

Vodenje s čustveno inteligenco v javnem sektorju – pregled literature in predlog raziskovalnega modela

Tea Prošič*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
prosic.tea@gmail.com

Simona Kustec

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
simona.kustec@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna so teoretična izhodišča o vlogi in pomenu vodenja in čustveni inteligenci vodstva v javnem sektorju?

Namen: Prvi namen prispevka je pregledati obstoječo domačo in tujo strokovno-znanstveno literaturo in raziskave na področju vodenja in čustvene inteligence v javnem sektorju, njeni relevantnosti pri managerski funkciji vodenja v javnem sektorju. Drugi namen prispevka je na podlagi spoznanj prvega izdelati predlog lastnega raziskovalnega modela za merjenje lastnosti čustvene inteligence vodje v javnem sektorju.

Metoda: Pri pregledu literature je bila uporabljena deskriptivna metoda izbranega gradiva. Izveden je bil integrativni pregled literature v digitalni ter fizični obliki. Literatura, ki smo jo preučili, je bila objavljena od leta 1995 do 2022 v slovenskem in angleškem jeziku. Pregled je bil narejen v podatkovnih bazah prostega dostopa, Google Scholar-ju, ter v knjižnično dostopnem gradivu.

Rezultati: Rezultati raziskave kažejo, da čustvena inteligenca posameznega vodje v sodobnem času igra vedno večjo vlogo pri reševanju problemov, uvajanju in izvajanju delovnih procesov ter doseganju rezultatov. Čustvena inteligenca je ključnega pomena v širšem smislu, ne zgolj z vidika osebnostnih lastnosti vodje kot posameznika, ampak tudi z vidika njegovega odnosa do delovnih procesov ter dojemanja vloge lastne institucije, v kateri izvaja vodstveno delo. Ugotovitve veljajo sorodno tako za zasebni kot tudi javni sektor. Čeprav je tako teoretskega kot tudi empiričnega raziskovanja v primeru slednjega mnogo manj, pa je sporočilo o pomembnosti čustvene inteligence pri vodenju sorodno enako visoko pomembno kot v primeru vodij v zasebnih organizacijah.

Organizacija: Z raziskavo ugotovimo, da je ustrezno vedenje in uporaba čustvene inteligentnosti s strani vodje v javnem sektorju prinaša številne prednosti za organizacijo, posebej v primeru uvajanja sprememb, reševanja problemov ter kriznih situacij med zaposlenimi in tudi v odnosu do širše javnosti.

Družba: S tem prispevkom želimo približati kaj in kako pomembna je čustvena inteligenca tudi pri vodenju v javnem sektorju.

Originalnost: Originalnost prispevka se odraža v izdelavi predloga lastnega modela za merjenje čustvene inteligence vodje v javnem sektorju. Model je zgrajen na spoznanjih že obstoječih modelov, ki jih prikazujemo skozi pregled domače in tuje strokovno-znanstvene literature, hkrati pa ga pomembno inovativno širimo tudi skozi vpeljavo dimenzij odnosa vodje v javnem sektorju do procesov, ki jih vodi ter do institucije, v kateri prevzema vodstveno vlogo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Predlagani model predstavlja izhodišče za nujno nadaljnje empirično testiranje na izbranih (študijah) primerov, izhodiščno tistih, ki se aktualno srečujejo s kriznimi situacijami, ali uvajanjem večjih sprememb pri nadaljnjem delovanju.

Ključne besede: vodenje, menedžment, čustvena inteligenca, javni sektor, model.

1 Uvod

Po svojih značilnostih je javni sektor (zlasti v odnosu do zasebnega sektorja) zelo specifičen in posledično raznolik sektor tako z vidika delovnih procesov, kot pravil delovanja ter s tem povezano tudi zadovoljstvom zaposlenih. Slednje se posebej odraža preko sistema napredovanja, nagrajevanja, motivacije za delo in končno seveda tudi samega vodenja (Orazi, Turrini & Valotti, 2013). Za sisteme dela v javnem sektorju praviloma velja, da so birokratsko strokovno dodelani, predvidljivi, celo rigidni (Wilson, 1989; Haček, 2001), zato jih vsaka sprememba, še posebej nepričakovana, že sama po sebi postavlja pred dodatno veliko preizkušnjo. Spremembe v javnem sektorju zaradi njegove narave dela s seboj praviloma nosijo visoko stopnjo nepredvidljivosti, zaradi česar je potrebo po ustreznem vodstvenem odzivu izjemnega pomena in vloga vodij eden od ključev do uspešnega uvajanja novih oz. prenovljenih delovnih procesov ter rezultatov. Izzivi učinkovitega vodenja v javni upravi so osvojiti različne kombinacije spretnosti, kompetenc ter vrednot, kot so strateško razmišljanje, komunikacija, odločanje, timsko delo, etično vedenje ter čustvena inteligentnost. Čustvena inteligenca vodstva se praviloma nanaša na razumevanje in nadzor nad lastnimi, pa tudi čustvi drugih, ki so vpleteni v nastale situacije, ki terjajo ustrezen odziv. Že v teoriji velja, da poleg strokovno operativnih veščin tudi vodje v javni upravi pomembno krepijo razvita čustvena inteligenca, ki jim pomaga, da se pri svojem delu in odnosu z zaposlenimi lažje soočajo z zahtevnimi in pogosto stresnimi razmerami, učinkovito obvladujejo konflikte ter lažje dosegajo soglasje (Kotzé & Venter 2011; Hunter, Dizon, Napoles & Rubalcava, 2020).

