

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN ČUSTVENA INTELIGENTNOST:
ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV**

Ljubljana, januar 2017

TRISTAN BRADAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tristan Bradač, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in čustvena inteligentnost: analiza izbranih primerov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje	4
1.1.1 Pregled teorije avtentičnega vodenja	5
1.1.2 Proaktivne lastnosti avtentičnega vodenja	8
1.1.3 Avtentično vodenje, etika in morala	9
1.1.4 Koncept avtentičnosti	10
1.1.5 Avtentičnost in vtisni management	13
1.2 Sestavni deli avtentičnega vodenja	14
1.2.1 Samozavedanje	14
1.2.2 Uravnoteženo procesiranje	15
1.2.3 Notranja moralna perspektiva	15
1.2.4 Odkritost v razmerjih	16
1.3 Avtentični vodja	16
1.3.1 Razvoj avtentičnega vodje in sledilca	17
1.3.2 Spreminjanje slabosti avtentičnega vodje v prednosti	19
1.3.3 Vloga vrednot, čustev in zaupanja	21
1.3.4 Pozitivni psihološki kapital	23
2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST	25
2.1 Zgodovinski pregled razvoja čustvene inteligentnosti	25
2.2 Čustvena inteligentnost	27
2.2.1 Ocenjevanje in izražanje čustev	29
2.2.2 Uporaba čustev za izboljšanje kognitivnih procesov	29
2.2.3 Čustveno znanje	30
2.2.4 Upravljanje s čustvi	30
2.3 Čustva	30
2.3.1 Čustvena okužba	31
2.3.2 Čustveni napor in čustvena oddaljenost	33
2.3.3 Čustva in organizacija	34
2.3.4 Vloga čustev pri vodji in posamezniku	38
2.4 Merjenje čustvene inteligentnosti	40
2.4.1 MSCEIT	41
2.4.2 Bar-Onov EQ-i model	42
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH	44
3.1 Zasnova raziskave in metodologija	44
3.2 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja	45
3.3 Predstavitev izbranih primerov	45
3.3.1 Predstavitev primera 1: Komatsu	45
3.3.2 Predstavitev primera 2: Amadori	46

3.3.3	Predstavitev primera 3: FedEx	47
3.4	Analiza izbranih primerov	48
3.4.1	Analiza primera 1: Komatsu.....	48
3.4.2	Analiza primera 2: Amadori	49
3.4.3	Analiza primera 3: FedEx.....	49
3.5	Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj	50
3.6	Priporočila pri uvajanju čustvene inteligentnosti v podjetjih	52
SKLEP		54
LITERATURA IN VIRI.....		55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled prispevkov avtorjev s področja avtentičnega vodenja od leta 2010 naprej.....	5
Tabela 2: Pregled definicij avtentičnosti po različnih avtorjih	12
Tabela 3: Merjenje čustvene inteligentnosti.....	41
Tabela 4: Kratki opis značilnosti modela MSCEIT	42
Tabela 5: Bar-Onov EQ-i model	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Cilji avtentičnega vodenja.....	4
Slika 2: Proaktivne lastnosti avtentičnih vodij	8
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na avtentičnost	10
Slika 4: Koncept avtentičnosti.....	11
Slika 5: Razvoj avtentičnega vodje in avtentičnega sledilca.....	18
Slika 6: Atributi avtentičnega vodje	19
Slika 7: Ravni slabosti nepopolne narave človeka	20
Slika 8: Vloga avtentičnosti in zaupanja pri čustvih	22
Slika 9: Sestavni deli pozitivnega psihološkega kapitala.....	24
Slika 10: Zgodovinski trak prispevkov avtorjev h konceptu čustvene inteligentnosti	26
Slika 11: Temeljni elementi čustvene inteligentnosti	28
Slika 12: Grafični prikaz dogodkov na delovnem mestu, ki vplivajo na posameznika	32
Slika 13: Več nivojski model čustev znotraj organizacije	36
Slika 14: Model čustvenega napora in avtentičnosti	39
Slika 15: Grafični prikaz poteka kvalitativne raziskave.....	44
Slika 16: Nekateri izdelki, ki jih ponuja Komatsu	46
Slika 17: Logo podjetja Amadori	46
Slika 18: Grafični prikaz poslovnih storitev FedExa	47
Slika 19: Konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih.....	53

UVOD

Vodenje je bilo v težkih časih vedno polno izzivov, vendar je zaradi edinstvenih problemov, s katerimi se danes soočajo organizacije, v ospredju ponovno vprašanje pristnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005). Motivirani zaradi slabih etičnih praks mnogih managerjev so številne avtorje pozvali k izgradnji novega konstrukta vodenja, temelječega na vrednotah in pristnosti. To novo obliko vodenja so poimenovali avtentično vodenje (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

Avtentične vodje vodijo eksplicitne in zavestne vrednote, ki jim omogočajo delovati na višji ravni moralne integritete in postavijo v ospredje kolektivne interese deležnikov avtentičnega vodje (Michie & Gooty, 2005). Michie in Gooty (2005) sta raziskala učinke vrednot in čustev na avtentičnost vodje. Ugotovila sta, da imajo univerzalne vrednote, kot so družbena pravica, enakopravnost in pozitivno usmerjena čustva (hvaležnost, dobra volja ter zahvala in skrb za sočloveka), odločilno vlogo pri razvoju in obstoju avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje krepi pozitivno miselnost in obnašanje zaposlenih ter prispeva k uspehu organizacije (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012).

Poleg vsakodnevnih družbenih interakcij med vodji in sledilci imajo vodje še dodatno nalogo: učinkovito upravljati čustva na delovnem mestu. Kadar je vpletena družbena interakcija, postaneta pomena čustvene ozaveščenosti in čustvene regulacije ključna deležnika, ki vplivata na kakovosti interakcij (Pastor, 2014). Nekoč je veljalo, da sta kazalca čustva in delovno okolje nezdružljiva, danes veljata kot osrednja dela in dobra kazalca učinkovitosti (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Učinkovito vodenje je v veliki meri odvisno od vodje, predvsem od tega, da se zna spopasti in najti rešitev kompleksnim družbenim problemom, ki se odvijajo v organizaciji. Zaradi tega morajo vodje dobro razumeti svoja lastna čustva in čustva drugih ter imeti sposobnost njihovega uravnavanja (Pastor, 2014).

