

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN DUHOVNEGA KAPITALA PRI REŠEVANJU PROBLEMOV  
V ORGANIZACIJI: AKCIJSKO RAZISKOVANJE**

Ljubljana, november 2016

TATJANA TOMAŽIN DAKIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tatjana Tomažin Dakić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen duhovnega kapitala pri reševanju problemov v organizaciji: akcijsko raziskovanje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22.11.2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.</b>                                                                                             | <b>1</b>  |
| <b>1 OPREDELITEV KONCEPTA DUHOVNI KAPITAL</b>                                                            | <b>2</b>  |
| 1.1 Opredelitev pojma duhovnost                                                                          | 2         |
| 1.1.1 Duhovnost na delovnem mestu                                                                        | 4         |
| 1.1.1.1 Smiselnost dela                                                                                  | 6         |
| 1.1.1.2 Medsebojna povezanost in skupnost na delovnem mestu                                              | 6         |
| 1.1.1.3 Transcendenca jaza                                                                               | 7         |
| 1.1.1.4 Notranje osebno zadovoljstvo zaradi dela                                                         | 8         |
| 1.1.1.5 Usklajenost z vrednotami organizacije                                                            | 8         |
| 1.1.1.6 Zavezanost organizaciji                                                                          | 9         |
| 1.1.1.7 Samozavest zaposlenih v organizaciji                                                             | 9         |
| 1.1.1.8 Holistična rast in razvoj                                                                        | 10        |
| 1.1.1.9 Intuicija in ustvarjalnost                                                                       | 10        |
| 1.1.1.10 Poštenost in zaupanje                                                                           | 11        |
| 1.1.1.11 Osebna izpolnitev                                                                               | 11        |
| 1.1.1.12 Organizacijska uspešnost in učinkovitost                                                        | 11        |
| 1.1.2 Spodbujanje in implementacija duhovnosti na delovnem mestu                                         | 13        |
| 1.2 Duhovni kapital                                                                                      | 18        |
| 1.3 Gradniki in ustvarjanje duhovnega kapitala                                                           | 19        |
| 1.3.1 Duhovne vrednote kot gradniki duhovnega kapitala                                                   | 21        |
| 1.3.2 Duhovna motivacija kot gradnik duhovnega kapitala                                                  | 21        |
| 1.3.3 Plemenitenje duhovnega kapitala                                                                    | 22        |
| <b>2 OPREDELITEV POJMA DUHOVNA INTELIGENTNOST</b>                                                        | <b>23</b> |
| 2.1 Duhovna inteligentnost                                                                               | 23        |
| 2.2 Duhovna inteligentnost na delovnem mestu                                                             | 28        |
| 2.3 Kompetence duhovno inteligentnih voditeljev                                                          | 31        |
| <b>3 RAZISKAVA O DUHOVNEM KAPITALU V ZAVAROVALNICI MARIBOR</b>                                           | <b>36</b> |
| 3.1 Akcijsko raziskovanje                                                                                | 36        |
| 3.1.1 Opredelitev akcijskega raziskovanja                                                                | 36        |
| 3.1.2 Značilnosti akcijskega raziskovanja                                                                | 37        |
| 3.1.3 Prednosti in pomanjkljivosti akcijskega raziskovanja                                               | 38        |
| 3.1.4 Postopki izvedbe akcijskega raziskovanja                                                           | 40        |
| 3.2 Proces akcijskega raziskovanja duhovnega kapitala in njegovega pomena pri reševanju problemov ZM     | 42        |
| 3.2.1 Zasnova - načrtovanje raziskovalnega procesa                                                       | 43        |
| 3.2.2 Zbiranje podatkov in informacij                                                                    | 47        |
| 3.2.3 Metode analize podatkov                                                                            | 48        |
| 3.2.4 Refleksija                                                                                         | 51        |
| 3.3 Uporaba duhovnega kapitala pri reševanju problemov Poslovne enote Ljubljana (poročanje in ukrepanje) | 52        |
| 3.3.1 Duhovni kapital Zavarovalnice Maribor                                                              | 52        |
| 3.3.2 Motivi in vrednote PE Ljubljana                                                                    | 54        |
| 3.3.3 Duhovna inteligentnost (SQ) PE Ljubljana                                                           | 56        |

|          |                                                                        |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.4    | Reševanje problematike PE Ljubljana z uporabo duhovnega kapitala ..... | 60        |
| <b>4</b> | <b>DISKUSIJA.....</b>                                                  | <b>64</b> |
| 4.1      | Preverjanje raziskovalnih vprašanj in glavne ugotovitve .....          | 64        |
| 4.2      | Teoretični in praktični prispevek dela .....                           | 66        |
| 4.3      | Omejitve .....                                                         | 67        |
| 4.4      | Priporočila .....                                                      | 67        |
|          | <b>SKLEP.....</b>                                                      | <b>68</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                         | <b>70</b> |

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

|            |                                                                                       |    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1:  | Tipični primeri definicije duhovnosti v literaturi .....                              | 3  |
| Tabela 2:  | Trije vidiki koristi duhovnosti za zaposlene in organizacije .....                    | 12 |
| Tabela 3:  | Dimenzije uvajanja duhovnosti na delovno mesto .....                                  | 16 |
| Tabela 4:  | Razlike med intelektualno, čustveno in duhovno inteligentnostjo .....                 | 27 |
| Tabela 5:  | SQ kompetence .....                                                                   | 33 |
| Tabela 6:  | Model kompetenc duhovnih voditeljev .....                                             | 34 |
| Tabela 7:  | Primerjava med pozitivistično znanostjo in akcijskim raziskovanjem .....              | 39 |
| Tabela 8:  | Povprečna ocena in stopnja SQ po posameznih načelih koncepta duhovnega kapitala ..... | 57 |
| Tabela 9:  | SQ kompetence anketirancev PE Ljubljana .....                                         | 59 |
| Tabela 10: | Analiza vrzeli nekaterih problemov ZM pred raziskavo duhovnega kapitala....           | 60 |
| Tabela 11: | Razmišljanja udeležencev raziskave o medsebojnih odnosih .....                        | 61 |
| Tabela 12: | Potrebe in občutki v medsebojnih odnosih .....                                        | 61 |

### **KAZALO SLIK**

|           |                                                                                                           |    |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1:  | »Model duhovne svobode« .....                                                                             | 14 |
| Slika 2:  | Pet energijskih ovojev človeka in ravni razvoja duhovnosti v organizaciji.....                            | 17 |
| Slika 3:  | Marshallova lestvica motivov .....                                                                        | 23 |
| Slika 4:  | »Sončna celica duše« .....                                                                                | 26 |
| Slika 5:  | Evolutiven model za merjenje sprememb in preobrazbe .....                                                 | 30 |
| Slika 6:  | Model SQ kompetenc .....                                                                                  | 32 |
| Slika 7:  | Zaporedje akcijskega raziskovanja .....                                                                   | 41 |
| Slika 8:  | Sistem kategorij za uporabo duhovnega kapitala pri reševanju problemov PE Ljubljana.....                  | 50 |
| Slika 9:  | Primer rešitve problema s sintezo .....                                                                   | 62 |
| Slika 10: | Rešitve problematike premajhne direktne prodaje zavarovanj gospodarskim družbam in javnemu sektorju ..... | 63 |
| Slika 11: | Rešitve problematike nedelovanja IT .....                                                                 | 63 |

## UVOD

Psihološki problemi narodov, politična nestabilnost, finančna kriza, begunska kriza, okoljska kriza, vse večje družbene razlike in socialna ogroženost, problematika izobraževalnih sistemov in še mnogo drugih makro ter mikro problematik človeštva, so rezultat predvsem egocentrične narave razvojne ravni ljudi, ki se odraža tudi skozi ekonomske manipulacije. Jemanje namesto dajanja, prisvajanje namesto deljenja, grabežljivost namesto radodarnosti, so ključni vir problemov človeštva (Bailey, 1993, str. 3). Omenjeni družbeni in poslovni pretresi, ki smo jim priča že kar nekaj časa, vodijo ljudi in podjetja k duhovnemu načinu iskanja rešitev za prebroditev kritičnih situacij (Parameshwar, 2005, str. 690). Rešitve, ki so odraz rasti in bistrosti človeške zavesti, so bolj celostne in čiste v dojetanju, so rezultat potrpežljivosti, pravih odnosov, uporabe sintetičnega uma, čedalje večje čustvene ter intelektualne distance posameznikov in skupin. Kot take, že same po sebi vodijo v bolj pozitivno usmerjeno prihodnost človeštva.

Duhovni kapital kot nova paradigma poslovanja, s svojo transformativno naravo, usmerja organizacije v sintropično delovanje in s tem k soustvarjanju duhovno inteligentne civilizacije. To je civilizacije, v kateri se bodo organizirane skupine ljudi z vsega sveta zavemale za pravilne odnose, za enotnost na svetovni ravni. Njihovo delovanje bo vplivalo na splošno javnost. Voditelji, državniki, politiki, poslovneži bodo morali poslušati in slišati ter nenazadnje slediti idejam teh skupin (Bailey, 1993, str. 87-88). Organizacije, ki bodo hotele slediti ciklom generacijskih in tehnoloških sprememb ter želele podpreti nujno potrebne strukturne spremembe, bodo morale vzgajati ali zaposlovati kadre z visoko stopnjo duhovne inteligentnosti. Morale se bodo preobraziti v duhovno inteligentne kompleksne prilagodljive sisteme. Prav tako sprejeti duhovni kapital kot vizijo in model dolgoročno stabilne in nenehno razvijajoče se organizacije ter kulture v širšem okviru družbe, ki skrbi za skupno dobro.

Namen magistrskega dela je:

- prikazati potrebo, možnost in koristnost vključitve duhovne komponente človeka v delovanje organizacije,
- spodbuditi organizacije k razmisleku o implementaciji duhovnosti v lastnem poslovanju za dobrobit sedanje in prihodnjih generacij ter
- pozvati organizacije k dejavnemu ukrepanju pri prevzemanju odgovornosti za kritično stanje, v katerem se nahaja naša civilizacija.

Cilj magistrskega dela je pojasniti teoretično ozadje duhovnega kapitala in s procesom akcijskega raziskovanja poiskati odgovore na raziskovalna vprašanja, ki lahko služijo organizaciji kot vodilo za vzpostavitev in izgradnjo duhovno-inteligentne organizacije, ki temelji na konceptu duhovnega kapitala.

Teoretični del magistrskega dela bo temeljil na pregledu in analizi domače in tuje strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov in internetnih virov domačih ter tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Uporabila bom tudi metodo dokumentiranja, deskripcije, kompilacije in klasifikacije ter komparativno metodo.

Empirični del magistrskega dela bo temeljil na analizi pomena duhovnega kapitala pri reševanju problemov izbrane organizacije, ki jih bom obravnavala s postopkom akcijskega raziskovanja. Podatke za analizo bom dobila s proučitvijo poslovne naravnosti organizacije, z metodo anketnega vprašalnika, ki bo sestavljen iz treh delov ter z delom s fokusnimi skupinami.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz štirih glavnih poglavij s podpoglavji, v katerih bom dodatno obdelala obravnavano tematiko. V prvih dveh poglavjih bom zajela teoretično opredelitev koncepta duhovni kapital in pojma duhovna inteligentnost. V tretjem poglavju bom predstavila metodologijo raziskave in izpostavila proces akcijskega raziskovanja. Sledilo bo poglavje, v katerem bom s praktičnim primerom izvedbe procesa akcijskega raziskovanja skušala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Odgovori na raziskovalna vprašanja oziroma rezultati bodo osnova za sklepne ugotovitve ter priporočila, namenjena zaposlenim v organizaciji, kot tudi širši javnosti pri uporabi duhovnega kapitala za reševanje njihovih problemov. S sklepnimi ugotovitvami in priporočili bom tako zaokrožila magistrsko delo.

## **1 OPREDELITEV KONCEPTA DUHOVNI KAPITAL**

Da bi dobili širši uvid v koncept duhovnega kapitala in smisel tega koncepta, bom najprej pojasnila pojem duhovnost in nadalje izražanje ter načine implementacije duhovnosti na delovnem mestu.

### **1.1 Opredelitev pojma duhovnost**

Beseda duhovnost izvira iz latinske besede »*spirare*«, kar pomeni »dihati« in, izhajajoč iz tega jedra, pomeni »ta, ki daje življenje ali vitalnost sistemu (Quatro, 2000, str. 31; Zohar & Marshall, 2005, str. 43). Za Zoharjevo in Marshalla (2005, str. 43) omenjena definicija pomeni razširitev, okrepitev življenja. Avtorja menita, da so naše potrebe po umestitvi podjetij v okvir širšega smisla in namena tiste, ki dajejo življenje človeštvu. Prav tako naša potreba delati drugače, na boljši način.

Pardasani, Sharma in Bindlish (2014, str. 848) razlagajo, da obstaja mnogo definicij duhovnosti, toda nobena tega koncepta ne pojasnjuje popolnoma in ne predstavlja konsenza le-teh. Vzrok tej definicijski praznini tiči v subjektivnosti koncepta, pomanjkanju rigoroznosti, povezovanju duhovnosti z religijo in zaradi osebne ter kompleksne narave

pojma. Avtorji pojasnjujejo, da številčnost in raznolikost definicij duhovnosti otežujeta ter zakrivata resnično pojmovanje in razumevanje njenega bistva. V Tabeli 1 prikazujem nekaj najbolj značilnih definicij duhovnosti.

*Tabela 1: Tipični primeri definicije duhovnosti v literaturi*

| <b>Definicija duhovnosti</b>                                                                                                                                                                        | <b>Viri</b>                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Osebni izraz prizadevanja za najvišje dobro.                                                                                                                                                        | (Emmons & Crumbler, 1999)                        |
| Iskanje najvišje in osebne resnice.                                                                                                                                                                 | (Wong, 1998, str. 364)                           |
| Kako posameznik osmisli življenje s prizadevanjem za najvišje dobro, s katerim se odziva na najgloblje resnice vesolja.                                                                             | (Bregman & Thierman, 1995, str. 149)             |
| Vzpostavitev odnosa z višjo silo, ki opredeljuje vse naše ravnanje v življenju.                                                                                                                     | (Armstrong, 1995, str. 3)                        |
| Naš odziv na globoko in skrivnostno človeško kopnenje po samo-preseganju in predaji, hrepenenje po iskanju svojega mesta pod soncem.                                                                | (Benner, 1989, str. 20)                          |
| Način bivanja in doživljanja, ki ga prinese zavedanje o presežnosti in ki so mu lastne nekatere prepoznavne vrednote v zvezi s samim sabo, življenjem in vsem, kar doživljamo kot najvišjo resnico. | (Elkins, Hedstrom, Hughes & Leaf, 1988, str. 10) |
| Samo-presegajoča dimenzija človeške izkušnje, ki jo odkrijemo, ko se začnemo spraševati o smislu lastnega bivanja in se skušamo umestiti v širši ontološki okvir.                                   | (Shafranske & Gorsuch, 1984, str. 231)           |
| Subjektivna izkušnja svetega.                                                                                                                                                                       | (Vaughn, 1989, str. 105)                         |
| Osebno življenjsko načelo, ki prinaša samo-presegajoč odnos do Boga.                                                                                                                                | (Emblen, 1992, str. 45)                          |
| Človeška razsežnost onkraj bioloških, duševnih in družbenih vidikov življenja.                                                                                                                      | (Mauritzen, 1988, str. 118)                      |
| Široko področje človeških zmožnosti, povezano s končnim namenom, višje razvitimi bitji, z Bogom, življenjem, s sočutjem in smislom.                                                                 | (Tart, 1975, str. 4)                             |
| Človeško prizadevanje za preobrazbo v življenju. To, kar človeka pritegne, da se premika k božanskemu.                                                                                              | (Dale, 1991, str. 5)                             |
| Prirojena sposobnost in težnja po preseganju osredotočenosti nase, ki skozi samo-preseganje širi svoja obzorja in prostor ljubezni.                                                                 | (Chandler & Holden, 1992)                        |
| Življenjska sila, ki nas navdihuje k uresničevanju ciljev onkraj nas samih in ki dajejo našemu življenju smisel in smer.                                                                            | (McKnight, 1984, str. 142)                       |

*Vir: R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz, Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance: The Science of Workplace Spirituality, 2010, str. 7.*

Wigglesworthova (2003, str. 4) opisuje duhovnost kot prepričanje, verovanje v nekaj, kar je večjega od človeka, kar je vir kreacije in želja biti povezan s tem virom. Pojasnjuje, da je vir v določenih tradicijah poosebljen, v nekaterih pa predstavlja neznano skrivnost. Prav tako avtorica navaja, da je v znanstvenih vodah vir opredeljen kot kvantno polje, ki je polje čiste zavesti. Po njenem mnenju religija in duhovnost nista eno in isto, kajti religija je le eden izmed izrazov človekove želje po povezavi z virom.

Krishnakumar in Neck (2002, str. 153) predstavljata tri najbolj pogosta dojemanja duhovnosti, in sicer:

- intrinzično-izvorni pogled,
- povezovanje duhovnosti z religijo in
- eksistencialni pogled.

Intrinzično-izvorni pogled po opisovanju Krishnakumarja in Necka (2002, str. 154-155), obravnava duhovnost kot notranjo substanco, vrednoto, prepričanje, odnos - držo ali čustvo, ki zadeva človekovo vedenje. Duhovnost v tem pogledu izhaja iz človekove notranjosti, iz posameznikove notranje individualnosti. Je naša notranja zavest in ni povezana z religijo. Opredeljena je kot moč, ki deluje od znotraj in vključuje občutek povezanosti s svojo resnično naravo oziroma s samim seboj, z vsem, kar nas obdaja in z univerzumom. Nadalje Krishnakumar in Neck (2002, str. 155-156) opisujeta vidik dojemanja duhovnosti, ki duhovnost enači z religijo. Navajata, da religiozni ljudje dojemajo religijo kot duhovnost in ju tesno povezujejo. Navedeno prikazujeta s primerom, da je za kristjane duhovnost »klic k delu«, torej klic k božanskemu, svetlemu, dobremu in je klic k opravljanju dobrih del ter k jasnemu zavedanju »temnih« strani, če ne opravljamo dobrih del. Človekov prispevek k Božji kreativnosti je blagoslov, božanski klic, poslanstvo. Avtorja pojasnjujeta pogled Hindujcev na duhovnost. Za Hindujce sta trud in prizadevanje doseči cilj oziroma izpolniti lastno obvezo ter (od)delati to, za kar si poslan na ta planet, izrednega pomena in rezultati dela ter tega truda so določeni s strani Boga. Z vidika budizma sta trdo delo in predanost orodji za spreminjanje življenja in hkrati celotne religijske inštitucije, kar se nazadnje odraža v oplemenitvi življenja in dela. Tretji vidik dojemanja duhovnosti je eksistencialni pogled in se nanaša na duhovnost v službi oziroma v iskanju smisla in namena tega, kar delamo. Sem sodi tudi razumevanje duhovnosti kot izražanja posameznikovih želja z namenom najti smisel in namen posameznikovega življenja ter kot procesa, v katerem človek izživi najgloblje notranje vrednote (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 156).

### **1.1.1 Duhovnost na delovnem mestu**

Pojem duhovnost na delovnem mestu je težko konkretno definirati zaradi njene abstraktne narave (Sharma, Rastogi & Garg, 2013, str. 383). Obstaja več kot 70 definicij duhovnosti na delovnem mestu, vendar kljub temu neke splošno sprejete definicije duhovnosti na delovnem mestu še ni (Karakas, 2010, str. 7). V nadaljevanju podajam nekaj največkrat omenjenih operativnih definicij duhovnosti na delovnem mestu z vidika organizacije, in sicer – duhovnost na delovnem mestu je:

- (Giacalone & Jurkiewicz, 2004, str. 129; Giacalone & Jurkiewicz, 2010, str. 13)  
»ogrodje za organizacijske vrednote, ki znotraj organizacijske kulture spodbujajo



izkušnjo transcendence zaposlenih skozi delovni proces, z namenom olajšanja njihovega občutka povezanosti z drugimi na način, ki pri zaposlenih povzroča občutke celostnosti in radosti« in »... vidiki delovnega mesta, individualnega, skupinskega ali organizacijskega, ki spodbujajo posameznikove občutke zadovoljstva skozi transcendenco«,

- (Ashmons & Duchon, 2000, str. 140) »spoznanje notranjega življenja, ki neguje in ga negujemo s smiselnim delom v dobro skupnosti«,
- (Petchsawang & Duchon, 2009, str. 461) »občutek povezanosti z drugimi in občutek sočutja do drugih ter doživljanje zavedanja notranje zavesti pri opravljanju smiselnega dela, ki omogoča transcendenco«,
- (Kinjerski & Skrypnek, 2006, str. 3) »značilno stanje, določeno s telesnimi, čustvenimi, kognitivnimi, medosebnimi, duhovnimi in mističnimi dimenzijami.«.

Duhovnost na delovnem mestu se izraža na različne načine, vendar na dveh različnih ravneh: osebni in organizacijski (Garcia–Zamor, 2003, str. 360). Osebna raven predstavlja duhovno naravnane posameznike, ki jih pred zaposlitvijo zanima skladnost delovnega mesta z njihovim duhovnim življenjem. Na organizacijski ravni pa organizacije poudarjajo duhovnost na delovnem mestu zaradi povečanja produktivnosti (Garcia–Zamor, 2003, str. 360–361).

Milliman, Czaplewski in Ferguson (2003, str. 428) tako kot Pardasani et al. (2014, str. 849) razlagajo duhovnost na delovnem mestu skozi individualni vidik duhovnosti na delovnem mestu, ki zaobjema predvsem smiselnost dela, kot tudi skozi organizacijski vidik, ki duhovnost na delovnem mestu povezuje z usklajenostjo z vrednotami in poslanstvom organizacije. Milliman et al. (2003, str. 428) individualnemu in organizacijskemu vidiku duhovnosti na delovnem mestu dodajajo še vidik skupnosti.

Pardasani et al. (2014, str. 849) ter Steenkamp in Basson (2013, str. 6–7) opisujejo med seboj povezane dimenzije duhovnosti, ki predstavljajo integracijo individualnega in organizacijskega vidika duhovnosti na delovnem mestu:

- smiselnost dela,
- medsebojna povezanost in skupnost na delovnem mestu,
- transcendenca jaza,
- notranje osebno zadovoljstvo zaradi dela,
- usklajenost z vrednotami organizacije,
- zavezanost organizaciji,
- samozavest zaposlenih v organizaciji,
- holistična rast in razvoj.

#### 1.1.1.1 Smiselnost dela

Pardasani et al. (2014, str. 849) pojasnjujejo, da je današnjim zaposlenim, glede na količino časa, ki ga preživijo v službi ali za službo, pomembno videti smisel in namen dela in s pomočjo dela izpolnjevati samega sebe. Ljudje stremijo k smiselnemu delu in duhovno obogatenemu življenju. Smiselnost ciljev dela, ki ga opravljamo, in namen dela povezujemo z lastnimi ideali in standardi. Prav tako opravljanje dela, v katerem ne vidimo smisla, vodi do dolgočassenja zaposlenih in posledično k »eksistencialni krizi« ter k ločenosti in odtujenosti od samega sebe. Vse to se odraža v slabi produktivnosti in frustraciji zaposlenih (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 156).

Namen in možnost samoizpolnitve preko dela so poleg koristnosti in učinkovitosti čedalje bolj pogosti dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev zaposlitve v določeni organizaciji (Pardasani et al., 2014, str. 850). Steenkamp in Basson (2013, str. 6) smiselnost dela pojasnjujeta skozi koncept smiselnega delovnega mesta. Po njunem mnenju se smiselnost dela izraža skozi dimenzije koncepta smiselnega delovnega mesta, katerih sestavni deli omogočajo izkušnjo smiselnosti v delu ali ob delu z ustvarjanjem smiselnega psihološkega prostora. Smiselnost dela se za zaposlene odraža skozi njihov občutek užitka ob opravljanju dela, njihovega zagona za opravljanje dela ter osebnega pomena in namena opravljanja tega dela (Milliman et al., 2003, str. 428–429). Eksistencialni pogled duhovnosti še najbolj odraža potrebo po iskanju smisla v tem, kar človek dela na delovnem mestu (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 156). Avtorja pojasnjujeta, da zaposleni običajno zapustijo organizacijo, ker ne vidijo smisla v tem, kar delajo in iščejo odgovore na vprašanja:

- Zakaj delam to, kar delam?
- Kaj je smisel dela, ki ga opravljam?
- Kam me to delo vodi?
- Ali obstaja razlog, da ostanem v sedanji službi?

#### 1.1.1.2 Medsebojna povezanost in skupnost na delovnem mestu

Medsebojna povezanost je ključna dimenzija duhovnosti in igra vitalno vlogo v življenju slehernega človeka (Mitroff & Denton, 1999, str. 24). Med drugim omogoča razvoj sočutja, odpuščanja, osvoboditve, sprejemanja zmotljivosti organizacije (Pardasani et al., 2014, str. 851). Vključuje globoko povezanost in odnos s samim seboj ali zunanjim svetom, kar v nas vzbuja občutenje zadovoljstva in pozitivnosti (Ashmos & Duchon, 2000, str. 136–137). Usmerjena je k podpori družbe in njen namen je povezati dejavnost posameznikov in organizacij za skupno dobro (Pardasani et al., 2014, str. 851). Zato so delovna mesta prepoznana tudi kot svojevrstne skupnosti (Ashmos & Duchon, 2000, str.

136). Temeljne značilnosti skupnosti na delovnem mestu so (Naylor, Willimon & Österberg, 1996, str. 42–43):

- skupna vizija,
- skupne vrednote,
- določitev meja skupnosti,
- opolnomočenje vseh članov skupnosti,
- skupna odgovornost,
- oblikovanje strategij duhovne, intelektualne in čustvene rasti ter razvoja,
- oblikovanje mehanizmov za reševanje medsebojnih sporov in sporov z deležniki izven skupnosti,
- zagotovitev izobraževanja o vrednotah skupnosti, načinih odločanja, upravljanju, odgovornosti, rasti in razvoju,
- implementacija sistema povratnega sporočila, ki zagotavlja nadzor nad uspešnostjo skupnosti in prilagaja njene strategije na podlagi povratnih sporočil,
- vzpostavljanje prijateljskega delovnega okolja, ki spodbuja prijateljstvo med zaposlenimi, med managerji, pa tudi med zaposlenimi in managerji.

Biti del takšne skupnosti je ključni element razvoja duhovnosti na delovnem mestu, saj tako zaposlenim kot tudi vodjem omogoča soočiti se z osamljenostjo, razočaranjem in bolečino, s katero se soočajo v modernih organizacijah (Ashmos & Duchon, 2000, str. 137). Medsebojna povezanost in skupnost se izražata tudi preko potrebe organizacije po trajnostnem razvoju, pravičnosti, preglednosti, ustvarjanju kvalitetnih odnosov (Pardasani et al., 2014, str. 851).

#### 1.1.1.3 Transcendencija jaza

Transcendencija jaza je neločljiva sestavina človeškega bitja, da je vedno osredotočeno in usmerjeno v nekaj drugega kot je ono samo (Frankl, 1966, str. 97). Transcendencija jaza pomeni povezavo z nečim večjim, širšim od nas samih. Da bi dosegli transcendenco na delovnem mestu, je treba dojemati oziroma sprejeti delo, ki ga opravljamo, kot delo, ki nas osvobaja in je na nek način pomembnejše od nas samih. Je torej »božja ponudba«. Opravljanje tega dela nas popelje v neko novo stanje s širšo ravniyo zavesti (Pardasani et al., 2014, str. 852).

Assagioli (2002, str. 113-116) razpravlja o transcendenci v povezavi z zadovoljitvijo potrebe po smislu, in sicer transcendenco pojasnjuje kot dvig nad obstoječo zavest oziroma dvig omejitev osebne zavesti. Nadalje navaja načine doseganja transcendence skozi nadosebnost ljubezen, akcijo, lepoto in samorealizacijo, pri čemer lahko te načine izrazimo s psihološko funkcijo volje. Torej z voljo po transcendenci osebnostnih omejitev skozi njihovo povezovanje z nekom ali nečim višjim in boljšim. Transcendencija je na splošno

stvar posameznika, individuuma in je mogoča, v kolikor posameznik zmore, si želi in je voljan osebno se razvijati in napredovati.

Transcendenco jaza Osin, Malyutina in Kosheleva (2015) povezujejo z Maslowovo (1971) teorijo o metamotivaciji oziroma motivaciji za rast, ki izhaja iz univerzalnih vrednot. Transcendenco jaza opredeljujejo kot nadaljnji motivacijski korak samoaktualizacije. Zaradi individualne narave transcendence lahko organizacija podpre potrebo po transcendenci predvsem z vzpostavitvijo močne organizacijske kulture, ki temelji na globljih vrednotah, prepričanjih in normah (Ashforth & Pratt, 2010, str. 44–45).

#### 1.1.1.4 Notranje osebno zadovoljstvo zaradi dela

Spreminjajoča narava današnjih zaposlenih sili organizacije v nove perspektive obravnave zadovoljstva pri delu. Od organizacij se zahteva, da se osredotočajo bolj na duhovne vrednote in sisteme verovanj/ prepričanj zaposlenih (Van der Walt & de Klerk, 2014, str. 4). Nadalje Noor in Arif (2011, str. 513) ugotavljata, da ima duhovnost na ravni organizacije ključno vlogo v doseganju zadovoljstva z delom. Transcendenco jaza, celostnost in harmonija ter osebna rast so, kot temeljne dimenzije duhovnosti na delovnem mestu (Ashforth & Pratt, 2010, str. 44–45), povezane z osebnim zadovoljstvom z delom, ki ga opravljamo (Van der Walt & de Klerk, 2014, str. 4). Zadovoljstvo, ki nam ga prinaša delo, je v veliki meri odraz udeležanja smisla življenja, zadovoljstva z življenjem in kot tako manifestacija duhovnosti (Van der Walt & de Klerk, 2014, str. 4).

#### 1.1.1.5 Usklajenost z vrednotami organizacije

Usklajenost z vrednotami organizacije je možna, ko so osebne vrednote zaposlenih skladne z vrednotami organizacije (Pardasani et al., 2014, str. 852; Sorizehi, Kamalipur, Qhalandarzahi & Jamshidzahi, 2014, str. 10). To pomeni, da so njihove vrednote del širšega namena obstoja in delovanja organizacije. Zaposleni se počutijo povezane z organizacijo takrat, ko verjamejo, da imajo njihovi nadrejeni primerne vrednote, da so samozavestni in skrbijo za njihovo dobrobit in dobrobit skupnosti. Tako ravnanje zahteva, da organizacije zagotovijo delovno okolje, ki podpira etične odločitve, moralno vedenje in duhovnost na delovnem mestu. Vrednote organizacije do neke mere definirajo delovno kulturo organizacije, ki služi kot povezovalni mehanizem med zaposlenimi (Pardasani et al., 2014, str. 852). Barrett (2010, str. 1) pojasnjuje da je to, kdo si in za kaj se zavzemaš, enako pomembna dimenzija kot kvaliteta izdelkov in storitev, ki jih ponuja organizacija. Kvaliteta in povezava med vrednotami organizacije in osebnimi vrednotami zaposlenih se odraža v kvaliteti poslovanja organizacije, v zavzetosti za delo zaposlenih, v kvaliteti izdelkov in storitev organizacije.

#### 1.1.1.6 Zavezanost organizaciji

Zavezanost organizaciji je koncept, ki skuša zaobjeti naravo posameznikove navezanosti do organizacije, v kateri dela (Ketchand & Strawser, 2001, str. 221). Ta navezanost ima dve lastnosti, in sicer se prva kaže v zavezanosti zaposlenih organizaciji, in druga v zavezanosti organizacije h kvaliteti in lastnim strankam. Zavezanost zaposlenih organizaciji, katere del so, vsebuje tri vidike (Meyer & Allen, 1991, str. 67; Krishnakumar & Neck, 2002, str. 159):

- normativna zavezanost, ki zaobjema občutek posameznika, da je dolžan nadaljevati z delom v določeni organizaciji,
- afektivna zavezanost, ki pomeni čustveno navezanost zaposlenih, ker se le-ti identificirajo s cilji organizacije in ji želijo pomagati pri doseganju teh ciljev,
- vidik, ki se nanaša na stroškovni vidik zamenjave organizacije; v organizaciji ostajajo, ker morajo.

Skupno vsem trem je, da označujejo psihološko stanje zaposlenih in se kot take ločijo od vedenjske zavezanosti. Prav tako se med seboj izključujejo v smislu, da zaposleni posamezen vidik zavezanosti doživljajo do različne stopnje (Meyer & Allen, 1991, str. 67). Duhovnost povečuje in utrjuje zavezanost in predanost zaposlenih organizaciji z oblikovanjem »klime zaupanja« (Burack, 1999, str. 285). Poorkyani, Abayi in Zareie (2015, str. 883) pojasnjujejo, da duhovnost na delovnem mestu izboljšuje afektivno kot tudi normativno zavezanost. Navajajo tudi, da plemenitenje duhovnosti na delovnem mestu na način, da zaposleni čutijo njeno prisotnost, lahko za skoraj 90 % izboljša zavezanost organizaciji.