V luči izpostavljenih uvodnih pogledov se bomo v tem prispevku tako osrednje ukvarjali z vprašanjem pomembnosti čustvene inteligence vodij v javnem sektorju, kjer predpostavljamo, da čustvena inteligenca igra pomembno vlogo pri vodenju (tudi) v javnem sektorju. Na podlagi pregleda obstoječe mednarodne in domače literature ter spoznanj o teh vsebinah bomo prepoznali temeljne dejavnike vodenja s čustveno inteligenco v javnem sektorju, ki bodo predstavljali osnovo za izdelavo posebnega modela vodenja s čustveno inteligenco v javnem sektorju.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vodenje in javni sektor

Vsaka organizacija potrebuje učinkovito in premišljeno vodenje. Mnogi avtorji pojem vodenja različno opredeljujejo v svojih prispevkih. Definicijo pojma pa bi lahko strnili v razlago, da je vodenje "proces vplivanja (vodje) na delovanje posameznika ali skupine", katerega glavni namen je, da bi vodje s svojo obliko vedenja vplivali na doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev (Lubi, 2003, str. 57). Tako tudi Goleman (1995, str. 181) v svojem delu navaja, da: "vodenje ne pomeni prevladovanja, temveč umetnost prepričevanja ljudi, naj delajo za skupni cilj".

Čeprav vodenje pogosto povezujemo z vodenjem in nadzorovanjem skupine posameznikov, Kouzes in Posner (2006, str. 67) navajata, da ima vsak član skupine edinstvena pričakovanja do vodje in bo vložil napor sorazmerno s tem, kako meni, da mu bo vodja pomagal. Zato je zelo pomembno, da način vodenja prilagodimo posameznim zaposlenim na delovnem mestu, saj je vsak posameznik drugačen in različno dojema ter sprejema komuniciranje in povratne informacije.

Mnogi avtorji uspešnost organizacije povezujejo z uspehom njenega vodstva, saj je vodstvo zrcalo zaposlenih, ki s svojim vodenjem, obnašanjem in navdihovanjem ustvarja kulturo, kot prav tako klimo podjetja. Kouzes in Posner (2006, str. 35) v svoji knjigi, o tem kako postati uspešen vodja, navajata, da je odličen vodja tisti, ki ga žene močna želja da živi svoje vrednote na način, ki navdihuje in spodbuja svoje sledilce, da postanejo tudi oni vodje. Poudarjata tudi kako je pomembno, da vodstvo zagotavlja dobro razumevanje vrednot ter vključuje druge v komunikacijski proces. Torej pomembnejše od dobrega komuniciranja vodstva s svojimi zaposlenimi je, da vodstvo spodbuja dobro komunikacijo ter zahteva, da podajajo kot prav tako sprejemajo povratne informacije.

Večina pregledov raziskane literature je prišla do sklepa, da vodstvo je še tako pomembno v težkih časih. James in Wooten (2005, str. 142) o vodstvenih kompetencah v kriznih situacijah, ki jih opredelita kot "vsako čustveno obremenjeno okoliščino, ki, če je javno objavljena, izzove negativen odziv deležnikov in tako lahko ogrozi preživetje, ugled ali finance podjetja", zapišeta, da je te v takšnih časih še posebej težko izkazovati in da morajo voditelji takrat še dodatno delovati v očeh javnosti, saj so mediji tisti, ki odločajo o njihovem vedenju in dejanjih in jih kritizirajo pred očmi javnosti. V času krize se velikokrat pojavlja težnja k temu, da se krizo ustavi z različnimi dejanji, ki pa niso etično primerna, kot so prikrivanje in zavajanje in zato lahko praviloma vodijo k ogrožitvi učinkovitega vodenja. Prav v smislu slednjega zato kot pomembna velja tudi ugotovitev Kouzesa in Posnerja (2006, str. 67), da je lahko vodja zgled zaposlenim šele takrat, ko deluje v skladu s svojimi ideali, ne glede na situacijo.

Razvijanju kompetenc vodenja v razmerah kriz je za uspeh v današnjem poslovnem (in kot bomo spoznali zelo kmalu tudi v javnem) sektorju potrebno nameniti veliko pozornosti.

2.2 Čustvena inteligenca pri vodenju

“Če si velika podjetja prizadevajo za uspeh ali pa se borijo za preživetje, morajo poskrbeti za visoko kolektivno čustveno inteligentnost” (Goleman, 1995, str. 197). K čustveni inteligenci lahko pripišemo empatijo (zaznavanje čustev drugih), sposobnost motiviranja samega sebe, kot prav tako drugih ter sposobnost komuniciranja. To so tudi nekatere lastnosti uspešnega vodja ali pa sodelavca.

Čustvena inteligentnost pomeni biti sposoben prepoznati ter obvladovati svoja, kot prav tako čustva drugih. “Lastnosti, kot so odgovornost, družabnost, dobronamernost krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna naravnost, zahrbtnost, sovražnost slabijo odnose in v njih delajo nepotrebno in nemalokrat nepopravljivo škodo” (Pejić & Zagorc, 2014, str. 36).

Goleman (1995, str. 180) pravi, da čustvena inteligenca v psihologiji predstavlja relativno novo raziskovalno področje. V letih 1970, ko se je poslovni svet precej razlikoval od sedanjega, so v raziskavi (v kateri je sodelovalo 250 direktorjev) ugotovili, da večina direktorjev verjame v uspeh pri delu, če uporabijo možgane in ne empatije ter sočutja do sodelavcev. Nekateri so bili mnjenja, da bi bilo nemogoče ravnati z ljudmi, če bi zaznavali čustva tistih, ki delajo zanj. “Takšna mnjenja so danes že zastarela in so le razkošje preteklosti; sodobna konkurenčna resničnost postavlja čustveno inteligentnost na zelo visoko in cenjeno mesto v delovnem procesu in na tržišču” (Goleman, 1995, str. 180).