Ker današnja podjetja poslujejo v konkurenčnem poslovnem okolju, je izrednega pomena, da imajo ustrezne managerje in zaposlene, ki se jih trudijo obdržati. Da bi managerji in zaposleni delovali na čim višji ravni, pa ni pomembna samo kognitivna inteligenca, temveč tudi čustvena inteligentnost (Altundağ & Köseadağı, 2015). Bistvena naloga managerjev in avtentičnih vodij je torej razumevanje lastnih čustev in čustev ljudi, s katerimi so v stalnih stikih. Čustva so del vsakdana, s katerim se zaposleni soočajo v svojem delovnem okolju, pri čemer čustva vodij ne vplivajo samo na njihove podrejene, temveč tudi na njihove odločitve (Rajah et al., 2011). Čustvena inteligentnost je postala ključna veščina, s katero se današnji vodje spopadajo z zahtevnostjo in kompleksnostjo poslovnega okolja (Pastor, 2014). Organizacije so arene, v katerih si ljudje prizadevajo pridobiti napredovanja in nagrade ter postati znani kot odlični delavci. Za doseganje omenjenih ciljev ljudje prikazujejo vedenja, ki so lahko sprejeta kot pohvale vredna, na primer altruizem, ali

nezaželena, kakršno je na primer manipuliranje z drugimi (Kilduff, Chiaburu, & Menges, 2010).

Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev, ki nam pomagajo pri takšnem vedenju in mišljenju, ki nam je v korist in se uporablja tako na osebni kot medosebni ravni (Weisinger, 1998, str. 17). Takšna uporaba in prepoznavanje čustev običajno nakazujeta posameznikovo znanje in razmerje do njegovega okolja (Mayer & Salovey, 1995). Čustvena spretnost, kot navaja Goleman (2001, str. 39), je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost. Čustveno inteligentni ljudje so delno opredeljeni kot osebe, ki regulirajo svoja čustva po logičnem modelu čustvenega delovanja (Mayer & Salovey, 1995).

Osnovni namen magistrskega dela je razširiti znanje in povezati koncept avtentičnega vodenja in koncept čustvene inteligentnosti kot način izboljšanja produktivnosti zaposlenih v podjetju. Povezovanje zgoraj omenjenih konceptov lahko v prihodnosti pripomore k večji uspešnosti podjetij. Namen magistrskega dela je v teoretičnem delu povezati koncepta avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti s pregledom domače in tuje strokovne literature. Namen v okviru praktičnega dela magistrskega dela je razviti koncept strategije izboljšanja poslovanja podjetja s pomočjo elementov čustvene inteligentnosti. To bo doseženo z analizo primerov podjetij, v katerih so uvedli elemente čustvene inteligentnosti in iz katerih bodo izluščena priporočila za nadaljnje izboljšave poslovanja podjetja z uvedbo čustvene inteligentnosti v delovno okolje.

Temeljni cilj magistrskega dela je prek podrobnega pregleda domače in tuje strokovne literature s področij avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti prikazati njun vpliv na izbranih primerih. Na podlagi tega bom v nadaljevanju razvil konceptualni model izboljšanja produktivnosti zaposlenih s pomočjo čustvene inteligentnosti.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. proučiti koncept avtentičnega vodenja in opredeliti njegove bistvene elemente s pomočjo javno dostopne domače in tuje strokovne literature;
2. proučiti koncept čustvene inteligentnosti s pomočjo javno dostopne domače in tuje strokovne literature ter ugotoviti, kako to vpliva na poslovanje podjetja;
3. proučiti nekatere elemente koncepta avtentičnega vodenja s pomočjo čustvene inteligentnosti ter ugotoviti, kako se ta koncepta dopolnjujeta in pripomoreta k uspešnosti podjetja;
4. izluščiti in oblikovati priporočila za implementacijo novega koncepta, ki bodo podjetjem pomagala pri njihovem poslovanju.

Na osnovi postavljenih ciljev se tako **temeljna teza** glasi: Čustvena inteligentnost je moderator med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo zaposlenih, in sicer na način, da je

vpliv avtentičnega vodenja močnejši, ko je nivo čustvene inteligentnosti višji. Torej bo višji nivo čustvene inteligentnosti koristil tako zaposlenim kot drugim deležnikom podjetja, v katerem opravljajo svoje delo.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Na kakšen način vodje, za katere lahko pravimo, da so avtentični, izboljšajo čustveno inteligentnost svojih podrejenih?
2. Na kakšen način avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene?
3. Kako čustvena inteligentnost izboljša delovno klimo?
4. Na kakšen način čustvena inteligentnost poveča pripadnost zaposlenih?
5. Kako sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj povezana?

Metodološko bo magistrsko delo razdeljeno na dva dela: teoretični in raziskovalni del. V prvem delu, ki bo razdeljen na dva dela, bosta predstavljena koncepta avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti. Osnovan bo na deskriptivni metodi raziskovanja, za katero so značilni elementi analiziranja, primerjanja, opisovanja in sklepanja. Sekundarni viri, tako domače kot tuje strokovne literature s področij avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti, bodo glavno izhodišče raziskave.

Drugi, raziskovalni del bo nadaljevanje prvega, teoretičnega dela magistrskega dela, ki bo temeljil na kvalitativni raziskavi in analizi izbranih primerov uporabe avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti za izboljšanje poslovanja podjetja. Namen raziskovalnega dela je povezovanje teoretičnih izhodišč iz teoretičnega dela z ugotovitvami iz praktičnega oziroma raziskovalnega dela, ki bo osnova za razvoj koncepta avtentičnega vodenja s pomočjo elementov čustvene inteligentnosti.

V tretjem in zadnjem delu magistrskega dela, ki bo temeljil na kvalitativni raziskavi, bo poudarek na analizi izbranih primerov. Tretji del bo tako namenjen predstavitvi posameznih podjetij, ki so bila izbrana za namene magistrskega dela, in nato izsledkom primerov. V ta namen bodo proučeni sekundarni podatki, pridobljeni s pomočjo spletnih strani podjetij, letnih poročil in člankov. Magistrsko delo bo zaključeno s sklepnimi ugotovitvami, ki bodo pridobljene v okviru raziskave v magistrskem delu.