#### 1.1.1.7 Samozavest zaposlenih v organizaciji

Samozavest zaposlenih v organizaciji se definira kot stopnja, do katere zaposleni verjamejo, da so zmožni, pomembni in vredni člani organizacije, v kateri delajo (Pierce & Gardner, 2004, str. 593). Zaposleni z visoko stopnjo samozavesti razvijejo in vzdržujejo pozitivne delovne navade in odnos do dela, predvsem zadovoljstvo z delom in učinkovitost na visoki ravni (Jaichitra & Srinivasan, 2015, str. 2505). Duhovnost na delovnem mestu močno vpliva na samozavest zaposlenih v organizaciji, predvsem zaradi manjšega stresa, ki jim ga delo povzroča (Shahbaz & Shakeel, 2013, str. 13-14). Prav tako zaposleni z večjim občutkom za duhovnost doživljajo svoje delovno okolje kot zdravo in pozitivno (Csiernik & Adam, 2002, str. 4; Elmes & Smith, 2001, str. 35).

#### 1.1.1.8 Holistična rast in razvoj

Holistična rast in razvoj pomenita koherenco in celosten razvoj. V celotnem procesu holistične rasti in razvoja gre za aktiviranje človekovega potenciala in za pozitiven naravnost ter pozitiven odnos s svetom. Gre za povezavo telesne, praktične, estetične, moralne in intelektualne dimenzije učenja, ki je gonilo razvoja posameznika, družbe in naroda. Organizacije naj bi zagotavljale možnosti za celostno rast in razvoj svojih zaposlenih (Pardasani et al., 2014, str. 853). Chaudhry (2011, str. 182-183) opredeljuje holizem izhajajoč iz kvantne fizike, v kateri se holizem nanaša na integrirane sisteme, znotraj katerih vsak del sistema definirajo vsi ostali deli sistema. Izhajajoč iz navedenega pojasnjuje, da holizem opogumlja organizacije skozi zavedanje njenih zaposlenih, da so del te organizacije kot vsi ostali sodelavci, zaradi česar vsak posameznik prevzema svoj del odgovornosti. S holističnim razvojem tako organizacije postajajo del rešitev in ne del problemov.

Poleg zgoraj opisanih prednosti, izraženih skozi omenjene dimenzije duhovnosti na delovnem mestu, Krishnakumar in Neck (2002, str. 156–159) ter Litzsey (2003, str. 15–19) vidijo koristi duhovnosti na delovnem mestu tudi v spodaj obrazloženih vidikih duhovnosti.

#### 1.1.1.9 Intuicija in ustvarjalnost

Krishnakumar in Neck (2002, str. 157) pojasnjujeta, da duhovnost lahko pripomore k razširitvi zavesti človeka in s tem k večji sposobnosti intuitivnega zaznavanja ter posledično k večji ustvarjalnosti. Celovitost in celostnost, ki ju dosežemo z duhovno rastjo, vodita k sreči in zadovoljstvu, kar spet vodi k večji ustvarjalnosti zaposlenih. Intuicija in ustvarjalnost sta po mnenju avtorjev močno orodje za reševanje problemov in sprejemanje odločitev. Prav tako duhovna rast širi in pogloblja uvide ter izboljšuje mentalne sposobnosti, zaradi česar se poveča posameznikova sposobnost reševanja problemov. Jaiswal, Mahila in Varanasi (2014, str. 117) povzemajo ugotovitve različnih avtorjev o koristih duhovnosti v povezavi z ustvarjalnostjo in intuitivnostjo, in sicer:

- duhovnost lahko pripomore k širjenju notranje ustvarjalnosti onkraj meja običajnega, kar vodi k večji ustvarjalnosti in intuitivnosti,
- duhovnost širi zavest, kar se posledično odraža na širjenju ustvarjalnosti in intuitivnosti,
- duhovna obogatitev zaposlenih vodi k večjemu zadovoljstvu in sreči, zaradi česar so zaposleni bolj ustvarjalni.

#### 1.1.1.10 Poštenost in zaupanje

Poštenost in zaupanje sta primarna fokusa za veliko organizacij, ki delujejo na podlagi duhovnosti. Eno takih, ki ga omenjajo Krishnakumar in Neck (2002, str. 157) ter Wagner - Marsh in Conley (1999, str. 293–294), je podjetje Wetherill Associates (<http://www.waiglobal.com/>), v katerem so institucionalizirali in implementirali politiko<sup>1</sup>, s katero se zavezujejo k popolni poštenosti do strank, dobaviteljev in v poslovnih transakcijah. Zaupanje med managerji in zaposlenimi se z duhovnim razvojem krepi in predstavlja ključno vlogo za uspešnost podjetja v prihodnosti (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 175). Krepi zaupanje je primarna naloga podjetja zlasti v času ekonomske depresije in slabega poslovanja (Jaiswal et al., 2014, str. 117). Poštenost in zaupanje pravzaprav temeljita na resnicoljubnosti, ki se med drugim udejanja preko prevzemanja odgovornosti do drugih, rezultatov, odnosov in razumevanja. Z odgovornostjo in resnicoljubnostjo premagujemo človekovo naravno nagnjenost k temu, da greši (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 158).

#### 1.1.1.11 Osebna izpolnitev

Duhovnost je povezana tudi z zadovoljitvijo višjih potreb po Maslowovi piramidi potreb, kot sta »pripadnost in samoizpolnitev« (Burack, 1999, str. 284). Občutek samoizpolnitve je eden izmed razlogov, ki človeka vodijo k duhovni rasti. Zaposleni, ki se želijo duhovno razvijati in rasti, se v osnovi počutijo bolj celostne, kar se neposredno zrcali na njihovo karierno in delovno področje. Bolj so zaposleni osebno izpolnjeni, bolj je podjetje učinkovito in uspešno (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 158). Če vsebina dela zaposlenemu omogoča pozitivno duhovno izkušnjo, se to odraža v duhovnem napredku zaposlenih in njihovem občutku učinkovitosti, povezani z radostjo in mirnostjo ter zadovoljstvom. Vsebina dela lahko pozitivno razvija duhovnost na delovnem mestu (Jaiswal et al., 2014, str. 117).

#### 1.1.1.12 Organizacijska uspešnost in učinkovitost

Quatro (2002) na primeru študije Fortune 500 podjetij pojasnjuje, da podjetja z duhovnimi vrednotami in standardi, integriranimi v poslovne dejavnosti, delovno prakso in politiko ter občutno prisotnimi v vedenju zaposlenih in njihovem prepričanju, dosegajo večjo organizacijsko uspešnost in učinkovitost. Prav tako imajo organizacije, ki so bolj duhovno naravnane, večjo dodano vrednost na zaposlenega in so bolj dobičkonosne (Quatro, 2002, str. 83). V nekaterih primerih duhovno razvite organizacije dosegajo za 400 do 500 odstotkov boljše rezultate, izraženo v čistem dobičku, donosnosti na investicije in

---

<sup>1</sup> Quality assurance manual, katerega vsebina je opisana v knjigi Leadership into 21st century avtorja Richarda W. Wetherilla (<http://www.alphapub.com/downloads/Leadership.pdf>)

vrednosti podjetja (Thompson, 2000, str. 19; Garcia-Zamor, 2003, str. 361).<sup>2</sup> Nadalje Karakas (2010, str. 16) pojasnjuje, da duhovnost in uvajanje duhovnih praks na delovno mesto povečujeta moralo, zavezanost in produktivnost zaposlenih, obenem pa zmanjšujeta njihov stres in izgorelost. Jurkiewicz in Giacalone (2003, str. 135–136) navajata, da duhovnost na delovnem mestu pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, predanost in prilagodljivost ter s tem na uspešnost in učinkovitost organizacije. Prav tako Jurkiewicz in Giacalone (2003, str. 136) raziskujeta vpliv duhovnosti na delovnem mestu na učinkovitost ter uspešnost organizacije skozi vrednote organizacijske kulture. Pojasnjujeta, da duhovnost, izražena skozi dobrohotnost, radodarnost, humanost, integriteto, pravičnost, vzajemnost, receptivnost, spoštovanje, odgovornost in zaupanje, pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost zaposlenih kot tudi organizacije.

Jaiswal et al. (2014, str. 115) in Karakas (2010, str. 10–11) pojasnjujejo koristi duhovnosti na delovnem mestu za zaposlene in organizacije skozi vidik človeških virov, filozofski vidik in vidik medsebojne povezanosti. Z omenjenih vidikov uvajanje duhovnosti na delovno mesto vodi k večji organizacijski uspešnosti in učinkovitosti (Karakas, 2010, str. 24). V Tabeli 2 podrobneje prikazujem glavne koristi duhovnosti za zaposlene in organizacije, ki omogočajo oblikovanje duhovnih delovnih mest 21. stoletja.

*Tabela 2: Trije vidiki koristi duhovnosti za zaposlene in organizacije*

|                                                      | Vidik človeških virov                                                                                         | Filozofski vidik                                                                                                                                                                | Vidik medsebojne povezanosti                                                                                                             |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Osredotočenost na razvoj zaposlenih</b>           | Dobrobit in boljša kvaliteta življenja.                                                                       | Smisel in namen.                                                                                                                                                                | Skupnost in povezanost.                                                                                                                  |
| <b>Problem: neproduktivna – revna delovna mesta</b>  | Čustveno revna delovna mesta.                                                                                 | Duhovno revna delovna mesta.                                                                                                                                                    | Družbeno revna delovna mesta.                                                                                                            |
| <b>Glavni problemi/ vrzeli/ potrebe:</b>             | Stres, izgorelost, deloholizem, absentizem, nizka morala in predanost, otopelost.                             | Pretirani materializem, izguba smisla in globine, nizka samo-izpolnitev, radost in kreativnost, usihanje – upadanje.                                                            | Samoljubnost, pohlep, egoizem, izolacija, nizka kohezija in pripadnost, pomanjkanje družbene podpore, entropija (razkroj).               |
| <b>Rešitev: perspektivna in bogata delovna mesta</b> | Čustveno presežna delovna mesta.                                                                              | Duhovno presežna delovna mesta.                                                                                                                                                 | Družbeno presežna delovna mesta.                                                                                                         |
| <b>Pozitivni rezultati vključevanja duhovnosti</b>   | Porast morale in predanosti, izboljšanje kvalitete življenja zaposlenih, povečanje produktivnosti zaposlenih. | Povečanje občutka zaposlenih, da delajo zaradi nekega pomena in smisla. Večja samo-izpolnitev in zadovoljstvo na delovnem mestu, večje upanje in kreativnost, večja refleksija. | Večji občutek medsebojne povezanosti in občutka za skupnost, dvig navezanosti, lojalnosti in pripadnosti ter visoko kvalitetne povezave. |

se nadaljuje

<sup>2</sup> Ugotovitve temeljijo na 11-letni raziskavi organizacijske kulture 207 podjetij v 22 panogah avtorjev Johna P. Kotterja in Jamesa L. Hasketta (Corporate Culture and Performance, 1992).



*Tabela 2: Trije vidiki koristi duhovnosti za zaposlene in organizacije (nad.)*

|                                           | <b>Vidik človeških virov</b>                      | <b>Filozofski vidik</b>                                  | <b>Vidik medsebojne povezanosti</b>                     |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Idealne koristi za zaposlene</b>       | Opolnomočeni, pripadni, strastni zaposleni.       | Visoko zavedni, samo-reflektivni in kreativni zaposleni. | Sočutni, skrbni in benevolentni (dobrohotni) zaposleni. |
| <b>Duhovna delovna mesta 21. stoletja</b> | Vključujejo komponento strasti, radosti, navdiha. | Udejanjajo smisel.                                       | Povezana s sočutjem.                                    |

*Vir: F. Karakas, Spirituality and Performance in Organizations: A literature review, 2010, str. 25.*

### 1.1.2 Spodbujanje in implementacija duhovnosti na delovnem mestu

Glede na odnos organizacije in njenih članov do duhovnosti (in religije) se je oblikovalo pet modelov razvoja duhovnosti na delovnem mestu (Mitroff & Denton, 1999, str. 8). Po teh modelih Mitroff in Denton (1999, str. 8–9) organizacije razvrščata na organizacije:

- temelječe na religiji,
- evolutivne,
- okrevajoče,
- družbeno odgovorne in
- temelječe na vrednotah.

Ne glede na skupino, ki ji pripada organizacija, oziroma kateri model uporablja za razvoj duhovnosti na delovnem mestu, obstajajo skupni dejavniki (ključni krizni dogodek ali percipitacijski dogodek, načelo upanja, temeljna poslovna besedila, vodila za duhovno - etično govorjenje in poslušanje, odnos do lastnikov, obvladovanje pohlepa, identifikacija funkcij duhovno razvite organizacije)<sup>3</sup>, skozi katere organizacije izražajo in uresničujejo duhovnost. Pomembnost teh dejavnikov se spreminja glede na skupino, s katero se organizacija identificira.

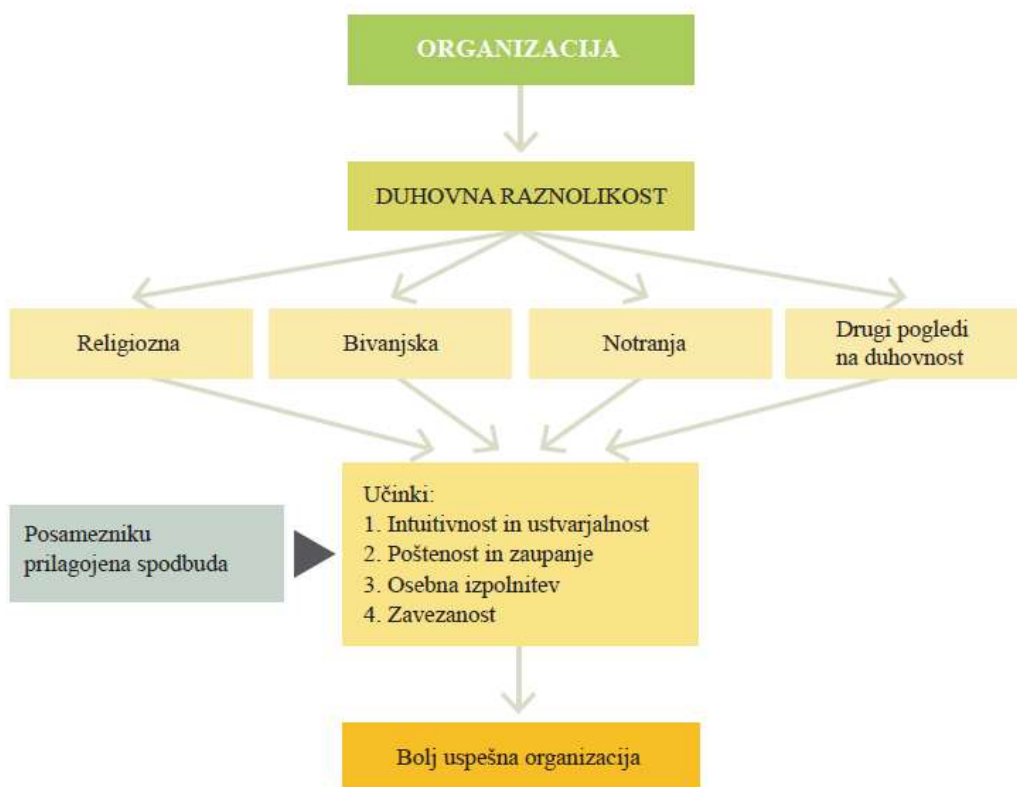
Krishnakumar in Neck (2002, str. 159) opisujeta dve perspektivi implementacije duhovnosti na delovnem mestu, in sicer »organizacijsko usmerjeno« in »individualno usmerjeno«. Implementacija duhovnosti na ravni organizacije govori o tem, da je duhovnost treba implementirati v organizacijo kot celoto. Zaradi konfliktov in različnih interesov na individualni ravni ne bi bilo dobro implementirati duhovnosti samo na ravni posameznika. Organizacija bi se morala spreminjati kot celota. Implementacija duhovnosti z individualnim pristopom se uresničuje z ravni posameznika, kar pomeni, da organizacija ni striktno duhovno usmerjena, temveč spodbuja in sprejema potrebe po duhovnem razvoju svojih zaposlenih. Ta perspektiva predpostavlja, da je organizacija skupek posameznikov in zato v izobilju različnih razumevanj duhovnosti med zaposlenimi. Tak pristop pomeni

<sup>3</sup> Dejavniki so natančneje obrazloženi v Prilogi 1.

implementacijo duhovnosti na delovnem mestu s strani zaposlenega. Zaradi tega je ključno, da voditelji skušajo sprejeti in razumeti duhovno raznolikost in različnost zaposlenega posameznika. Zaposleni vendarle niso prisotni v službi samo na fizični in razumski ravni, temveč tudi kot individualni talenti in duhovna bitja (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 160).

Implementacijo duhovnosti, v kateri se zaposlene spodbuja k izražanju lastnega videnja duhovnosti, prikazuje individualno orientiran model z nazivom »Model duhovne svobode«. Organizacija v tem primeru ne vzpostavi konkretno določenega videnja duhovnosti, temveč dopušča in spodbuja zaposlene k svobodnemu izražanju duhovnih prepričanj, verovanj, videnj, ki so blizu njim samim. Organizacija skuša to raznoliko izražanje duhovnosti in različne duhovne zahteve povezati ne glede na različna duhovna verovanja in na njih graditi ustvarjalnost, poštenost in zaupanje, osebno izpolnitev in zavezanost (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 161).

Slika 1: »Model duhovne svobode«



Vir: S. Krishnakumar & C. P. Neck, *The »what«, »why« and »how« of spirituality in the workplace*, 2002, str. 162.

Milliman, Ferguson, Trickett in Condemi (1999, str. 223) navajajo, da se duhovnost v organizaciji izraža skozi duhovne vrednote. Avtorji predlagajo implementacijo duhovnosti na delovnem mestu kot načrtno dejanje organizacije, in sicer na osnovi modela, temelječega na duhovnih vrednotah. Omenjeni model osvetljuje štiri pomembne vidike

implementacije duhovnosti v organizacijo, in sicer (Aravamudhan & Krishnaveni, 2014, str. 73):

- duhovne vrednote organizacije,
- razmejitve med poslovnimi načrti in cilji ter načrti in cilji zaposlenih,
- uvajanje praks ravnanja z ljudmi za utrjevanje in krepitev vrednot,
- merjenje rezultatov skozi uspeh organizacije in individualnega odnosa ter duhovne razvitosti zaposlenih.

Duhovne vrednote kot jedro organizacije predstavljajo filozofski vidik organizacije, njene prioritete in namen, pojasnjujejo Milliman et al. (1999, str. 223). Avtorji razlagajo, da v realnem smislu te vrednote predstavljajo dušo organizacije in odražajo njen občutek za duhovnost in namen. Višji namen organizacije se odraža v njenih vrednotah, ki neposredno vplivajo na poslanstvo in cilje organizacije ter zagotavljajo osnove za podjetniško prakso in ogrodje, znotraj katerega zaposleni razmišljajo, delujejo in sprejemajo odločitve. Da bi te vrednote dejansko bile učinkovite, morajo izhajati iz notranjih potreb, prepričanj in težnje zaposlenih. Temeljne vrednote organizacije nadalje definirajo njene poslovne načrte in načrte zaposlenih. Poslovni načrt določa različne vrste poslov organizacije in opredeljuje konkretne smeri, časovne okvirje in cilje organizacije. Obratno pa poslovni načrt določa individualne in skupinske načrte na operacijski ravni. Organizacije razpolagajo z veliko duhovnimi vrednotami, ki pa jih ne integrirajo v dnevno prakso. Zato je pomembno, da poskrbijo za usklajenost navad zaposlenih s temeljnimi vrednotami. Zato je treba duhovnost proučevati na organizacijski in individualni ravni. V tem kontekstu lahko prakse ravnanja z ljudmi pri delu predstavljajo temeljni način, kako organizacija razvija in motivira zaposlene, da ti usvojijo vedenje in visoko produktivnost, ki sta potrebna za uresničitev načrta organizacij in na vrednotah temelječih ciljev. Uspešna uresničitev strategije organizacije nato okrepi duhovne vrednote in namen organizacije (Milliman et al., 1999, str. 223–224).

Pardasani et al. (2014, str. 849) navajajo, v Tabeli 3 zapisane, načine uvajanja duhovnosti na delovno mesto z vidika organizacije in posameznika, pri čemer ti načini izhajajo iz indijske duhovne tradicije.

*Tabela 3: Dimenzije uvajanja duhovnosti na delovno mesto*

| Dimenzije                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iskanje smisla, globlje samo-spoznanje in izkušnja samo-presežnosti (transcendence).                               |
| Delo z višjim smislom, občutek za skupnost in notranje življenje.                                                  |
| Delo z višjim smislom, občutek za skupnost in povezanost z vrednotami, ki vladajo v organizaciji.                  |
| Predanost delu, duhovna povezanost, občutek za skupnost in doživetje mistične izkušnje.                            |
| Pomen in smisel življenja, osebna samo-presežnost, pozitiven pristop in odnosi.                                    |
| Duhovno preseganje samega sebe, celostnost, usklajenost in rast.                                                   |
| Usklajenost med seboj in delovnim mestom, delo z višjim smislom, preseganje samega sebe ter osebna rast in razvoj. |
| Zlitje med samim sabo in delovnim mestom, prepletanje in samo-aktualizacija.                                       |

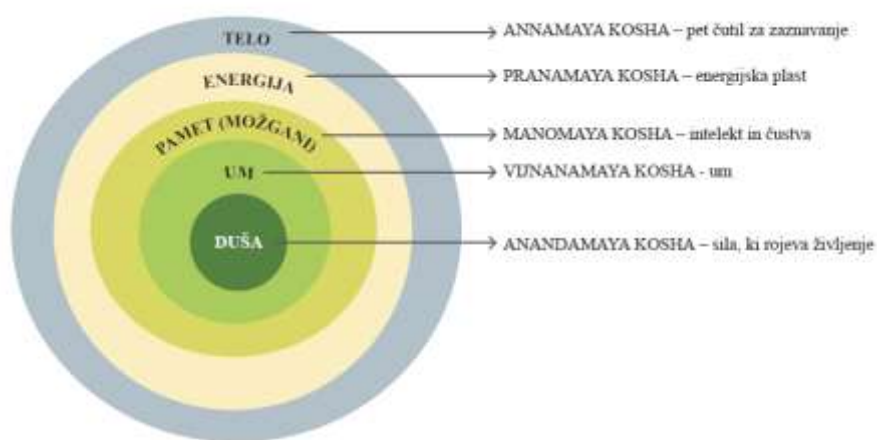
*Vir: R. Pardasani, R. R. Sharma, & P. Bindlish, Facilitating workplace spirituality: lessons from Indian spiritual traditions, 2014, str. 849.*

Shah in Sachdev (2014, str. 873) opisujeta uvajanje duhovnosti na delovno mesto skozi širjenje duhovnega zavedanja zaposlenih in posledično organizacije ter preko zavedanja moralnih vrednot, ki se izražajo v sistemih, procesih in strukturah organizacije. Izhajajoč iz jogijske filozofije, predstavljata pet energijskih ravni, z vidika človeka pet energijskih ovojev, kot organizacijski okvir, skozi katerega organizacije razvijajo duhovnost na delovnem mestu. Dušičeva (2008, str. 5) navaja, da je vsaka naslednja raven bolj subtilna od predhodne, in vsaka naslednja subtilnejša raven prežema in s koherentno magnetično silo drži skupaj vse bolj grobe energijske ravni pod seboj. Nadalje pojasnjuje, da je nemoten pretok in s tem skladna povezanost vseh petih ravni predpogoj za njihovo sinergično delovanje. Shah in Sachdev (2014, str. 874-875) prikazujeta omenjen organizacijski okvir v očeh organizacije, pri čemer:

- prvi ovoj predstavlja fizični ovoj organizacije (fizična struktura organizacije, prostori, celostna podoba, vizija ipd., ki nakazujejo moralne vrednote, pomembne za organizacijo),
- drugi ovoj predstavlja fizično telo in njegovo notranjost (pranični in vitalni ovoj), ki vključuje komunikacijo in komunikacijske kanale, skozi katere se udejanjajo človeške vrednote; konkretno ta raven predstavlja e-pošto, internet, sestanke, prezentacije, ki izpričujejo vrednote organizacije;
- tretji ovoj se v jogijski filozofiji imenuje Manomaya-kosha (zajema zavestna čustva, želje, ambicije in intelekt, ki prepleteni skupaj predelujejo senzorični vnos posredovanega s strani čutil); z vidika organizacije ta ovoj zaobjema sposobnost organizacije ustvariti spodbudno in navdihujoče okolje, ki podpira vrednote zaposlenih, sposobnost organizacije obvladovati izzive, stabilno predelovati zunanje in notranje čustvene impulze, kar se odraža v njenem delovanju navznoter in navzven; ta raven je odgovorna predvsem za medsebojno povezanost znotraj organizacije in odnose do zunanjih deležnikov;

- četrti ovoj je mentalni ovoj, ki z vidika organizacije predstavlja konkretno udejanjanje vrednot zaposlenih in organizacije; na tej ravni se kažejo vrednote in kvaliteta odločitev, akcij in ukrepov vodstva organizacije ter prepletanje vrednot v strukturi, procesih, postopkih in sistemih organizacije na vseh njenih ravneh;
- zadnji, peti in najbolj subtilen ovoj, je nad-umska plast zavedanja; z vidika organizacije ta raven pomeni popolno skladnost organizacije in njenih zaposlenih, kar se izraža skozi holistično zavzetost zaposlenih, njihovo poistovetenje z organizacijo, celostno delovanje.

*Slika 2: Pet energijskih ovojev človeka in ravni razvoja duhovnosti v organizaciji*



Vir: S. Shah & A. Sachdev, *How to develop spiritual awareness in the organization. Lessons from the Indian yogic philosophy*, 2014, str. 883.

Delovna mesta, kjer duhovnost ni spoznana kot ključna za rast organizacije v duhovno inteligentno organizacijo, vodijo v povečan absentizem, visoko stopnjo stresa (še posebej pri doseganju rokov), depresijo (Thompson, 2000, str. 18). Nasprotno so organizacije, katerih dejavnosti izhajajo iz duhovne narave, finančno uspešnejše (Quatro, 2002, str. 3).

Da bi bile koristi duhovnosti za moralo in produktivnost zaposlenih učinkovite, je treba duhovnost integrirati v kulturo organizacije, pri čemer se mora duhovnost izražati v strategiji in dnevni praksi organizacije (Wong, 2003). Razvoj in ohranjanje duhovnosti na delovnem mestu sta odvisna od zmožnosti organizacije, da (Adams & Csiernik, 2002, str. 41):

- se odziva na potrebe zaposlenih,
- spodbuja zaposlene k planiranju in uravnavanju življenja, ki ga posvetijo delu,
- najde načine, s katerimi okrepi izražanje zaposlenih o občutkih na delovnem mestu,
- spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k delovnemu mestu in klienteli ter
- izboljša delovna mesta.

## 1.2 Duhovni kapital

Duhovni kapital kot večnivojski koncept se je oblikoval s poskusom ovrednotiti duhovnost in religijo z ekonomskimi kazalci skozi sociološki konstrukt, temelječ na delu Pierra Bordieua, in skozi prizadevanja prenesti individualni koncept duhovne inteligentnosti na organizacijsko raven (Middlebrooks & Noghiu 2010, str. 73). Tovrstna konceptualizacija duhovnega kapitala ustreza Zoharjevi in Marshallovi (2005, str. 31) definiciji duhovnega kapitala, po kateri je duhovni kapital nova paradigma, ki zahteva radikalno spremembo miselnosti in filozofske osnove ter prakse posla. Sam po sebi nima monetarne komponente, vendar njegova uporaba v organizacijah prispeva k večjemu dobičku in blagostanju. Duhovni kapital je skupek duhovnega znanja in izkušenj, ki je na razpolago posameznikom in kulturi, pri čemer duhovno pomeni smisel, vrednote in temeljni namen (Zohar & Marshall, 2005, str. 41). V empiričnem delu magistrskega dela raziskujem duhovni kapital v omenjenem kontekstu.

Gillet (2002, str. 3) opredeljuje duhovni kapital kot energijo človekovega duha, ki, če je v polnosti usmerjena k služenju v največje dobro vseh deležnikov podjetja, spodbuja njegov vsesplošni uspeh. To po navedbah avtorja pomeni izpolnjenost zaposlenih, služenje strankam, spoštovanje do okolja in skupnosti, dolgoročni finančni uspeh. Nadalje Palmer in Wong (2013, str. 1) definirata duhovni kapital kot posameznikove in kolektivne zmogljivosti kot rezultat potrjevanja in negovanja notranje, resnične duhovne vrednosti vsakega človeškega bitja. Avtorja pojasnjujeta, da duhovni kapital:

- pomeni neodvisno obliko in ni zgolj podskupina socialnega, kulturnega ali religijskega kapitala,
- temelji na potrjevanju resnične notranje vrednosti in kot tak omogoča kritični pogled na instrumentalne koncepte kapitala in njegove konverzije,
- ustvarja in preoblikuje socialne in materialne odnose.

Adjibolosoo (2013, str. 61) opredeljuje duhovni kapital kot vidik človekove osebnosti ali bitja, ki je uglašen in ga običajno usmerjajo naravne zakonitosti oziroma univerzalni zakoni življenja. Malloch (2003, str. 4) pojasnjuje duhovni kapital skozi potrebo po razvoju, ki vodi v odrešilno transformacijo. To dejstvo izhaja iz razumevanja, da so vsi viri zaupani (na voljo) ljudem. Tako posamezniki kot skupine so dolžni ohranjati in plemeniti vire, za katere so odgovorni, in s temi danostmi odgovorno ravnati.

Middlebrooks in Noghiu (2010, str. 75) opredeljujeta koncept duhovnega kapitala, kot več nivojski koncept, z vidika voditeljstva. Eksplicitno navajata karakteristike ali attribute, ki transcendirajo in prehajajo različne ravni duhovnega kapitala.

Middlebrooksov in Noghijev model vključuje tri predpostavke, na katerih sloni nadaljnji razvoj koncepta duhovnega kapitala (Middlebrooks & Noghiu, 2010, str. 75). Prva

predpostavka določa, da se duhovni kapital manifestira skozi uspešno integracijo organizacije, kar razvoj koncepta duhovnega kapitala prenese z individualne ravni na raven organizacije. Razvoj na individualni ravni ugodno vpliva na odnose med voditelji in med voditelji ter sledilci in doseže vrhunec v kolektivnem duhovnem kapitalu na ravni organizacije. Odraža se v organizacijski politiki in njenih praksah.

Prejšnja predpostavka vodi v drugo izhodišče, ki opredeljuje duhovni kapital kot ključni del učinkovitega delovanja organizacije. Učinkovito, trajnostno organizacijsko voditeljstvo zahteva transcendentno in transdisciplinarno naravo duhovnega kapitala. Duhovni kapital igra ključno vlogo v bolj poglobljenih sistemih proučevanja opazovanega vedenja, praks in sprejemanja odločitev voditeljev. Še posebej v sistemih, ki analizirajo medsebojni vpliv voditeljev ter vpliv voditeljev na sledilce in ta vpliv na usmeritev vizije k nenehnemu razvoju organizacije.

Zadnja predpostavka Middlebrookovega in Noghievega modela opredeljuje duhovni kapital na njegovi najbolj temeljni ravni začenši z merljivim konceptualnim spreminjanjem na individualni ravni. Izhajajoč iz navedenega naj bi definicije duhovnega kapitala zajemale individualne dispozicije, ki se kažejo v občutku smiselnosti oziroma smisla skozi:

- verovanje v nekaj, kar je večje od nas,
- občutek povezanosti (notranje in medsebojne in z vsem, kar nas obdaja),
- izjemen pomen etike in morale,
- klic k služenju in vodenju,
- zmožnost prenesti zgornje vsebine v vedenje posameznikov, ki prinaša dodano vrednost.

Za Middlebrooka in Noghiua (2010, str. 75) duhovni kapital učinkuje z vidika etičnega zavedanja in zavedanja služenja enako kot kapital, izražen skozi oprijemljivo dodano vrednost organizacije.

### **1.3 Gradniki in ustvarjanje duhovnega kapitala**

Gradniki duhovnega kapitala so otipljiva in neotipljiva sredstva organizacije, ki izhajajo iz duha organizacije, duha njenega managementa, duha zaposlenih in osebja ter prostovoljcev in vplivajo na duhovno stanje vseh deležnikov organizacije (zunanjih in notranjih), pojasnjujejo Martinez, Rogers, Yancey in Singletary (2010, str. 163-168). Razlagajo, da vse organizacije razpolagajo z duhovnim kapitalom, vendar v različnem obsegu, z različno stopnjo razvitosti in različno kvaliteto. Med sredstva vključujejo naslednje elemente:

- duhovno občutljivost, ki označuje stopnjo duhovnega zavedanja deležnikov organizacije,

- duhovno vodenje,
- duhovno preživetje, ki vključuje razvoj in vzdrževanje občutka poslanstva in klica v kombinaciji s potrebo po družbenem povezovanju in vključenosti,
- duhovni doseg,
- duhovno motivacijo, ki izhaja iz posameznikovega videnja smisla v delu, ki ga opravlja, pri čemer je ta smisel običajno vezan na religijo ali verovanje, da se skozi delo duhovno razvija.