Vodja mora imeti čustveno inteligenco, da lahko prepozna, uporabi, razume in nadzoruje čustva svoje ekipe za doseganje organizacijskih ciljev (Venkaiah & Drucker, 2013, str. 12). Avtorja menita, da je ena bistvenih sposobnosti uspešnega vodje, da se vključi v mentalne in čustvene sposobnosti svojih zaposlenih, pridobi njihovo zaupanje in spoštovanje ter zagotovi, da so zaposleni motivirani in predani preoblikovanju vizije v resničnost.

Čustvena inteligenca je razumevanje občutkov in njihovega pomena, zmožnost pritegniti in prebuditi čustva za podporo umu ter zmožnost globokega upravljanja z občutki (Istianingsih, Masnun & Pratiwi 2021, str. 156). Goleman, Goldman, Mayer in drugi (2004), kasneje pa tudi Kotzé in Venter (2011, str. 401, 402), ali pa Chaidi in Drigas (2022) opisujejo naslednje ključne vidike za izboljšanje čustvene inteligence na delovnem mestu v odnosu posameznika do samega sebe (*personal capacity*) in do družbe (*social ability*), z vidika čustev, odziva na razmere v okolju in tudi socio-demografskih značilnosti:

- samozavedanje ali sposobnost opazovanja in opisovanja lastnih občutkov,
- čustveno upravljanje ali sposobnost učinkovitega nadzora vseh vrst čustev, tudi neprijetnih in razumevanje vzrokov takšnih čustvenih odnosov,

- samomotivacija ali sposobnost obvladovanja lastnih čustev za doseganje organizacijskih ciljev,
- empatija ali sposobnost obvladovanja občutljivosti in se postaviti v kožo druge osebe, medtem ko jo cenimo,
- ravnanje z odnosi ali zmožnost vključevanja in vzdrževanja zdravih medosebnih ali družbenih odnosov,
- zmožnost upravljanja z osebnimi in medosebnimi problemi ter odzivanja na zahteve in spremembe iz okolja.,
- socio-demografske značilnosti, med njimi posebej spol, starost, stopnja izobrazbe in kulturna.

Kot navajata Kotzé in Venter (2011) je sicer preučevanje čustvene inteligence možno razvrstiti v dva od prevladujočih modelov. Prvi, t.i. sposobnostni modeli (*ability models*) čustveno inteligenco razumejo kot sposobnosti, podobno kot druge vrste mentalnih sposobnosti, recimo IQ. Drugi, t.i. mešani modeli (*mixed models*) pa združujejo čustveno inteligenco še z drugimi določenimi lastnostmi, kompetencami in vedenjem in tako upoštevajo tudi nekognitivne dejavnike, kot so osebnost, motivacija in niz takšnih lastnosti, ki se jih je moč naučiti (prav tam, str. 400, 401).

Osebnost, čustvene kompetence, temperament, delovni status, inteligenca, energija in odnos so neposredno povezani z odločanjem na delovnem mestu. Odločanje vodstva tako neposredno vpliva na uspešnost posameznega delavca, kar pa posledično vpliva na učinkovitost same organizacije (Istianingsih, Masnun & Pratiwi, 2020, str. 155-156).

Čustvena inteligenca igra veliko vlogo pri vodstveni funkciji managerja, saj vpliva tudi na uspešnost vodenja. Kajti močna čustva ali občutki, ki jih kot vodje ne obvladujejo na konstruktiven način, lahko vodijo do odločitev, ki niso ravno najboljše (Istianingsih, Masnun & Pratiwi, 2020, str. 61). Rezultati raziskave avtorjev so pokazali, da je pri vodstvenih sposobnostih pomemben nivo čustvene inteligence in navajajo, da čustveno inteligentni menedžerji uporabljajo svoja čustva za spreminjanje in prilagajanje svojih načrtov. Ne ignorirajo neugodne realnosti; namesto tega njihovo pametno čustveno vedenje pomaga pri boljšem načrtovanju. Torej, vodje z višjo čustveno inteligenco se pravilnejše odzovejo na neprijetne situacije in primerno reagirajo v zahtevnih situacijah.

2.3 Čustvena inteligenca kot izziv vodenja v javnem sektorju

Uspeh države kot političnega projekta je v pomembnem delu povezan z velikostjo in močjo njenega javnega sektorja, ki predstavlja njeno strokovno administrativno hrbtnico in katerega uspeh je zato odvisen od veščin in kompetenc javnih upraviteljev oz. uslužbencev.

V takšnem kontekstu Vekanih in Drucker (2013) zagovarjata stališče, da odličen vodja potrebuje več kot le jasno vizijo in strateško razumevanje, kar Supramaniam in Singaravelloo (2021, str. 15) poimenujeta kot zmožnosti pravilne uporabe čustev v različnih okoliščinah. Ugotovitve v njuni študiji kažejo, da čustvena inteligenca pomembno vpliva na organizacijsko uspešnost v javni upravi ter da se posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence izkažejo kot boljši upravni vodje (prav tam).

Ko govorimo o javnem sektorju v širšem smislu, se je potrebno zavedati predvsem institucionalnih ter procesnih razsežij njenega delovanja. Njen temeljni namen je skrb za izvajanje javnih storitev na številnih področjih gospodarskega in družbenega delovanja, od financ, ekonomije in gospodarstva, do socialnih, zdravstvenih, izobraževalnih, kulturnih vsebin javnega interesa na lokalnih, regijskih, nacionalnih in tudi nadnacionalnih ravneh. Organizacije javnega sektorja delujejo po dveh tirnicah, od katerih eno predstavlja politični nivo vsakokratne vladne sestave, drugi nivo pa je strokovno-administrativna podpora, ki jo pri izvajanju nudijo t.i. javnoupravne službe in uslužbenci. Opisana delitev je ključnega pomena tudi in zlasti z vidika upravljanja ter vodenja procesov in zaposlenih v javnem sektorju, saj se sicer manjši, a po odločevalski moči večji del javnega sektorja menja z vsakokratno menjavo politične volje, medtem ko strokovno-administrativni del predstavlja stalno javnoupravno hrbtenico delovanja tega sektorja. Za javno upravno službo je zatoj značilno, da je hierarhično strukturirana organizacija, kjer so položaji podrejenosti in nadrejenosti zelo izpostavljeni.