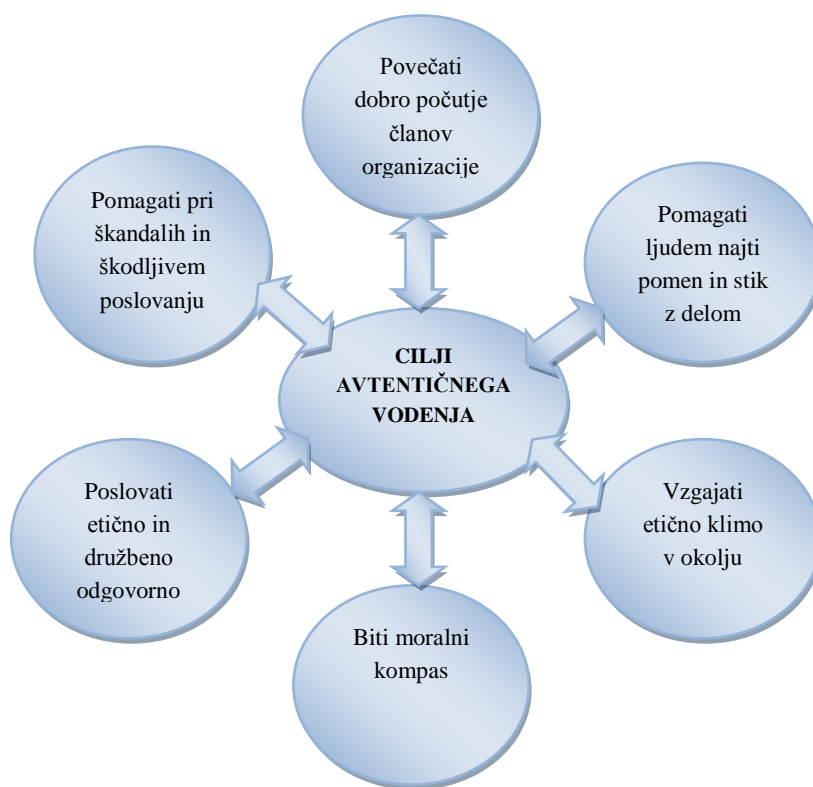
Omejitve magistrskega dela so tako metodološke kot vsebinske. Omejitve vsebinskega dela izhajajo iz primerne uporabe pridobljenih sekundarnih virov, medtem ko so omejitve metodološkega dela povezane z uporabo sekundarnih virov in njihovo subjektivnostjo pri analiziranju nastale problematike. Uporaba čim raznovrstnejših domačih in tujih virov bo tako v pomoč pri premagovanju vsebinskih omejitev. Morebitni subjektivnosti pa se bo mogoče izogniti s pregledom kritik čim več različnih strokovnjakov na področju obravnavane problematike.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je eden izmed stebrov teorij vodenja v zadnjem desetletju. Organizacije potrebujejo avtentične vodje, s katerimi bi se lažje spopadle z novimi, spreminjajočimi se, turbulentnimi in dinamičnimi delovnimi okolji. Avtentično vodenje organizacijam pomaga, da pomagajo zaposlenim najti smisel in povezavo pri njihovem delu (Mücelandili, Turan, & Erdil, 2013). Slika 1 prikazuje cilje avtentičnega vodenja.

Slika 1: Cilji avtentičnega vodenja



Vir: Povzeto in prirejeno po P. M. Algera & M. Lips-Wiersma, *Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organisation can be authentic*, 2012, str. 118.

Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, ki temelji na zaupanju, ter je utemeljen na kompleksnosti vodje (Dimovski et al., 2013), ki je osnovana na pozitivni psihologiji (Mücelandili et al., 2013), vključuje transformacijsko vodenje in kapacitete pozitivnega psihološkega kapitala ter etične in moralne perspektive (Mücelandili et al., 2013). Avtentično vodenje v organizacijah je proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmožnosti vodje in iz dobro organiziranega organizacijskega konteksta, ki spodbuja transparentnost in etično obnašanje (Michie & Gooty, 2005), kar ima za posledico višjo raven samozavedanja in samournavanja pozitivnih čustev tako pri vodji

kot pri sodelavcih (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Avtentični vodje vzbudijo pozitivna čustva zaposlenih s tem, da ustvarijo okolje, v katerem prevladujejo pozitivne, podporne, pravične in odkrite interakcije med ljudmi (Mücelgili et al., 2013).

1.1.1 Pregled teorije avtentičnega vodenja

Zaradi globoke zaskrbljenosti glede neetičnega obnašanja managerjev je bilo na začetku prejšnjega desetletja pozvanih veliko avtorjev, da ustvarijo nov koncept vodenja, temelječega na vrednotah. To obliko vodenja so poimenovali avtentično vodenje (Gardner et al., 2011). Leta 2004, ko je nastala raziskava avtentičnega vodenja vodilnih avtorjev, je bilo opaziti veliko povečanje omenjenih raziskav tako po svetu kot v Sloveniji. Raziskave so temeljile na konceptih pozitivne psihologije in so bile razširjene tako v akademskih krogih kot v poslovnem svetu (Dimovski et al., 2013). Med letoma 2005 in 2006 je bilo izdane največ strokovne literature na temo avtentičnega vodenja, nakar je sledil razmah literature s praktičnega in empiričnega stališča (Gardner et al., 2011). Tabela 1 prikazuje prispevek avtorjev po letih na področju avtentičnega vodenja od leta 2010 naprej.

Tabela 1: Pregled prispevkov avtorjev s področja avtentičnega vodenja od leta 2010 naprej

Leto	Avtor	Prispevek avtorjev
2010	Ladkin & Taylor	V svojem strokovnem članku avtorja pojasnjujeta, da čeprav avtentičnost izvira iz »resničnega jaza«, to postane šele prek izvedbe »resničnega jaza«, ko so vodje videni s strani drugih kot avtentični. Skozi metode Stanislavskega sta avtorja proučila, kako in na kakšen način lahko nekdo odigra svoj »resnični jaz«, da je videti pristen s strani drugih. Na koncu sta avtorja predlagala tri ključne stvari, prek katerih se to lahko doseže: prek izpostavljenosti, prek povezovanja z drugimi in prek odločitev, ki bi jih sprejeli vodje.
2012	Diddams & Chang	Avtorja navajata, da je v literaturi avtentičnega vodenja premalo poudarka na slabostih, prek katerih bi lahko okrepili avtentične vodje. V članku sta avtorja predlagala, da so slabosti avtentičnega vodje povezane s: a) kognitivnimi zmožnostmi, b) motivacijo, c) družbeno kognicijo in skupinsko dinamiko, ki so vselej del človeške narave. Predlogi na podlagi njunih ugotovitev so, da slabosti okrepijo avtentičnega vodjo, če so integrirane v avtentični jaz na področjih samozavedanja, uravnoveženega procesiranja, moralne identitete in odkritosti v razmerjih, in da posredno okrepijo tudi tiste, katere vodijo.
2012	Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha	Glavne ugotovitve raziskave so pokazale, da avtentično vodenje predvidi kreativnost zaposlenih, tako neposredno kot posredno, prek psihološkega kapitala zaposlenih.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled prispevkov avtorjev s področja avtentičnega vodenja od leta 2010 naprej (nad.)