Zoharjeva in Marshall (2005, str. 118–121) povezujeta gradnike duhovnega kapitala z lastnostmi človeka kot kompleksnega prilagodljivega sistema. Avtorja navajata dvanajst načel, ki so osnova za preobrazbo posameznika in organizacije v bitje z visoko stopnjo duhovne inteligentnosti (SQ). To so:

- visoka stopnja samozavedanja,
- fleksibilnost (aktivna in spontana prilagodljivost),
- navdihnjenost z vizijo in vrednotami,
- tendenca k povezovanju različnih zadev v celostno obliko - holizem,
- aktivno sočustvovanje vedno in povsod,
- spodbujanje raznolikosti,
- polje neodvisnosti, ki se odraža v pogumu, da delujemo kljub pritiskom okolja,
- zastavljanje globokih – bistvenih vprašanj in iskanje odgovorov nanje,
- sposobnost preoblikovanja problemov v priložnosti,
- pozitivna uporaba (težkih) življenjskih preizkušenj,
- ponižnost kot vrlina skromnosti,
- poklicanost služiti drugim.

Po Adjibolosooju (2013, str. 65) pa duhovni kapital sestavljajo posameznikovo poznavanje zakonov splošne resnice ali zakonov narave ter njegova sposobnost živeti čustveno stabilno življenje, ki ni pogojeno in omejeno s čustvenim doživetjem sveta.

Gillett (2002, str. 9) našteva tri med seboj povezujoče se gradnike duhovnega kapitala:

- čustvena energija,
- moč srca,
- moč volje.

Čustvena energija se kaže skozi navdušenje, igrivost ter spontanost in katere rezultat je ustvarjalnost, čustvena zadostitev in višja raven energije. Moč srca se izraža v želji služiti drugim in delovati iz višjih vrednot, v občutku medsebojne povezanosti in s tem spodbujanju skupinskega dela ter strateških povezav. Kaže se v pogumu vztrajati kljub



pritiskom, v medsebojnem zaupanju in veri v pozitivne izkušnje. Moč volje se izraža kot personalna volja ali duhovna volja (Gillett, 2002, str. 9–15).

### **1.3.1 Duhovne vrednote kot gradniki duhovnega kapitala**

Duhovno vodenje in duhovne vrednote, kot na primer integriteta in etično vodenje soustvarjajo duhovni kapital (Zymonik & Dobrowolska, 2015, str. 151). Palmer in Wong (2013, str. 13-14) pojasnjujeta, da se duhovni kapital ustvarja sam po sebi, in sicer s prepoznavanjem in negovanjem intrinzičnih, nedoločljivih duhovnih vrednot vsakega človeškega bitja. Navajata, da duhovne vrednote ne obstajajo v materialnem pomenu, vendar vodijo v socialno in materialno preobrazbo. Duhovne vrednote se do določene mere prekrivajo s čustvenimi vrednotami, so tesno povezane z etičnimi vrednotami in nekatere celo izhajajo iz ekonomskih vrednot, pojasnjujeta Dolan in Altman (2012, str. 23). Po njuno duhovne vrednote izhajajo iz onstranskega dožemanja življenja in sveta. Culliford (2011) opredeljuje duhovne vrednote kot vrednote, ki izhajajo iz človekove globoke notranje povezave z njegovimi duhovnimi izkušnjami. Daje jim lastnost večnosti in mirnosti. Stapledon (2014) in Culliford (2011) povezujeta duhovne vrednote s stopnjo zavesti človeka in razločevanjem med nižjimi in višjimi človekovimi potrebami. Po Baileyevi (2016) so duhovne vrednote pogojene s človekovim kontinuiranim širjenjem obzorja, sintezo, rastjo in celostnostjo kot tudi z vizijo, razumevanjem in njegovo integracijo. Nekatere duhovne vrednote, ki jih navajajo Stapledon (2014), Culliford (2011) in Branson (2007, str. 483-489) so: dobrota, radodarnost, jasna presoja, krepost, resnica, lepota, poštenost, zaupanje, potrpežljivost in vztrajnost, strpnost, ponižnost, upanje, pogum, odgovornost, odpuščanje.

### **1.3.2 Duhovna motivacija kot gradnik duhovnega kapitala**

Martinez et al. (2010, str. 164) gradnike in plemenitenje duhovnega kapitala povezujejo z duhovno motivacijo. Pojasnjujejo, da je duhovna motivacija oziroma motivacija, ki izhaja iz duhovnih dejavnikov, v organizacijah pogosto spregledana. Martinez et al. (2010, str. 164) pojasnjujejo, da imajo organizacije, v katerih je prevladujoča in pogosta prisotnost duhovnih virov kot motivacijskih faktorjev, naravno na voljo več duhovnega kapitala. Losoncz (2011, str. 91) prav tako omenja duhovno motivacijo kot aspekt duhovnosti, ki se odraža skozi intrinzično motivacijo managerjev. Duhovna motivacija se »manifestira v neinstrumentalni konstelaciji, ki zagotavlja kontinuiteto samo-identifikacije v duhu tima ali v aktivnostih, ki izhajajo iz potrebe po prispevanju, kar vodi k skupnemu smislu in vrednotam organizacije; ter v interakciji organizacije s širšim okoljem« (Losoncz, 2011, str. 91).

### 1.3.3 Plemenitenje duhovnega kapitala

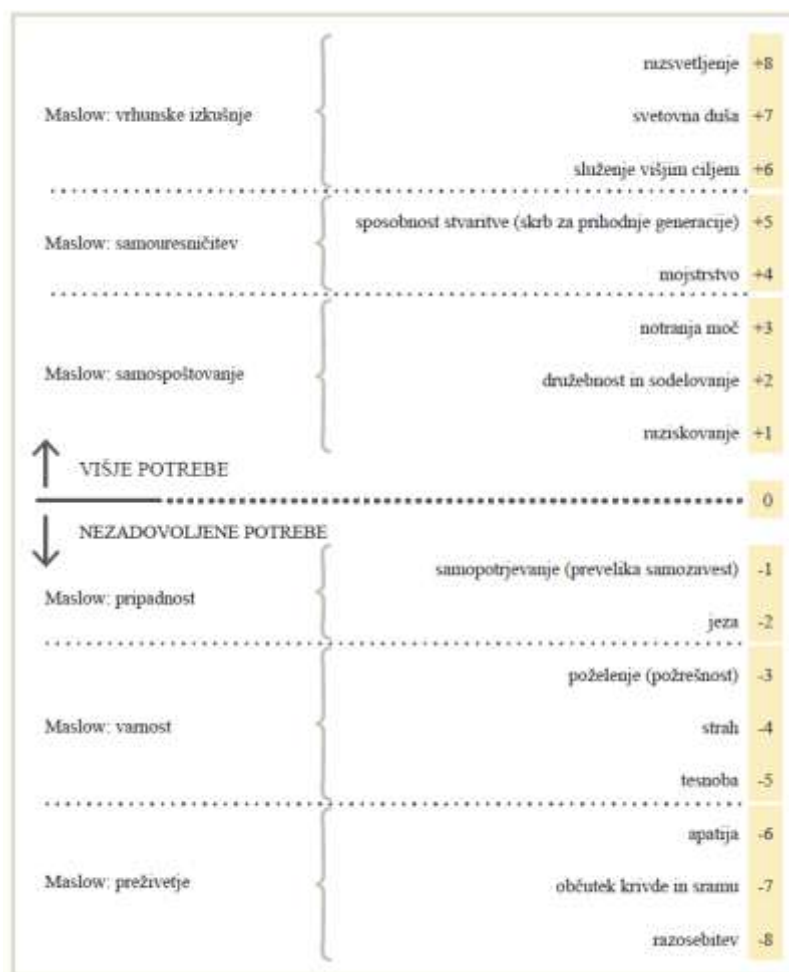
Gillett (2002, str. 29–32) pojasnjuje, da mora vsaka organizacija sama poiskati način plemenitenja duhovnega kapitala. Avtor predlaga naslednje načine:

- častiti življenje, kar pomeni, da organizacija in njeni vodilni delujejo iz globokih povezav in izkazujejo globoko spoštovanje do vsakogar in do življenja na splošno,
- postaviti in slediti višjemu poslanstvu organizacije, pri čemer je poslanstvo organizacije namenjeno služenju človeštvu,
- povezovati ljudi v skupnost in spodbujati pripadnost tej skupnosti,
- prepoznati motivacijsko moč duhovnih potreb in ciljev zaposlenih,
- zaposlovati in vzgajati duhovno inteligentne voditelje.

Po Zoharjevi in Marshallu (2006, str. 55–56) plemenitenje duhovnega kapitala zahteva širitev družbene zavesti ali kulture. Zaradi tega je treba najprej poznati vse negativne posledice ohranjanja položaja, v katerem se nahajamo, in motive, ki so pripeljali družbo, kulturo in nas same v tako stanje. Avtorja plemenitenje duhovnega kapitala povezujeta z delovanjem z ravni tako imenovanih višjih motivov v Marshallovi lestvici. Le-ti so vezani na višje potrebe po Maslowovi lestvici potreb.

Nadalje Zoharjeva in Marshall (2006, 61-67) pojasnjujeta hierarhično zaporedje motivov Marshallove lestvice motivov, ki so razporejeni zrcalno. To pomeni, da je motiv vezan na nižjo potrebo, neke vrste senca ali šibka stran motiva, ki je vezan na zadovoljevanje višje potrebe. Po drugi strani iz te zrcalne preslikave lahko razberemo, da obe strani – pozitivna in negativna, oziroma nasprotujoča si dualnost motiva tvorita celosten motiv. V vsakem motivu, ne glede na kateri ravni je potreba, ali na kateri ravni je duhovni kapital, tičijo lastnosti in kvalitete obeh nasprotujočih si polov. Pomembno je, da se obeh polov zavedamo in z voljo prerastemo negativno motivacijsko stanje ter ga spremenimo v pozitivno. Namen Marshallove motivacijske lestvice je torej prikazati možnost prehoda iz enega motivacijskega stanja v drugega z (notranjo) spremembo na ravni posameznika ali organizacije v procesu realizacije gradnikov duhovnega kapitala. Prehod iz enega motivacijskega stanja v drugega po lestvici navzgor je odvisen od stopnje duhovne inteligentnosti posameznika ali organizacije.

Slika 3: Marshallova lestvica motivov



Vir: D. Zohar & I. Marshall, *Duhovni kapital: bogastvo, od katerega lahko živimo*, 2006, str. 59.

## 2 OPREDELITEV POJMA DUHOVNA INTELIGENTNOST

### 2.1 Duhovna inteligentnost

Zohar in Marshall (2006, str. 93) opredeljujeta duhovno inteligentnost kot modro inteligentnost, kot inteligentnost duše, ki nam omogoča stik s samim seboj. Avtorja pojasnjujeta, da je duhovna inteligentnost v bistvu inteligentnost:

- s katero se lotevamo in rešujemo vprašanja smisla in pomena,
- s katero lahko umestimo naša dejanja in naše življenje v širši, bogatejši okvir, ki jih osmišlja in
- s katero lahko ocenimo, da je neka smer delovanja ali neka življenjska pot tehtnejša od druge.

Navajata, da je duhovna inteligentnost nujna osnova za učinkovito delovanje razumske in čustvene inteligentnosti. Duhovna inteligentnost je človekova najvišja inteligentnost in mu omogoča ustvarjalnost, menjavanje pravil in spreminjanje položajev. Duhovna inteligentnost povezuje vse posameznikove inteligentnosti (glasbeno, prostorsko, športno, razumsko) v eno celoto, saj dobesedno deluje iz možganskega središča – iz nevroloških združevalnih funkcij možganov. V idealnem primeru tri osnovne inteligentnosti (razumska, čustvena in duhovna) delujejo skupaj in druga drugo podpirajo. Po zaslugi duhovne inteligentnosti so ljudje sposobni razločevanja, imajo moralni čut in sposobnost, da z razumevanjem in sočutjem ublažijo stroga pravila ter sposobnost, da vedo, kje so meje sočutja in razumevanja (Zohar & Marshall, 2000, str. 13-15).

Langosco (2012) opredeljuje duhovno inteligentnost kot sposobnost sprožiti pravilne motivatorje in osmisлити lastno delovanje in obstoj. Avtor pravi, da duhovna inteligentnost zajema procese sprememb, delujočih na principu zrcaljenja motivacijskih stanj Marshallove motivacijske lestvice. King in DeCicco (2009, str. 69-71) definirata duhovno inteligentnost kot skupek mentalnih kapacitet, ki prispevajo k zavedanju, integraciji in prilagojeni uporabi nematerialnih in transcendentnih aspektov obstoja, kar vodi h globlji eksistencialni refleksiji, zavedanju smisla - pomena, prepoznavanju in sprejemanju transcendentnega jaza, mojstrstvu duhovnega stanja. Vaughan (2002, str. 30) povezuje duhovno inteligentnost z notranjim življenjem uma in duha in njegovo zvezo z obstojem človeka. Po njegovem pomeni duhovna inteligentnost kapaciteto globokega razumevanja eksistencialnih vprašanj in uvid v več stopenj zavesti. Prav tako vključuje zavest duha kot temelja obstoja ali kot kreativne življenjske sile evolucije. Poraja se iz globokega zavedanja materije, življenja, telesa, uma, duše in duha – vira življenja. Vaughan opredeljuje duhovno inteligentnost kot nekaj več od individualne mentalne sposobnosti, ker nam omogoča povezavo s transpersonalno naravo človeka in stik z Duhom. Tako kot vse ostale inteligentnosti, je treba tudi duhovno inteligentnost vaditi. Wigglesworthova (2003, str. 2) definira duhovno inteligentnost kot sposobnost ali zmožnost delovati modro in sočutno z ohranjanjem notranjega in zunanjega miru (ravnodušnosti) ne glede na posledice. Avtorica pravi, da je duhovna inteligentnost v človekovi naravi in nam je na razpolago, če le povprašujemo po njej in jo vadimo. Za pravilno razumevanje duhovne inteligentnosti pojasnjuje, da je treba poznati fizično, čustveno in razumsko inteligentnost. To so po njenih navedbah le tri osnovne inteligentnosti, ki človeku omogočajo minimalno preživetje in ne prinašajo notranjega miru. So na ravni ega, vendar vsaka od njih vključuje opcijsko napredno komponento, ki so v bistvu deli duhovne inteligentnosti. Griffiths (2014, str. 1–5) govori o duhovni inteligentnosti kot sintezi psihologije in duhovnosti, ki pojasnjuje, kako lahko duhovne dimenzije inteligentnosti doživimo direktno brez zatekanja k religiji. Nadalje pojasnjuje, da integracija inteligentnosti telesa, intelekta in duše omogoča, da se skozi duhovno inteligentnost izrazi človeški potencial v celoti. Ronel in Gan (2008, str. 112-113) opredeljujeta duhovno inteligentnost kot edinstveno zmožnost razumeti, čutiti, presojati, ustvarjati in delovati onstran egocentričnih motivov in k duhovnemu pomenu. Pojasnjujeta, da se duhovna inteligentnost lahko manifestira skozi

katerokoli človekovo področje – kognitivno, emocionalno, moralno, umetnostno, kreativno in podobno. Prav tako opisujeta njeno pragmatičnost, ki jo avtorja vidita v smislu orodja za osebni razvoj posameznika in po drugi strani, da jo je mogoče razvijati, vaditi na kateri koli razvojni ravni.

Amram (2009, str. 47–48) opisuje duhovno inteligentnost skozi 7 dimenzij, ki duhovno inteligentnost tudi definirajo. Te dimenzije so:

- zavest – razvoj ravni zavedanja in samospoznanja,
- milost/ milina – živeti skladno z univerzalno življenjsko silo, naravo, lastnim resničnim jazom,
- smisel – videti pomen in klic k služenju v vsakdanjih življenjskih situacijah,
- transcendenca – razvoj od ločevalnega ega k enosti,
- resnica – živeti v popolnem sprejemanju, radovednosti in ljubezni do vseh živih bitij,
- spokojnost – notranji mir in predanost višjemu jazu,
- notranja stabilnost, ki je posledica svobodne volje in se odraža v modrih odločitvah.

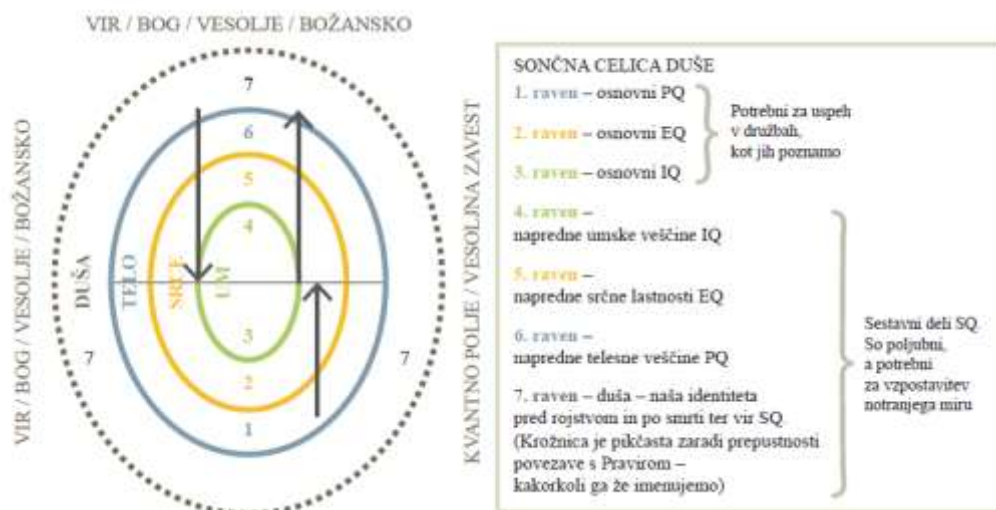
Zarch, Bagheshahi, Mehrizi, Kypadkhoo in Manshadi (2014, str. 93) navajajo opredelitve duhovne inteligentnosti različnih raziskovalcev, po katerih je duhovna inteligentnost:

- sklop mentalnih kapacitet, s katerimi povezujemo znanja, zmoremo prilagoditi uporabo duhovne transcendence in izražati posameznikove duhovne vidike kot je sposobnost globoke refleksije, povečanje zaznavnosti čutov, prepoznavanje sebe kot božanskega bitja ter mojstrsko obvladanje božanskih lastnosti;
- sposobnost razumevanja temeljne osnove duhovnosti (duhovnih in naravnih zakonov) in ustvarjanje življenja na podlagi omenjenih zakonov;
- praktično izvajanje duhovnosti in ne le njeno teoretično poznavanje;

Wigglesworthova (2003, str. 6-8) v modelu »Sončna celica duše« prikazuje, da je za splošen uspeh v družbi treba razviti tri osnovne inteligentnosti: fizično, čustveno in intelektualno. Avtorica zaradi lažje razlage omenjenega modela poimenuje osnovne tri inteligentnosti kar s količniki, s katerimi se omenjeni koncepti merijo, pri čemer uporabi PQ za fizično inteligentnost, EQ za čustveno inteligentnost in IQ za intelektualno inteligentnost. Duhovno inteligentnost, ki je po Wigglesworthovi (2006, str. 4) nad vsemi omenjenimi, opredeli s SQ, oziroma količnikom duhovne inteligentnosti. Avtorica pojasnjuje, da ljudje zgoraj navedene osnovne tri inteligentnosti pogosto razvijejo do stopnje zadovoljstva in ravno do tiste meje, ko začnejo hrepeneti po napredku in se na nek način začnejo spraševati po smislu življenja. Da bi našli odgovore na vprašanja, ki se jim porajajo ob iskanju smisla življenja in zadovoljili potrebo po notranjem miru, morajo razširiti osnovne tri inteligentnosti s komponentami duhovne inteligentnosti. Ta razširitev

je v bistvu razširitev zavesti, ki človeku omogoča jasnejši in močnejši stik z njegovim virom.

Slika 4: »Sončna celica duše«



Vir: S. G. S. Wigglesworth, *Spiritual Intelligence: What is it? How can we measure it? Why would business care?*, 2003, str. 6.

V zgornjem modelu Wigglesworthova (2003, str. 6-7) določi osnovno in napredno raven fizične, čustvene in intelektualne inteligentnosti. Dosežena osnovna raven fizične, čustvene in intelektualne inteligentnosti je po mnenju avtorice domena povprečnega človeka in njihov razvoj človeku ne prinaša notranjega miru. Napredna raven osnovnih treh inteligentnosti pa vodi k duhovni inteligentnosti, brez katere ne moremo zadovoljiti višjih potreb.

Sahu in Pradhan (2015) izpostavljata preobrazbeno moč duhovne inteligentnosti kot bistveno razločevalno lastnost med intelektualno, čustveno in duhovno inteligentnostjo. Pojasnjujeta, da z intelektualno inteligentnostjo primarno rešujemo logične probleme, čustvena inteligentnost nam omogoča jasno presojo situacije, v kateri se nahajamo in primeren odziv, z duhovno inteligentnostjo pa se vprašamo, ali sploh želimo biti v določeni situaciji in nas lahko motivira v ustvarjanje nove situacije. Bistvene razlike med intelektualno, čustveno in duhovno inteligentnostjo, ki jih navajata Sahu in Pradhan (2015), so razvidne iz Tabele 4.

*Tabela 4: Razlike med intelektualno, čustveno in duhovno inteligentnostjo*

| <b>Intelektualna inteligentnost</b>                                                                                           | <b>Čustvena inteligentnost</b>                                                                                     | <b>Duhovna inteligentnost</b>                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Je agregat ali globalna kapaciteta posameznika, da deluje namensko, razmišlja racionalno in sooča efektivno s svojim okoljem. | Je sposobnost ali zmožnost razumeti lastne emocije, emocije drugih in ravnati primerno emocijam.                   | Je sposobnost razumeti smisel, vizijo in vrednote življenja.                                                |
| Nanaša se na kognitivni vidik, izračunan po specifični matematični formuli:<br>$IQ = MA/CA * 100$                             | Nanaša se na ne-kognitivne in ne-fizične sposobnosti organizma. Ne obstaja specifična formula za izračun ravni EQ. | Nanaša se na duhovni in notranji jaz. Ne more biti kvantificirana kot razumska inteligentnost. <sup>4</sup> |
| Racionalno, logično in na pravila vezano razmišljanje.                                                                        | Asociativno, izhajajoč iz navad, vzorčno-prepoznavno, emotivno razmišljanje.                                       | Kreativno, izhajajoč iz notranjih uvidov, s postavljanjem in kršenjem pravil, transformativno razmišljanje. |
| Zaposlitev.                                                                                                                   | Napredovanje.                                                                                                      | Notranji mir, spokojnost, resnično potešeno in harmonično življenje.                                        |
| Znanje in dejanje.                                                                                                            | Živeti skupaj z drugimi.                                                                                           | Biti.                                                                                                       |

Vir: T. K. Sahu & S. R. Pradhan, *A Conceptual Analysis of Spiritual Intelligence and its Relevance*, 2015, str. 6.

Punia in Yadav (2015, str. 848) na osnovi povezanosti kompetenc čustvene inteligentnosti avtorja Golemana (2006) in dimenzij duhovne inteligentnosti po Kingu (2008), ugotavljata tesno povezavo med čustveno in duhovno inteligentnostjo. Avtorja pojasnjujeta, da se z duhovno inteligentnostjo lahko pojasni 80 % čustvene inteligentnosti zaposlenih. Po avtorjevih ugotovitvah razumevanje božanskosti, notranjega občutka, kritične presoje realnosti, časa in smrti, ustvarjanje ciljev v mentalnih in fizičnih eksperimentih, sposobnost vstopanja in izstopanja v zavestna stanja, oziroma zavedanje nečesa ter odzivanje na okolje ter udejanjanje namena življenja, ni mogoče brez poznavanja samega sebe, lastnih čustev in emocij ter emocij drugih. Prav tako Punia in Yadav (2015, str. 849) razlagata, da čustvena inteligentnost zaobjema le 50 % duhovne inteligentnosti zaposlenih, medtem ko duhovna inteligentnost zaobjema dimenzije čustvene inteligentnosti skoraj v celoti.

S. Ahuja in A. Ahuja (2015, str. 6) ter Sahu in Pradhan (2015) navajajo, da je nevrolog Damasio (1995), ki je proučeval povezave med kognitivno in čustveno inteligentnostjo, verjel, da je duhovna inteligentnost tista, ki drži skupaj zavestni razum in inteligentna dejanja. Nadalje Sahu in Pradhan (2015) v zvezi z navedenim povzemata Damasiove (1995) ugotovitve:

- duhovna inteligentnost je nekaj, kar uporabljamo za rešitev problemov smisla in vrednot,
- duhovna inteligentnost nam pomaga umestiti dejanja in svoje življenje v širši in bogatejši kontekst,

<sup>4</sup> Za razliko od razumske inteligentnosti, ki je linearna, logična in racionalna, duhovno inteligentnost ni mogoče kvantificirati (Zohar, D. & Marshall, I., 2000, str. 255). Duhovno inteligentnost lahko merimo s samooocnitvenimi merami in na sposobnostih temelječih (angl. *ability-based*) merami (Daftuar, C. N., 2016).

- duhovnost je naš kompas; pomaga nam živeti na globlji ravni,
- duhovnost nas povezuje z družino, skupnostjo, vsemi ljudmi in živimi bitji ter z univerzumom.

## **2.2 Duhovna inteligentnost na delovnem mestu**

V praksi so primeri duhovne inteligentnosti na delovnih mestih izjemno redki (Georg, 2006). Po drugi strani pa Zarch et al. (2014, str. 92) pišejo, da organizacije čedalje bolj vključujejo dimenzije duhovne inteligentnosti v strateške načrte predvsem zaradi soočanja z zahtevami zaposlenih po opravljanju dela, v katerem vidijo smisel, in po zagotavljanju delovnega okolja, ki spodbuja njihovo ustvarjalnost in možnost izražanja ter udejanjanja talentov. Gledanje organizacij na zaposlene kot na duhovna bitja in zavedanje organizacij o človekovi večdimenzionalnosti sta vedno bolj prisotna.

Duchon in Plowman (2005, str. 815-816) razpravljata o duhovnosti na delovnem mestu kot prepoznavanju, da zaposleni živijo notranje življenje, ki neguje in katerega neguje smiselno delo, s katerim prispevajo k skupnosti. Dimenzije: smiselno delo, negovanje notranjega življenja in skupnost so tudi predmet obravnave na področju managementa. Avtorja dojemata duhovnost na delovnem mestu kot določen tip psihološke klime, v kateri zaposleni prepoznavajo obstoj lastnega notranjega življenja in ga negujejo z opravljanjem smiselnega dela, s katerim na nek način podpirajo skupnost. V organizacijskih enotah z visoko stopnjo duhovnosti na delovnem mestu so zaposleni tesno povezani s to klimo, zaradi česar organizacijska enota daje boljše rezultate. Nadalje Chin, Anantharaman in Tong (2011, str. 1-7) predstavljajo vpliv duhovne inteligentnosti na ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja, od katerega je nenazadnje odvisna produktivnost organizacije. Naravo delovnega okolja po pisanju omenjenih avtorjev označujejo:

- motivacija, pripadnost in zavzetost zaposlenih, kar se izraža v njihovem vedenju,
- stopnja znanja,
- kvaliteta medsebojnih odnosov in
- čustvena inteligentnost.

Ti dejavniki se preko vpliva duhovne inteligentnosti izražajo v visoki stopnji prispevanja zaposlenih in podpore njihovi organizaciji, v izgradnji pozitivnega odnosa in pristopa v razmerju do organizacije, kreiranju in uporabi novega znanja, spiritualni klimi in upravljanju s čustveno inteligentnostjo. Po navedbah omenjenih avtorjev duhovna inteligentnost in čustvena inteligentnost omogočata zaposlenim delovati preko meja normalnega. Isfahani in Nobakht (2013, str. 253-263) izpostavljata vpliv različnih vsebin duhovne inteligentnosti (transcendentalna zavest, srčnost, odpuščanje, duhovne izkušnje, potrpežljivost) kot ključne aktivatorje občutenja sreče na delovnem mestu. Avtorja pravita, da lahko organizacije uporabijo učinek sreče na delovnem mestu kot strategijo ohranjanja



in stimuliranja zaposlenih. Javaheri, Safarnia in Mollahosseini (2013, str. 549-550) opredeljujejo vpliv duhovne inteligentnosti na kvaliteto storitev v organizacijah skozi vedenje zaposlenih do strank. Avtorji pojasnjujejo, da zaposleni z visoko stopnjo duhovne inteligentnosti opravljajo svoje naloge z izredno natančnostjo, celostno, etično in so tudi v odnosu do strank bolj učinkoviti kot zaposleni, ki so na nižjih ravneh duhovnega razvoja.

Zarch et al. (2014, str. 97-98) vidijo najbolj pomembne rezultate uporabe duhovne inteligentnosti na delovnem mestu v:

- umirjanju uma in posledicah umirjanja uma na učinkovitost zaposlenih,
- ustvarjanju medsebojnega sodelovanja in razumevanja,
- sprejemanju sprememb in premagovanju strahu pred spremembami.

Noroozi in Masumabad (2015, str. 63) pojasnjujeta, da duhovna inteligentnost pozitivno vpliva na učinkovitost organizacije in osebno rast zaposlenih. Z duhovno inteligentnostjo organizacija odpravlja ali zmanjšuje izvajanje nezaželenega vedenja zaposlenih. Kot glavne vrste nezaželenega fizičnega vedenja zaposlenih avtorja navajata: zamujanje in netočnost prihoda v službo, dolgi premori ali fizične daljše/krajše odsotnosti z delovnega mesta, absentizem, odpovedi. Psihološka nezaželena vedenja zaposlenih po mnenju Noroozija in Masumabada (2015, str. 63) so predvsem: sanjarjenje (prisotnost brez prisebnosti), brskanje po internetu za osebno zadovoljstvo in rabo (angl. *cyber loafing*), delo na črno (angl. *moonlighting*) v smislu opravljanja drugega dela namesto lastnih delovnih nalog.

George (2006, str. 3) vidi smisel za uporabo duhovne inteligentnosti na delovnem mestu predvsem, ker:

- nam omogoča najti in uporabiti najgloblje notranje vire, iz katerih razvijemo občutek skrbi za druge ter jemljemo moč za sprejemanje in toleranco,
- jasno zaznavamo resnični pomen dogodkov in posledic in zmoremo videti ali poiskati smisel dela, ki ga opravljamo,
- identificiramo in povezujemo lastne vrednote z jasnim namenom,
- razvijemo jasen in stabilen občutek lastne identitete znotraj odnosov na delovnem mestu,
- brezkompromisno živimo lastne vrednote in
- razumemo, kje in kdaj nas vodi ego, in zmoremo prepoznati resnične vzroke za dogajanja skozi življenje.

Kot rezultate razvoja in prakse duhovne inteligentnosti na delovnem mestu George (2006, str. 4) navaja sposobnost ostati miren in osredotočen v vseh situacijah, nesebičen odnos do

sočloveka ter bolj razsvetljen in sproščen pogled na življenje. Nadalje našteva področja, na katerih je aplikacija duhovne inteligentnosti na delovnem mestu najbolj potrebna:

- osebna varnost in njen vpliv na posameznikovo učinkovitost,
- ustvarjanje odnosov in medsebojnega razumevanja,
- upravljanje s spremembami ter odprava psihofizičnih blokad v zvezi s spremembami.

Za razvoj visoke stopnje duhovne inteligentnosti je treba spremeniti kulturo podjetja, to je dvigniti motive na višjo raven in spremeniti vrednote, na katerih temeljijo motivi (Zohar & Marshall, 2006, str. 167-169). Tudi Barrett (2010, str. 2-5) kot ključni dejavnik spremembe organizacijske kulture izpostavlja vrednote organizacije. Navaja, da je kvaliteta organizacijske kulture odvisna predvsem od obnašanja, vedenja vodij organizacije, odnosov med vodjami in njihovega odnosa do ostalih zaposlenih. Kultura organizacije se po mnenju avtorja lahko transformira le z osebno transformacijo voditeljev, saj se transformirajo ljudje in ne organizacija. Barrett (2010, str. 6-14) opisuje spremembo, transformacijo in evolucijo kot tri stopnje razvojne spremembe kulture organizacije ter z evolucijskim modelom za merjenje spremembe in transformacije pojasnjuje stopnjo zavesti organizacije, ki je pokazatelj razvitosti duhovne inteligentnosti organizacije.

*Slika 5: Evolutiven model za merjenje sprememb in preobrazbe*



Vir: R. Barrett, *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*, 2006, str. 26.

V Sliki 5 prikazan Barrettov model zajema 7 stopenj zavesti organizacije glede na njene potrebe. Ko je zavest organizacije na ravni preživetja, odnosov in samopodobe, se organizacija osredotoča predvsem na zadovoljevanje svojih primarnih potreb. Vodijo jo motivi: zagotavljanje dobička in vrednosti podjetja, odnosi v podporo organizaciji, visoko kvalitetni in učinkoviti sistemi ter procesi. Nato sledi stopnja transformacije organizacije, ki jo vodi motiv prilagodljivosti in kontinuiranega učenja, s katero se trenutna zavest organizacije razširi na stopnjo zavesti, s katero organizacija zadovoljuje svoje višje potrebe po močni kohezijski kulturi, strateškem zavezništvu in partnerstvu ter družbeni

odgovornosti. Zavest organizacije prehaja na duhovno raven, in sicer od zavesti na ravni notranje kohezije preko delovanja na drugačen način do zavesti služenja drugim. Najbolj uspešne organizacije, ki mojstrsko zadovoljujejo potrebe, delujejo z vso svojo trenutno zavestjo oziroma celostnim spektrom zavedanja (Barrett, 2010, str. 8-9).