Haček (2001, str. 30) opozarja, da je zaradi njene temeljne narave ena od značilnosti javne uprave, da v njej za razliko od zasebnega sektorja ni prisotne konkurenčnosti in da je posledično zelo težko ugotoviti učinkovitost in uspešnost organizacij in posameznikov znotraj javne uprave zaradi mnogoplastnih ciljev, storitvene narave dejavnosti in stalnega vpliva politike. Haček (2001, str. 34) navaja tudi, da je pri zadovoljevanju potreb javnega sektorja za skupen cilj in sodelovanje, organizacija zelo pomemben faktor, s tem nadalje pa tudi njihovi vodje ter odnosi z zaposlenimi. Služba v javnem sektorju je družbeno koristna funkcija, saj ima delo javnega uslužbenca močan vpliv na širšo skupnost in ne zgolj na izbrane vsebine, kot to velja za delo v zasebnem sektorju (prav tam, str. 46). Prav v luči slednjega so se zato v 90. letih 20. stoletja preko paradigme novega javnega menedžmenta (NJM) intenzivirali poskusi možnega zgledovanja in prenosa dobrih praks zasebnega sektorja tudi v delovanje javnega (Žurga, 2001, str. 23). Nov vzorec upravljanja in vodenja v javnem sektorju je novo upravljanje javnega sektorja (ang. New Public Management), ki temelji na splošni učinkovitosti in usmerjenosti k uporabnikom (Kovač 2000, str. 281-282). Med tem ko klasični model upravljanja javnega sektorja temelji na celotno organizacijo, se novo upravljanje javnega sektorja fokusira na posameznika. Novi javni menedžment je koncept, ki vpeljuje prvine iz upravljanja zasebnega sektorja v javni sektor. Cilj novejših pristopov v upravljanju človeških virov je pospeševanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije, kateri pa naj bi bil rezultat motiviranosti, pripadnosti ter notranje tekmovalnosti zaposlenih (Kovač, 2000, str. 289). Med prvinami novega javnega menedžmenta je možno izpostaviti zlasti spremembe v organizacijski in procesni dimenziji dela

v javnem sektorju. Zagovorniki tega načela tako kot temeljne izpostavljajo naslednje spremembe (Hood, 1991; Žurga, 2001, str. 49-50; Hood & Peters, 2004): novo organiziranost in nove načine vodenja; uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta; prenovo delovnih procesov; delegiranje in povečevanje avtonomije; opredelitev in razmejitve odgovornosti; vzpostavitev tekmovalnosti; povečanje učinkovitosti in uspešnosti; usmerjenost k rezultatom; prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem in osrednjo usmerjenost k strankam.

Klic za novi javni menedžment se je dejansko pojavil kot odziv na klic po spremembah v dotedanjem delovanju javnega sektorja. Kot so zavedli Dimovski, Penger in Žnidaršič (2004, str. 8) tradicionalni pristopi v procesu menedžmenta v javnem sektorju niso več ustrezali novim izzivom sodobne družbe, niti se javni sektor nanje ni odzval tako hitro kot zasebni. Čemur Bukovec (2006, str. 120) dodaja klic po prepoznavanju premika trenda od kolektiva do posameznika in potrebo po prepoznavanju moči domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije vsakega posameznika. Žurga (2001, str. 52) omenja zagotovitev predanosti zaposlenih in njihove motiviranosti za spremembe ter usposabljanje zaposlenih. O usposabljanju zaposlenih govori tudi Kovač (2000, str. 291), ki razlaga, da ima cel kup prednosti za organizacijo, kot so lahko izboljšanje motivacije in oblikovanje enotne upravne kulture in da hkrati na usposabljanje lahko gledamo tudi kot nefinančno nagrado za uspešnost. Prav opisani elementi predstavljajo tiste dele reforme, ki se neposredno najbolj približajo novemu pogledu na vlogo vodenja, vodje in čustvene inteligence v paradigmi novega javnega menedžmenta in s tem predrugачenega vodenja ter posebnih zvrsti le-tega v javnem sektorju (Van Wart, 2003; O'Reilly & Reed, 2010; Orazi idr., 2013).

Ko Goleman (1995, str. 180) navedenim notranje poslovnim razlogom za reformo delovanja javnega sektorja dodaja tudi pojav sprememb iz zunanjega okolja, posebej globalizacije in informacijske ter komunikacijske tehnologije, ki vse od osemdesetih let strogo upravno hierarhijo mehčajo, v ospredje pomena vodenja tudi v javnem sektorju postavi osnovne čustvene spretnosti vodje. Zaradi konstantno spreminjajočega se okolja, notranjih in zunanjih sprememb so torej tudi organizacije v javnem sektorju primorane k uvajanju novih pristopov vodenja in strategij, vključno s čustveno inteligenco.

Nasploh je za preučevanje čustvene inteligence v javnem sektorju značilno, da prevladujoče sledi vsebinskim determinantom čustvene inteligence v zasebnem sektorju, da se je v raziskovalnem prostoru pojavila prvič preko preučevanja delovanja javnih korporacij, z vidnim zamikom glede na preučevanje v zasebnem sektorju in da je vse do danes dejanskih raziskav na tem polju manj, čeprav vse v svojih zaključkih prepoznavajo pomembnost in povezavo vloge čustvene inteligence z uspešnostjo delovnih procesov in rezultatov (npr. Berman & West, 2008; Vigoda-Gadot & Meisler, 2010; Cavaliere idr., 2021).