2012	Algera & Lips-Wiersma	Avtorja v strokovnem članku pojasnjujeta, da je avtentično vodenje, kot je do sedaj opredeljeno, v nevarnosti, da ne bo izpolnilo svojih ciljev. Prek glavnih tem avtentičnosti, ki so: a) neavtentičnost je neizogibna, b) avtentičnost zahteva, da si oseba sama najde svoj pomen, c) avtentično ne namiguje na ujemanje med ciljem in vrednotami, in d) da avtentičnost ni nujno etična, avtorja predlagata nov model radikalnega avtentičnega vodenja, prek katerega bodo vsi lahko razumeli, kako postati avtentičen.
2013	Azanza, Moriano, & Molero	Avtorji v strokovnem članku pojasnjujejo, da bi se fleksibilno usmerjena organizacijska kultura, temelječa na podpori in inovaciji, izkazala kot zelo pomembna v današnji vse konkurenčnejši ekonomiji. Ugotovili so, da je lahko takšna oblika organizacije idealno okolje, v katerem se avtentično vodenje lahko razvije in ima posledično pozitivne vplive na razpoloženje zaposlenih. Omenjena oblika organizacije to doseže prek vpliva avtentičnega vodenja na ravni zaposlenih.
2013	Mücelandili, Turan, & Erdil	V okviru svoje raziskave so avtorji ugotavljali, kakšne učinke ima avtentično vodenje na inovativnost v podjetjih. Raziskavo so opravili v Turčiji, in sicer v izdelovalni industriji in storitvenem sektorju. Ključne ugotovitve avtorjev so: a) avtentično vodenje je v pozitivnem razmerju s kreativnostjo zaposlenih, b) kreativnost zaposlenih je v pozitivnem razmerju z inovativnostjo zaposlenih in c) avtentično vodenje je v pozitivnem razmerju z inovativnostjo.
2013	Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Pina e Cunha	Skozi analizo, ki je potekala na ravni ekipe, so avtorji ugotavljali, na kakšen način avtentično vodenje vpliva na skupinsko moč, bodisi neposredno ali prek skupinske virtuočnosti in skupinske pripadnosti. Glavne ugotovitve raziskave so: a) avtentično vodenje predvidi pripadnost skupini prek mediatorske vloge skupinske virtuočnosti, b) skupinska virtuočnost predvidi skupinsko moč prek skupinske pripadnosti in c) avtentično vodenje predvidi skupinsko moč prek vplivov skupinske virtuočnosti in skupinske pripadnosti.
2014	Boekhorst	Avtorica v strokovnem članku opredeli konceptualni model, ki pojasni, zakaj so avtentični vodje ključen vir socialnih informacij in lahko občutno vplivajo na nastanek okolja za vključitev. Po mnenju avtorice bodo avtentični vodje to dosegli s tem, ko bodo dobri vzorniki, saj se podrejeni v delovnem okolju modelirajo po nadrejenih.
2014	Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner	Avotrji so raziskovali, kakšen vpliv imajo različne oblike navezanosti na razmerje med avtentičnim vodjo in sledilcem. Ugotovili so, da imajo osebe z varno navezanostjo večjo verjetnost, da ustvarijo avtentično razmerje z drugimi osebami. Prav tako so pregledali literaturo in ugotovili, da varna oblika navezanosti pozitivno korelira s štirimi stebri avtentičnosti, ki so: samozavedanje, odkritost v razmerjih, uravnoteženo procesiranje in notranja moralna perspektiva. Na koncu so razvili tudi tipologijo za različne oblike navezanosti med avtentičnim vodjem in sledilcem, s katerim bi ustvarili bolj avtentična razmerja tudi pri tistih, ki nimajo varne oblike navezanosti.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled prispevkov avtorjev s področja avtentičnega vodenja od leta 2010 naprej (nad.)

2014	Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis	Avtorji so razpravljali o teoretičnih in praktičnih posledicah ugotovitev svojih raziskav, in sicer da avtentično vodenje vpliva na moralne in etične odločitve avtentičnih sledilcev. Ugotovili so, da se v primeru skušnjave, če je prisoten vpliv avtentičnega vodenja, zmanjša verjetnost, da se bodo sledilci odločili za neetične in nemoralne odločitve. V primeru, ko ni bilo prisotnega avtentičnega vodenja in ni bila prisotna skušnjava, avtentično vodenje ni imelo vpliva. Prav tako so avtorji ugotovili, da avtentično vodenje vpliva na občutek krivde sledilca, ki je sprejel neetično ali nemoralno odločitev.
2015	Leroy, Anseel, Gardner, & Sels	Avtorji ugotavljajo vlogo avtentičnih sledilcev, ki jo odigrajo pri avtentičnem vodenju. V okviru svoje raziskave so ugotovili, da je na ravni skupine avtentično razmerje pozitivno vplivalo na zadovoljitev osnovnih potreb avtentičnih sledilcev. Prav tako so ugotovili, da je avtentično vodenje okrepilo razmerje med avtentičnim sledenjem in zadovoljstvom avtentičnih sledilcev. Zadovoljstvo osnovnih potreb sledilcev se je izkazalo kot posrednik pri učinkovitem delu sledilcev v avtentičnem razmerju. Ugotovili so tudi, da ko so bile osnovne potrebe sledilcev zagotovljene v avtentičnem razmerju, je to imelo pozitiven učinek na učinkovitost dela avtentičnih sledilcev.
2016	Agote, Aramburu, & Lines	Avtorji so ugotovili, da zaznavanje avtentičnega vodenja vpliva na čustva in zaupanje sledilcev v procesu sprememb. Ugotovili so tudi, da v procesu sprememb zaradi prisotnosti avtentičnega vodenja sledilci občutijo zaupanje in pozitivna čustva ter da zaupanje posreduje v razmerju med avtentičnim vodenjem in občutki negativnih čustev.