Tako kot Barrett (2010, str. 5), tudi Zoharjeva in Marshall (2006, str. 178) izpostavljata, da organizacijsko kulturo spreminjajo osebe, ki organizacijo tvorijo ter da je za evolucijo organizacijske kulture, ki izgrajuje duhovno inteligentno organizacijo, potrebna določena kritična masa vodstvene elite, ki sledijo najvišjim motivom. Tudi Duchon in Plowman (2005, str. 816) izpostavljata čedalje širšo vlogo voditeljev pri uvajanju in vzdrževanju duhovnosti na delovnem mestu. Pojasnjujeta, da so organizacije, katerih organizacijska kultura temelji na duhovnosti, najbolj produktivne. Benefiel (2005, str. 724-742) izpostavlja pomembnost vključevanja duhovnosti na delovnem mestu s strani voditeljev, saj ta integracija omogoča pozitivne spremembe v odnosih in njihovi učinkovitosti. V zvezi s tem navaja, da so duhovno usmerjeni voditelji bolj produktivni, bolj profitabilni, bolj veseli in imajo več energije. Reave (2005, str. 657) razlaga vpliv duhovnih vrednot in izvajanje duhovnih praks na učinkovitost voditeljev. Kot ključne elemente učinkovitosti voditeljev navaja osebno integriteto, poštenost in ponižnost. Avtorica navaja, da se v praksi duhovnost voditeljev izraža preko spoštovanja do drugih, udejanjanja pravičnosti, izražanja skrbi za druge, pozornega poslušanja ter cenjenja prispevkov drugih. Nadalje pojasnjuje, da izvajanje duhovnih praks kot so meditacija, samoraziskovanje in prakse samorefleksije, pisanje dnevnika, branje kvalitetne duhovne literature, povečuje managerske zmožnosti voditeljev.

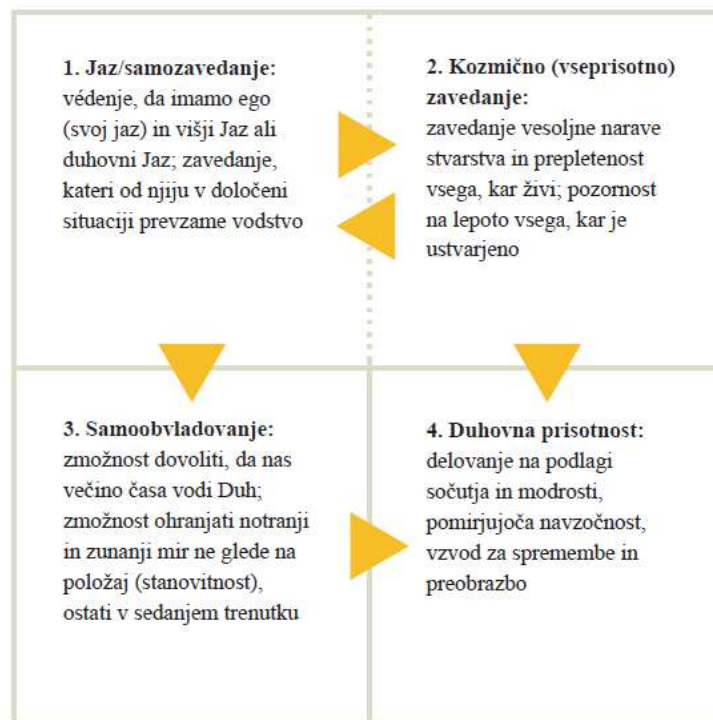
## **2.3 Kompetence duhovno inteligentnih voditeljev**

Smisel merjenja duhovne inteligentnosti je v njenem potencialu pomagati ljudem do srečnejšega in mirnejšega počutja, obstoja, bitja. Možnost merjenja duhovne inteligentnosti pomeni možnost njenega uravnavanja. Skozi uravnavanje duhovne inteligentnosti se naučimo, katera specifična vedenja osvojiti in kako jih razvijati ter izpostaviti tisto, kar učinkovito deluje (Wigglesworth, 2003, str. 8). Soebyakto in Ming (2012, str. 2-9) s testiranjem čustvene in duhovne inteligentnosti managerjev oziroma določanjem EQ in SQ managerjev s strukturnim modeliranjem, med drugim ugotavljata, da SQ direktno pozitivno vpliva na osebne lastnosti managerjev.

V praksi poznamo več konceptualnih modelov duhovne inteligentnosti, ki predvsem preko kompetenc, ki naj bi jih imeli duhovno inteligentni ljudje, zlasti voditelji, kažejo na stopnjo razvitosti duhovne inteligentnosti. Eden izmed modelov je »Model SQ kompetenc«, ki v osnovi izhaja iz modela čustvene inteligentnosti Daniela Golemana. Avtorica omenjenega modela, Wigglesworthova (2003, str. 10), predstavlja v modelu notranje in zunanje vidike duhovne inteligentnosti ter pojasnjuje:

- duhovna rast se lahko začne z zavedanjem jaza in višjega Jaza (običajno pri zahodnjakih), ali z zavedanjem večne narave univerzuma in medsebojne povezanosti življenja (značilno za ljudi na vzhodu), kar prikazujeta prva dva kvadranta; z duhovno rastjo prehajamo od individualizacije do povezanosti (in obratno), s čimer meja med lastnimi potrebami in potrebami drugih postaja zamegljena;
- obvladovanje jaza vodi k samoobvladovanju, to pa v stanje zavedanja zdaj in tukaj ter aktiviranja sočutja in modrosti človeka;

*Slika 6: Model SQ kompetenc*



Vir: S. G. S. Wigglesworth, *Spiritual Intelligence: What is it? How can we measure it? Why would business care?*, 2003, str. 10.

Wigglesworthova (2013, str. 2-3) opisuje interakcijo med kvadranti zgornjega modela, in sicer pojasnjuje, da kvadranti predstavljajo notranje vidike duhovne inteligentnosti. Ti aspekti so poznani nam samim in težko vidni drugim. Druge osebe lahko le sklepajo o naših duhovnih veščinah glede na naše obnašanje. Kar drugi opazijo o nas, predstavljajo kompetence v kvadrantu tri in štiri. Avtorica navaja, da se kvadranta 1 in 2 med seboj povezujeta in podpirata. V praksi to pomeni, da se s spoznavanjem samega sebe učimo o drugih in obratno – bolje ko poznamo prepričanja in verovanja drugih, več se lahko naučimo o nas samih. Prav tako Wigglesworthova razlaga, da je razvoj kompetenc samozavedanja predpogoj za razvoj kompetenc samoobvladovanja. In nenazadnje je razvoj kompetenc duhovne prisotnosti (4. kvadrant) odvisen od razvitosti veščin ostalih treh področij. Navedeno pojasnjuje s primerom: »Če je vaše samozavedanje majhno, bo majhno tudi samoobvladovanje. Brez samoobvladovanja je težko biti moder, sočuten in umirjen (spokojen, miroljuben). Prav tako, če ne morete razumeti verovanja (nazorov) drugih, kako

lahko vstopate v odnose z drugimi na moder in sočuten način?» (Wigglesworth, 2013, str. 3).

V naslednjem modelu Wigglesworthova (2003, str. 13) navaja 21 kompetenc, potrebnih za merjenje količnika duhovne inteligentnosti, ki lahko služijo kot usmeritve za osvojitve letih in merjenje uspešnosti te osvojitve. Navaja, da kompetence izhajajo iz ustreznega vedenja posameznika, potrebnega za razvoj lastne duhovne inteligentnosti. Za vsako od spodaj navedenih kompetenc Wigglesworthova (2003, str. 11) določa pet ravni obvladovanja veščin, potrebnih za razvoj ustreznega vedenja, ki posamezniku omogoča napredek v duhovnem razvoju.

*Tabela 5: SQ kompetence*

| <b>Jaz/osredotočenost nase</b>                                  | <b>Osredotočenost na druge</b>                               |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Jaz/ samo-zavedanje</b>                                      | <b>Kozmično (vseprisotno) zavedanje</b>                      |
| 1. Zavedanje o lastnem svetovnem nazoru                         | 6. Zavedanje medsebojne prepletenosti, povezanosti           |
| 2. Zavedanje svojega poslanstva                                 | 7. Zavedanje o svetovnem nazoru drugih                       |
| 3. Zavedanje o hierarhiji vrednot                               | 8. Zaznavanje časovne širine                                 |
| 4. Kompleksnost notranjih misli                                 | 9. Zavedanje glede omejitev in moči človeškega zaznavanja    |
| 5. Zavedanje sebstva: Jaz / višji Jaz (nad-Jaz)                 | 10. Zavedanje metafizičnih zakonitosti                       |
|                                                                 | 11. Izkušnja enosti v transcendenci (v tem, kar nas presega) |
| <b>Samo-obvladovanje</b>                                        | <b>Duhovna prisotnost</b>                                    |
| 12. Zavezanost k osebni rasti                                   | 17. Moder in učinkovit učitelj/ mentor                       |
| 13. Sledenje duhovnemu Jazu (dovoliti, da nas vodi duhovni Jaz) | 18. Moder in učinkovit voditelj/ spodbujevalec sprememb      |
| 14. Uresničevanje svojega poslanstva in vrednot v praksi        | 19. Sprejemanje sočutnih in modrih odločitev                 |
| 15. Ohranjanje vere                                             | 20. Pomirjujoča, zdravilna prisotnost                        |
| 16. Prošnja za duhovno vodstvo                                  | 21. Usklajenost z življenjsko »plimo in oseko«               |
| <b>Venomer ohranjati mir</b>                                    | <b>Sočutno in modro ravnanje</b>                             |

*Vir: S. G. S. Wigglesworth, Spiritual Intelligence: What is it? How can we measure it? Why would business care?, 2003, str. 11.*

Falco (2014) navaja, da so kompetence SQ danes ključna kompetenca učinkovitih voditeljev. Avtor pravi, da lahko voditelji skozi te kompetence v celoti izrazijo svoj potencial. Fahey (2007, str. 21) pojasnjuje, da duhovne kompetence voditeljev izhajajo iz dveh moralnih področij, in sicer iz sočutja in pravičnosti. Allan et al. (2006, str. 3) navajajo, da duhovne kompetence izhajajo iz notranje modrosti posameznika in njegovega resničnega jaza. Allan et al. (2006, str. 4–6) prav tako navajajo kot ključni duhovni kompetenci voditeljev osebno zavest in sposobnost samoopredelitve, poleg tako imenovanih »nad-kompetenc«, med katere avtorji uvrščajo samozavedanje in upravljanje s samim seboj ter z odnosi z nadosebne, duhovne ravni. Prav tako v »nad-kompetence« uvrščajo sočutje in univerzalno zavedanje. Singh in Premarajan (2016) definirata duhovne kompetence kot skupek znanj, odnosov in veščin, običajno povezanih s posameznikovo

zmožnostjo, da z ravni višje stopnje zavesti udejanji smisel in namen lastnega življenja in dela, ki ga opravlja.

Geaney in College (2016) v svojem modelu duhovnih kompetenc voditeljev navajata kompetence in vedenja voditeljev, za katere velja, da se zavedajo pomembnosti svoje zapuščine, se zanimajo za potrebe svojih sledilcev in jih navdihujejo, imajo pozitiven vpliv na skupnost ter globalno ekonomsko stabilnost. Kompetence in vedenja voditeljev, ki jih predstavljata Geaney in College (2016) prikazujem v Tabeli 6.

*Tabela 6: Model kompetenc duhovnih voditeljev*

| Kompetence                     | Vedenje voditeljev                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Notranji jaz</b>            | Predanost in avtentično vodenje.                                             |
|                                | Vzame si čas za dialog in refleksijo.                                        |
|                                | Zavezan je sebi in organizaciji.                                             |
|                                | Stremi h konstantnemu napredku in samo-aktualizaciji.                        |
|                                | Razume izvor lastne kreativnosti in učinkovitosti.                           |
| <b>Povezanost</b>              | Verjame v obstoj višjega smisla in namena.                                   |
|                                | Vidi, da organizacija prispeva k skupnemu dobremu.                           |
|                                | Izraža ljubezen, spoštovanje in povezanost.                                  |
|                                | Ustvarja vzajemne cilje in vrednote.                                         |
|                                | Podpira posameznike in organizacijo.                                         |
| <b>Vloga vzornika</b>          | Živi lastne vrednote znotraj organizacije.                                   |
| <b>Medsebojno zaupanje</b>     | Izvaja aktivno poslušanje.                                                   |
|                                | Ustvarja okolje dialoga in globokega poslušanja.                             |
|                                | Postavlja in deli skupne cilje z drugimi.                                    |
|                                | Deluje in vede se konsistentno in pošteno.                                   |
|                                | Ustvarja pozitivne učinke v poslu.                                           |
|                                | Obvladuje čustva v odnosu sebe do drugih – čustveno stabilen.                |
| <b>Odpuščanje</b>              | Verjame v prihodnost.                                                        |
|                                | Sposoben hitrega preskoka od čustev k ukrepanju, delovanju.                  |
| <b>Daljnovidnost</b>           | Sprejema suverene odločitve.                                                 |
|                                | Sprejema namerne odločitve in ukrepe na osnovi prednosti danih priložnosti.  |
|                                | Prevzame odgovornost reševanja problematike.                                 |
|                                | Dojema, da vseh sprememb ni mogoče preseči ali izkoristiti vseh priložnosti. |
| <b>Uspešen poslovni učinek</b> | Ustvarja denar in dobiček za posameznike, organizacijo in skupnost.          |
|                                | Z izvajanjem lastne dejavnosti prispeva k skupnemu dobremu.                  |
|                                | Je zanesljiv, prevzema odgovornost za lastne obveze.                         |

*Vir: M. M. Geaney & F. College, A Spirituality Leadership Competency Model: What does it take to be a spiritual leader in business?, b.l., str. 8 –10.*

Knights et al. (2012, str. 33) skozi nujnost razvoja voditeljev od osnovnega čustveno zavednega ali tako imenovanega racionalno egoistično usmerjenega »kot po navadi« vodenja k transpersonalnemu vodenju nakazujejo na potrebo voditeljev po celostnem

obvladovanju kognitivne, čustvene in duhovne inteligentnosti ter po razvoju transpersonalnih kompetenc. Nadalje avtorji navajajo osem celostnih kompetenc kot preplet kompetenc kognitivne, čustvene in duhovne inteligentnosti, potrebnih za razvoj transpersonalnega vodenja:

- osebni intelekt in presoja,
- osebne preference,
- samozavedanje,
- samo-determinacija,
- družbeno zavedanje,
- upravljanje odnosov,
- samoopredelitev,
- osebna zavest.

Zgoraj navedene kompetence opredeljujejo spodnje značilnosti transpersonalnih voditeljev (Knights et al., 2012, str. 47):

- navdihnjenost v smislu moči in delovanja v smeri spodbujanja vrednot, čustev in intelekta drugih,
- načelnost v smislu globoke zavezanosti, samozahtevnosti in samozaupanja, ki izhajajo iz vrednot, temelječih na poštenosti, odkritosti in resničnem spoštovanju drugih,
- resnicoljubnost, ki se izraža skozi etičnost, skrb za druge in zaupanje,
- pogum ne glede na posledice,
- motiviranost, ki izhaja iz zavedanja vrednosti lastne vloge oziroma naloge, ki jo opravlja ter ustvarjanja motivacijskega okolja,
- inovativnost, s katero voditelj spodbuja ustvarjalnost pri drugih z namenom iskanja rešitev problemov,
- skromnost in ponižnost kot odraz zavedanja lastnih zmožnosti, omejitev ter sprejemanja nasprotujočih povratnih sporočil, informacij, mnenj,
- celosten pogled na dogodke, situacije, probleme in zmožnost videti dolgoročne posledice trenutnih dejanj,
- poklicanost delati dobro v korist drugih brez povratnih pričakovanj.

Karakas (2010, str. 73) skozi koncept »duhovnih sider«<sup>5</sup> opisuje vzorce duhovnih motivov, vrednot in vedenj, ki kažejo smer, smisel, celostnost in povezanost posameznikovega življenja ali dela. Ta koncept zaobjema devet duhovnih sider, ki predstavljajo devet sklopov vrednot voditeljev in devet timskih vlog znotraj organizacije, s katerimi lahko voditelji razvijajo globljo samopodobo, osebno duhovno samorefleksijo, širijo duhovno zavedanje in modrost, odprtost in raznolikost, ter izražajo duhovnost na delovnem mestu,

---

<sup>5</sup> Duhovna sidra so natančneje opredeljena v Prilogi 2.

oblikujejo podporne time in prepoznavajo duhovne vrednote, potrebe, moči ter vedenje sodelavcev (Karakas, 2010, str. 86–87).

### **3 RAZISKAVA O DUHOVNEM KAPITALU V ZAVAROVALNICI MARIBOR**

#### **3.1 Akcijsko raziskovanje**

##### **3.1.1 Opredelitev akcijskega raziskovanja**

Duhovni kapital oziroma pomen duhovnega kapitala pri reševanju problemov v Zavarovalnici Maribor (v nadaljevanju ZM) sem raziskovala v procesu akcijskega raziskovanja, ki ga na kratko opisujem v nadaljevanju.

Akcijsko raziskovanje je metodologija, ki vključuje akcijo in raziskovanje (Dick, 1993, str. 6). Z akcijo vnesemo določeno spremembo v skupnost, organizacijo ali program ter izboljšamo prakso, pri čemer z raziskavo pridemo do novih spoznanj in razumevanja in tako pridobimo nova znanja (Dick, 1993, str. 6; Coghlan & Brannick, 2005, str. 3–4; McNiff & Whitehead, 2011, str. 10). Coghlan in Brannick (2005, str. 4) opredeljujeta akcijsko raziskovanje kot pristop k raziskovanju, v katerem sta akcija in generiranje znanja (teorije) v zvezi s to akcijo hkratnega pomena, iz česar sledi, da je akcijsko raziskovanje raziskava v akciji, in ne raziskava o akciji. Stringer (2014, str. 8) opredeljuje akcijsko raziskovanje kot skupinski pristop k raziskavi, ki udeležencem ponuja znanja, orodja, načine oziroma sredstva za izvajanje sistematične akcije reševanja specifičnih problemov. Nadalje Coghlan (2011, str. 48) navaja definicijo akcijskega raziskovanja avtorjev Shanija in Pasmoreja (1985, str. 439): »Akcijsko raziskovanje lahko definiramo kot nastajajoč raziskovalni proces, v katerem osvojeno vedenjsko znanstveno znanje vnesemo v obstoječe organizacijsko znanje z namenom reševanja resničnih problemov organizacije. Je spontano usmerjeno v ustvarjanje in vnašanje sprememb v organizacije, v razvoj kompetenc za samopomoč udeležencev organizacije in v krepitev strokovnega znanja. Končno, gre za razvijajoč se proces v duhu sodelovanja in so-raziskovanja.«

Iz zgoraj navedenih opredelitev akcijskega raziskovanja sledi, da namen akcijskega raziskovanja ni samo reševanje določene problematike, temveč tudi znanje, ki nastaja med izvajanjem samega procesa, in prispevek k znanstvenemu delu ter oblikovanje teoretičnih modelov (Coghlan & Brannick, 2005, str. 4). Po mnenju McNiffa in Whiteheadove (2011, str. 14) je glavni namen akcijskega raziskovanja v generiranju novega znanja, ki ustreza novim teorijam in praktični uporabi naučenega.



### 3.1.2 Značilnosti akcijskega raziskovanja

Glavne značilnosti akcijskega raziskovanja so, (Coughlan & Coughlan, 2002, str. 224–226; Coughlan & Brannick, 2005, str. 11–13; Susman & Evered, 1978, str. 591; Mesec, 1993, str. 4), da:

- vodi v akcijo,
- je usmerjeno v prihodnost,
- gre za skupinsko delo sodelujočih v raziskavi,
- vključuje infrastrukturni razvojni sistem,
- vedno vključuje dva cilja, in sicer: rešitev problema in doprinos k znanosti,
- je interaktivno, ker zahteva sodelovanje med raziskovalci in udeleženci raziskave ter kontinuirano prilagajanje novim informacijam in novim dogodkom,
- ustvarja celostno, holistično razumevanje,
- je ustvarjalec sprememb,
- zahteva razumevanje etičnih okvirjev, vrednot in norm itn.,
- v akcijsko raziskovanje lahko vključimo vse tipe metod zbiranja podatkov,
- zahteva široko pred-razumevanje okolja organizacije, podjetja, pogojev poslovanja itn.,
- naj bi se izvajalo sproti,
- zahteva svoje kriterije presoje kvalitete in ne kriterije pozitivistične znanosti.

Stringer (2014, str. 23) navaja, da akcijsko raziskovanje kot participativni proces zahteva razvoj in negovanje socialnih in osebnih interakcij, ki so neizkoriščevalske narave, in okrepitev socialnega ter čustvenega življenja vseh udeležencev raziskave. Organizirano in izvedeno je na način, da ustvarja enakovredno skupnost vseh udeležencev raziskave z namenom krepitve demokratičnih, pravičnih, osvobodilnih, življenju spodbudnih kvalitete socialnega življenja udeležencev (Stringer, 2014, str. 24).

Mesec (1994, str. 3-16) in Stringer (2014, str. 35) navajata temeljna načela akcijskega raziskovanja, ki omogočajo raziskovalcu oblikovati aktivnosti, s katerimi lahko podpre navedeno v prejšnjem odstavku:

- sočasni potek treh procesov (usposabljanje, praktično delovanje, raziskovanje),
- pomembnost odnosa in skupinskega procesa,
- ekološko (naturalistično) delovanje v naravnem okolju z najmanjšim možnim vpletanjem,
- načelo proaktivnosti (aktiviranja),
- načelo obojestranske koristi,
- vzpostavitev in ohranjanje pozitivno naravnanih odnosov, ki temeljijo na enakopravnosti, harmoniji, sprejemanju in odzivanju, sodelovanju, sočutju,

- komunikacija, s katero ustvarjamo pozitivne odnose, in ki omogoča razumevanje dogajanja in je razumljena ter razumljiva, je odraz pozornega poslušanja in odzivnosti, je resnicoljubna in odkrita, primerna in odprta,
- učinkovito soprispevanje in soudeležba- ustvarjanje spodbujajočega in varnega okolja, v katerem se udeleženci aktivno vključujejo, izvajajo ključne naloge, se razvijajo in učijo delovati, zmorejo sami izpolniti naloge, in v katerem je omogočen individualni pristop obravnave udeležencev,
- vključenost v smislu celostnega (holističnega) pristopa k raziskavi, zagotovitvi sodelovanja z relevantnimi organizacijami in deležniki, ki se jih raziskava dotika, zagotovitev doprinosa vsem relevantnim akterjem raziskave.

Akcijsko raziskovanje je torej skupinski proces, v katerem vsi udeleženci aktivno sodelujejo v vseh navedenih korakih cikličnega procesa (Coghlan & Brannick, 2005, str. 4). Odnosi med njimi so gonilo akcijskega raziskovanja, ker temeljijo na zaupanju, omogočajo večjo objektivnost raziskovanja in motivirajo udeležence, kar pripelje do uresničitve praktičnih ciljev. Ključen pa je tesen in neposreden odnos med akterjem in raziskovalcem, ki temelji na zaupanju (Mesec, 1994, str. 10). Stringer (2014, str. 20–21) vidi temeljne vloge raziskovalca predvsem v tem, da raziskovalec:

- deluje v procesu akcijskega raziskovanja kot katalizator,
- spodbuja udeležence k spremembi z izpostavljanjem trenutne problematike,
- teži h kvaliteti dela (izvedbe procesa) in ne samo k rezultatom,
- usmerja udeležence, da sami analizirajo lastne probleme,
- izhaja iz trenutnega položaja, stanj udeležencev (iz tega, kar oni so, in ne kar drugi mislijo, da so),
- pomaga udeležencem analizirati situacijo, razmisliti o ugotovitvah, planirati, kako zadržati to, kar želijo in spremeniti to, česar ne želijo,
- pomaga pri implementaciji načrta z namenom izpostavitve njegovih glavnih pomanjkljivosti ter iskanja virov za realizacijo načrta,
- s svojim delovanjem spodbuja razvoj posameznikov in
- prevzema odgovornost za uspeh raziskave.

### **3.1.3 Prednosti in pomanjkljivosti akcijskega raziskovanja**

McNiff in Whitehead (2011, str. 7–10) pojasnujeta akcijsko raziskovanje kot obliko raziskovanja, ki je vsesplošno uporabna in jo praktično lahko izvaja vsak. Bistveno razliko med to obliko raziskovanja in tradicionalnimi oblikami raziskovanja družbenih ved vidita omenjena avtorja predvsem v tem, da raziskovalci v procesu akcijskega raziskovanja raziskujejo lastne prakse in iščejo izboljšave le-teh z ustvarjanjem novega znanja, izhajajoč iz obstoječega znanja, s katerim razpolagajo. Temeljne razlike med takim raziskovalnim procesom in klasičnimi oblikami znanstvenega raziskovanja se kažejo v tem, da

raziskovalci raziskujejo lastne prakse, da se po zaključku raziskave sama raziskava ne konča in da rezultati dejansko generirajo spremembe (McNiff & Whitehead, 2011, str. 8; Stringer, 2014, str. 10). Ključne razlike med akcijskim raziskovanjem in pozitivistično znanostjo navajam v Tabeli 7 (Coughlan & Coughlan, 2002, str. 222; Susman & Evered, 1987, str. 600):

*Tabela 7: Primerjava med pozitivistično znanostjo in akcijskim raziskovanjem*

|                                         | <b>Pozitivistična znanost</b>      | <b>Aksijsko raziskovanje</b>                |
|-----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Cilj raziskave</b>                   | Univerzalno znanje                 | Znanje v akciji                             |
|                                         | Postavljanje teorije in testiranje | Postavljanje teorije in testiranje v akciji |
| <b>Tip pridobljenega znanja</b>         | Splošno                            | Določeno                                    |
|                                         | Zakoni delovanja, mehanizmi        | Situacijsko                                 |
|                                         |                                    | Praktično                                   |
| <b>Način preverjanja podatkov</b>       | Neodvisno od konteksta             | Kontekstualno vgrajen                       |
|                                         | Logično merjenje                   | Izkustveno                                  |
|                                         | Konsistentnost napovedi in kontrol |                                             |
| <b>Vloga raziskovalca</b>               | Opazovalec                         | Igralec                                     |
|                                         |                                    | Agent sprememb                              |
| <b>Raziskovalčev odnos do raziskave</b> | Nenavezan opazovalec               | Poglobljeno vpet                            |

Vir: G. I. Susman & R. D. Evered: *An Assessment of the Scientific Merits of Action Research*, 1978, str. 600.

Dick (1993, str. 8–9) pojasnjuje, da se prednosti, ki jih ponuja aksijsko raziskovanje, odražajo predvsem v uporabnosti le-tega. Avtor navaja, da izvajalci ali agenti sprememb lahko proces akcijskega raziskovanja uporabijo kot sestavni del običajnih lastnih aktivnosti. Prav tako izvajalci pridobijo nova znanja preko lastne izkušnje in povečajo obstoječe naučeno znanje. Proces omogoča participativen odnos med raziskovalcem in udeleženci raziskave, kar je lahko z etičnega vidika bolj primerno, in s poklicnega bolj relevantno. Prednost je tudi praktična uporabnost znanstvenega dela.

Temeljne pomanjkljivosti oziroma razlogi za ne tako pogosto uporabo akcijskega raziskovanja izhajajo iz naslednjih dejstev (Dick, 1993, str. 10–12):

- izvedba akcijske raziskave je običajno težja od izvedbe konvencionalne raziskave, pri čemer raziskovalec prevzame odgovornost za spremembe in za raziskavo,
- ne ujema se s pričakovanji ocenjevalcev, ker namenoma in iz dobrih razlogov akcijska raziskava ignorira določene zahteve, ki so postale del ideologije nekaterih konvencionalnih raziskovalcev, zaradi česar obstaja možnost slabše ocene narejenega dela,
- slabo poznavanje procesa akcijskega raziskovanja,
- nezmožnost uporabe običajnega formata raziskave, zaradi česar je treba pridobiti nove veščine,

- iskanje ustrezne literature je bolj zahtevno, saj je literatura opredeljena z zbranimi podatki in njihovo interpretacijo,
- običajno je končno poročilo daljše, saj vključuje poročilo o uporabljenih metodah, rezultatih in interpretacijo ter poročilo o njihovi primernosti za raziskavo določene situacije.

Coughlan in Coghlan (2002, str. 227) pojasnjujeta, da je akcijsko raziskovanje v splošnem najbolj primerno v situacijah, ko se raziskovalno vprašanje navezuje na opis odvijajočih se nizov dejanj skozi čas v določeni skupini, skupnosti ali organizaciji. Tudi, ko raziskovalno vprašanje vodi v razumevanje soudeležencev raziskave o tem, kako in zakaj njihova dejanja lahko spremenijo in izboljšajo delovanje nekaterih vidikov sistema in ko procese sprememb in napredka dojamemo kot dejavnike učenja.

### **3.1.4 Postopki izvedbe akcijskega raziskovanja**

Aksijsko raziskovanje je discipliniran in sistematičen proces, ki se odvija ciklično z zavestno in namensko določenim zaporedjem naslednjih korakov (McNiff & Whitehead, 2011, str. 9; Coghlan & Brannick, 2005, str. 22–24):

- diagnoza,
- načrtovanje,
- akcija,
- evalvacija in
- načrtovanje novega koraka.

V vsakem akcijskem raziskovalnem procesu se odvija več raziskovalnih ciklov hkrati. Ti imajo različne časovne razmike. Dva cikla se odvijata paralelno, in sicer osnovni zgoraj omenjeni cikel ter refleksijski cikel. Slednji omogoča integracijo akcije in raziskave ter s tem predstavlja ključno povezavo med konkretno izkušnjo, njeno interpretacijo in udejanjanjem nove akcije (Coghlan & Brannick, 2005, str. 24–36).

McNiff in Whitehead (2011, str. 26) ter Stringer (2014, str. 62) v grobem navajajo postopke procesa akcijskega raziskovanja v njegovi bolj razčlenjeni obliki, in sicer:

- zasnova in načrtovanje raziskave,
- zbiranje podatkov,
- analiza podatkov,
- poročanje,
- ukrepanje.

Zasnova raziskave vključuje postopke uvajanja raziskovalne študije, v okviru katerih udeleženci osredotočijo svoje proučevanje in zasnujejo veljaven ter etičen raziskovalni proces. Sledi faza zbiranja podatkov, ki zajema postopke sistematičnega zbiranja informacij, potrebnih za razširjeno razumevanje proučevane zadeve. Nabor pridobljenih informacij nato v fazi analize podatkov analiziramo z ugotavljanjem ključnih zadev in izkušenj, ki razkrivajo ključne prvine le-teh. S postopki kategoriziranja in kodiranja za analiziranje podatkov le-te poenotimo ter tako pridobljene enote razvrstimo v kategorije, da bi dobili osnovo za oblikovanje učinkovitih rešitev proučevane zadeve. Sledi faza poročanja, znotraj katere opredelimo namen ter načine poročanja, s katerimi predstavimo izid raziskave. Ukrepanje kot zadnja faza akcijskega raziskovanja loči akcijsko raziskovanje od ostalih oblik kvalitativnega raziskovanja. V fazi ukrepanja pridobljeno znanje in razumevanje, ki izvirata iz raziskovalne preiskave, uporabimo za oblikovanje neposrednih praktičnih rešitev. Ta faza je ključna za premik od pretežno miselnega in poročevalskega dela k praktičnim dejanjem, s katerimi udeleženci dosežejo cilje raziskave (Stringer, 2008, str. 15–175).

*Slika 7: Zaporedje akcijskega raziskovanja*



Vir: E. T. Stringer, *Action research*, 2014, str. 62.

Kot je razvidno iz zgoraj navedenega, akcijsko raziskovanje ni tehnični rutinski postopek, temveč omogoča sistematično proučevanje na načine, ki so demokratični, sodelovalni, vlivajo moč in izboljšujejo življenje. Je raziskovanje, ki preobraža, ker skozi sodelovanje v procesu udeleženci zmorejo videti svet drugače in širše ter s tem konkretno prispevajo k skupnemu dobremu (Stringer, 2008, str. 45).

### **3.2 Proces akcijskega raziskovanja duhovnega kapitala in njegovega pomena pri reševanju problemov ZM**

Akcijska raziskava duhovnega kapitala in njegovega pomena pri reševanju problemov v organizaciji se je odvijala v ZM, natančneje v njeni Poslovni enoti Ljubljana (v nadaljevanju PE Ljubljana), ki predstavlja njeno drugo največjo prodajno enoto.