Avtorji prevladujoče tudi ugotavljajo, da so prav vodje s svojimi lastnostmi, odnosom do dela – posebej načinom komuniciranja in odzivom na delovne procese – ključni in prvi nosilec čustvene inteligence pri delovanju v javnem sektorju. V tem pogledu preko teorij vodenja in vodij elementi čustvene inteligence v zadnjih dveh desetletjih dobivajo pomembno mesto tudi v preučevanju javnega sektorja oz. kot zapišejo Cavaliere idr. (2021), se klasični upravni menedžerji, ki svoje delo prvenstveno opirajo na pozicijsko moč, umikajo sodobnim upravnim vodjem, ki jih pri delu vodi osebnostna moč ter sodelovanje. Vodenje morajo seveda še vedno spoštovati politično in pravno regulativo, zagotavljati odgovornost, a hkrati dajati pomemben poudarek s svojim zgledom na etičnosti, hitri odzivnosti ter komuniciranju konkretnih povratnih informacij do zaposlenih v organizaciji in do skupne javnosti ter tako omogočiti sodelovanje vseh zainteresiranih, na čelu z zaposlenimi (Venkaiah & Drucker, 2013).

3 Metoda

Raziskovanje čustvene inteligence v zelo širokem smislu sega že preko 100 let nazaj, s prvo, kvantitativno usmerjeno študijo o socialni inteligenci (*social intelligence*), je raziskovalno pot tej vsebini v 20. letih 19. stoletja utrl ameriški psiholog Edward Lee Thorndike (1874 – 1949). Thorndike, ki se je sicer kot prvi primarno ukvarjal s preučevanjem procesov učenja (*laws of learning*), je socialno inteligenco opredelil kot sposobnost razumeti (*understand*) in usmerjati (*manage*) posameznika z namenom modrega delovanja (*act wisely*) v medsebojnih odnosih (Kihlstrom & Cantor, 2011). V nadaljnjih letih in desetletjih se je preučevanje različnih zvrsti inteligence močno razširilo, v zadnjih treh desetletjih pa tudi neposredno usmerjeno v čustveno inteligenco, ki se jo opredeljuje kot sposobnost posameznika, da razume in usmerja svoja čustva (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). Vse do danes je raziskovanje različnih vrst inteligence, vključno s čustveno, ostalo primarno osredotočeno na empirično raziskovanje, ki se mu je poleg kvantitativnega še zlasti v zadnjem obdobju pridral tudi kvalitativni raziskovalni okvir, v primeru raziskovanja čustvene inteligence tudi testi in modeli preučevanja (prav tam; Chaidi & Drigas, 2022). A kot ugotavljajo raziskovalci, je v raziskovalnih procesih temeljni teoretsko pregledni pristop ostajal v manjšini, prav tako pa je tudi v nasprotju z zasebnim sektorjem sorodnega preučevanja v javnem vidno opazno manj (Hunter, Dizon, Napoles & Rubalcava, 2020).

S tovrstno spodbudo je osrednji raziskovalni namen tega prispevka izvesti celoviti teoretski pregled obstoječe literature na področju čustvene inteligence v javnem sektorju ter na osnovi temeljnih ugotovitev izdelati lasten teoretsko-metodološki model preučevanja čustvene inteligence v javnem sektorju. Pri izvedbi pregleda literature smo uporabili deskriptivno metodo in med seboj primerjali poglede ter ugotovitve številnih avtorjev o vodenju s čustveno inteligenco v javnem sektorju. Iskanje literature je potekalo od januarja do maja 2023 v digitalnih podatkovnih bazah Open Access znanstvenih revij, v Google Scholar v slovenskem in angleškem jeziku ter preko klasičnega pregleda fizično dostopne strokovnoznanstvene literature. Pri pregledu in iskanju literature smo uporabili omejitvene kriterije: angleški ali

slovenski jezik ter obdobje objavljene literature od 1995 do leta 2022. Vsa preiskana literatura, iz katere smo razbrali bistvene ugotovitve na temo čustvene inteligence v javnem sektorju, je prikazana v tabeli 1:

Tabela 1. Seznam literature

Seznam literature	
Avtor	Naslov
Cavaliere idr. (2021)	Emotional Intelligence and Driving Change in Public Sector: The Mediating Role of Culture
Goleman (1995)	Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ
Kouzes & Posner (2006)	The leadership challenge
Mayer, Salovey & Caruso (2004)	Emotional intelligence: Theory, findings and implications
Venkaiah & Drucker (2013)	Leadership in a globalised economic era: Some perspectives and challenges
Vigoda-Gadot & Meisler (2010)	Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees.
Hunter, Dizon, Napoles & Rubalcava (2020)	The Impact of Emotional Intelligence in The Public Sector

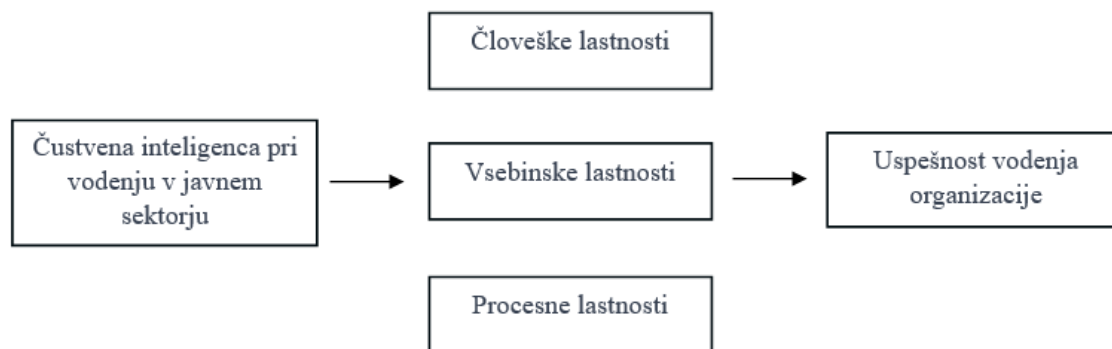
Pri iskanju smo kot ključne besede opredelili naslednje besedne zveze, prikazane v tabeli 2.