Vir: L. Agote, N. Aramburu, & R. Lines, Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organisational Change Processes, 2016, str. 35–63; P. M. Algera & M. Lips-Wiersma, Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic, 2012, str. 118–131; G. Azanza, J. A. Moriano, & F. Molero, Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction, 2013, str. 45–50; J. Boekhorst, The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective, 2014, str. 241–264.; A. M. Cianci, S. T. Hannah, R. P. Roberts, & G. T. Tsakumis, The effects of authentic leadership on followers' ethical decision making in the face of temptation: An experimental study, 2014, str. 581–594; M. Diddams & G. C. Chang, Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership, 2012, str. 593–603; A. S. Hinojosa, K. D. McCauley, B. Randolph-Seng, & W. L. Gardner, Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships, 2014, str. 595–610; H. Leroy, F. Anseel, W. L. Gardner, & L. Sels, Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study, 2015, str. 1667–1697; B. Müceldili et al., The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness, 2013, str. 673–681; A. Rego et al., Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, 2012, str. 429–437; A. Rego, A. Vitória, A. Magalhães, N. Ribeiro, & M. Pina e Cunha, Are Authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?, 2013, str. 61–79.

Vede, ki proučujejo tako vedenje posameznika kot skupin, se dandanes vse intenzivneje prepletajo. V ta krog vse bolj prepletajočih se ved vključujemo organizacijsko psihologijo,

sociologijo in druge humanistične vede (Dimovski et al., 2013). Velika količina strokovne literature na temo avtentičnega vodenja je bila spisana v času prve literature, katere glavni cilj je bil normativne narave. Pobudniki gibanja so si za končni cilj zadali usposobiti vodje, ki bodo aktivno spodbujali pozitivno delovno okolje ter izvajali poslovne dejavnosti na etičen, moralen in družbeno odgovoren način (Algera & Lips-Wiersma, 2012).

1.1.2 Proaktivne lastnosti avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje ima več proaktivnih pozitivnih značilnosti. Prva značilnost je, da so avtentični vodje vodeni z vrednotami, ki so usmerjene v to, da naredijo, kar je prav za vse njihove deležnike. Glavna odlika teh vrednot je prepričanje, da lahko vsak posameznik prispeva nekaj pozitivnega skupini. Eden izmed glavnih izzivov avtentičnega vodje je prepoznati te pozitivne lastnosti in jih razviti in usmeriti v pravo smer (Luthans & Avolio, 2003).

Druga značilnost je, da se avtentični vodje trudijo delovati brez praznine oziroma jo vsaj neprestano poskušajo zmanjšati med njihovimi pravimi vrednotami in vrednotami, ki jih neprestano uporabljajo. Da to lahko opravijo, se morajo avtentični vodje vse bolj poglobiti v razumevanje svojih temeljnih vrednot in tako omogočiti, da jih venomer prikažejo svojim sledilcem ali širšim deležnikom (Luthans & Avolio, 2003). Slika 2 grafično prikazuje omenjene lastnosti.

Slika 2: Proaktivne lastnosti avtentičnih vodij



Vir: Povzeto in prirejeno po F. Luthans & B. Avolio, *Authentic leadership development*, 2003, str. 248.

Tretja značilnost je, da se avtentični vodje zavedajo svoje lastne ranljivosti in se prosto pogovarjajo o tem s svojimi sodelavci. S tem ko se o svojih slabostih pogovarjajo s

sodelavci, si avtentični vodje priskrbijo nujno potrebne povratne informacije in tako lažje vidijo, ali so na pravi poti. Avtentični vodje spremenijo svojo transparentnost glede svojih slabosti v prednost na takšen način, da jih sodelavci pohvalijo glede prednosti, ki jih prinesejo skupini. Prepogosto vodje prikazujejo podobo neranljivosti, kar zavede njihove sodelavce v mišljenju, da so njihovi vodje nezmotljivi. Noben vodja ni neranljiv, kar je zgodovina že velikokrat pokazala (Luthans & Avolio, 2003). Četrta značilnost je, da avtentični vodje vodijo od spredaj in pred drugimi, kadar je prisotna nevarnost. Kažejo samozavest, upanje, optimizem in odpornost, kar druge vodi v dejanja. Takšen način delovanja se je izkazal za veliko učinkovitejšega, ko je bilo treba ljudi pripraviti do dela, kot prepričevanje in prisila (Luthans & Avolio, 2003).

Peta značilnost je, da ko se vodje vpraša o njihovi vlogi pri vodenju sodelavcev, ti vidijo svojo nalogo kot opravljeno in razvijanje svojih sodelavcev za vodenje kot enakega pomena. Nепrestano razmišljajo o razvoju svojih sodelavcev in nadgrajujejo vsako psihološko kapaciteto in vrlino. To pomeni, da se neprestano razvijajo sami in s tem poskrbijo, da je poudarek na razvoju sledilcev videti kot pristen in kot nekaj, kar pričakujejo od sebe (Luthans & Avolio, 2003). Zadnja značilnost je, da so avtentični vodje razvili sposobnost, da vidijo situacije v odtenkih sivine. Imajo potrebno kredibilnost, da se spustijo v raziskovanje nastale dileme z različnih zornih kotov in poiščejo različne načine brez nevarnosti, da bi bili videni kot nepristni, oziroma se odločajo kot narekujejo drugi. Lahko spremenijo svoje mišljenje in bo videti kot avtentično obnašanje (Luthans & Avolio, 2003).

1.1.3 Avtentično vodenje, etika in morala

Etične in moralne odločitve so zapleten sklop osebnih in medosebnih dejavnikov. Avtentično vodenje je ključen dejavnik pri medosebnih dejavnih, ki moralno okrepi sledilce in jih spodbuja, da uporabijo moralne odločitve v trenutku skušnjave. Skušnjava je opredeljena kot »spodbuda narediti nekaj narobe zaradi obljube užitka ali pridobitve nečesa«. Da se nekdo posluži neetične odločitve, je to nasprotje dveh ciljev: maksimiranje svojega lastnega interesa in ohranjanje pozitivne moralne samopodobe in javne podobe (Cianci et al., 2014). Avtentičnost se razvije sočasno z moralnostjo, ki druga drugo dopolnjujeta in tako avtentična oseba ne more biti nemoralna (Chan, Hannah, & Gardner, 2005).