ZM, katere korenine sežejo v prvo polovico 19. stoletja, se na slovenskem zavarovalniškem trgu uvršča na tretje mesto po zbrani premiji. Skozi pester zgodovinski razvoj in 180-letno tradicijo se je zavarovalnica izoblikovala v stabilno finančno institucijo, katere poslovanje je usmerjeno pretežno na Štajersko regijo naše dežele. Glavni dejavnosti zavarovalnice sta prodaja premoženjskih in življenjskih zavarovanj. Organizacijsko strukturo zavarovalnice na dan 31.12.2014 poleg organov upravljanja in vodenja sestavlja še šest sektorjev, dve službi in poslovna mreža, ki deluje v vseh slovenskih regijah. V poslovno mrežo je vključenih 9 poslovnih enot, 3 predstavništva, 81 zastopniških pisarn, ki skupaj z lastno notranjo in zunanjo prodajno mrežo zavarovalnice tvorijo njeno celotno prodajno. Poslovne enote znotraj omenjene poslovne mreže opravljajo nalogo iskalcev potencialnih strank, so stik z vsemi skupinami strank zavarovalnice in ustvarjajo prihodke iz zavarovalnih premij.

Pomen uporabe duhovnega kapitala pri reševanju problemov organizacije sem raziskovala na primeru ZM predvsem zaradi:

- izziva in nujnosti spregovoriti o duhovnosti v finančni, dobičkonosno usmerjeni organizaciji,
- izkazanega interesa in podpore vodstva ZM in vodstva PE Ljubljana za sodelovanje,
- odprtosti zaposlenih v PE Ljubljana do obravnavane tematike in njihovi izkazani potrebi po razvoju, napredku in doprinosu k skupnemu dobremu.

Duhovni kapital ZM sem raziskovala skozi proces akcijskega raziskovanja predvsem zaradi neotipljive in občutljive narave obravnavane tematike ter njene široke raznovrstnosti. Vsebina obravnavane tematike je zahtevala način dela, ki temelji na načelih akcijskega raziskovanja in upošteva njegove značilnosti. Tako je bilo zagotovljeno aktivno, prisebno ter pristno sodelovanje vseh udeležencev raziskave. Znotraj PE Ljubljana je bilo zaradi afinitete zaposlenih do vsebine obravnavane tematike možno ustvariti takoimenovano enotno skupnost, ki je s svojim delom prispevala k razvoju celotne ZM in prispevala k lokalni skupnosti tudi z izvajanjem prostovoljnih del.

Na nivoju celotne organizacije sem preverjala obstoj duhovnega kapitala in na nivoju njene organizacijske enote PE Ljubljana iskala odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali ZM razpolaga z duhovnim kapitalom?

- Kolikšen je SQ PE Ljubljana ZM?
- Katere duhovne vrednote in motivi so najbolj značilni za PE Ljubljana ZM?
- Ali z uporabo duhovnih načel in duhovnih vrednot lahko kvalitetneje in bolj celostno razrešimo konkretno problematiko posamezne raziskovane skupine zaposlenih znotraj PE Ljubljana ZM?

Z navedenimi raziskovalnimi vprašanji sem ugotavljala pomen uporabe duhovnega kapitala pri reševanju problemov PE Ljubljana ZM.

V nadaljevanju tega poglavja natančneje opisujem celoten proces akcijskega raziskovanja, ki je zajemal naslednje faze:

- zasnova - načrtovanje raziskave,
- zbiranje podatkov,
- analiza podatkov in refleksija,
- poročanje,
- ukrepanje - implementacija rešitev.

### **3.2.1 Zasnova - načrtovanje raziskovalnega procesa**

Načrtovanje oziroma priprava zasnove raziskave je vključevala naslednje postopke:

- pripravljane prizorišča,
- osredinjenje in uokvirjenje,
- predhodni pregled literature,
- izbiranje udeležencev,
- zagotavljanje etičnosti postopkov,
- vzpostavljanje veljavnosti.

Pripravljanje prizorišča v smislu oblikovanja ustvarjalnega raziskovalnega okolja, v katerem se izrazijo človeške razsežnosti akcijskega raziskovanja, se je nanašalo predvsem na delo s fokusnima skupinama. Skozi ves proces akcijskega raziskovanja sem se kot zunanja raziskovalka in moderatorica trudila zagotavljati raziskovalno okolje, ki udeležencem v skupini daje občutek osebne vrednosti in sposobnosti ter pripadnosti skupini, poslovni enoti in organizaciji, v kateri so zaposleni, pa tudi lokalni skupnosti in družbi. S prostovoljnim sodelovanjem v akcijski raziskavi, v kateri smo se osebno in poslovno razvijali, smo iskali rešitve tudi v podporo pomoči potrebnim in na tak način doprinesli okolju, kateremu pripadamo. S pristopom in načinom dela, ki je po eni strani izražal gostoljubje, domačnost in po drugi strani poslovnost, strokovnost, sem skušala v skupini ustvariti in ohranjati sproščeno vzdušje in varno okolje, v katerem smo udeleženci lahko izrazili svoja razmišljanja, čutenja brez občutka etiketiranja, analiziranja,

obtoževanja, obsojanja, vendar z zavedanjem, da je vsak od nas odgovoren za svoja dejanja, misli, izrečene besede in za to, kar čuti. Temelje za kvalitetne delovne odnose, zdravo učinkovito komunikacijo znotraj skupine sem prvotno postavila z jasno določitvijo pravil skupnega sodelovanja in raziskovanja na uvodnem srečanju s fokusnima skupinama. Nadalje pa s konstantnim poudarjanjem pomembnosti medsebojne povezanosti in delovanja skupine kot celice, ki kljub notranjim različnim funkcijam (vibracijam) deluje kot celota, kot eno. Z izpostavljanjem smisla, namena in pomembnosti raziskave sem spodbujala njihovo maksimalno udejstvovanje z vso energijo, navdihom, znanjem ter izkušnjami, ki jih premorejo.

Zaradi velikega zanimanja za sodelovanje s strani zaposlenih PE Ljubljana je reševanje izpostavljenih problematik omenjene poslovne enote potekalo v dveh skupinah. Delo je potekalo v udobnem domačem okolju, torej v prostorih PE Ljubljana, enkrat tedensko v sedmih zaporednih srečanjih za vsako skupino posebej od januarja do aprila 2015.

Področje raziskave se je dotikalo vsebine duhovnega kapitala, konkretnije njegovega pomena pri reševanju problemov PE Ljubljana, ki sem ga raziskovala skozi uvodoma zastavljena raziskovalna vprašanja. Za kvalitetno izvedbo akcijske raziskave sem predhodno proučila in analizirala teoretično podlago obravnavane tematike, pa tudi literaturo in vire, povezane s problematiko PE Ljubljana, ki smo jo reševali z uporabo duhovnega kapitala raziskovalnih skupin, izhajajoč iz koncepta duhovnega kapitala Danah Zohar in Iana Marshalla. S problematiko, ki jo je uvodoma na široko opredelilo vodstvo PE Ljubljana, se je razširil krog proučevanja tudi na področje odnosov. Tako je bil glavni namen dela z raziskovalnima skupinama primarno proučiti, z uporabo lastnega duhovnega kapitala, njihov odnos do samih sebe in ugotovitve uporabiti pri proučevanju odnosov med udeleženci raziskovalnih skupin ter njihovega odnosa do strank in drugih deležnikov. Glavni cilj obeh raziskovalnih skupin pa je bil:

- z raziskavo lastnega duhovnega kapitala in njegovo oplemenitvijo poiskati vir problemov, ugotoviti, kaj sploh problem v resnici je, in poiskati učinkovite rešitve za izgradnjo pravih odnosov.

Raziskava in zbiranje podatkov sta tako potekala na dveh nivojih, in sicer:

- preverjanje obstoja duhovnega kapitala na nivoju ZM preko njenih strateških dokumentov, poslovne naravnosti, prispevka lokalni skupnosti, odnosa do zaposlenih in zunanjih deležnikov;
- na ravni PE Ljubljana, znotraj katere sem z metodo anonimnega spletnega vprašalnika merila količnik duhovne inteligentnosti (SQ) in z delom s fokusnima skupinama raziskovala pomen uporabe in uporabo duhovnega kapitala pri reševanju izpostavljene problematike omenjene poslovne enote;



Preverjanje obstoja duhovnega kapitala na nivoju organizacije sem ugotavljala s pregledom poslovne naravnosti podjetja, ki je razvidna predvsem iz poslanstva, vizije, vrednot organizacije, njenih strateških usmeritev, izvajanja etičnega kodeksa in zavarovalnega kodeksa, odnosa do zaposlenih in družbe, pa tudi iz narave in vsebine produktov, v katerih se odražajo temeljne vrednote vodstvenih kadrov zavarovalnice. Ključne primere, ki nakazujejo obstoj duhovnega kapitala na nivoju ZM, prikazujem v poglavju Duhovni kapital Zavarovalnice Maribor.

Anonimni anketni vprašalnik so dobili v izpolnitev zaposleni PE Ljubljana v novembru 2014. Anketiranje je potekalo s spletnim programom za anketiranje Survey Monkey. Prvi del spletnega anonimnega anketnega vprašalnika je zajemal uvodno predstavitev pojma duhovna inteligentnost, drugi del splošna demografska vprašanja in vprašanja za določitev tipa osebnosti anketiranca. Zadnji del je vključeval konkretne trditve, s katerimi ocenjujemo naravnost in vedenje anketirancev oziroma ocenjujemo količnik duhovne inteligentnosti na ravni organizacijske enote. Anketo je v celoti izpolnilo 18 zaposlenih od skupaj 56, kar pomeni 32,14 % odziv. V analizo sem zajela le vprašalnike, ki so bili izpolnjeni v celoti. Vprašalnike, ki so bili izpolnjeni deloma, v mojem primeru 2 vprašalnika (3,57 % anketirancev), nisem vključila v analizo in nisem upoštevala pri merjenju količnika duhovne inteligentnosti (SQ).

V Prilogi 3 prikazujem strukturo anketirancev, ki so izpolnili vprašalnik v celoti, in sicer po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, delovni dobi pri trenutnem delodajalcu, številu zamenjanih delodajalcev (do izvedbe ankete), delovnem mestu, področju dela, tipu osebnosti, načinu sprejemanja informacij, načinu odločanja in življenjski naravnosti. Anketni vprašalnik je izpolnilo večje število zaposlenih ženskega spola. Največji delež anketirancev spada v starostno skupino od 46 do 55 let. Največ anketirancev ima gimnazijsko, srednjo poklicno ali strokovno izobrazbo. Sodelovali so predvsem zaposleni, ki so v ZM zaposleni več kot 10 let, in zaposleni, ki delajo na področju prodaje, trženja in dela s strankami. Med njimi je bilo tudi šest vodij. Polovica anketirancev meni, da sprejemajo informacije s čutnim zaznavanjem in polovica z intuicijo, pri čemer se jih večina odloča na podlagi intelekta in ne na podlagi čustev. Skoraj polovica se je opredelila kot introvertiran tip osebnosti, medtem ko so se ostali opredelili kot ekstrovertiran tip osebnosti. Njihova življenjska naravnost je po večini zaznavne narave, kar pomeni, da se v življenju bolj prilagajajo in spontano odzivajo. Le trije živijo sistematičen in strukturiran življenjski slog, v katerem se odločajo po presoji.

Za namen ugotavljanja pomena in konkretne uporabe duhovnega kapitala pri reševanju problematike PE Ljubljana sta se prostovoljno oblikovali dve fokusni skupini, v kateri je bilo vključenih 15 od prvotno prijavljenih 17 zaposlenih. Obe skupini so sestavljali zaposleni z različnih položajev, različnega spola in starosti, kar pomeni, da je bila strukturna sestava v obeh skupinah naslednja: 4 udeleženci moškega spola in 11 ženskega spola, vodja poslovne enote, 5 vodij prodaje, 2 uslužbenca tajništva PE in 7 referentov.

Stopnja odziva zaposlenih v PE Ljubljana na anketiranje in na delo v raziskovalnih skupinah je bila dobra in primerna za nadaljnjo statistično analizo. K temu je prispeval tudi pozitiven pristop vodstva poslovne enote do izvedbe raziskave.

Vodstvo poslovne enote je z nagovorom k sodelovanju in povabilu zaposlenih k prostovoljnemu sodelovanju v akcijski raziskavi ter izrednemu interesu za njeno izvedbo pokazalo skrb za svoje ljudi in hkrati odprtost do uvajanja novih ter drugačnih načinov poslovanja, ki v slovenskem okolju niso toliko prepoznani. Zaposleni so s prostovoljnim sodelovanjem pokazali, da jim ni vseeno, kaj se dogaja z njihovo organizacijo, in da jo želijo z osebno rastjo podpreti v njenih prizadevanjih za boljši jutri. Z akcijsko raziskavo so še bolj poglobili vzajemen odnos, ki temelji na zaupanju in zagotavljanju etičnih načel interakcije. Etika se je v procesu akcijskega raziskovanja izražala preko spoštljivega odnosa med vsemi člani skupin, z zagotovitvijo anonimnosti, z upoštevanjem njihovih potreb in trdom, da se le-te zadovolji, s sočutjem, celostnim in individualnim pristopom do udeležencev. Ker so se med raziskovanjem odpirale predvsem teme osebne narave, je proces raziskave potekal tudi glede na potrebe udeležencev po izpovedi lastnih doživljanj in izkušenj. Vsak od udeležencev je imel priložnost izraziti svoja stališča, predloge, ideje, frustracije, konflikte. Kljub občutljivosti tematike smo z obema skupinama akcijsko raziskavo izvedli, ne da bi kršili njihovo zasebnost ali kakorkoli zlorabili njihovo sodelovanje v raziskavi. Posebnih dovoljenj za sodelovanje nisem potrebovala.

Veljavnost akcijskega raziskovanja sem skušala doseči:

- s skoraj šestmesečnim trajanjem celotnega raziskovalnega procesa,
- z intenzivnim opazovanjem in pogovori v okviru trimesečnega praktičnega dela s fokusnima skupinama,
- s preverjanjem točnosti in koristnosti ugotovitev med delom s skupinama in na koncu vsakega srečanja,
- s triangulacijo v smislu uporabe številnih in raznolikih virov, metod in nazorov za širše in globlje razumevanje raziskovalnih problemov, z vključevanjem ključnih deležnikov raziskave, s povezovanjem raziskovane tematike z drugimi področji človekovega delovanja,
- z izpovedmi udeležencev raziskave in s povezovanjem izpovedi posameznikov z lastnimi izkušnjami ostalih udeležencev raziskave,
- s pestrostjo analize, ki se je izražala preko pogledov in tolmačenja udeležencev različnih delovnih položajev in nalog, preko nestrinjanja o določenih tematikah, z neposrednim soočenjem vodstva in podrejenih pri obravnavi izpostavljenih problematik,
- s sklicevalno ustreznostjo v smislu, da so tolmačenja oziroma opisi izkušenj ubesedeni z jezikom in izrazjem, ki smo ga uporabili udeleženci, kar je razvidno tudi iz opisa pojmov obravnavane tematike s strani udeležencev raziskave,
- z doseganjem visoke stopnje sodelovanja s PE Ljubljana in znotraj fokusnih skupin,

- z rešitvami praktične narave, ki so temelj za nadaljnje projektno delo omenjene poslovne enote,
- z zapiski, fotografijami, likovnim izražanjem, plakati, poročili za kadrovske službe ZM in za vodstvo ter udeležence raziskave, dokumenti o vsebinski izvedbi raziskave, učnimi listi,
- s podrobnim opisom raziskovalnega procesa in
- koristnostjo rezultatov, ki se kaže v možnosti uporabe novega znanja direktno v procesih poslovanja PE Ljubljana in njihovo praktično izvedljivostjo za izboljšanje prodaje zavarovalnih produktov.

### 3.2.2 Zbiranje podatkov in informacij

V fazi zbiranja podatkov in informacij sem najprej glede na vsebino raziskovalnih vprašanj opredelila temeljne pristope k ustvarjanju celotne slike situacije, s katero sem skušala zaobjeti čim širši krog potencialnih virov podatkov in informacij in s tem čim bolj osvetliti predmet raziskave. Tako sem opredelila štiri pristope k zbiranju podatkov in informacij:

- proučitev obstoječe domače in tuje literature ter virov v zvezi s tematiko magistrskega dela,
- pregled strateških dokumentov, poslovne naravnosti in produktov ZM,
- izvedba anonimnega spletnega anketiranja za merjenje količnika duhovne inteligentnosti (SQ) v PE Ljubljana,
- reševanje problemov PE Ljubljana z dvema fokusnima skupinama

Temeljne metode zbiranja podatkov in informacij so bile:

- pregled literature in virov,
- pregled dokumentacije,
- anonimni spletni anketni vprašalnik,
- opazovanje udeležencev,
- skupinska diskusija,
- moderatorske in coaching tehnike,
- tehnike psihosinteze.

Kot osnovo za pripravo anonimnega spletnega anketnega vprašalnika SQ sem uporabila spletni anketni vprašalnik Danah Zohar in Iana Marshalla<sup>6</sup>. Spletni vprašalnik je vključeval:

- uvodni predstavitveni del,

---

<sup>6</sup> Anonimni anketni vprašalnik za merjenje SQ je v Prilogi 4.

- demografska vprašanja glede starosti, spola, stopnje formalne izobrazbe, delovnega staža in dela, ter splošne informacije, povezane s tipom osebnosti anketiranca,
- trditve, razporejene po vsebinskih sklopih koncepta duhovnega kapitala.

Anketni vprašalnik je vseboval poleg vprašanj informativne narave še 48 trditev, povezanih z vsebino obravnavane tematike, katerih odgovori nakazujejo:

- naravnost in obnašanje anketirancev,
- vrednote in motive, ki so jim blizu ter
- stopnjo SQ na ravni PE Ljubljana.

Delo s fokusnima skupinama je potekalo deloma vodeno in deloma spontano, odvisno od potreb posamezne skupine in zahtevnosti vsebine, vendar poglobljeno, ciljno usmerjeno z jasno strukturo in notranjo mehkobo. Delo je zajemalo teoretični in praktični del, in sicer:

- diskusije, razmišljanja in asociacije o duhovnem kapitalu,
- povezovanje vsebine koncepta duhovnega kapitala z različnimi področji človekovega delovanja (s poslovnim svetom, z znanostjo, umetnostjo, človekom, vzgojo, zdravjem),
- tehnike s področja psihosinteze in ajurvede,
- praktično izvedbo s pomočjo moderatorskih in coaching tehnik.

Določene informacije sem pridobila tudi z opazovanjem vedenja, izraženih ter ubesedenih misli in čustev, dejanj udeležencev in konkretnega dogajanja v skupinah med srečanji. Primere le-teh opisujem v procesu analiziranja ključnih izkušenj in refleksije.

Tehnični pripomočki, ki sem jih uporabila v procesu zbiranja podatkov in informacij, so bili predvsem: zapisi na plakatih, zapiski, dnevnik, improvizacija, igre, ustvarjalno izražanje, časopisi in revije, igrače, hrana, fotografije.

### **3.2.3 Metode analize podatkov**

Metode analize podatkov, ki sem jih uporabila v procesu akcijskega raziskovanja, se delijo glede na nivo raziskovanja, in sicer:

- na nivoju celotne organizacije sem primarno pregledala javno dostopno dokumentacijo ZM,
- na nivoju PE Ljubljana pa:
  - je bila metoda analize z anketnim vprašalnikom zbranih podatkov osnovna statistična metoda, pri čemer sem primarne podatke analizirala s statističnimi funkcijami v programu Excel;

- pri delu s fokusnima skupinama sem za analizo podatkov uporabila proces analiziranja ključnih zadev in izkušenj ter kategoriziranje in kodiranje, kar prikazujem v nadaljevanju poglavja;

Analiza podatkov, pridobljenih z anonimnim spletnim vprašalnikom, je zajemala združevanje podatkov na nivoju posamezne trditve in sklopov vsebinskih načel koncepta duhovnega kapitala, pri čemer sem uporabila deskriptivno analizo. Sklopi vsebinskih načel koncepta duhovnega kapitala so vključevali tudi trditve, ki kažejo motivacijska stanja po Marshallovi motivacijski lestvici, pri čemer lahko posamezno trditev, vezano na motivacijska stanja, uvrstimo glede na njen vsebinski pomen v več načel duhovnega kapitala. V prvem koraku sem vsem možnim odgovorom (vedno, večino časa, včasih, ne pogosto in nikoli, ki sem jih definirala glede na pogostost udejanjanja, oziroma prisotnost teh trditev v vsakdanjem življenju anketirancev ter njihovega značilnega vedenja in življenjske naravnosti, izhajajoč iz Zoharjevih in Marshallovih opisov vsebine načel koncepta duhovnega kapitala) na posamezno trditev dodelila število od 1 do 5, ki predstavlja ustrezno vsebinsko smiselno utež. V drugem koraku sem z vsoto zmnožkov omenjenih uteži in številom posameznih odgovorov prišla do skupne ocene posamezne trditve in z deljenjem s številom anketirancev, ki so podali vse odgovore, do povprečne ocene posamezne trditve. Na podlagi izračunanih povprečij sem ugotavljala pogostost prisotnosti vsebine posamezne trditve v življenju anketiranca, njegovo vedenjsko in življenjsko naravnost ter rang motivacijskih stanj glede na Marshallovo motivacijsko lestvico. Povprečne ocene sem nato združevala glede na posamezne sklope oz. načela duhovnega kapitala in prišla do povprečij ocen za posamezno načelo, ki sem jih v zadnjem koraku razvrstila glede na intervalno lestvico od 0 % do 100 %, z razredi po 25 %. Na tej podlagi sem ocenila SQ PE Ljubljana za posamezno načelo duhovnega kapitala, kar prikazujem v Tabeli 8. Pri prikazu rezultatov sem uporabila metodo komparacije.

V procesu analiziranja ključnih izkušenj sem z opazovanjem izražanja udeležencev, skozi zaznavanje intonacije pri pripovedovanju izkušenj, čustvenega razpoloženja in zapisovanjem ključnih izkušenj, razkritih v pripovedih in diskusijah, pridobila informacije predvsem o:

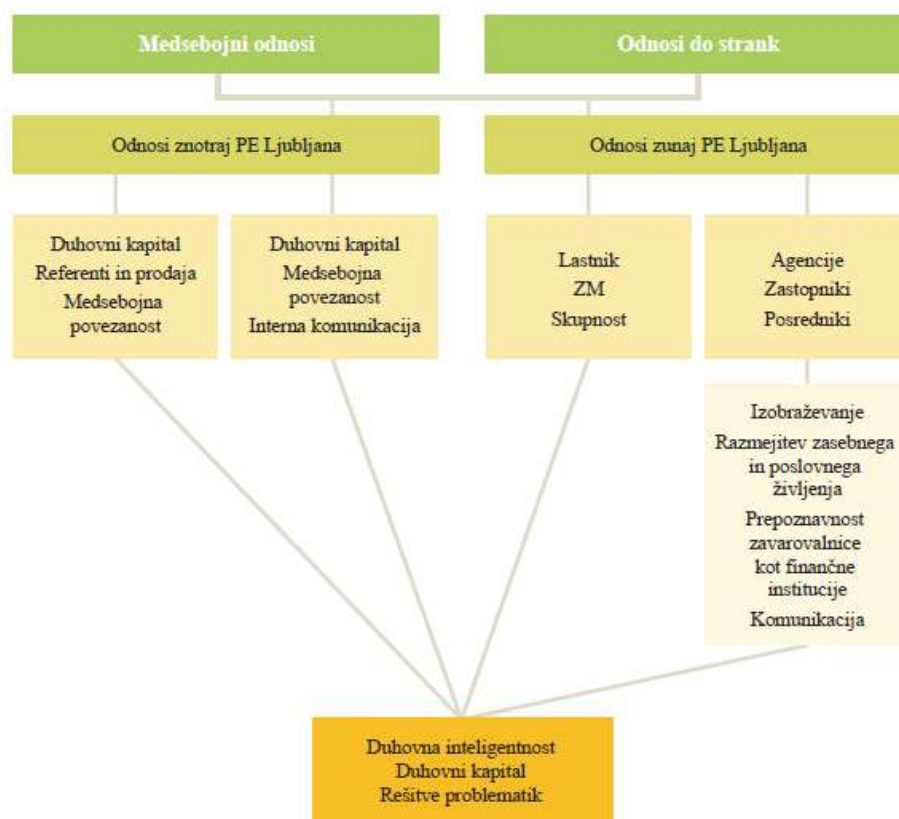
- življenjskih dogodkih in situacijah, ki so vplivali na njihovo razumevanje vsebine duhovnega kapitala (*»Težko govorim o sebi.«*, *»Strah me je bolezni.«*, *»Brez zdravja ni nič.«*, *»Optimist, veseljak«*, *»V življenju so presenečenja«*);
- njihovih pogledih na prodajno službo, delo referentov, ZM kot delodajalca in lastnika Savo RE navedene zavarovalnice (*»Sam za svojo rit skrbijo«*, *»Tudi oni so ljudje«*, *»Zakaj ne moremo delat doma«*, *»Nč se ne da naredit«*, *»Vidimo se v viziji in vrednotah zavarovalnice«*, *»Dober pretok informacij«*, *»Komunikativni – retorično močni«*, *»Individualizem«*, *»Rutina«*);
- njihovem pogledu na prihodnost in kariernih željah (*»Življenje je simfonični orkester.«* *»Hočem živeti v zelenem svetu.«* *»Poslanstvo je razsvetljevati okoli sebe.«* *»Moraš*

*imeti fokus, pa boš naredil.*«, »Biti član posadke na avionu – v vsem in kjerkoli.«, »Voditi zmagovalni tim.«),

- zanikanju, da problemi sploh obstajajo (*»Saj sploh ni problemov v odnosih...«*),
- vplivu posameznikov na skupino (*»Niste bolni le sonca ste lačni«*, *»Pridi na pogovor in bodi konkretna, verjemi vase«*, *»Vem, da zmoreš še več«*, *»...tyle ti pa jaz ne morem pomagat, žal«*);
- o dojemanju obravnavane tematike na posameznem srečanju (*»Fucking great«* *»Razmišljamo in pogovarjamo se o tem tudi drug dan«*, *»Moraliziranje«*, *»Mavrica vsega naštetega«*),
- o njihovih potrebah in občutkih, če so potrebe zadovoljene (*potreba po:* *»komunikaciji, sprejetosti, zaupanju, opaženosti, vključenosti, spoštovanju, nagrajevanju, boljši samopodobi, večji samozavesti, izobraževanju, možnostih, izkušnjah«*; občutki, če so potrebe zadovoljene: *»inspiracija, učinkovitost, povezanost z drugimi, humor, praznovanje življenja, optimizem, izpolnjenost, ponos, veselje, umirjenost«*),
- o pridobljenih novih znanjih, kar opisujem v poglavju 3.3.

Pridobljene podatke iz dokumentarnega gradiva sem vsebinsko razvrstila po sklopih glede na spodnjo shemo.

Slika 8: Sistem kategorij za uporabo duhovnega kapitala pri reševanju problemov PE Ljubljana



### 3.2.4 Refleksija

V nadaljevanju navajam par ključnih opažanj dogajanja v skupinah kot refleksijo na dogodke, izjave, razmišljanja, vključenost in vedenje sodelujočih. Navajam jih v vlogi opazovalke, kot zunanja raziskovalka in glede na lastno zaznavanje dogajanja.

V obeh skupinah je bilo zaznati nasprotujoče si pole, ki jih lahko opredelim na različne načine:

- prodaja – referenti,
- močna personalna volja – brezvoljnost, ni upanja,
- so problemi – zanikanje problemov,
- odkritost – previdnost,
- izčrpanost, izgorelost – veselje, optimizem,
- strah – pogum.

Vedenje vodij prodaje je bilo v obeh skupinah približno enako: goreča želja po rezultatih, ciljna usmerjenost, izrazita personalna volja, zagnanost, mi smo center vsega, želimo spreminjati, hočemo biti prepoznavni in prepoznani. Po drugi strani dogajanja znotraj skupine, predvsem v odnosu do sodelavcev z drugih poslovnih področij (referenti, tajništvo), ustvarjajo občutek, kot da so se šele zdaj zavedli, da sploh obstajajo. Vedenje referentov je bilo nekoliko bolj umirjeno, rutinsko, razmišljujoče, ne zmorejo se postaviti za lastne potrebe in odločno ukrepati, majhna samoiniciativnost za večje spremembe v odnosih znotraj PE. Po drugi strani iz vedenja referentov lahko razberemo njihovo željo po spremembi, po prepoznavnosti, po vključenosti v »življenje« PE. V raziskavi so sodelovali tudi zaposleni z drugih delovnih področij. Njihova vloga se je kazala predvsem v balansiranju situacij, podajanju mnenj s svojega delovnega področja, s čimer so pripomogli k celovitejšemu reševanju problemov. Vpliv ključnih oseb na dogajanja znotraj skupine se je kazal na različnih področjih dela znotraj skupine, še zlasti na področju intenzitete sodelovanja, generiranja rešitev in raznovrstnosti ter globini razmišljanj o vsebini. V primeru odsotnosti ključnih oseb je skupina delovala manj intenzivno.

Pri raziskovanju odnosa PE do strank (agencij, zastopnikov, posrednikov, fizičnih in pravnih oseb – gospodarstvo in javna uprava) je bilo zaznati predvsem enostransko gledanje na problematiko odnosov. To pomeni, da so sodelujoči pri iskanju vzroka za neželjeno kvaliteto odnosov s strankami izhajali predvsem iz lastnih potreb in niso zmogli uvideti potreb strank. Pri raziskovanju odnosa znotraj PE je iz ugotovitev možno razbrati neusklajenost, majhno medsebojno povezanost znotraj PE. Pri raziskovanju odnosa PE do drugih organizacijskih enot in vodstva ZM je iz ugotovitev možno razbrati premajhno medsebojno povezanost (ne toliko v smislu druženja, ampak bolj v smislu skupnega projektnega sodelovanja), potrebo po izboljšanju organizacijske klime in po spremembi organizacijske kulture.

Odnos do vsebine duhovnega kapitala je v določenih situacijah kazal odpor sodelujočih z občutkom moraliziranja, pokroviteljstva, posploševanja, po drugi strani pa izredno zanimanje za obravnavane teme. Razmišljanja o duhovnem kapitalu in duhovni kapital obeh skupin nakazuje stopnjo zavesti udeležencev in tudi raven zavesti PE, ki se z ravni samopodobe skozi raven transformacije približuje ravni notranje kohezije. Navedeno pomeni, da PE vodijo predvsem motivi: zagotavljanje dobička in vrednosti podjetja, odnosi v podporo organizaciji, visoko kvalitetni in učinkoviti sistemi ter procesi. Na ravni transformacije jo vodi motiv prilagodljivosti in kontinuiranega učenja. S tem se trenutna zavest PE širi na stopnjo zavesti, s katero zadovoljuje svoje višje potrebe po močni kohezijski kulturi ter družbeni odgovornosti.

Aktivna udeležba, prisebna in prisotna v skupinah je bila različno intenzivna, zaradi česar sem sam potek srečanj usklajevala sproti glede na potrebe udeležencev. Program dela sem zato večkrat spremenila. Rednost obiskovanja srečanj je bila v prvi skupini večja kot v drugi.

### **3.3 Uporaba duhovnega kapitala pri reševanju problemov Poslovne enote Ljubljana (poročanje in ukrepanje)**

#### **3.3.1 Duhovni kapital Zavarovalnice Maribor**

Duhovni kapital zaposlenih ZM soustvarja duhovni kapital celotne zavarovalnice, ki ga na prvi pogled lahko zaznamo skozi:

- vrednote, poslanstvo in vizijo,
- strateške usmeritve,
- odgovorno poslovanje,
- etično držo in zavarovalni kodeks,
- družbeno odgovornost,
- dobrodelne projekte v dobrobit skupnosti,
- produkte.

Eksplisitno poslanstvo zavarovalnice je zagotavljati prebivalcem Slovenije občutek varnosti v življenju in poslovanju. Vrednote kot so odzivnost, kompetentnost in partnerstvo ter vizija sodobne zavarovalnice z najboljšo uporabniško izkušnjo kažejo določeno stopnjo duhovne naravnosti zavarovalnice. Strateške usmeritve zavarovalnice so razvojno naravnane in ne temeljijo zgolj na povečanju prodaje.

Komunikacijska strategija zavarovalnice, ki je ciljno naravnana v:



- odprtost, jasnost, iskrenost,
- dialog namesto monologa,
- okrepitev osebne komunikacije,
- konstruktivnost in empatijo,
- dejanja,
- vodenje namesto upravljanje,
- upoštevanje drugih mnenj in stališč,

vnaša v notranji in zunanji prostor zavarovalnice elemente duhovnosti. Na to nakazuje tudi zaveza zavarovalnice k preglednemu poslovanju in spoštovanju zakonskih in etičnih načel.

Odgovorno poslovanje je tisto, s katerim gradijo zaupanje v odnosu do svojih deležnikov. Komponente duhovnosti v družbeno odgovornem poslovanju zavarovalnice se kažejo v njenem:

- odnosu do naravnega okolja,
- odnosu do zaposlenih,
- odnosu do skupnosti.