Tabela 2. Ključne besede

Ključne besede za iskanje literature	
Slovenske besede	Angleške besede
vodenje	leadership
menedžment	management
čustvena inteligenca	emotional intelligence
javni sektor	public sector
model	model

Kot temeljno vsebinsko vodilo preučevanja smo si zastavili predpostavko obstoja povezave med čustveno inteligenco in vodenjem v javnem sektorju po sklopu človeških (individualnih), vsebinskih (programskih) in procesnih (organizacijskih) lastnosti.

Model raziskave prikazuje lastnosti, ki povezujejo čustveno inteligenco in vodenje v javnem sektorju (slika 1).



Slika 1. Model raziskave

4 Rezultati in razprava

Osrednji namen tega prispevka je bil najprej pregled različnih pogledov in metod domačih ter tujih avtorjev, ki prepoznavajo čustveno inteligenco kot eno od osrednjih karakteristik uspešnega vodenja v javnem sektorju, ter nadalje na tej podlagi izdelava predloga posebnega modela za preučevanje čustvene inteligence v javnem sektorju.

Pregled literature je pokazal, da razprav o pomenu čustvene inteligence pri vodenju tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju ni malo in da je bilo na omenjene vsebine izvedenih že veliko konkretnih študij primerov. Teoretsko in konceptualno podlago za tovrstno usmeritev je javnemu sektorju pridala zlasti paradigma novega javnega menedžmenta, kot poskusa približevanja delovnih procesov in strukture javnega sektorja dobrim praksam zasebnega, uspešnega odzivanja sicer rigidne strukture javnega sektorja na vse bolj pogoste reformne, tehnološke, komunikacijske ter tudi generacijske spremembe in tudi zahtevam po harmonizaciji nacionalnih sistemov z mednarodnimi standardi (Moloney & Rosenbloom, 2020).

Pravzaprav so prav spremembe, ki sicer niso delovna stalnica, niti želja javnega sektorja, pospešile potrebo po spremenjenemu načinu vodenja in zgledovanju po dobrih praksah zasebnega sektorja pri tem. Rezultati pregleda literature prikazujejo, da je bila pred petdesetimi leti v organizacijah bolj izpostavljena poslovna hierarhija, danes pa mnogi viri kažejo, da temu ni več tako. Ne glede na formalne značilnosti javnega sektorja in njegove dvojne narave – političnega in strokovno administrativnega delovanja – se je v zadnjih desetletjih v ospredje

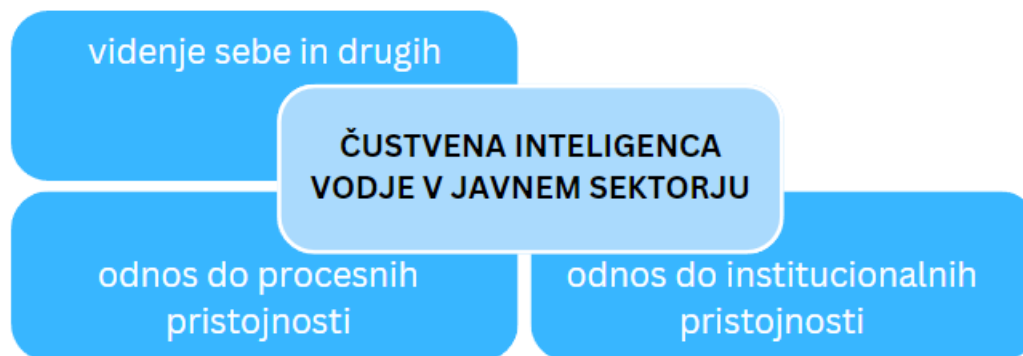
delovnih veščin tudi v javnem sektorju začelo postavljati medosebne spretnosti, kot so razumevanje drugih, poznavanje in predvsem obvladovanje lastnih čustev, empatija in uravnavanje odnosov v organizaciji. Vključitev v mentalne in čustvene sposobnosti svojih zaposlenih ter s tem pridobivanje njihovega zaupanja in spoštovanja je tako postala pomembna sposobnost uspešnega sodobnega vodje in njegovega vodenja (Venkaiah & Drucker, 2013, str. 12).

Verjame se, da pametno čustveno vedenje pomaga pri boljšem načrtovanju dela, vodstvo z višjo čustveno inteligenco pa se tudi primernejše odzove na neprijetne situacije in ustrezneje reagira v zahtevnih situacijah (Istianingsih, Masnun & Pratiwi, 2020, str. 161).

Kot že pred skoraj tremi desetletji zapiše eden od sodobnih zagovornikov čustvene inteligence, lahko vodje z uporabo »podatkov« le-te ustvarijo uspešnejše strategije za prepoznavanje problemov, usmerjanje delovnih procesov, doseganje rezultatov in nenazadnje tudi za izboljšanje kulture na delovnem mestu, lastno učinkovitost vodenja ter odnosa s svojimi zaposlenimi ter strankami (Goleman, 1995). Ko govorimo o javnem sektorju, so bile dosedanje raziskave večinoma osredotočene na preučevanje t.i. mikro osebnostnih psiholoških profilov vodij pri tem, namen našega prispevka pa je tem vidikom pridati tudi dimenzije, ki se neposredno nanašajo na organizacijske in procesne specifične delovanja javnega sektorja.

Opirajoč se na številne že izvedene študije in modele preučevanja čustvene inteligence v javnem sektorju ter tudi njihovih omejitev je po lastnostih naš predlagani model možno klasificirati v .i. mešane modele razumevanja čustvene inteligence vodje v javnem sektorju. V ospredje modela je postavljen vodja kot posameznik in njegov oz. njen odnos oz. dojemanje: 1) svoje vloge pri delu organizacije; 2) vloge procesnih pravil in relacij v organizaciji, ki jo vodi; 3) odnos do institucionalnih okvirjev organizacije, ki jo vodi.