Cianci et al. (2014) so izvedli eksperimente, s katerimi so odkrivali verjetnost neetične odločitve, ko se prikaže skušnjava neetične odločitve brez vpliva in različnih stopenj avtentičnega vodenja. Ugotovili so, da obstaja visoka verjetnost neetične odločitve, kadar ni prisotno avtentično vodenje. Ugotovili so tudi občutni interaktivni učinek avtentičnega vodenja, ko se prikaže skušnjava, na etične odločitve sledilcev. Avtentično vodenje je moderiralo razmerje med skušnjavo in etičnimi odločitvami na takšen način, da je zmanjšalo možnost, da bi sledilci uporabili neetične odločitve. Prav tako so ugotovili, da

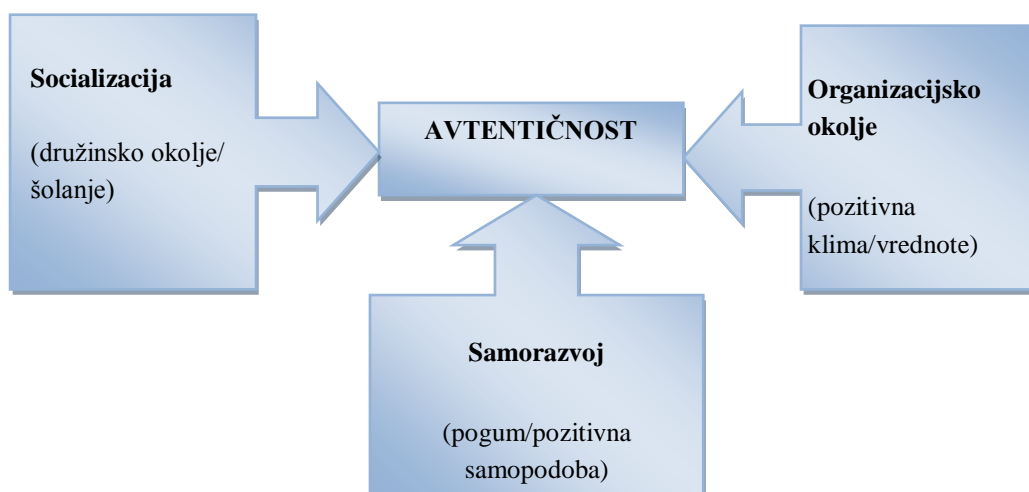
avtentično vodenje ni imelo občutnega učinka na etične odločitve, kadar ni bilo prisotne skušnjave. Avtorji so še ugotovili, da je avtentično vodenje najpomembnejše takrat, kadar se sledilci soočijo s skušnjavo (Cianci et al., 2014).

Manj avtentičnim vodjem ni uspelo dovolj dvigniti moralne perspektive sledilcem in posledično učinkov skušnjave na občutek njihove krivde, ki bi bila posledica negativnih učinkov sprejete odločitve. Iz tega izhaja, da avtentični vodje povečajo moralno perspektivo sledilcev in tako zmanjšajo verjetnost, da sledilci sprejmejo neetične odločitve. To storijo prek vključitve vrednot, identitet, moralnih shem in drugih moralnih struktur ter prek njih vplivajo na etične odločitve sledilcev (Cianci et al., 2014).

1.1.4 Koncept avtentičnosti

Čeprav je beseda avtentičnost v zadnjih letih postala vse bolj priljubljena v akademski literaturi o managementu ter na področjih vodenja, etike in pozitivnega organizacijskega obnašanja, ni novost na področjih filozofije in psihologije (Mücelandili et al., 2013). Koncept avtentičnosti ima svoj izvor v grški filozofiji, in sicer izhaja iz zveze »bodi zvest samemu sebi« (angl. *To thine own self be true*) (Avolio & Gardner, 2005). Začetke besede avtentičnost je možno zaslediti v grški besedi *authento* (slov. imeti vso moč), kar bi lahko pomenilo, da ko posameznik deluje avtentično, je hkrati tudi vladar svojega okolja (Gardner et al., 2011). Avtentičnost se zgodi, ko se osebe svobodno odločijo zavezati, da bodo izpeljale dejanja ažurno v procesu samoudejanjanja svojega resničnega jaza (Kernis & Goldman, 2006). Slika 3 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo avtentičnost.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na avtentičnost

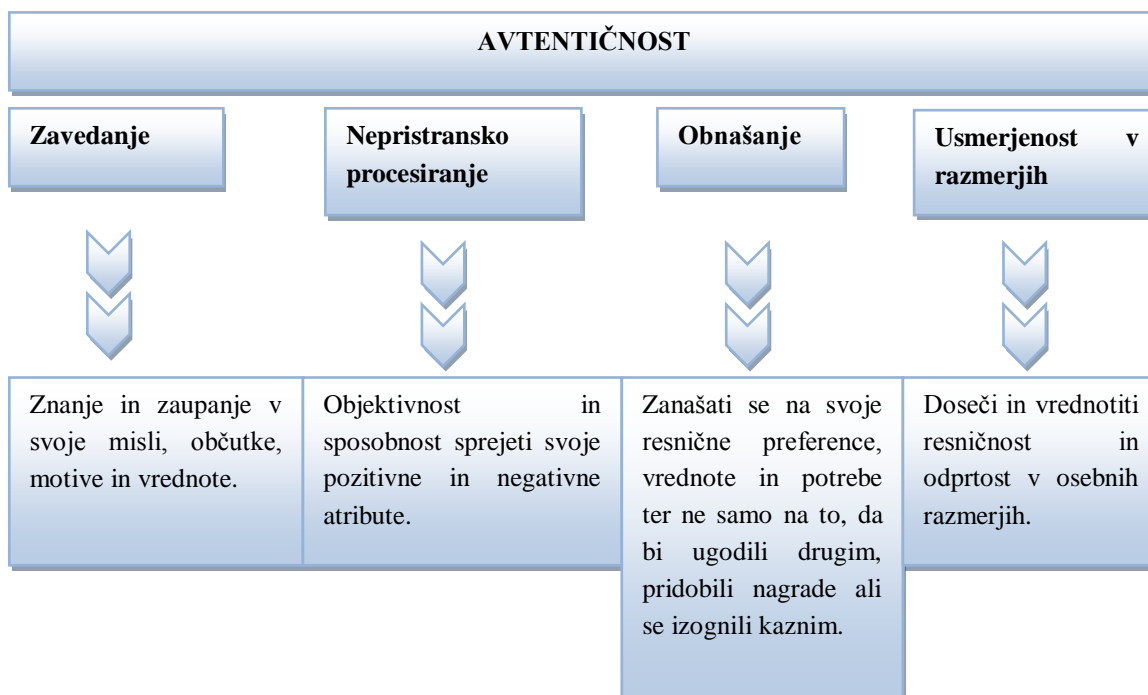


Vir: V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 28, slika 1.