Odnos do naravnega okolja izkazuje zavarovalnica predvsem z upoštevanjem vidika ekološke trajnosti pri poslovanju, z zavedanjem soodvisnosti človeka in naravnega okolja, izvedbo letnih rednih okoljskih projektov (Ker nam je mar).

Kvaliteto odnosa do zaposlenih je možno razbrati v naslednjih stavkih, navedenih v Letnem poročilu Zavarovalnice Maribor 2014:

- »Zavarovalnica Maribor smo ljudje, ki svoje poslanstvo uresničujemo z znanjem, profesionalnim pristopom, odgovornostjo in zanesljivostjo.«; ali v tem
- »Naši zaposleni so:
  - zavzeti – v Zavarovalnici Maribor obstaja zelo tesna povezava med stopnjo zaupanja in zavzetostjo zaposlenih,
  - ustvarjalni, delovni in uspešni,
  - pripadni – zaposleni so se poistovetili z vrednotami podjetja in verjamejo v cilje podjetja in
  - zaupanja vredni – kar je ključnega pomena pri grajenju zaupanja ljudi do Zavarovalnice Maribor.«
- »Zavarovalnica Maribor smo ljudje, ki delamo za ljudi. «
- »Zaposleni so naše bogastvo in najdragocenejši kapital.«

Z izvajanjem rednih letnih usposabljanj za varstvo pred požarom in varstvom pri delu ter preventivnimi zdravniškimi in managerskimi pregledi, z zagotavljanjem prostorov za športne aktivnosti, z internim izobraževanjem znotraj ZM Akademije ter eksternim

izobraževanjem, s trajnostnim razvijanjem zaposlenih, udejanjanjem naziva Družini prijazno podjetje, zavarovalnica izkazuje interes za svoje zaposlene.

Odnos do skupnosti zavarovalnica gradi na osnovi podpore (sponzorstva) športnih klubov in športnih prireditev, pa tudi na sodelovanju z organizacijami, ki skrbijo za ljudi s posebnimi potrebami ali za ranljive skupine ljudi.

Skozi storitve zavarovanja skušajo omiliti stisko ljudi v primeru nezgod, bolezni, smrti in materialnih škod. Na tem področju so v letu 2014 lansirali zavarovanje Best Doctors, ki krije stroške zdravljenja zavarovanca v tujini v primeru rakavih obolenj. Takšni zavarovalni produkti niso ravno tipični za zavarovalništvo v Sloveniji. Prav tako pri njih zavarovanim nosečnicam ob rojstvu otroka prispevajo finančno spodbudo. Na področju življenjskega zavarovanja z zavarovalnim produktom Hibrid, ki zagotavlja naložbeno zavarovanje z garancijo, kjer so stroški garancije minimalni, pa so postavili v ospredje zavarovanja in ne le profit. Na področju premoženjskih zavarovanj so prenovili zavarovanje za primer izgube zaposlitve delovno aktivnih oseb, starih od 18 do 54 let. Z navedenim zavarovalnim produktom zagotavljajo brezposelnim finančno nadomestilo za obdobje od 6 do 12 mesecev.

Prav tako v vseh letih poslovanja niso dobili nobene priglasitve kršitve etičnega kodeksa. So pa v letu 2014 zaznali izrazit porast pritožb s področja sklepanja osebnih zavarovanj.

Izhajajoč iz teoretične opredelitve duhovnosti na delovnem mestu in duhovnega kapitala na nivoju organizacije, zgoraj navedena dejstva pričajo o določeni stopnji duhovnega kapitala, ki se odraža predvsem v politiki upravljanja ZM in njenih praksah. Duhovni kapital se na nivoju ZM gradi z integriteto, etičnim vodenjem, negovanjem intrinzičnih vrednot zaposlenih ter skozi usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami in poslanstvom ZM. Ključne ugotovitve usklajenosti vrednot in motivov udeležencev fokusnih skupin z vrednotami ZM opisujem v poglavju, ki sledi.

### **3.3.2 Motivi in vrednote PE Ljubljana**

Motive in vrednote kot gradnike duhovnega kapitala sem v okviru raziskovalnega vprašanja »Katere duhovne vrednote in motivi so najbolj značilni za PE Ljubljana ZM?«, raziskala z anonimnim spletnim vprašalnikom za merjenje količnika duhovne inteligentnosti in reševanjem problematike, izpostavljene v raziskovalnih fokusnih skupinah. Iz rezultatov anketnega vprašalnika je moč razbrati, da so najbolj značilna motivacijska stanja anketirancev v povezavi z Marshallovo lestvico motivov predvsem:

- strah,
- občutek krivde in sramu,

- notranja moč,
- vrhunsko obvladanje in
- služenje višjim ciljem.

Zgoraj navedena motivacijska stanja nakazujejo na prevlado pozitivnih motivacijskih stanj, povezanih z višjimi potrebami anketirancev ter začetni prehod le-teh s področij samopodobe in samo-aktualizacije na področje vrhunskih izkušenj po Maslowovi lestvici potreb. Pri čemer negativni motivacijski stanji strah ter občutek krivde in sramu nakazujeta nezadovoljitev osnovnih potreb anketirancev po preživetju in varnosti.

Nekateri motivi, ki so jih izpostavili sodelujoči v pogovornih skupinah, so:

- pohvala,
- znanje,
- samozavest,
- občutek, da prispevam (da sem koristen),
- če je cilj dosežen,
- uspeh v prodaji (doseči plan),
- če se primerjamo z drugimi,
- tekmovalnost,
- priznanje, da delamo prav,
- da določimo fokus,
- nagrada,
- osebno zadovoljstvo,
- še višji cilji,
- napredek,
- delovno okolje,
- kvalitetni sodelavci.

Na podlagi Maslowove lestvice potreb lahko ugotovimo, da večina motivov udeležencev priča o nezadovoljenih nižjih potrebah, torej potrebah po varnosti in pripadnosti ter kognitivnih potrebah. Če povežemo omenjene potrebe z Marshallovo lestvico motivacijskih stanj, lahko razberemo naslednje motive udeležencev v skupinah: tesnoba, strah, požrešnost, jeza, prevelika samozavest. Po drugi strani lahko opazimo, da so nekateri motivi intrinzičnega izvora. Izjave udeležencev odražajo motivacijska stanja, ki vodijo v doseganje predvsem nematerialnih oblik rezultatov (Losonz, 2011, str. 91), in sicer: medsebojna povezanost, notranje osebno zadovoljstvo, holistična rast in razvoj, prispevanje. Slednji se pojavljajo kot pozitivni pol negativnih motivov, kar nakazuje določeno stopnjo duhovnosti.

Nekatere vrednote, na katerih temelji vizija sodelujočih v raziskavi, pa so:

- izgled je pomemben, vsebina še bolj,
- družina,
- zdravje,
- narava,
- voditi zmagovalni tim,
- ustvarjalnost in kreativnost,
- druženje,
- dobrobit in pravičnost za vse,
- povezovanje in učenje,
- darovati sebe drugim,
- živeti v harmoniji s sabo in drugimi.

Opazimo, da tudi vrednote izražajo komponento duhovnosti. To je moč razbrati iz povezave navedenih vrednot z višjimi potrebami sodelujočih v raziskavi, s povezovalno in razvojno naravnostjo vrednot v dobrobit drugih ter intrinzičnim izvorom le-teh. Sklepamo lahko, da v PE Ljubljana razpolagajo z duhovnimi vrednotami in duhovno motivacijo.

Duhovnost na delovnem mestu se izraža tudi preko usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami organizacije (Pardasani et al., 2014, str. 852; Sorizehi et al., 2014, str. 10). Z udeleženci prve raziskovalne skupine smo tako skozi pogovor o poslanstvu, viziji in vrednotah ZM ugotovili, da vsi udeleženci prepoznajo v poslanstvu in vrednotah ZM tudi lastno poslanstvo in vrednote.

### **3.3.3 Duhovna inteligentnost (SQ) PE Ljubljana**

Raziskovalno vprašanje »Kolikšen je SQ PE Ljubljana ZM?« sem ugotavljala po posameznih načelih oziroma vsebinah koncepta duhovnega kapitala Zoharjeve in Marshalla. Količnik duhovne inteligentnosti prikazujem v obliki skupne ocene odgovorov za posamezno vsebinsko trditev znotraj sklopa vsebine posameznega načela in v obliki stopnje duhovne inteligentnosti za posamezno vsebinsko področje.

*Tabela 8: Povprečna ocena in stopnja SQ po posameznih načelih koncepta duhovnega kapitala*

| <b>Načela</b>                           | <b>Povprečna ocena</b> | <b>Stopnja v %</b> |
|-----------------------------------------|------------------------|--------------------|
| Samozavedanje                           | 3,06                   | 51,39              |
| Spontanost                              | 3,69                   | 67,36              |
| Vizija in vrednote                      | 3,46                   | 61,46              |
| Holizem                                 | 3,17                   | 54,17              |
| Sočutje                                 | 3,31                   | 57,64              |
| Praznovanje različnosti                 | 4,11                   | 77,78              |
| Neodvisnost od polja                    | 4,21                   | 80,21              |
| Vprašanja »Zakaj«                       | 4,11                   | 77,78              |
| Preoblikovanje                          | 3,25                   | 56,25              |
| Pozitivna uporaba življenjskih izkušenj | 3,76                   | 69,10              |
| Skromnost                               | 3,17                   | 54,17              |
| Poklicanost                             | 4,07                   | 76,74              |

Iz ocen odgovorov anketirancev na trditve, navedene v spletnem anketnem vprašalniku za posamezno vsebinsko področje lahko zaključim, da se anketiranci zavedajo samih sebe, svojih dejanj, misli in čustev ter na splošno svojega notranjega življenja včasih. Prav tako se včasih odzivajo holistično in sočutno. Včasih zmorejo preoblikovati neželena trenutna stanja, probleme, stališča, priložnosti v želeno. Včasih živijo lastne vrednote in vizijo ter so včasih pripravljeni slišati, videti, razumeti sebe in druge ter služiti skupnosti, torej so skromni le včasih. Večino časa se odzivajo spontano, so raziskovalno usmerjeni, sprejemajo različnost in drugačnost življenja, sledijo lastnim prepričanjem in so odločni, osredotočeni, predani, kljub pritiskom iz okolice. Prav tako se večino časa čutijo poklicani narediti nekaj dobrega za druge ter slediti lastnim življenjskim usmeritvam. Na področju pozitivne uporabe hudih življenjskih izkušenj pa ocena odgovorov anketirancev kaže na ne pogosto uporabo pozitivne plati življenjskih izkušenj v osebni kot tudi poslovnem življenju. Ocena nakazuje tudi na zavedanje njihove ranljivosti ter na pripravljenost učiti se na lastnih in tujih napakah. Stopnja duhovne inteligentnosti je najvišja na področju Neodvisnosti od polja (80,21 %) in najnižja na področju Samozavedanja (51,39 %), vendar na vseh vsebinskih področjih koncepta duhovnega kapitala nad povprečjem. Iz povezave rezultatov z vsebino posameznih načel lahko sklepam, da je PE Ljubljana, natančneje njeni zaposleni pripravljeni zagovarjati svoje prepričanje, da pazljivo pretehtajo mnenja drugih in jim prisluhnejo preden sprejmejo odločitve, da skušajo živeti po svojih vrednotah, so

vztrajni, raziskovalno usmerjeni, odprti za izzive, dosegajo cilje na različne načine, sprejemajo predloge in ideje drugih, čeprav so v nasprotju z njihovimi, ter izražajo potrebo po globljem razumevanju situacij in dogodkov ter problemov, s katerimi se soočajo. Na navedeno nakazujejo rezultati načel Neodvisnost od polja, Vprašanja »Zakaj« in Praznovanje različnosti. Visoko prisoten je tudi občutek poklicanosti (76,74 %), ki se med drugim kaže skozi poslanstvo, vizijo, vrednote, potencialne, talente in motive zaposlenih PE Ljubljana. Pa tudi z aktivnim sodelovanjem poslovne enote z lokalno skupnostjo pri dobrodelnih in prostovoljnih projektih. Prepoznavanje lastnih vrednot, vizije, potencialov, talentov in poslanstva ter njihova usklajenost z vrednotami in vizijo zavarovalnice kažejo na to, da anketiranci vidijo smisel v delu, ki ga opravljajo, in se tudi zavedajo smisla lastnega življenja. Stopnja SQ za to vsebinsko področje znaša 61,46 %. Srednje visoka stopnja spontanosti (67,36 %) kaže na odzivnosti zaposlenih PE Ljubljana, na njihovo odkrito in direktno komunikacijo, pripravljenost učenja s poskušanjem, zmožnost improviziranja. Tudi na to, koliko se zavedajo sami sebe in ne nazadnje, koliko so odgovorni. Pozitivna uporaba življenjskih izkušenj (69,10 %) izraža pogum za ranljivost, vztrajnost zaposlenih. Sposobnost preoblikovati (hude) življenjske preizkušnje, preoblikovati probleme v priložnosti, preoblikovati stališča in položaje, zmoči videti še ne videno, biti strpen, radodaren in ponižen, aktivno pomagati in narediti vse, kar je v njihovi moči (kar je potrebno in nujno), da olajšajo trpljenja drugih, se izraža v srednje visoki stopnji sočutja zaposlenih poslovne enote (57,64 %). Vsebina holizma in skromnosti je, sodeč po rezultatu ankete (54,17 %), nekoliko manj prisotna v poslovni enoti, kar je lahko posledica nerazumevanja in nepoznavanja pravega pomena ter namena omenjenih vsebin. Prav tako področje samozavedanja, ki je temelj in izhodišče za rast in razvoj na vseh ostalih področjih, ni najbolj prezentirano glede na rezultat, ki je tik nad 50 %.

Iz pregleda rezultatov in smiselne povezave le-teh z vsebino koncepta duhovnega kapitala, ki sta ga oblikovala Zoharjeva in Marshall, lahko opazimo nekaj neskladij, ki so med drugim lahko posledica pristopa zaposlenih k reševanju ankete, njihove percepcije pomena trditev, navedenih v anketi, njihove ravni zavesti ipd. Temeljno neskladje se kaže v nizki stopnji samozavedanja po eni strani in po drugi strani v visoki stopnji neodvisnosti od polja, kar ni smiselno, saj brez globokega zavedanja lastne resnične narave ne moremo delovati neodvisno od »polja«, ne moremo se razumsko, čustveno in fizično distancirati od problema, situacije. Prav tako praznovanje različnosti drugih zahteva precej višjo stopnjo sočutja kot je trenutna, saj praznovanje v prvi fazi zahteva sprejemanje, kar pomeni »smrt« ega. Sprejemati ni mogoče brez tolerance, radodarnosti, ponižnosti, skromnosti, služenja in spontane modrosti srca. Dobro razvito sočutje, ki se odraža skozi dejanja, je predpogoj za duhovno rast.

Duhovno inteligentnost v organizaciji lahko merimo tudi preko duhovnih kompetenc, ki naj bi jih imeli duhovno inteligentni zaposleni, vodje in managerji. Duhovne kompetence sodelujočih v anketni raziskavi sem ugotavljala na podlagi povezave odgovorov, dobljenih iz anketnega vprašalnika Zoharjeve s kompetencami SQ, ki jih navaja Wigglesworthova

(2003, str. 11). V določenih primerih vsebinska povezava med odgovori anketnega vprašalnika in SQ kompetencami ni bila mogoča in ne smiselna.

*Tabela 9: SQ kompetence anketirancev PE Ljubljana*

| Jaz/ osredotočenost nase                                        | Povprečno število oseb | Osredotočenost na druge                                      | Povprečno število oseb |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|
| Jaz/ samo-zavedanje                                             |                        | Kozmično (vseprisotno) zavedanje                             |                        |
| 1. Zavedanje o lastnem svetovnem nazoru                         | 11,5                   | 6. Zavedanje medsebojne prepletenosti, povezanosti           | 11                     |
| 2. Zavedanje svojega poslanstva                                 | 12                     | 7. Zavedanje o svetovnem nazoru drugih                       | 11,4                   |
| 3. Zavedanje o hierarhiji vrednot                               | 14,4                   | 8. Zaznavanje časovne širine                                 | /                      |
| 4. Kompleksnost notranjih misli                                 | 14,8                   | 9. Zavedanje glede omejitev in moči človeškega zaznavanja    | /                      |
| 5. Zavedanje sebstva: Jaz / višji Jaz (nad-Jaz)                 | 11,4                   | 10. Zavedanje metafizičnih zakonitosti                       | /                      |
|                                                                 |                        | 11. Izkušnja enosti v transcendenci (v tem, kar nas presega) | /                      |
| Samo-obvladovanje                                               |                        | Duhovna prisotnost                                           |                        |
| 12. Zavezanost k osebni rasti                                   | 12,6                   | 17. Moder in učinkovit učitelj/ mentor                       | 14,4                   |
| 13. Sledenje duhovnemu Jazu (dovoliti, da nas vodi duhovni Jaz) | 10,6                   | 18. Moder in učinkovit voditelj/ spodbujevalec sprememb      | 14,6                   |
| 14. Uresničevanje svojega poslanstva in vrednot v praksi        | 13                     | 19. Sprejemanje sočutnih in modrih odločitev                 | 14,7                   |
| 15. Ohranjanje vere                                             | 14,9                   | 20. Pomirjujoča, zdravilna prisotnost                        | /                      |
| 16. Prošnja za duhovno vodstvo                                  | /                      | 21. Usklajenost z življenjsko »plimo in oseko«               | /                      |
| Venomer ohranяти mir                                            |                        | Sočutno in modro ravnanje                                    |                        |

Iz Tabele 9 razberemo, da prevladujejo kompetence na področju osredotočenosti nase. S področja samozavedanja kompetenca »zavedanje o hierarhiji vrednot«, za katero se je opredelilo v povprečju 14,4 anketirancev in kompetenca »kompleksnost notranjih misli«, za katero se je opredelilo v povprečju 14,8 anketirancev. Na področju kompetenc samoobvladovanja je najbolj značilna kompetenca anketirancev »ohranjanje vere«. Med kompetencami, ki opredeljujejo osredotočenost na druge, je največ kompetenc s področja

duhovne prisotnosti. Najbolj so prisotne kompetence, ki se nanašajo na modro in učinkovito vodenje ali odločanje.

### 3.3.4 Reševanje problematike PE Ljubljana z uporabo duhovnega kapitala

Reševanje zadnjega raziskovalnega vprašanja »Ali z uporabo duhovnih načel in duhovnih vrednot lahko kvalitetneje in bolj celostno razrešimo konkretno problematiko posamezne skupine zaposlenih znotraj PE Ljubljana ZM?« je v obeh pogovornih skupinah v osnovi potekalo po vsebinskih sklopih koncepta duhovnega kapitala po Zoharjevi in Marshallu. V nadaljevanju pojasnjujem potek raziskave.

Na prvem srečanju so udeleženci v skupinah opredelili probleme, za katere menijo, da so najbolj pereči. S pomočjo analize vrzeli so nadalje za vsak izpostavljen problem ugotavljali želeno stanje ter rešitve problema. Le - te odražajo stanje pred raziskavo duhovnega kapitala. Navajam nekaj primerov:

*Tabela 10: Analiza vrzeli nekaterih problemov ZM pred raziskavo duhovnega kapitala*

| Obstoječe stanje                                | Želeno stanje                                          | Predlog rešitve                 |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Ne čutimo se cenjene                            | Možnost razvoja (osebnostni, materialen, nematerialen) | Lastni prispevek                |
| Neraziskano področje (začenjamo s komunikacijo) | Stalnost, trajnostni razvoj, samozavest - več          | Kilometrina – vaja dela mojstra |
| Nedelovanje programa IT                         | /                                                      | /                               |

Ugotovili so, da do problemov prihaja zaradi določene kvalitete odnosov v ZM. Da bi pridobili čim bolj celosten uvid v omenjeno problematiko, so poleg načel duhovnega kapitala in motivacijskih stanj po Marshallovi lestvici, raziskali tudi odnose:

- med sodelavci PE,
- PE do zunanjih deležnikov (na splošno),
- posameznika do samega sebe,
- kvaliteta odnosov znotraj raziskovalne celice,
- do ključnih strank (agencije, zastopniki, fizične osebe »na okencih«, posredniki, pravne osebe (gospodarstvo in javni sektor));

Skozi načela koncepta duhovnega kapitala Zoharjeve in Marshalla so odkrivali lasten duhovni kapital in obratno – z lastnim duhovnim kapitalom so raziskovali načela omenjenega koncepta. Vzajemno raziskovanje je bilo nujno, da bi udeleženci prišli do novih spoznanj o sebi, lastnih vrednotah in motivih ter tako širili zavest, katere širina kaže na stopnjo duhovne razvitosti posameznika. V Prilogi 5 prikazujem razmišljanja, asociacije udeležencev, ki izvirajo iz njihovega lastnega videnja, doživljanja in opredelitve načel



duhovnega kapitala in kot taka določajo vsebino njihovega duhovnega kapitala. Le – to so uporabili za reševanje izpostavljenih problemov in raziskovanje odnosov.

Motivacijska stanja Marshallove motivacijske lestvice je prva skupina obravnavala z vidika pozitivnih, zanimivih in negativnih lastnosti motiva. Druga skupina pa kot asociacije in razmišljanja o motivih z vidika človeka in podjetja skozi tri glavne ovire za kvalitetne odnose (nadzor, komunikacija, tekmovalnost). V Prilogi 6 prikazujem nekaj opisov znanih in naprednih motivov.

Primer raziskovanja medsebojnih odnosov znotraj raziskovalne skupine prikazujem v Tabeli 11.

*Tabela 11: Razmišljanja udeležencev raziskave o medsebojnih odnosih*

| <b>Kaj potrebujem in kako se lahko podpremo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>»Pozitiven doprinos:</b><br>pokazala bom, da to opazim;<br>če me kaj pri tem potrebuješ sem tu;<br>ker ne morem narediti nič namesto tebe, ker nisva v istem oddelku – mi je pa všeč, kar si napisala;<br>podpora in sodelovanje; pozitivno sodelovanje tako kot do sedaj;<br>pomoč, ko jo boš potrebovala;« | <b>»Od sebe dam še več, če se ceni moj trud:</b><br>upam, da to z moje strani čutiš, če ne, me kar spomni;<br>že sedaj si delaven in odgovoren; Bravo! To bi lahko napisala tudi na svoj listič. Vem, da zmoreš še več. Karkoli me rabiš, povej.; spoštovanje;<br>pohvala in zahvala, veliko narediš za nas;<br>ga cenim – ga dojemam kot zavarov. Wikipedijo;« | <b>»Znanje in izkušnje (več):</b><br>1 x mesečno jolly – lahko izbereš drugo delo/ ps menjavo znotraj; super, cenim ljudi, ki si želijo več; že sedaj na pogovorih s teboj o kakšnem zavarovalnem primeru; veseli me to in podpiram ljudi, ki se želijo izobraževati; vedno se lahko obrneš name; komuniciranje o vsakodnevnem delovnem procesu o stvareh s katerimi se srečujem na posameznih področjih;« |

Na vsakem srečanju smo nova vedenja in znanja utrjevali skozi praktične vaje, ki so med drugim vključevale obravnavo nenasilne komunikacije in tehnike psihosinteze za ozaveščanje notranjih uvidov (tehnika za razvoj volje, tehnika samoidentifikacije ter dis-identifikacije, vizualizacija, meditacija). V Tabeli 12 navajam primer ugotavljanja potreb udeležencev in njihovih občutkov, če so potrebe zadovoljene, in sicer v povezavi z nenasilno komunikacijo.

*Tabela 12: Potrebe in občutki v medsebojnih odnosih*

| <b>Nekvalitetni medsebojni odnosi (ne-kolegialnost)</b>                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nezadovoljena potreba po: »komunikaciji, sprejetosti, zaupanju, ker so izključeni, toplini, milosti, ljubezni«. Občutki, če so potrebe zadovoljene: »povezanost..., humor, zbliževanje, inspiracija, prisotnost, praznovanje življenja, učinkovitost, prispevek«. |

Na zadnjih dveh srečanjih so udeleženci skupin vse pridobljeno znanje med procesom akcijskega raziskovanja uporabili za konkretne kvalitetnejše in celostnejše rešitve od navedenih na prvem srečanju. Iskali so rešitve problemov, ki bi bile v praksi dejansko izvedljive in hkrati omogočile implementacijo novega znanja, pridobljenega v raziskavi, v

sam proces poslovanja poslovne enote. Pri tem so uporabili pristop sinteze kot ene izmed vidikov duhovnosti za dvig kvalitete rešitve na višji nivo, oziroma širšo raven zavesti. Rešitve so opredelili kot sintezne točke, pri čemer so izhajali iz Assagiolijeve (2013, str. 50-55) obravnave balansiranja ter sinteze nasprotujočih si polov. Primer rešitve problematike kot sintezne točke prikazujem v Sliki 9.

*Slika 9: Primer rešitve problema s sintezo*

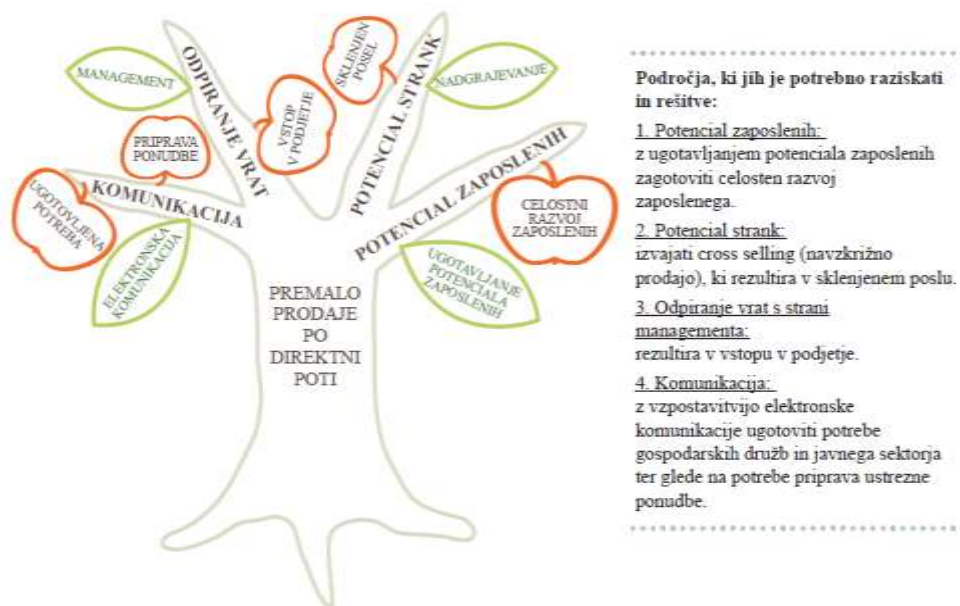


Slika 9 prikazuje negativni pol, ki je v našem primeru »Ne čutimo se cenjene«, in pozitivni pol »Možnost razvoja«. Med njima vzpostavljen kompromis ali »zlata sredina« je »Lastni prispevek«, ki kot rešitev, opredeljena pred raziskavo duhovnega kapitala, ne izhaja iz celostne obravnave problema. Kot navaja Assagioli (2013), tenzija med pozitivnim in negativnim polom, torej v našem primeru med neželenim in želenim stanjem ter zaradi rešitve, podane na isti stopnji kot sta pola, ni možnega napredka v smislu rešitve, ki dejansko reši problem z razširjeno zavestjo, in napredka v duhovnem razvoju organizacije. Rešitev projektne strokovne prodajne ekipe je nastala kot sintezna točka, kar pomeni, da vključuje popolnoma druge lastnosti kot jih imata pozitivni in negativni pol, da rešitev izhaja iz širšega zavedanja problema in pomeni fuzijo obeh polov v višjo sintezo.

V drugi raziskovalni skupini smo rešitve iskali preko praktične uporabe naučenega o duhovnosti in konkretno lastnem duhovnem kapitalu skozi vaje, ki sem jih preoblikovala ali sestavila glede na problem, ki smo ga reševali. Tako smo na primer odnos do strank reševali z raziskovanjem vsebine sočutja in praznovanja različnosti, odnos do zastopnikov z obravnavo tematike pozitivne uporabe življenjskih izkušenj in postavljanjem vprašanj »zakaj«, problem občutka dojemanja zavarovalnice kot tržnice s popusti skozi obravnavo vsebine načela neodvisnosti od polja z uporabo psihosintezne tehnike dis-identifikacije, problem nedelovanja računalniških programov skozi holizem in obravnavo zavarovalnice kot človeškega bitja. Pri reševanju dvanajstih izpostavljenih problemov smo izhajali iz naučenega z raziskovanjem vsebine ter pomena načel koncepta duhovnega kapitala po Zoharjevi in Marshallu.

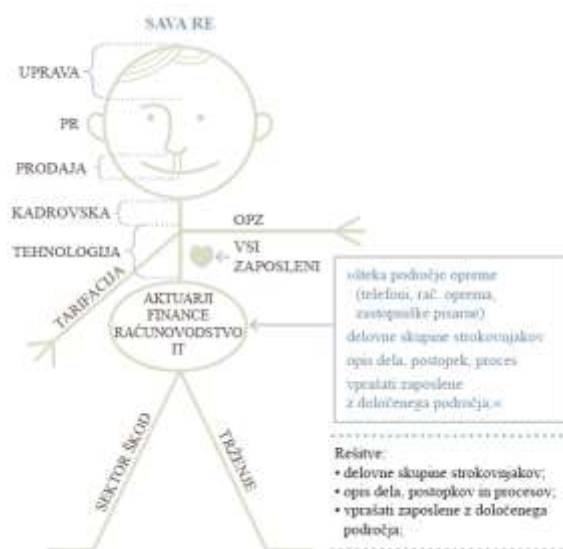
V Sliki 10 prikazujem rešitve problema zagotovitve stalne direktne prodaje pravnim osebam (gospodarskim družbam in javnemu sektorju):

Slika 10: Rešitve problematike premajhne direktne prodaje zavarovanj gospodarskim družbam in javnemu sektorju



V nadaljevanju prikazujem način reševanja in rešitve problematike nedelovanja IT, zaradi česar nastaja problem v odnosu PE Ljubljana do fizičnih oseb, ki se osebno zglasijo v njihovih poslovnih prostorih.

Slika 11: Rešitve problematike nedelovanja IT



Iz problematike, ki so jo opredelili člani obeh raziskovalnih skupin, lahko po eni strani razberemo nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, ki se kaže predvsem v slabi komunikaciji, nesproščenem vzdušju, slabemu pretoku informacij, pomanjkanju strokovnega znanja, medsebojni nepovezanosti in separativnosti med organizacijskimi enotami, občutku ujetosti v stanje konstantnega zahtevanja, dajanja, hitenja, siljenja. Potrebe po spoštovanju, sprejetosti, komunikaciji, izzivu, vključenosti, miru, prepoznavnosti dela posameznikov,

upoštevanju, slišanju, izobraževanju, prispevanju, so le nekatere izmed potreb, ki so jih izpostavili člani skupin med reševanjem problematik. V uvodnih srečanjih so podali rešitve, ki so predvsem odraz njihove trenutne širine zavesti, dosedanjih izkušenj, obstoječih vzorcev vedenja in razmišljanja, pa tudi razpoloženja v trenutku reševanja problematike, razumevanja problematike, stopnje volje in medsebojne povezanosti znotraj posamezne skupine.

Nova znanja, pridobljena med raziskavo, se nanašajo predvsem na področje medsebojnih odnosov in odnosov do strank, osebnega razvoja, reševanja problemov in duhovnosti v poslovnem svetu. Znanja so zapisana kot projekti PE Ljubljana, zato jih vseh v magistrskem delu ne morem navesti.

## **4 DISKUSIJA**

### **4.1 Preverjanje raziskovalnih vprašanj in glavne ugotovitve**

Preverjala oziroma iskala sem odgovore na spodaj navedena raziskovalna vprašanja:

- Ali ZM razpolaga z duhovnim kapitalom?
- Kolikšen je SQ PE Ljubljana ZM?
- Katere duhovne vrednote in motivi so najbolj značilni za PE Ljubljana ZM?
- Ali z uporabo duhovnih načel in duhovnih vrednot lahko kvalitetneje in bolj celostno razrešimo konkretno problematiko posamezne raziskovane skupine zaposlenih znotraj PE Ljubljana ZM?

Rezultati raziskave prvih treh raziskovalnih vprašanj kažejo, da ZM razpolaga z duhovnim kapitalom, da znaša količnik duhovne inteligentnosti PE Ljubljana v povprečju 65,34 %, kar pomeni srednje visoko stopnjo duhovne inteligentnosti. Rezultati kažejo tudi na določena vsebinska neskladja, ki jih navajam v poglavju 3.3.3. Menim, da so ta neskladja posledica predvsem subjektivnega in razločevalnega razmišljanja anketirancev, njihove identifikacije z vsebinskim sporočilom trditev in njihove trenutne širine zavesti, konceptualizacije duhovnosti ter s tem povezanih vsebinsko okrnjenih trditev vprašalnika za merjenje SQ.