Slika spodaj (slika 2) prikazuje predlagani model za merjenje čustvene inteligence.



Slika 2. Model za merjenje čustvene inteligence v javnem sektorju

Vir: lastna izdelava

Model glede na navedene tri osnovne dimenzije opisujejo naslednje posamične lastnosti:

- **videnje sebe in drugih;** osebnostno – psihološke lastnosti vodje oz. mikro lastnosti:
 - jasnost in razumljivost navodil, ki jih podajajo zaposlenim,
 - zavedanje lastnih prednosti in slabosti,
 - samokontrola,
 - zmožnost ustreznega izražanja lastnih občutkov,
 - prepoznavanje odzivov, ki jih izrazijo drugi (zaposleni in širša javnost), na izražena čustva,
 - zmožnost prepoznavanja čustev zaposlenih in širše javnosti.
- **odnos do procesnih pristojnosti;** procesno, področno razumevanje delovanja javnega sektorja s strani vodje oz. mezo lastnosti:
 - poznavanje pravnih pravil delovanja,
 - vodenje nepriljubljenih odločitev in rešitev,
 - jasnost razmišljanja v kriznih situacijah,
 - spoštovanje pravnih pravil v primeru krizne situacije,
 - način dojemanja pravnih pravil v primeru uvajanja sprememb.
- **odnos do institucionalnih pristojnosti;** organizacijsko, institucionalno razumevanje vloge organizacije javnega sektorja v širšem politično-administrativnem sistemu s strani vodje oz. makro lastnosti:
 - razločevanje med političnim in strokovnim delom,
 - razumevanje razlogov za spremembe,
 - prednost napredovanju ali ideji,
 - način nagrajevanja,
 - način sankcioniranja,
 - komuniciranje znotraj organizacije,
 - komuniciranje z zunanjimi javnostmi,
 - obstoj mreže somišljenikov.

Dimenzije in lastnosti modela so opredeljeni na način, da jih je možno prilagoditi in z ustreznimi merskimi lestvicami dodelati glede na izbrane predmete oz. študije primerov raziskovanja, ter preučevati tako v primerih kvalitativnega, kot tudi kvantitativnega raziskovanja.

5 Zaključek

V tem prispevku smo z deskriptivno metodo opravili pregled literature s področja čustvene inteligence vodij in menedžmenta v javnem sektorju in spoznali, da lahko razvoj kompetenc vodenja in čustvene inteligentnosti izboljša vodstvene, komunikacijske in nasploh managerske sposobnosti javnih uslužbencev. Pregled že obstoječe literature in raziskav je pokazal, da so vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence bolj usposobljeni za vodenje v kriznih ali čustvenih

situacijah ter okoliščinah uvajanja sprememb. Prav tako nam je pregled že obstoječe literature in raziskav na polju javnega sektorja pokazal, da moramo na čustveno inteligenco vodij v tej sferi gledati z vidika širšega okolja delovanja zaradi česar smo t.i. mešane modele čustvene inteligence prepoznali kot bolj uporabne za preučevanje fenomena v javnem sektorju. Hkrati smo tudi spoznali, da dosednji modeli osrednjo pozornost namenjajo večinoma različnim razsežjem psiholoških značilnosti osebnosti vodje, ne pa tudi njegovega odnosa do področja in dela organizacije v javnem sektorju, ki jo vodi. S tem namenom smo zato po izvedenem pregledu literature izdelali tudi predlog lastnega modela za merjenje čustvene inteligence vodje v javnem sektorju, v katerem smo poleg poznavanja individualnih osebnostnih značilnosti vodje kot ključni dejavnik opredelili še odnos vodje do procesnih vsebin njegovega delovanja ter odnos do širšega institucionalnega okolja znotraj in navzven katerega deluje kot vodja. Model smo izdelali na teoretsko načelni ravni in ga zastavili na način, ki z metodološkega vidika ob ustrezni dodelavi ter razdelavi omogoča nadaljnjo preverbo na izbranih konkretnih empiričnih primerih iz prakse.

Da bi dejansko lahko testirali izvedljivost predlaganega teoretskega modela in z njegovo pomočjo tudi boljšega vpogleda v razumevanje pomena čustvene inteligence pri vodenju v javnem sektorju, bi v naslednjem koraku morali izvesti konkretno raziskavo na primeru izbranega vodja v izbrani organizaciji in na izbranem področju javnega sektorja – idealno primera, kjer se soočajo s kriznimi situacijami, ali pa uvajanjem sprememb. Prav omenjeni, v tem prispevku še nerealiziran del preučevanja vloge čustvene inteligence vodje v javnem sektorju, na tej točki predstavlja glavno omejitev in hkrati tudi samokritiko izvedenega dela, ki pa jo nameravamo odpraviti v prihajajočih mesecih, predvidoma na izbranem primeru uspešnega delovanja sistemsko sicer kritičnega delovanja znotraj javnih zdravstvenih zavodov v Sloveniji. Pričakujemo, da bo izvedba empirične študije, osnovane na predlaganem teoretskem modelu tega članka, slednjega ustrezno pretestirala v praksi in hkrati tudi omogočila podajo realne uporabne vrednosti modela, ki je bil oblikovan kot rezultat obširnega strokovno-znanstvenega pregleda že obstoječe domače in tuje literature in študij o vlogi čustvene inteligence vodje v javnem sektorju. Posledično vsemu navedenemu bo takrat tudi možno potrditi načelno podporo organizacijam v javnem sektorju pri dajanju prednosti razvoja ter izobraževanja o kompetencah čustvene inteligence za njihove vodje in zaposlene nasploh.

Reference

1. Berman, E.M. & West, J.P. (2008). Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers. *Public Administration Review*, 68: 742-758. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00912.x>
2. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117-123.