Beseda avtentičnost se uporablja bodisi v močnem pomenu »biti« nespornega izvora oziroma lastništva ali v šibkejšem pomenu »biti zvest originalu« oziroma »zanesljiva, natančna predstavitev«. Reči, da je nekaj avtentično, pomeni, da je to, za kar se ima oziroma za kar se predstavlja, da je (Avtentičnost, 2014). Avtentičnost je opredeljena tudi kot biti lastnik svojih lastnih osebnih izkušenj. Tukaj so mišljene predvsem misli, čustva, potrebe in prepričanja. Avtentičnost tako poseduje samozavedanje in ravnanje v skladu s svojim pravim jazom na takšen način, da vselej izražamo, kar resnično mislimo in verjamemo (Gardner et al., 2011).

Avtentičnost bo prikazala povečano občutljivost primernosti resničnega jaza do družbenih norm in povečano zavedanje možnih posledic posameznikovega obnašanja (Kernis & Goldman, 2006). Prikazovanje resničnega jaza se lahko prikaže na več načinov, med njimi: govoriti resnico (osredotočenost na zveze), priznavati osebne napake (nepristransko procesiranje), zavedati se, kaj te demotivira (samozavedanje), in ostati zvest osebnim vrednotam skozi obnašanje (avtentično obnašanje). Kombinacija zgoraj omenjenih različnih obnašanj podaja celovito sliko, kaj pravzaprav pomeni biti avtentičen (Leroy et al., 2015). Avtentično delovanje je torej rezultat vztrajnega delovanja v okviru globokega zavedanja svojega namena (Kernis & Goldman, 2006). Slika 4 grafično prikazuje koncept avtentičnosti.

Slika 4: Koncept avtentičnosti



Vir: Povzeto in prirejeno po W. L. Gardner et al., Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1121.

Avtentično obnašanje ima svoj izvor v dispozicijskih razlikah samopodobe. Nekatere osebe imajo občutke samopodobe, ki so odvisni od odobravanja drugih. V takšnih primerih je samopodoba opisana kot krhka, kadar je ogrožena s strani drugih. Osebe s krhko samopodobo lahko uporabijo neavtentično obnašanje, ki služi branjenju njihovega ega, na primer opravičevanju, zakaj jim je spodletelo doseči zadane vrednote ali lagati z namenom izboljšanja samopodobe. Z drugimi besedami, osebe s krhkimi občutki samopodobe lahko uporabijo obnašanje, ki brani njihov ego in onemogoči osebno rast. Ravno obratno je pri osebah, ki delujejo avtentično in posedujejo uravnoteženo samopodobo ter ostanejo odprti do negativnih kritik (Leroy et al., 2015).

Avtentično obnašanje je obnašanje, za katero se posameznik s svojo lastno voljo odloči, da se bo z njim izrazil. Omenjeno obnašanje je usmerjeno v rešitev, ki izvira iz zavestnega premišljanja relevantnih problemov (Kernis & Goldman, 2006). Nasprotno od tega je neavtentično obnašanje, ki ne izraža posameznikove lastne volje do odločanja. To obnašanje izraža nezavedanje, zanemarjanje, poenostavljanje in zameglitev pomembnih informacij obnašanja (Kernis & Goldman, 2006).

Avtentično delovanje se zgodi, ko se osebe odločijo delovati v skladu s svojim absolutnim ciljem. Da osebe prepoznajo svoj avtentični jaz in delujejo avtentično, se mora sprememba zgoditi v procesu globokega samozavedanja, kjer posamezniki sprejmejo svoj najgloblji jaz. Avtentičnega delovanja torej ni možno doseči skozi učenje in podrejanje družbenim normam, ki so plod dogmatičnega verovanja (Kernis & Goldman, 2006). Avtentična zmožnost se pojavi v stanju samoustvarjanja, ko so osebe delovale samo v skladu z družbenimi normami. Posamezniki transformirajo svoj resnični jaz, da izražajo skrb do drugih in samega sebe (Kernis & Goldman, 2006). Avtentični obstoj je obstoj, v katerem se ljudje zavedajo svojih odločitev in se zavežejo, da bodo izvedli tista dejanja, ki dajejo obliko njihovem obstoju (Kernis & Goldman, 2006). Tabela 2 prikazuje pregled opredelitev avtentičnosti po avtorjih.

Tabela 2: Pregled opredelitev avtentičnosti po avtorjih

Avtor	Opredelitev avtentičnosti
Aristotel (384-322 pr. n. št.)	Aristotelov prispevek h konceptualizaciji avtentičnosti je viden v tem, da je nakazal povezavo med znanjem posameznika o samem sebi in samoobvladovanju obnašanja. V njegovem pogledu znanje o najvišjem dobrem občutno vpliva na življenje ljudi, saj jim omogoča, da si življenje dobro organizirajo: »Kot lokostrelec, ko meri v tarčo.« S perspektive Aristotela je avtentično delovanje rezultat vztrajne dejavnosti v sklopu globokega občutka smisla za življenje.
Kierkegaard (1813–1855)	Kierkegaard je trdil, da avtentično delovanje kaže subjektivnost izbire ljudi in posameznikovo »ključno znanje«. Ključno znanje je znanje, ki se nanaša na najgloblji pomen njihovega obstoja. Objektivna gotovost ključnega znanja ni nikoli zadnja ali končana, zato je vselej približek. Kierkegaard je prav tako opazil, da kulturne ustanove vselej ustvarijo psevdoposameznike – to so tisti, ki so stereotipi skupine. Kjer je skupno mnenje skupine neresnica, velja, da je resnica subjektivnost.

se nadaljuje

Tabela 2: Pregled opredelitev avtentičnosti po avtorjih (nad.)