Brez povezave z religioznim prepričanjem ali udejstvovanjem SQ pove, v kolikšni meri njihove višje vrednote, občutek smisla in usmerjenost v cilj vplivajo na njihove odločitve in dejanja. Nadalje rezultati anonimnega spletnega anketnega vprašalnika in rezultati dela z raziskovalnima skupinama kažejo, da so za obravnavano poslovno enoto značilne vrednote, ki izhajajo iz višjih potreb zaposlenih, nekatere so intrinzičnega izvora in povezovalno ter razvojno naravnane v dobrobit skupnosti. Motivi, značilni za PE Ljubljana, izhajajoč iz rezultatov anketnega vprašalnika, prav tako nakazujejo na prevlado

pozitivnih motivacijskih stanj, povezanih z višjimi potrebami zaposlenih. Motivi raziskovalnih skupin kažejo predvsem na potrebo po transformaciji PE Ljubljana in zametkih le-te.

Odgovor na zadnje raziskovalno vprašanje: *»Ali z uporabo duhovnih načel in duhovnih vrednot lahko kvalitetneje in bolj celostno razrešimo konkretno problematiko posamezne raziskovane skupine zaposlenih znotraj PE Ljubljana ZM?«*, ki se nanaša na konkretno reševanje problematike poslovne enote z duhovnim kapitalom zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, lahko najdemo v vsebinski primerjavi rešitev izpostavljenih problemov pred raziskavo in po njej. Slednje so zagotovo rezultat premikov v razmišljanju sodelujočih, njihovi percepciji in novih uvidih. Nastale so kot rezultat osebnega razvoja zaposlenih, njihovega notranjega dela, raziskovanja, kakšen je njihov resnični jaz, kaj lahko doprinesejo drug drugemu in organizaciji v procesu akcijskega raziskovanja duhovnega kapitala. Že iz tega lahko sklepamo, da so rešitve bolj kvalitetne. Tudi bolj celostno rešujejo problematiko, ker izhajajo iz različnih pogledov, izkušenj, stališč in mnenj na širši ravni zavesti, položajev in delovnih področij sodelujočih ter povezovanjem vsega navedenega z različnimi področji delovanja človeka in organizacije. Dejstvo je, da je od njih samih odvisno, kako in če bodo to kvaliteto in celostnost rešitev tudi udejanjili. Samo v tem primeru lahko govorimo o kvalitetnejšem in celostnem reševanju problemov.

S teoretičnega vidika obravnavane tematike se glavne ugotovitve nanašajo na dejstva, da pojasnjevanje, razumevanje duhovnosti skozi vidik religije prinaša veliko zmedo na tem področju. Prav tako zloraba duhovnosti v samopromocijske namene in manipulativno ravnanje z družbo vodijo k odporu ljudi do duhovnosti. Zlasti so na tem področju škodljivi načini in pristopi implementiranja duhovnosti v poslovni svet s strani zahodnega človeka zaradi njegove rahlo izkrivljene percepcije, kaj naj bi duhovnost sploh bila in kakšen je njen resnični namen. Duhovnost, duhovni kapital in duhovna inteligentnost so sestavni del človeka že od nekdaj in tako sestavni del organizacij od pamtiveka. Vendar ti pojmi v današnjem svetu še vedno niso prepoznani, sprejeti s strani posameznikov, organizacij, skupnosti kot izhodišče njihovega lastnega razvoja in napredka. Duhovnost je treba vaditi. Ljudje, organizacije in skupnosti rešujejo probleme z uporabo duhovnega kapitala že v osnovi, vendar se tega ne zavedajo in tega ne uporabljajo načrtno, zavestno. Prav tako ne zmorejo prepoznati dodano vrednost svojega duhovnega razvoja in udejanjanje duhovnosti in razvoj SQ na delovnem mestu. Mnoge raziskave kažejo na velike koristi v poslovnih rezultatih posameznikov in tudi organizacij, če njihovi zaposleni dejansko zmorejo živeti svoj resnični jaz, prepoznavati svojo vlogo in jo uspešno integrirati v celoto. Načela koncepta duhovnega kapitala, vrednote in motivacijska stanja, ki jih opisujeta Zoharjeva in Marshall (2006, str. 55-146), in na osnovi katerih sem raziskovala pomen duhovnega kapitala pri reševanju problemov organizacije, ni nujno da so tudi osnova za duhovno rast drugih organizacij. Z navedenim želim povedati, da mora vsak zase in s tem vsaka organizacija zase prepoznati, kaj je njihov potencial, kako bo potencial postal akcija, katere so njihove višje vrednote, na katerih motivacijskih stanjih se zadržujejo, in katera jih

ženejo v nadaljnji razvoj, kako se želijo prezentirati navzven, kakšno sliko o sebi in sporočilo želijo dati svetu.

Kljub temu, da je ZM finančna organizacija, usmerjena v pridobivanje in plemenitenje predvsem materialnega kapitala, rezultati raziskave pričajo o določeni stopnji prisotnosti duhovnosti in duhovnega kapitala v njenem poslovanju in delovanju. Zaposleni PE Ljubljana so pripravljeni prispevati k razvoju zavarovalnice v duhovno inteligentno podjetje, vendar bo to mogoče le ob stoodstotni podpori vodstva in njihove zrelosti. Kajti misliti ali razpravljati o duhovnosti in duhovnem kapitalu ni duhovnost, njeno konkretno izvajanje v vsakdanjem življenju, v vsakdanji praksi pa je.

## **4.2 Teoretični in praktični prispevek dela**

S predstavitvijo različnih vzhodnih in zahodnih teoretičnih pogledov na duhovnost in njeno vlogo v poslovnem svetu sem prikazala kompleksnost in neotipljivo naravo duhovnosti ter njen vpliv na organizacije. Številčnost opredelitev duhovnosti in konceptov duhovnosti v organizacijah nakazuje na zamegljeno razumevanje njenega pravega pomena. Slednje med drugim prispeva k nadaljnjemu izkrivljanju resnice o duhovnosti. Predstavljanje duhovnosti po načelu »vsak po svoje« ali »kakor je meni ljubo« nakazuje stanje zavesti današnje družbe in njenih deležnikov. Nakazuje tudi na precejšnjo egocentrično usmerjenost posameznikov in organizacij. Po drugi strani pa sta raznolikost in kompleksnost razumevanja tega področja nujni in odlični izhodišči za sintezo ugotovitev, raziskav, opredelitev in uvidov na višji (duhovni) ravni. S konkretnimi opredelitvami duhovnega kapitala, njegovih gradnikov in načinov implementacije duhovnosti na delovno mesto, duhovne inteligentnosti in njenih kompetenc sem prikazala potrebo, možnosti in smisel razvoja ter implementacije duhovnosti v vsakdanje poslovanje organizacij. Pripomogla sem k zavedanju obstoja duhovnosti kot sestavnega dela človeka in s tem tudi organizacije.

Praktični prispevek tega magistrskega dela vidim predvsem v osebnem delu z raziskovalnima skupinama, s katerima smo raziskovali pomen in uporabo duhovnega kapitala pri reševanju problemov njihove organizacije. Skozi prakso sem raziskala duhovni kapital udeležencev fokusnih skupin in pomen, smiselnost in praktičnost njegove uporabe pri reševanju njihovih osebnih težav, pa tudi problemov njihove poslovne enote. Med drugim sem opisala nekaj primerov reševanja problemov poslovne enote in tako predstavila uporabo psihosinteznih tehnik za reševanje problemov z uporabo duhovnega kapitala. Praktični prispevek dela lahko razberemo tudi iz opisa poteka akcijskega raziskovanja in njegove uporabe v organizacijah. Rezultati, ki jih je obrodilo nekajmesečno sodelovanje, so uporabni za nadaljnje ukrepanje, delovanje in izhodišče za transformacijo na individualni in organizacijski ravni.

### **4.3 Omejitve**

Omejitve magistrskega dela se nanašajo na teoretični in empirični del. Pri teoretičnem delu se je pokazala problematika široke raznolikosti znanstvenih raziskav o duhovnosti in duhovnem kapitalu predvsem z vidika povezovanja duhovnosti z religijo. Zaradi navedenega je bilo v določenih primerih izredno težko predstaviti duhovnost s postavitvijo jasne ločnice med duhovnostjo in religijo. Prav tako o reševanju problemov v organizaciji z uporabo duhovnega kapitala nisem zasledila konkretnih raziskav. Problematika se je pokazala tudi v ponavljanju enih in istih avtorjev znanstvenih raziskav in v njihovi potrebi po dokazovanju in konceptualizaciji duhovnosti.

V empiričnem delu so bile glavne omejitve vezane na anketni vprašalnik predvsem z vidika odgovornosti anketirancev pri njegovem izpolnjevanju. Zaradi narave in občutljivosti vprašanj je možnost za odstopanje rezultatov od realnosti večja kot pri anketah z vprašanji, ki niso osebne narave. Prav tako vsebina izvirnika anketnega vprašalnika SQ Zoharjeve in Marshalla ni zajela smisla duhovnosti, zaradi česar sem določene trditve v vprašalniku nekoliko spremenila. Pri delu s skupinama so bile omejitve predvsem rednost sodelovanja v raziskavi, način razmišljanja o obravnavani tematiki, razumevanje in poznavanje duhovnosti ter odprtost za sodelovanje zaradi občutljivosti tematike. Ne glede na navedene omejitve, rezultati dela znotraj obeh raziskovalnih skupin kažejo na trenutno stanje SQ proučevane organizacijske enote.

### **4.4 Priporočila**

Magistrsko delo povezuje zahodne in vzhodne poglede na duhovnost, obravnavo duhovnosti kot kapitala ter obravnavo duhovnosti kot sestavnega dela vsakega živega bitja, torej tudi organizacije. Vključuje tudi psihološke, sociološke, kulturološke momente, integrirane v poslovni svet. Kot tako je lahko izhodišče za nadaljnjo raziskavo in spodbujanje vpeljevanja duhovnosti na delovno mesto v katerikoli organizaciji, vendar ob jasnem zavedanju resničnega pomena in namena duhovnosti ter z odgovornostjo do sočloveka in okolja, katerega del je. To lahko dosežemo predvsem z znanostjo in znanstvenimi raziskavami, ki težijo k resnici in ne k samopromociji, in duhovno inteligentnim udejanjanjem transformativne vloge izobraževalnih organizacij.

Priporočila organizacijam se nanašajo predvsem na vzpostavitev in implementacijo organizacijskih duhovnih norm v njihove ukrepe, prakso in politiko. V prvi vrsti s ciljno usmerjenim izobraževanjem ožjega vodstva, zaposlenih na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri in razvojnih procesov, o vlogi, pomenu, prednostih razvoja in udejanjanja duhovnosti v organizacijah. Seveda tudi o morebitni problematiki, do katere lahko pride, če obstajajo sebični interesi po uvajanju duhovnosti v delovanje organizacije. Prav tako bi bilo treba sprejeti duhovnost kot standardno prakso organizacije. Preveriti

usklajenost trenutne poslovne prakse in individualnega prepričanja in dejanj zaposlenih z duhovnimi normami. S pravilno motivacijo postopoma pristopati k uvajanju duhovnosti v organizacijo z namenom uvida duhovnosti kot trajnostne konkurenčne prednosti organizacije. Seveda ob predpostavki, da ta konkurenčna prednost izhaja iz kultivirane, duhovno motivirane in cenjene delovne sile.

Duhovna razvojna pot posameznikov se razlikuje glede na stopnjo razvoja, na kateri se ta trenutno nahaja. Zato je bolj smiselno, da se s konkretnimi priporočili ali predlogi posameznika ne omejuje, temveč dopusti, da se razvija skozi lastne življenjske izkušnje. V vsakem primeru lahko odprtost do življenja, psihološko stabilna, s čustveno in intelektualno distanco podprta razvojna pot, verovanje v samega sebe, konkretno pripomorejo k bolj smiselnemu življenju slehernega posameznika.

## **SKLEP**

Magistrsko delo je nastajalo skozi proces akcijskega raziskovanja in skladno z akcijskim načrtom raziskave. Tako sem v magistrskem delu najprej na podlagi teorije proučila koncept duhovnega kapitala. Znotraj tega sem, zaradi lažjega razumevanja omenjenega koncepta, najprej predstavila poglede in definicije pojma duhovnost. Koncept duhovnega kapitala sem prikazala skozi poglede in opredelitve različnih avtorjev, ki proučujejo omenjeni koncept z vidika religije in z vidika osebnega razvoja človeka ter vloge duhovnosti v organizacijah. V nadaljevanju magistrskega dela sem na teoretični in praktični podlagi raziskav domačih in tujih avtorjev predstavila pojem duhovne inteligentnosti, ki je potrebna za ustvarjanje duhovnega kapitala. Predstavila sem teoretične razprave o uporabi duhovne inteligentnosti na delovnem mestu in kompetencah duhovno inteligentnih voditeljev.

Empirični del akcijskega raziskovanja je vključeval delo s fokusnima skupinama in merjenje količnika duhovne inteligentnosti (SQ) z metodo anonimnega spletnega vprašalnika. Tako sem v drugem delu magistrskega dela najprej predstavila teoretični vidik procesa akcijskega raziskovanja, v nadaljevanju magistrskega dela pa vsebinsko prikazala proces akcijskega raziskovanja v ZM in konkretnije v PE Ljubljana ter predstavila rezultate uporabe duhovnega kapitala pri reševanju problemov omenjene poslovne enote, ki so nastali v praktični izvedbi procesa akcijskega raziskovanja.

Dejstvo je, da probleme današnjega sveta lahko rešimo le z duhovnostjo. Duhovnostjo v njenem resničnem pomenu skozi trdo delo, vztrajnost, samožrtvovanje, predanost in iskanje resnice ter občudovanje lepote. Veliko organizacij se sicer zaveda nujnosti implemetacije duhovnosti v lastno poslovanje, veliko se jih usmerja navznoter, ima jasen samouvid ter občutek za odgovornost do družbe, vendar je zaznati še precej namernih in nenamernih zlorab duhovnosti. Te vodijo v čedalji večji razkol znotraj družbe in v



zakrivanje že tako izkrivljene resnice na vseh področjih delovanja sveta. Duhovnost ne sme biti modna muha ali orodje za zlorabo in samopromocijo. Posledice teh zlorab bodo doletele predvsem prihodnje generacije. Organizacije kot živo bitje s svojo širino zavesti lahko s svojim duhovno inteligentnim delovanjem znatno, če ne celo ključno, pripomorejo k reševanju temeljnih svetovnih problemov. So ustvarjalke in nosilke sprememb, vzgojiteljice prihodnjih generacij, odločevalke, katerih odločitve krojijo usodo vseh. Zato morajo prevzeti odgovornost za obstoječe kritično svetovno stanje ter z aktivnim duhovno inteligentnim ukrepanjem peljati svet v smer svetle prihodnosti z zavedanjem in jasnim sporočilom, da duhovnost pripada vsem in vsakomur. Je preprosta in konstantno prisotna, namenjena je napredku človeštva kot skupnosti, njegovemu prehodu na višjo raven zavesti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, D. W., & Csiernik, R. (2002). Seeking the lost spirit: understanding spirituality and restoring it to the workplace. *Employee assistance quarterly*, 17(4), 31-44.
2. Adjibolosoo, S. (2013). *Spiritual capital. Its meaning and essence*. Bloomington: Westbow Press.
3. Ahuja, S., & Ahuja, A. (2015, julij). Impact of emotional, cognitive & spiritual intelligence on quality of life: giving inner peace. *International journal of research in economics and social sciences*, 5(7), 1-8.
4. Allan, I., Calleja, V., Dent, M., de Tysson, K., Goodchild, S., Henderson, R., Matters, M., McCormack, S., Palin-Brinkworth, C., & Vastrad, R. (2006): Spirituality in the Workplace: The new paradigm (chapter 3). Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.maggiedent.com/sites/default/files/articles/Spiritual%20Intelligence%20in%20the%20Workplace.pdf>
5. Amram, Y. J. (2009). *The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Palo Alto: Institute of transpersonal psychology.
6. Amram, Y., & Dryer, D. C. (2008, avgust). The integrated spiritual intelligence scale (ISIS): development and preliminary validation. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.yosiamram.net/docs/ISIS>
7. Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2010). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Abingdon: Routledge.
8. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000, junij). Spirituality at work. A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-144.
9. Assagioli, R. (b.l.). The balancing and synthesis of the opposites. *Psychosynthesis research foundation No. 29*. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.psykosyntese.dk/a-166/>
10. Assagioli, R. (2002). *The Act of Will. A guide to self-actualisation and self-realisation*. London: The Psychosynthesis & Education Trust.
11. Bailey, A. A. (b.l.). What is the meaning of the term spiritual? Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aquaac.org/un/sprtmean.html>
12. Bailey, A. A. (1993). *Problems of humanity*. London: Lucis publishing company.
13. Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Oxford: Elsevier Inc.
14. Barrett, R. (2010, februar). The importance of values in building a high performance culture. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%20Importance%20of%20Values.pdf>
15. Benefiel, M. (2005, oktober). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The leadership quarterly*, 16(5), 723-747.

16. Branson, C. M. (2007). Improving leadership by nurturing moral consciousness structured self-reflection. *Journal of educational administration*, 45(4), 471-495.
17. Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of organizational change management*, 12(4), 280-292.
18. Coghlan, D. (2012). Organization development and action research: then and now. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136680908\\_sample\\_830290.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136680908_sample_830290.pdf)
19. Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing action research in your own organization*. London: Sage publications.
20. Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International journal of operations & production management*, 22(2), 220-240.
21. Chaudhry, R. (2013). *Quest for exceptional leadership. Mirage to reality*. New Delhi: Sage response.
22. Csiernik, R., & Adams, D. W. (2002). The function of spirituality in addressing the stress of Work. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <https://archive.hshsl.umaryland.edu/bitstream/10713/4539/3/spirituality%20stress%20and%20%20work%20-%20June%202005.pdf>
23. Culliford, L. (2011). Worldly and spiritual values: humankind may depend on rediscovering a natural balance. Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.aquaac.org/un/sprtmear.html>
24. Daftuar, C. N. (2016). Can spirituality be measured? Measuring spirituality (Spiritual intelligence/ Spiritual quotient). Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://daftuar.wordpress.com/2016/04/01/can-spirituality-be-measured/>
25. Dick, B. (1993). Action research theses. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.aral.com.au/DLitt/DLitt\\_P50arth.pdf](http://www.aral.com.au/DLitt/DLitt_P50arth.pdf)
26. Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by values: the leadership spirituality connection. *People and strategy*, 35(4), 20-26.
27. Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005, oktober). Nurturing the spirit at work: impact on unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.
28. Dušić, B. (2007). *Tradicionalna indijska medicina – ajurveda*. Delovno gradivo Šole Ayurvede. Ivančna Gorica: Aditi.
29. Elmes, M., & Smith, C. (2001). Moved by the spirit. Contextualizing workplace empowerment in American spiritual ideals. *Journal of applied behavioral science*, 37(1), 33-50.
30. Falco, L. (2014). Competent leadership: A spiritual perspective by dr. Laura Falco. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://go.roberts.edu/bid/184043/Competent-Leadership-A-Spiritual-Perspective-by-Dr-Laura-Falco>
31. Frankl, V. E. (1966). Self-transcendence as a human phenomenon. *Journal of humanistic psychology*, 6(2), 97-106.
32. Fryer, P. (2005). A brief description of complex adaptive systems and complexity theory. Najdeno 30. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.trojanmice.com/articles/complexadaptivesystems.htm>

33. Garcia-Zamor, J. C. (2003, maj/junij). Workplace spirituality and organizational performance. *Public administration review*, 63(3), 355-363.
34. Geaney, M. M., & College, F. (b.l.). A spirituality leadership competency model: What does it take to be a spiritual leader in business? Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.stthomas.edu/media/catholicstudies/center/ryan/conferences/2012-dayton/GeaneyFinalPaper.pdf>
35. George, M. (2006). Practical application of spiritual intelligence in the workplace. *Human resource management international digest*, 14(5), 3-5.
36. Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business ethics*, 49(2004), 129-142.
37. Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Abingdon: Routledge.
38. Gillet, D. (2002). *Spiritual capital. Building vibrant businesses that serve shareholders and humanity*. Portland: Institute for human economics.
39. Griffiths, R. (2014). The spiritual intelligence paradigm. Najdeno 3. junija 2015 na spletnem naslovu [http://www.academia.edu/3854094/The\\_Spiritual\\_Intelligence\\_Paradigm](http://www.academia.edu/3854094/The_Spiritual_Intelligence_Paradigm)
40. Iannaccone, L. R. (1990). Religious participation: A human capital approach. *Journal for the scientific study of religion*, 29, 297-314.
41. Isfahani, A. N., & Nobakht, H. (2013). Impact of spiritual intelligence on the staff happiness. *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(7), 253-266.
42. Jaichitra, D., & Srinivasan, P. T. (2015). Spirit at work & its relation with individual and organizational valued states. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aims-international.org/aims12/12A-CD/PDF/K394-final.pdf>
43. Jaiswal, A., Mahila, A., & Varanasi, C. (2014). Spirituality at workplace and organizational performance. *Research process*, 2(1), 114-119.
44. Javaheri, H., Safarnia, H., & Mollahosseini, A. (2013, januar). Survey relationship between spiritual intelligence and service quality. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(9), 547. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://connection.ebscohost.com/c/articles/86132252/survey-relationship-between-spiritual-intelligence-service-quality>
45. Johar, S. S. H., Shah, I. M., & Abu Bakar, Z. (2013). Neuroticism personality and emotional intelligence of leader, and impact towards self-esteem of employee in organization. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 84(2013), 431-436.
46. Karakas, F. (2010). Exploring value compasses of leaders in organizations: introducing nine spiritual anchors. *Journal of business ethics*, 93(2010), 73-92.
47. Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. Najdeno 1. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://oro.open.ac.uk/22966/2/Karakas\(3\).pdf](http://oro.open.ac.uk/22966/2/Karakas(3).pdf)

48. Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: implications for future accounting research. *Behavioral research in accounting*, 13, 221-251.
49. King, D. B., & DeCicco, T. L. (2009). A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *International journal of transpersonal studies*, 28, 68-85.
50. King, E. J., & Crowther, R.M. (2004). The measurement of religiosity and spirituality. Examples and issues from psychology. *Journal of organizational change management*, 17(1), 83-101.
51. Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006). Measuring the intangible: development of the spirit at work scale. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://kaizensolutions.org/sawscale.pdf>
52. Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The »what«, »why« and »how« of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
53. Knights, J., Manwaring, T., Alexander, D. H., Michael, J., Powell, I., Lees, G., Dillon-Ridgley, D., Emerton, R., Sadler, P., Nadkarni, A. G., & Miller, S. (2012). *The invisible elephant & the pyramid treasure. Tomorrow's leadership – the transpersonal journey*. London: Centre for tomorrow's company.
54. Langosco, M. (2012). Spiritual intelligence (SQ): ultimate leadership »tool«. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://blog.iil.com/>
55. Litzsey, C. (2003). *Spirituality in the workplace and the implications for employees and organizations*. Carbondale: Southern Illinois university Carbondale.
56. Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Liberating the heroic spirit of business: conscious capitalism*. Boston: Harvard business school.
57. Martinez, R. J., Rogers, R., Yancey, G., & Singletary, J. (2010). Spiritual capital in modern organizations. *The journal of biblical integration in business*, 13, 158-174.
58. McNiff, J., & Whitehead, J. (2011). *All you need to know about action research*. London: Sage publications.
59. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
60. Mesec, B. (1994). Model akcijskega raziskovanja. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-EUUZ2WRR/>
61. Middlebrooks, A., & Noghiu, A. (2010). Leadership and spiritual capital: exploring the link between individual service disposition and organizational value. *International journal of leadership studies*, 6(1), 67-85.
62. Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., & Condemi, B. (1999). Spirit and community at southwest airlines: an investigation of a spiritual value-based model. *Journal of organizational change management*, 12(3), 221-233.
63. Milliman, J., Czaplewski, J. A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.

64. Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). *A spiritual audit of corporate america. A hard look at spirituality, religion and values in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
65. Naylor, T. H., Willimon, W. H., & Österberg, R. (1996). The search for community in the workplace. *Business and society review*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.franke.nau.edu/facstaff/campione-w/articles/EmpEmpRelation02.pdf>
66. Noor, S., & Arif, S. (2011). Achieving job satisfaction via workplace spirituality: Pakistani doctors in focus. *European journal of social sciences*, 19(4), 507-515.
67. Noroozi, D., & Masumabad, A. S. (2015). The role of spiritual intelligence in employees' withdrawal behaviors in physical education organization. *International journal of organizational leadership*, 4(2015), 60-71.
68. Osin, E. N., Malyutina, A. V., & Kosheleva, N. V. (2015). *Self-transcendence facilitates meaning-making and flow experience: evidence from pilot experimental study*. Moskva: National research university Higher school of economics.
69. Palmer, D. A., & Wong, M. (2013). *Clarifying the concept of spiritual capital*. Hong Kong: The Chinese university of Hong Kong.
70. Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances. *The leadership quarterly* 16(2005), 689-722.
71. Pardasani, R., Sharma, R., & Bindlish, P. (2014). Facilitating workplace spirituality: lessons from Indian spiritual traditions. *Journal of management development*, 33(8/9), 847-859.
72. Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009, september). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human resource development international* 12(4), 459-468.
73. Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work in organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature. *Journal of organizational change management*, 30(5), 591-622.
74. Poorkyani, M., Abayi, N. H., & Zareie, F. (2015). An investigation on the relationship between spirituality in workplace and organizational commitment. *International journal of scientific management and development*, 3(2), 877-884.
75. Punia, B. K., & Yadav, P. (2014). Predictive estimates of employees' intelligence at workplace with special reference to emotional and spiritual intelligence. *International journal of information technology*, 7(1), 845-852.
76. Ronel, N., & Gan, R. (2008). The experience of spiritual intelligence. *The journal of transpersonal psychology*, 40(1), 100-119.
77. Quatro, S. A. (2002). *Organizational spiritual normativity as an influence on organizational culture and performance in Fortune 500 firms* (doktorska disertacija). Ames: Iowa State University.
78. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.

79. Sahu, K. T., & Pradhan, S. R. (2015). A conceptual analysis of spiritual intelligence and its relevance. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu [https://www.academia.edu/736512/A\\_Conceptual\\_analysis\\_of\\_Spiritual\\_Intelligence\\_and\\_its\\_Relevance](https://www.academia.edu/736512/A_Conceptual_analysis_of_Spiritual_Intelligence_and_its_Relevance)
80. Sarnoff, A. C. (2002). *Symbols in psychotherapy. Symbols in structure and function*. Chevy Chase: International Psychotherapy Institute.
81. Shah, S., & Sachdev, A. (2014). How to develop spiritual awareness in the organization. Lessons from the Indian yogic philosophy. *Journal of management development*, 33(8/9), 871-890.
82. Shahbaz, W., & Shakeel, A. (2013). Role ambiguity and employees organization based self esteem: moderating effect of workplace spirituality. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://cgr.umd.edu.pk/icobm2013/papers/Papers/IC3-Nov-2012-030.pdf>
83. Sharma, S. K., Rastogi, R., & Garg, P. (2013). Workplace spirituality and managerial effectiveness among Indian managers. *International journal of Indian culture and business management*, 6(3), 382-390.
84. Singh, T., & Premarajan, R. K. (b.l.). A scale to measure spiritual competence. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu [http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/122\\_TriptiSingh.pdf](http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/122_TriptiSingh.pdf)
85. Soebyakto, B. B. & Ming, C. W. (2012). An empirical testing of intelligence, emotional nad Spiritual quotients quality of managers using structural equation modeling. *International journal of independent research and studies*, 1(1), 1-12.
86. Sorizehi, Z., Kamalipur, N., Qhalandarzehi, K., & Jamshidzehi, A. (2014). Studying the impact of work place spirituality on organizational commitment. *International journal of academic research in business and social sciences*, 4(6), 8-19.
87. Sørensen, K. (b.l.). Roberto Assagioli – His life and work. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.psykosyntese.dk/a-146/>
88. Stapledon, O. (2014). *What are spiritual values?* Adelaide: The university of Adelaide.
89. Steenkamp, P. L., & Basson, J. S. (2013). A meaningful workplace. Framework, space and context. *Theological studies*, 69(1), 1-9.
90. Stringer, T. E. (2008). *Akcijsko raziskovanje v izobraževanju*. Kranj: Šola za ravnatelje.
91. Stringer, T. E. (2014). *Action research*. Los Angeles: Sage publications.
92. Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative science quarterly*, 23(4), 582-603.
93. Tee Suan Chin, S., Anantharaman, R. N., & Yoon Kin Tong, D. (2011). The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.ibimapublishing.com/journals>
94. Thompson, W. D. (2000). *Can you train people to be spiritual?* Alexandria: Training & Development.

95. Tischler, L., Biberman, J., & Altman, Y. (2014). A model for researching about spirituality in organizations. *Business renaissance quarterly*, 2(2), 23-39.
96. Van der Walt, F., & de Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/41142/VanDerWalt\\_Workplace\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/41142/VanDerWalt_Workplace_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
97. Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of humanistic psychology*, 42(2), 30-32.
98. Verter, B. (2003). Spiritual capital: Theorizing religion with Bourdieu against Bourdieu. *Sociological theory*, 21(2), 150-174.
99. Wagner-Marsh, F., & Conley, J. (1999). The fourth wave: the spiritual-based firm. *Journal of organizational change management*, 12(4), 292-302.
100. Wigglesworth, S. G. C. (2003). Spiritual intelligence: What is it? How can we measure it? Why would business care? Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu [www.consciouspursuits.com](http://www.consciouspursuits.com)
101. Wigglesworth, S. G. C. (2006). Why spiritual intelligence is essential to mature leadership. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.deepchange.com/resources>
102. Wigglesworth, S. G. C. (2011). Integral theory (also called AQAL theory) and its relationship to spiritual intelligence and the SQi assessment. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.deepchange.com/resources>
103. Wigglesworth, S. G. C. (2011). Spiritual intelligence and why it matters. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.deepchange.com/resources>
104. Wigglesworth, S. G. C. (2013, december). Spiritual intelligence assessment. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.deepchange.com/resources>
105. Wong, P. T. P. (2003). Spirituality and meaning at work. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.meaning.ca/archives/presidents\\_columns/pres\\_col\\_sep\\_2003\\_meaning-at-work.htm](http://www.meaning.ca/archives/presidents_columns/pres_col_sep_2003_meaning-at-work.htm)
106. Zarch, M. K., Bagheshahi, F., Mehri, M. A., Kypadkhoo, L., & Manshadi, S. D. (2014). Prediction of the effectiveness of spiritual intelligence components in the organization. *Reef resources assessment and management technical paper*, 40(4), 92-104.
107. Zavarovalnica Maribor d.d. (2014, 13. marec). *Letno poročilo Zavarovalnice Maribor d.d.* 2014. Maribor: Zavarovalnica Maribor d.d.
108. Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Duhovna inteligenca*. Tržič: Učila.
109. Zohar, D., & Marshall, I. (2005). *Spiritual capital. Wealth we can live by*. London: Bloomsbury publishing Plc.
110. Zohar, D., & Marshall, I. (2006). *Duhovni kapital: Bogastvo od katerega lahko živimo*. Ljubljana: Tozd.
111. Zymonik, Z., & Dobrowolska, A. (2015). Spiritual capital as the fourth capital in TQM organization. *Journal of management and finance*, 13, 147-155.