3. Cavaliere, L.P.L., Poddar, A., Poddar, S., Padma, S., Koti, K., Kalyan Chakravarthi, M., Suman Rajest, S., & Regin, R. (2021). Emotional Intelligence and Driving Change in Public Sector: The Mediating Role of Culture. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(7): 2071 – 2115.
<https://www.tojq.net/index.php/journal/article/view/4082/2795>
4. Chaidi, I., & Drigas, A. (2022). Theories - models of emotional intelligence. *Scientific Electronic Archives*, 15(12). <https://doi.org/10.36560/151220221638>
5. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2004). Javna uprava kot učeča se organizacija. *Central European Public Administration Review*, 2(1).
6. Drucker, F.P. (2001). Managerski izzivi v 21. stoletju, GV Založba, Ljubljana.
7. Goleman, D. (1995). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
8. Haček, M. (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: Založba FDV. (Knjižna zbirka Politični procesi in institucije).
9. Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons?. *Public Administration*, 69: 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
10. Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 14(3), 267–282. <http://www.jstor.org/stable/3525837>
11. Hunter, B., Dizon, J., Napoles, C., & Rubalcava, F. (2020). The Impact of Emotional Intelligence in The Public Sector. Dominguez Hills: California State University. doi: 10.13140/RG.2.2.23925.12002
12. Istianingsih, N., Masnun, A., & Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie si Management Public*, (35), 153-166.
13. James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational dynamics*, 34(2), 141-152.
14. Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2011). Social intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (str. 564–581). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511977244.029>
15. Kotzé, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397-427. <https://doi.org/10.1177/0020852311399857>
16. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
17. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, 37(2), 279-293.
18. Lubi, D. (2003). Temelji vodenja in poveljevanja. *Fakulteta za družbene vede, Ljubljana*.
19. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.

20. Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
21. O'Reilly, D. & Reed, M. (2010). Leaderism: An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public Administration* 88(4): 960–978. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01864.x>
22. Pejić, M., & Zagorc, N. (2014). Emocionalna inteligenca v medsebojnih odnosih na delovnem mestu. *Medsebojni odnosi v zdravstveni negi: zbornik prispevkov*, 6, 35–46.
23. Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 76.
24. Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review* 63(2): 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
25. Venkaiah, V., & Drucker, P. (2013). Leadership in a globalised economic era: Some perspectives and challenges.
26. Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72–86. <http://www.jstor.org/stable/40469112>
27. Wilson, J. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.
28. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Fakulteta za družbene vede.

Tea Prošič je diplomirala na Fakulteti za turistične študije, smer Management turističnih podjetij in je študentka podiplomskega študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Delovne izkušnje na področju menedžmenta pridobiva v različnih oddelkih podjetja, ki se ukvarja s kampanjami lojalnosti.

Simona Kustec je redna profesorica in raziskovalka Univerze na Primorskem, Fakultete za management, članica Katedre za politologijo, sociologijo, komuniciranje, etiko in kulturologijo v menedžmentu in vodja Centra za razvoj in prenos znanja Univerze na Primorskem. Je (so)avtorica številnih domačih in mednarodnih znanstvenih in strokovnih del ter projektov skupin. V obdobju med leti 2014 in 2018 je bila poslanka v Državnem zboru Republike Slovenije in vodja največje poslanske skupine Stranke modernega centra. Med leti 2020 in 2022 je bila ministrica za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije ter predsedujoča Svetom za izobraževanje, raziskovanje, šport ter mladino v času slovenskega predsedovanja Svetu Evropske unije (1. julij do 31. december 2021). Kontakt: Simona.kustec@fm-kp.si.

Abstract:

Excellence and Leadership with Emotional Intelligence in Public Administration - Literature Review

Research Question (RQ): We are interested in exploring the theoretical foundations regarding the role and importance of leadership and emotional intelligence in public sector management.

Purpose: The primary purpose of the article is to review existing domestic and foreign literature and research on leadership and emotional intelligence in the public sector and its relevance to managerial functions in public sector leadership. The secondary purpose is to develop a proposal for our own research model to measure the emotional intelligence characteristics of leaders in the public sector based on the insights gained from the first purpose.

Method: In reviewing the literature, we chose a descriptive method of selected material. An integrative literature review was conducted in both digital and physical formats. The literature we studied was published between 1995 and 2022 in Slovenian and English language. The review was performed in open-access databases, Google Scholar, and library-accessible materials.

Results: The research results indicate that the emotional intelligence of an individual leader plays an increasingly significant role in problem-solving, implementing work processes, and achieving results in modern times. Emotional intelligence is crucial not only in terms of the leader's personality traits as an individual but also in relation to their approach to work processes and perception of the role of their own institution in which they carry out leadership duties. The findings apply similarly to both the private and public sectors. Although there is much less theoretical and empirical research in the case of the latter, the message about the importance of emotional intelligence in leadership is equally high in both private and public sector leaders.

Organization: Through the research, we find that appropriate behavior and the use of emotional intelligence by a leader in the public sector bring many benefits to the organization, especially in the case of implementing changes, problem-solving, and crisis situations among employees, as well as in relation to the broader public.

Society: With this contribution, we aim to highlight how important emotional intelligence is in public sector leadership.

Originality: The originality of the contribution is reflected in the development of a proposal for our own model to measure the emotional intelligence of a leader in the public sector. The model is built on the insights of existing models, presented through a review of domestic and foreign scholarly literature, and significantly expanded through the introduction of dimensions of the leader's relationship to processes and the institution they lead in the public sector.

Limitations/Future Research: The proposed model serves as a starting point for necessary further empirical testing on selected case studies, particularly those currently facing crisis situations or implementing major changes in their operations.

Keywords: leadership, management, emotional intelligence, public sector, model.

Copyright (c) Tea PROŠIČ, Simona KUSTEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.