112. Zsolnai, L. (2005). *Spirituality and ethics in management*. Netherlands Springer.







## **PRILOGE**









## KAZALO PRILOG

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 1: Modeli razvoja duhovnosti na delovnem mestu .....                                   | 1  |
| Priloga 2: Duhovna sidra .....                                                                 | 4  |
| Priloga 3: Struktura anketirancev .....                                                        | 6  |
| Priloga 4: Anketni vprašnik za merjenje SQ .....                                               | 8  |
| Priloga 5: Ugotovitve udeležencev raziskave o vsebini koncepta duhovnega kapitala .....        | 21 |
| Priloga 6: Primer proučevanja nekaterih motivacijskih stanj Marshallove lestvice motivov ..... | 24 |







## PRILOGA 1: Modeli razvoja duhovnosti na delovnem mestu

*Tabela 1: Modeli razvoja duhovnosti na delovnem mestu*

| <b>Dimenzije modelov</b>          | <b>Organizacija, temelječa na religiji</b>                    | <b>Evolutivna organizacija</b>                                                                                                                                                                          | <b>Okrevajoča organizacija</b>                                                                                                   | <b>Družbeno odgovorna organizacija</b>                                                                                                                                                                           | <b>Organizacija, temelječa na vrednotah</b>                                |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ključni krizni dogodek</b>     | Božansko razsvetljenje/ navdih; versko spoznanje; razodetje   | Družbena nepravilnost; dolga in ponavljajoča se zgodovina družbene krize; osebna tesnoba; paradoks uspeha; zmerne disfunkcije                                                                           | Težke disfunkcije; ponavljajoče se napake; ponavljajoča se huda, življenje ogrožajoča kriza; izrazita nezmožnost učenja iz napak | Močna potreba po samorazvoju; globoko občuteni osebni etični ideali; navdih, ki ga dajejo voditelji sveta; vseživljenjsko prizadevanje za izboljšanje družbe; močno nezadovoljstvo s sedanjimi modeli poslovanja | Osebna preteklost; starši/ vplivne osebe kot vzori; etični vzori           |
| <b>Temeljna poslovna besedila</b> | Dobesedna razlaga Božje besede - v strogem, fanatičnem smislu | Družbena zgodovina; močno nasprotovanje utilitarizmu kot "sprejeti filozofiji" poslovanja; sprejemanje različnih etičnih filozofov, npr., Buberja, Kanta, itd., kot temeljnih virov etičnega poslovanja | Ustno izročilo; Dvanajst korakov AA; tradicija;                                                                                  | Utemeljitelji/ voditelji kot pisci novih besedil o poslovanju; družbena redefinicija poslovanja; družbena ekologija                                                                                              | Skupne, univerzalne vrednote, kreposti; osebne vrednote/družinske vrednote |

se nadaljuje

*Tabela 1: Modeli razvoja duhovnosti na delovnem mestu (nad.)*

| <b>Dimenzije modelov</b>                                  | <b>Organizacija, temelječa na religiji</b>                                                                                              | <b>Evolutivna organizacija</b>                                                      | <b>Okrevajoča organizacija</b>                                                                                                | <b>Družbeno odgovorna organizacija</b>                                                                                                                                              | <b>Organizacija, temelječa na vrednotah</b>                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hierarhija, odnos do lastnikov, vrhovna avtoriteta</b> | Bog v osebi Jezusa Kristusa je poslovodja in predsednik uprave                                                                          | Družbena pravičnost; višji cilj; družbeni filozofi                                  | Duhovna dobrobit kot se izraža in uresničuje skozi družbeno dobrobit; Višja sila/Bog, kakor si ga predstavlja vsak posameznik | Duhovna dobrobit; skupnost/družbena dobrobit; zapostavljeni; skupnosti in družbe kot take                                                                                           | Skupnost; podjetje je družina; človeštvo; liberalne vrednote                                                                                  |
| <b>Načelo upanja</b>                                      | Z Bogom je vse uresničljivo                                                                                                             | Evolucija je možna; dobiček bo prišel sam, če bo podjetje poslovalo okolju prijazno | Okrevanje je možno, če bomo uresničevali program; čudeži se dogajajo                                                          | Če bo naše trženje temeljilo na globokem občutku za vrednote, bomo poplačani z neverjetno zvestobo kupcev; kupci hlepijo po sodelovanju z etično in družbeno odgovorno organizacijo | Če bomo poslovali v skladu z družinskimi vrednotami, se nam bodo zaposleni in odjemalci oddolžili v naravi; tudi poslovni uspeh ne bo izostal |
| <b>Obvladovanje pohlepa</b>                               | Nasprotje med strogimi zahtevami, ki jih postavlja Božja beseda, in velikanskimi dobički, ki jih ustvarjajo fundamentalistična podjetja | Nejasnost; nasprotje med pridobivanjem denarja in prizadevanjem za skupno dobro     | Očitno/ strogo; jasno in močno omejevanje pohlepa na poti »Dvanajstih korakov »                                               | Nejasnost; ujetost/ ujetost v past razvoja                                                                                                                                          | Osebno omejevanje; nejasnost; nasprotje med osebnimi vrednotami in veliko pridobitno organizacijo                                             |

se nadaljuje

*Tabela 1: Modeli razvoja duhovnosti na delovnem mestu (nad.)*

| <b>Dimenzije modelov</b>                                                                     | <b>Organizacija, temelječa na religiji</b>                                                                                                                         | <b>Evolutivna organizacija</b>                                                                                        | <b>Okrevajoča organizacija</b>                                                                        | <b>Družbeno odgovorna organizacija</b>                                             | <b>Organizacija, temelječa na vrednotah</b>                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vodila za duhovno (etično) govorjenje in poslušanje, jezik</b>                            | Branje Svetega pisma/ razmišljanje; "Sledi"; Ko se te dotakne Sveti duh, Svetopisemski                                                                             | Versko izročilo; seminarji; osebno poglobljanje/razmišljanje/ razvoj; namenski krožki za boljše poslušanje Filozofski | Jasna pravila in usposabljanje za duhovno govorjenje / poslušanje Duhovni, posvetni, iskren, prvinski | Organizacijski razvoj; seminarji; zunanji povezovalci; osebne vrednote Povezovalec | Organizacijski razvoj; seminarji; zunanji povezovalci; osebne vrednote Vrednote x poslovanje; ljubezen; zaupanje; poštenost; splošne kreposti |
| <b>Stopnja usklajenosti poslovnih funkcij z duhovnostjo in dodane nove poslovne funkcije</b> | Funkcije niso nujno usklajene z duhovnostjo, vendar so prežete z močnimi verskimi vrednotami; tradicionalne poslovne funkcije so ohranjene; na nek način neodvisne | Na nek način ločljive; delno, zmerno                                                                                  | Ohranja tradicionalne poslovne funkcije, vendar jih skuša preobraziti                                 | Povsem nov videz; holističen; gre v širino; sistemsko proaktivno                   | Tradicionalne poslovne funkcije so ohranjene; visoko profesionalne; obstajajo znotraj "družinskega vzdušja"                                   |

Vir: I. I. Mitroff & E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion and Values in the Workplace*, 1999, str. 230 –238.

## PRILOGA 2: Duhovna sidra

*Tabela 2: Duhovna sidra*

| Duhovno sidro | Duhovna dimenzija v življenju | Splošna duhovna potreba                                      | Podpodročje                                                                           | Sklop vrednot, ki kažejo na usmerjenost voditeljev                                                                                                          |
|---------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Popolnost     | Transcendenca                 | Imeti prav, delovati etično, dosegati popolnost, dovršenost. | Dovršenost, natančnost in disciplina. Osredotočenost na detajle, pravila in principe. | Objektivnost, resnicoljubnost, red, racionalnost, kvaliteta, samodisciplina, idealizem, presoja, doslednost, učinkovitost.                                  |
| Sočutje       | Stik s samim seboj            | Ljubiti in biti ljubljen.                                    | Občutek za sočloveka. Pozornost do čustev in odnosov.                                 | Naklonjenost, služenje, dobrodelnost, empatija, nežnost, usmiljenje, altruizem, odpuščanje, prijaznost, odkritosrčnost, pripravljenost pomagati, negovanje. |
| Strast        | Delovna etika                 | Napredovati, biti produktiven in uspešen.                    | Vztrajnost in trdo delo. Osredotočenost na motive in cilje.                           | Vestnost, prizadevnost, vztrajnost, vzdržljivost, ambicioznost, samorazvoj, etična uspešnost, podpora, skrbnost, trdo delo.                                 |
| Navdih        | Samopodoba in samorefleksija  | Raziskovanje in samo izražanje.                              | Kreativnost in intuicija. Skrb za estetiko, smisel in globino.                        | Samozavedanje, ustvarjalnost, občutljivost, estetika, pristnost, umirjenost, lepota, samo-izražanje, refleksija.                                            |

se nadaljuje



*Tabela 2: Duhovna sidra (nad.)*

| <b>Duhovno sidro</b>  | <b>Duhovna dimenzija v življenju</b> | <b>Splošna duhovna potreba</b>                        | <b>Podpodročje</b>                                                              | <b>Sklop vrednot, ki kažejo na usmerjenost voditeljev</b>                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Raziskovanje          | Učenje in iskanje smisla             | Razumevanje/vedenje o življenju/svetu.                | Znanost in modrost.<br>Poudarek na znanju in učenju.                            | Znanost, razumevanje, uvidi, znanje, vedenje, razsvetljenje – jasnost, učenje, predvidljivost, radovednost.                        |
| Predanost             | Zaupanje in lojalnost                | Čutiti sebe kot del nečesa večjega.                   | Osredotočenost na lojalnost in odgovornost.                                     | Lojalnost, zavezanost, zanesljivost, verodostojnost, poslušnost, previdnost, resnicoljubnost, poštenost, integriteta, pripadnost., |
| Ceniti                | Hvaležnost in navdušenje             | Biti prožen, sprejemajoč in poln upanja v prihodnost. | Vizija in odkrivanje.<br>Optimizem.<br>Upanje in sanje.                         | Proučevanje, odkrivanje, odkritost, hvaležnost, upanje, navdušenje, inovativnost, predstavljanje – imaginacija, novosti, prožnost. |
| Vztrajnost, odločnost | Skupnost in družbena odgovornost.    | Varovati in vzdrževati, negovati resnico.             | Pogum, zaupanje.<br>Odgovornost, prispevanje.                                   | Velikodušnost, plemenitost, odločnost, vztrajnost, pravica, svoboda, volja, asertivnost, moč, zaupanje, vnema, gorečnost.          |
| Sodelovanje           | Celostnost in uravnoteženost.        | Dosegati notranji mir in biti v skladu z univerzumom. | Harmonija, mir.<br>Uravnoteženost in zmernost.<br>Potrpežljivost in poslušanje. | Potrpežljivost, sprejemanje, receptivnost, toleranca, vljudnost, univerzalnost, mir, harmonija, naravnost, celostnost, spokojnost. |

*Vir: F. Karakas, Exploring Value Compasses of Leaders in Organizations: Introducing Nine Spiritual Anchors, 2010, str. 80 –81.*

### PRILOGA 3: Struktura anketirancev

*Tabela 3: Struktura anketirancev*

| <b>Spol</b>                                                                                                         | <b>N</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Moški                                                                                                               | 6        | 33,33    |
| Ženski                                                                                                              | 12       | 66,67    |
| <b>Starost</b>                                                                                                      | <b>N</b> | <b>%</b> |
| 26-35 let                                                                                                           | 3        | 16,67    |
| 36-45 let                                                                                                           | 5        | 27,78    |
| 46-55 let                                                                                                           | 9        | 50,00    |
| Več kot 55 let                                                                                                      | 1        | 5,56     |
| <b>Stopnja izobrazbe</b>                                                                                            | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Gimnazijsko, srednje poklicno -<br>tehniško izobraževanje, srednje<br>tehniško oz. drugo strokovno<br>izobraževanje | 7        | 38,89    |
| Višješolski program (do 1994),<br>višješolski strokovni program                                                     | 4        | 22,22    |
| Specializacija po višješolskem<br>programu, visokošolski strokovni<br>programi                                      | 2        | 11,11    |
| Visokošolski strokovni in<br>univerzitetni program (1. bol. st.)                                                    | 3        | 16,67    |
| Specializacija po visokošolskem<br>strokovnem programu,<br>univerzitetni program                                    | 2        | 11,11    |
| <b>Delovna doba pri trenutnem<br/>delodajalcu</b>                                                                   | <b>N</b> | <b>%</b> |
| 1-2 leti                                                                                                            | 1        | 5,56     |
| 6-10 let                                                                                                            | 6        | 33,33    |
| Več kot 10 let                                                                                                      | 11       | 61,11    |

se nadaljuje

*Tabela 3: Struktura anketirancev (nad.)*

| <b>Število zamenjanih delodajalcev<br/>(do izvedbe te ankete)</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| 1-2                                                               | 6        | 33,33    |
| 3-5                                                               | 10       | 55,56    |
| Več kot 5                                                         | 2        | 11,11    |
| <b>Delovno mesto</b>                                              | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Zastopnik/-ica, odnosi s strankami, trženje                       | 9        | 50,00    |
| Vodja                                                             | 6        | 33,33    |
| Ostalo                                                            | 3        | 16,67    |
| <b>Področje dela</b>                                              | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Administracija, management, finance, računovodstvo, IT, HRM       | 1        | 5,56     |
| Prodaja, trženje, delo s strankami                                | 17       | 94,44    |
| <b>Tip osebnosti</b>                                              | <b>N</b> | <b>%</b> |
| E - ekstrovertiran                                                | 10       | 55,56    |
| I - introvertiran                                                 | 8        | 44,44    |
| <b>Način sprejemanja informacij</b>                               | <b>N</b> | <b>%</b> |
| ČZ - čutno zaznavanje                                             | 9        | 50,00    |
| I - intuicija                                                     | 9        | 50,00    |
| <b>Način odločanja</b>                                            | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Č - čustva                                                        | 6        | 33,33    |
| I - intelekt                                                      | 12       | 66,67    |
| <b>Življenjska naravnost</b>                                      | <b>N</b> | <b>%</b> |
| P – presojudi, soditi                                             | 3        | 16,67    |
| Z - zaznavati                                                     | 15       | 83,33    |

*Vir: Rezultati spletnega anonimnega vprašalnika za merjenje količnika duhovne inteligentnosti (SQ)*

## PRILOGA 4: Anketni vprašnik za merjenje SQ

### Test duhovne inteligentnosti (SQ)

*Uvod v test duhovne inteligentnosti (razlika med IQ, EQ in SQ)*

Koncept inteligenčnega kvocienta (IQ) je v rabi že več kot sto let. IQ je merilo naše razumske, logične, s pravili omejene inteligentnosti, s katero rešujemo abstraktne probleme in je povezan z našim načinom razumskega, ciljno usmerjenega razmišljanja. Sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja se je vse bolj začel uveljavljati pomen čustvene inteligentnosti (EQ): po definiciji Daniela Golemana nam EQ omogoča oceniti položaj, v katerem se nahajamo, in se nato nanj ustrezno odzvati, predvsem se ustrezno odzvati na čustva drugih ljudi.

To, kar je skupno IQ-ju in EQ-ju je, da nam obe vrsti inteligentnosti omogočata igranje v okviru omejitev -igranje 'končnih iger'. Duhovna inteligentnost (spiritual intelligence - SQ) pa nam omogoča razmišljanje 'izven okvirjev' in igranje z igranji - igranje 'neskončne igre'. SQ pomeni inteligentnost preobrazbe, ki nam omogoča prelom s starimi paradigmi in izumljanje novih, omogoča nam, da na novo začrtamo probleme in situacije, se osvobodimo starih vzorcev in odpremo pot do novih. SQ je inteligentnost, ki nam bo pomagala, da se bomo naučili, kako živeti srečno, pa tudi, kako postati dober vodja, ki svojo organizacijo naredi uspešno, trajnostno in dobičkonosno.

Brez kakršnekoli zveze z religioznim prepričanjem ali udejstvovanjem nam SQ pove, v kolikšni meri naše višje vrednote, občutek smisla in usmerjenost v cilj vplivajo na naše odločitve in dejanja.

S SQ testom merimo naravnost in obnašanje oseb na podlagi dvanajstih primarnih kriterijev, ki opredeljujejo SQ. Test je anonimen.

SQ nam daje tudi notranje veščine, s katerimi se bolj zavemo nižjih ravni motivacij, ki spodbujajo naše ravnanje (npr. strah, pohlep, ego), in znanje, kako jih preobraziti v višje ravni motivacije, ki so bolj zdržne (npr. ustvarjalnost, služenje skupnosti itd).

### A. SPLOŠNE INFORMACIJE

### 1. Koliko ste stari?

- ☐ Manj kot 20 let
- ☐ 21-25 let
- ☐ 26-35 let
- ☐ 36-45 let
- ☐ 46-55 let
- ☐ Več kot 55 let

### 2. Vnesite spol:

- ☐ Ženski
- ☐ Moški

### 3. Vnesite vašo najvišjo formalno stopnjo izobrazbe:

- ☐ Nedokončana osnovna šola.
- ☐ Osnovna šola.
- ☐ Nižje poklicno izobraževanje (2 letno).
- ☐ Srednje poklicno izobraževanje (3 letno).
- ☐ Gimnazijsko, srednje poklicno - tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje.
- ☐ Višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program.
- ☐ Specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi.
- ☐ Visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.).
- ☐ Specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program.
- ☐ Magisterij stroke (2. bol. st.).
- ☐ Specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti.
- ☐ Doktorat znanosti.
- ☐ Doktorat znanosti (3. bol. st.).

### 4. Koliko časa ste zaposleni pri trenutnem delodajalcu?

- ☐ Manj kot 12 mesecev
- ☐ 1-2 leti
- ☐ 3-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ Več kot 10 let

### 5. V koliko različnih podjetjih (organizacijah) ste delali?

- ☐ 1-2
- ☐ 3-5
- ☐ Več kot 5

**6. Katero delo opravljate?**

- ☐ Direktor/-ica
- ☐ Vodja
- ☐ Zastopnik/-ica, odnosi s strankami, trženje
- ☐ Tajnik/-ica, administrator/-ka
- ☐ Ostalo

**7. Na katerem področju delate?**

- ☐ Prodaja, trženje, delo s strankami
- ☐ Administracija, management, finance, računovodstvo, IT, HRM
- ☐ Razvoj in raziskave
- ☐ Ostalo

**8. Kateri tip osebnosti ste?**

- ☐ E - ekstrovertiran
- ☐ I - introvertiran
- ☐ NI odgovora

**9. Na kakšen način sprejemate informacije?**

- ☐ ČZ - čutno zaznavanje
- ☐ I - intuicija
- ☐ NI odgovora

**10. Na kakšen način se odločate?**

- ☐ I - intelekt
- ☐ Č - čustva
- ☐ NI odgovora

**11. Kakšna je vaša življenjska naravnost?**

- ☐ S - soditi
- ☐ Z - zaznavati
- ☐ NI odgovora

**B.**

**12. Povsem jasno je, kateri ljudje so dobri in kateri zli.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**13. Lepo mi biti sam/-a s seboj.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**14. Neprijetno mi je, če sem izključen/-a iz skupine.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**15. Moje potrebe so v nasprotju s potrebami drugih ljudi.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**C.**

**16. Sledim svojemu 'notranjemu občutku', četudi predpostavlja tveganje.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**17. Vsakdanje obveznosti in moteči dejavniki me ovirajo pri razmišljanju o globljih stvareh.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**18. Drugim ljudem lahko pokažem svoj pravi jaz.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**19. Povem to, kar mislim.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**D.**

**20. Vem, da ima moje življenje smisel.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**21. Sprašujem se o stvareh, povezanih s smislom življenja.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli



**22. Veseli me početi stvari, ki jih pred mano ni še nihče.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**23. Sam/-a sem zaslužen/-na za svoj uspeh.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**E.**

**24. Podpiram avtoritarno vodenje.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**25. Doživljam notranjo resničnost, ki je onstran čustev in osebnostnih lastnosti.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**26. Ko se ljudje borijo za moč in materialne dobrine, so jim na prvem mestu njihovi lastni interesi.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**27. Spore je možno rešiti z osredotočanjem na cilje, ki so vsem udeležencem skupni.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**F.**

**28. Moje sočutje gre tako daleč, da občutim bolečino drugih ljudi kot svojo lastno, in njihovo radost kot svojo lastno radost.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**29. V življenju nimam sreče.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**30. Lahko se uživim v bolečino ljudi, ki mi ostro nasprotujejo, tudi če mi grozijo.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**31. Za uspeh je potrebno manipulirati z ljudmi.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

## **G.**

**32. Kadar se ne strinjam z drugimi ljudmi, se učim pogledati na stvari z njihovega zornega kota.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**33. Raje imam razprave, v katerih se predstavljajo različna stališča.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**34. Pozdravljam predloge in ideje drugih ljudi.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**35. Dolgčas mi je.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

## **H.**

**36. Če verjamem, da je nekaj prav, vztrajam tudi če se ljudje okoli mene ne strinjajo z mano.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**37. Vztrajam navkljub težavam v svetu.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**38. Skušam živeti po svojih vrednotah, četudi bi to pomenilo osebno žrtvovanje.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**39. Preden kaj naredim, se mi zdi dobro, da imam jasen načrt.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**I.**

**40. Pomembno mi je, da razumem smisel in razloge, ki stojijo za pravili in običaji.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**41. Pomembno se mi zdi, da stopam v korak z najnovejšimi trendi.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**42. Ne vem zakaj delam to, kar delam.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**43. Zdi se mi pomembno slediti izročilu.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**J.**

**44. Koristno se je lotiti problemov z različnih zornih kotov.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**45. Težko ravnam v skladu s svojimi vrednotami.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**46. Podpiram smrtno kazen ljudi, ki so zagrešili grozodejstva.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**47. Če želim, da je nekaj dobro narejeno, se mi zdi najbolje, da to opravi sam/-a.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**K.**

**48. Napake v preteklosti imajo negativen vpliv na moje delovanje.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**49. Če ljudje pohodijo moja prepričanja in vrednote, z njimi nimam usmiljenja.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**50. Dovolj je storiti to, kar ti rečejo drugi.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**51. Preizkušene in preverjene metode so najboljši način za reševanje težav.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**L.**

**52. Nočem, da bi drugi ljudje opazili mojo negotovost.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**53. Moje doživljanje je prežeto s prisotnostjo nečesa neskončnega.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**54. V redu se mi zdi, da sem samo ena od več milijard oseb na svetu.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**55. Določenim tipom ljudi ne zaupam.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**M.**

**56. V največje veselje mi je, kadar lahko pomagam drugim ali služim nekemu višjemu cilju.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**57. Ko se pojavi težava, se raje usmerjam v iskanje rešitev kot prepuščanju občutkom nemoči.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**58. S svojimi dejanji si prizadevam, da bi bil svet boljši.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

**59. Težko sprejemam resnico o sebi.**

- ☐ Vedno
- ☐ Večino časa
- ☐ Včasih
- ☐ Ne pogosto
- ☐ Nikoli

Vir: D. Zohar & I. Marshall, *Spiritual intelligence (SQ) psychometric assessment*, 2014.



## PRILOGA 5: Ugotovitve udeležencev raziskave o vsebini koncepta duhovnega kapitala

Tabela 4: Ugotovitve udeležencev raziskave o vsebini koncepta duhovnega kapitala

|                        |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Duhovnost</b>       | »stanje duha,<br>vrednota,<br>moč – vir moči,<br>razmišljanje,<br>moj svet,<br>nasprotje materialnosti,<br>opora; »                                                                                                                      | »osebnost,<br>odnos,<br>ne fizična – nekaj kar ne moreš<br>prijeti,<br>osebnostna rast,<br>povezana z vero – verovanjem,<br>religija je duhovnost,<br>duhovnost ni vse kar je<br>negativno;« |
| <b>Kapital</b>         | »otroci, moč, prodaja, denar, manipulacija, razvoj, znanje, napredek, če<br>več veš, ljudje smo kapital, ljudje smo kapital tudi za podjetje;«                                                                                           |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Samozavedanje</b>   | »da se zavedaš samega sebe,<br>da se zavedaš svojih zmožnosti in<br>omejitev,<br>počnem zavestno,<br>sama sebe spremljam, opazujem,<br>kolikor zmorem,<br>kontrola; primerjanje; »                                                       | notranji diskurz – sama s sabo se<br>pogovarjam; lastnost samega sebe,<br>živali se zavedajo na svoji ravni,<br>prepoznati sebe,<br>hkrati začetek in konec, ki se<br>nikoli ne konča;«      |
| <b>Spontanost</b>      | »nekaj kar pride samo od sebe,<br>izkoristiš priložnost,<br>nenačrtovano;«                                                                                                                                                               | »si to kar si,<br>naraven si;«                                                                                                                                                               |
| <b>Vizija-Vrednote</b> | »začrtan cilj, nekam rineš, pot & delovanje & cilj, reka, usmeritev,<br>rdeča nit, nekaj kar bi rad nekoč bil, misel – geslo, vodilo, želja –<br>želeno stanje;«                                                                         |                                                                                                                                                                                              |
| <b>Holizem</b>         | »dušnost, celostnost, celota –<br>izvira iz grške besede, notranjost,<br>kar se pretirava (je nekaj več kot<br>je potrebno), obravnava celega<br>človeka, gledamo na vse vplive, ki<br>lahko vplivajo,<br>v celoti v dobrem in slabem; » | »iz več zornih kotov, v odnosu:<br>dopolnjevanje, nadgrajevanje,<br>dopuščanje, prilagoditev,<br>sprejemanje drugačnosti,<br>presečišče skupnega – poenotenje,<br>integracija;«              |

se nadaljuje

*Tabela 4: Ugotovitve udeležencev raziskave o vsebini koncepta duhovnega kapitala (nad.)*

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sočutje</b>                 | »harmonija, vsi enako čutimo, razumemo drugega, sposobnost čutiti z njim, se lahko postavimo v njegovo kožo, empatija;«                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Praznovanje različnosti</b> | <p>»training »neužaljivosti« - utrjenost, samovzgoja,</p> <p>enakopravnost, sprejemanje &gt; praznovanje; Benetton (rasna različnost, različne »ritke«),</p> <p>zrelost,</p> <p>širina,</p> <p>modrost;</p> <p>drugačen pogled (očala),</p> <p>razgledanost, prepoznavanje priložnosti,</p> <p>več glav več ve,</p> <p>suverenost,</p> <p>stabilnost ideje; »</p> | <p>»dream tim,</p> <p>spodbujanje,</p> <p>volja,</p> <p>sprejetost samega sebe,</p> <p>potrpežljivost,</p> <p>toleranca,</p> <p>razum (zadihaj, premisli, odzovi se),</p> <p>zavedanje,</p> <p>prepoznavanje blokad in vzorcev (od kod izhajajo...?),</p> <p>svoboda;«</p> |
| <b>Neodvisnost od polja</b>    | <p>»moč, intelekt + notranji jaz,</p> <p>samostojnost in uravnovešenost,</p> <p>odzivnost,</p> <p>izkušnje,</p> <p>potrebe,</p> <p>umirjenost,</p> <p>zmogljivost,</p> <p>zmožnost distance</p> <p>znanja; »</p>                                                                                                                                                  | <p>»prepoznavanje lastnih potencialov,</p> <p>samozavest, samopodoba,</p> <p>nevtralnost,</p> <p>inteligenca,</p> <p>NLP &amp; tapkanje,</p> <p>percepcija,</p> <p>lastno mnenje, lastna drža,</p> <p>samozaupanje, samo nadzor;«</p>                                      |
| <b>Vprašanja »Zakaj«</b>       | <p>»radovednost, pojasnilo,</p> <p>spoznavanje glede na situacijo,</p> <p>raziskovanje, vedoželjnost,</p> <p>zanimanje, napredek,</p> <p>učenje,</p> <p>prilagajanje,</p> <p>da se vživiš,</p> <p>čustvena inteligentnost; »</p>                                                                                                                                  | <p>»občutek varnosti,</p> <p>negovanje otroka v sebi,</p> <p>pridobivanje novih slik,</p> <p>vztrajnost, povezovanje,</p> <p>prepoznavanje potreb, želja, bolečine, slike,</p> <p>why, what, how &gt; spodbujanje sogovornika da pove več;«</p>                            |

se nadaljuje

*Tabela 4: Ugotovitve udeležencev raziskave o vsebini koncepta duhovnega kapitala (nad.)*

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Preoblikovanje</b>                          | »dojemanje,<br>odnos do stvari, problema,<br>zaznava nečesa,<br>sprejemanje,<br>greš v preoblikovanje, izboljšanje<br>(potrudiš se),<br>zaznava okolice s čustvi;«                                                                                                                                                                                                                                                                   | »zaznava okolice s čutili, dotiki,<br>reakcija, odziv na naše dojemanje,<br>preoblikovanje,<br>zunaj okvirjev,<br>usmerjena,<br>ambivalenca, odločitev,<br>preoblikuj;«                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Pozitivna uporaba življenjskih izkušenj</b> | Tematiko smo obravnavali na 5. srečanju na katerem je bilo zaznati izreden upad volje za sodelovanje, blokado v razmišljanju in udejstvovanju pri raziskovanju vsebine te delavnice, predvsem zaradi psihološke utrujenosti udeležencev. Zato tudi nismo zapisali konkretnih ugotovitev, vsebina je bila obdelana pogovorno skladno s potrebami sodelujočih.                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Skromnost</b>                               | »lastnost človeka – je lepa<br>čednost,<br>skromno podjetje je dobrobitno<br>podjetje,<br>imaš, a ne daš (-) – se skrivajo pod<br>tem,<br>včasih je veljalo da je to lepa<br>čednost (s kmetij – kmečko<br>življenje),<br>če je podjetje skromno, se<br>vprašam kaj skrivajo, tajijo,<br>ni zapravljevec (ne samo<br>materialno) – zaradi prepričanja,<br>skromno podjetje asociirana na<br>slabo, pri človeku je to pozitivno;<br>» | »skromen odnos (ne obogatiš eden<br>drugega),<br>je filozofija življenja,<br>veliko poveš s skromnostjo,<br>skromen v besedah, a veliko<br>poveš,<br>manj je več,<br>zadovoljen sam s sabo (ko si<br>pomirjen, daješ pravi odnos),<br>asket (preprost, iskren, umirjen, ni<br>vezan),<br>vitka organizacija s stroškovnega<br>vidika,<br>zdravo poslovanje; znaš sprejeti;« |
| <b>Poklicanost</b>                             | »milost, nekateri čutijo<br>poklicanost oz. mislijo da niso<br>poklicani,<br>vsi smo poklicani,<br>doprinos k nečemu,<br>če lahko pomagaš, pomagaj,<br>verjameš vase,<br>sem poslušalec,<br>samouresničenje,<br>popolnost – zadoščanje; »                                                                                                                                                                                            | »borec za pravičnost,<br>iz odnosa (kvalitetnega) se lahko<br>izrazi poklicanost,<br>je sintezna točka duhovnega<br>kapitala,<br>to kar smo,<br>česar se lotiš, naredi po svojih<br>najboljših zmožnostih,<br>je treba delat;«                                                                                                                                              |

## PRILOGA 6: Primer proučevanja nekaterih motivacijskih stanj Marshallove lestvice motivov

Tabela 5: Razmišljanja udeležencev raziskave o vsebini motivacijskih stanj Marshallove lestvice

| PREVELIKA SAMOZAVEST (-1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | RAZISKOVANJE (+1)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| » <u>Pozitivno</u> : na podlagi uspehov stremiš še višje, petelinjenje > črpanje moči, sklepalec lahko na ta način prej proda – kupec prej kupi, če je iz tebe, je ok- če jo znamo obvladovati;«                                                                                                                                                                                                          | » <u>Pozitivno</u> : pridobitev informacij, nadgradnja, dobra praksa v svoje delo, empatija, kilometrina, lastna samoiniciativa, delo na sebi, spremljanje, vidiš smisel;«                                                                                                             |
| » <u>Zanimivo</u> : ves svet je njegov, vsi so ničle, je nepogrešljiv, sklepalcu prinese rezultat;«                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | » <u>Zanimivo</u> : novo znanje, izkušnje, želje in potrebe, radovednost, veselje;«                                                                                                                                                                                                    |
| » <u>Negativno</u> : preveč se ceniš, podcenjuješ druge, petelinjenje, pav, ki se šopiri, mrtvilo-postaneš zaspan, te preveč omejuje, škodljivo, če je izven tebe;«                                                                                                                                                                                                                                       | » <u>Negativno</u> : izgubiš fokus, brez dodane vrednosti, čas, ne-zavedanje;<br><br>(Opombi: Coaching brez pritiskov, ocenjevanja; napsihirat ljudi – NAPORNO!!)«                                                                                                                     |
| POŽREŠNOST (-3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | NOTRANJA MOČ (+3)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Človek:</b><br>» <u>Nadzor</u> : kontroliran;<br><u>Tekmovalnost</u> : požrešnega človeka obvladujemo v komunikaciji;<br><u>Komunikacija</u> : enostranska, vse in še več; vsiljevanje; vsiliti svoje mnenje; ne traja na dolgi rok;«                                                                                                                                                                  | <b>Človek (stabilen, samozavesten, čustveno stabilen):</b><br>» <u>Nadzor</u> : nima potrebe po nadzoru, v mejah normale, umirjen;<br><u>Tekmovalnost</u> : nima potrebe po tekmovalnosti; ne kupi avta zato ker ga je kupil sosed;<br><u>Komunikacija</u> : vozi po načrtani poti;«   |
| <b>Podjetje:</b><br>» <u>Nadzor</u> : od zaposlenih pričakujejo več kot zmorejo; znižujejo stroške na račun ljudi; vse zase – nič deliti; nesorazmerja med plačo in zahtevami; od zaposlenega pričakujejo nekaj za kar ni znanja; nič ne naredi za izobrazbo (sami se moramo znajti);<br><u>Tekmovalnost</u> : noben rezultat ni dovolj dober;<br><u>Komunikacija</u> : enostranska, idiotska, hinavska;« | <b>Podjetje:</b><br>»uvaja cenik, ko dozori;<br>PROBLEM, če ni notranje moči: nedodelani produkti in programi dani v uporabo; nepotrebni procesi – samo zaradi pomembnosti, skrivajo se delovna mesta, nimajo znanja (izvor je STRAH); narcisoidno, samovšečno, lažemo zaradi drugih;« |

se nadaljuje

*Tabela 5: Razmišljanja udeležencev raziskave o vsebini motivacijskih stanj Marshallove lestvice (nad.)*

| <b>TESNOBA (-5)</b>                                                                                                                            | <b>SKRB ZA PRIHODNJE GENERACIJE (+5)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| »Nesiguren, Razdvojen, Nemoč, Omejen si (kalup),<br>Zaprt vase, Tih je, zaprt;<br>Čuti se tesnoba;<br>Ni energije;<br>Strah;<br>Manipulacija;« | »Ni zgleda;<br>Ni vzornikov;<br>Potencial;<br>Preveč pričakujemo;<br>Delamo njihova pričakovanja;<br>Varnost ponujena družini;<br>Družini prijazno podjetje;<br>Družbena odgovornost;<br>Dedek Mraz;<br>Ima zaposlitev (finančna, socialna skrb); Zavarovalni produkti;<br>Kadrovanje (zastopnik – potencial);<br>Projekt Oljka;<br>Projekt Soča;« |