Nietzsche (1844–1900)	Nietzsche je predlagal prihod nadčloveka (nem. <i>Übermensch</i>), ustvarjalca avtentičnih vrednot. Nadčlovek predstavlja specifično obliko življenja, ki se najde v osebi, ki gre prek nihilističnih vrednot in omogoči ponovni vpogled v vrednote.
Husserl (1859–1938)	Husserl je predlagal, da si skozi psihološki proces epoché ljudje očistijo svoje predsodke o izkušnjah in se vrnejo k stvarjem samim. Ta proces zahteva od posameznikov namembnost, torej interakcijo med subjektivnim in objektivnim delom zavesti. Posamezniki, kot si to predstavlja Husserl, namesto da pasivno zaznamujejo obstoj predmeta, ga soustvarjajo s svojo namembnostjo.
Heidegger (1889–1976)	Avtentična zmožnost obstaja v razmerju do vrženosti (angl. <i>thrown-ness</i> ; nem. <i>Geworfenheit</i>). Vrženost se nanaša na idejo, da so ljudje vrženi v svet, ki si ga niso ustvarili, živijo v pogojih, na katere nimajo vpliva, in so neprimerno opremljeni, da se spopadejo z eksistencialnimi vprašanji. Posledično je totalitarnost obnašanja ljudi na začetku obnašanje, ki ga narekuje družbeno okolje. S tem ko spoznajo, da so omejeni zaradi vrženosti in končnosti svojega življenja, se lahko ljudje poslužujejo svobode in živijo avtentično. Avtentična zmožnost se dogodi v pogojih samoustvarjanja, potem ko je bil posameznik soočen z ničnostjo svojega obstoja (obnašanje v skladu s predpisanimi družbenimi normami). Posamezniki transformirajo svoj način bitja, ki nakazuje občutek skrbi do drugih in samega sebe.
Sartre (1905–1980)	Sartre je opisal avtentično delovanje kot določen primer samouravnavanja človeškega obnašanja. Avtentična dejanja odsevajo medpsihične rešitve, ki se prikažejo zaradi odločitev, ki so na voljo svobodnemu posamezniku. Za Sartra se »slaba vera« prikaže, kadar si posamezniki lažejo ali zavajajo o svoji ontološki dualnosti. Avtentično delovanje se torej pojavi, ko posamezniki sprejmejo ontološko dualnost svoje situacijske svobode, ko se odločajo, kako se bodo obnašali.

Vir: S. Halling & A. Carroll, *Existential phenomenological psychology*, 1999, str. 95–124; M. Heidegger, *Existence and being: Introduction and analysis by Werner Brock*, 1968; T. H. Irwin Aristotle, *Nicomachean Ethics (367–323 BC): A sort of political science*, 2003, str. 56–69; M. H. Kernis & B. M. Goldman, *A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research*, 2006, str. 283–357; H. Markus & P. Nurius, *Possible selves*, str. 954–969; M. Westphal, *Kierkegaard, Concluding unscientific postscript to philosophical fragments (1846): Making things difficult for the system and for Christendom*, 2003, str. 389–394; F. Wilson, *David Hume, Treatise of human nature (1740): A genial skepticism, an ethical naturalism*, 2003, str. 291–308.

Zgodovinski pregled avtentičnosti prikazuje raznolikost miselnih procesov in procesov obnašanja, ki zajema ugotovitev, kako osebe odkrivajo, razvijejo in ustvarijo svoj resnični jaz ter kako ga vzdržujejo skozi čas in v različnih situacijah. Čeprav veliko zgodovinskih navedb trdi, da je avtentičnost združitev med mislimi in dejanji, pogosto dajejo veliko težo izvoru tega. Z izvorom je mišljeno, ali izvira iz notranjosti posameznika ali zunanjih dejavnikov, kot so pričakovanja drugih, družbene norme in pritiski drugih (Kernis & Goldman, 2006).

1.1.5 Avtentičnost in vtisni management

Avtentičnost ni vtisni management (angl. *impression management*). Biti neavtentičen pomeni, da je oseba izdala samo sebe. V družbeni situaciji se neavtentična oseba obnaša v nasprotju z informacijami, ki jih je deležna iz zunanjega okolja zaradi pomanjkanja urejenih notranjih informacij, iz katerih bi lahko črpala. To se lahko zgodi zaradi

pomanjkanja samozavedanja ali nepopolne predanosti samemu sebi. Ko neavtentično osebo odstranimo iz družbenega okolja, je oseba še vedno močno neavtentična zaradi pomanjkanja oziroma motivacije, da bi bil zvesta sami sebi (Chan, Hannah, & Gardner, 2005).

Vtisni management ne prepozna razlike med resničnim in igranim oziroma naučenim videzom osebe. Oseba ima lahko visoko raven samozavedanja in se vendarle odloči, da bo to uporabila za nadaljnje manipuliranje svoje zunanje podobe. Čeprav lahko neavtentična oseba uporabi vtisni management kot obrambni mehanizem z namenom prikazati skladnost, je to vendarle prešibak pogoj, da bi ugotovili avtentičnost osebe. Avtentična oseba lahko uporabi tehnike vtisnega managementa zato, da poskrbi, da drugi prepoznajo njeno avtentičnost. To, kar razlikuje avtentične in neavtentične osebe, je, da je pri prvih zunanja podoba v skladu z notranjo podobo osebe (Chan, Hannah, & Gardner, 2005). Avtentičnost pomeni, da je oseba zvesta sama sebi (samozavedanje) in da se izraža iskreno (samoregulacija). Ko se oseba izraža zvesto sama sebi, je njena avtentičnost razvidna, zato je avtentičnemu vodji ni treba uporabiti vtisnega managementa (Chan, Hannah, & Gardner, 2005).

1.2 Sestavni deli avtentičnega vodenja

1.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje je ključni dejavnik avtentičnega vodenja. Visoka stopnja samozavedanja posamezniku omogoča, da si prisluhne in se opazuje pri delovanju (Weisinger, 1998, str. 30). Samozavedanje se nanaša na imetje in biti motiviran povečati, pridobiti znanje in zaupanje v svoje lastne motive, občutke, čustva, želje in samopomembne kognicije (Kernis & Goldman, 2006). Vključuje razumevanje, kaj je posamezniku všeč in kaj ni, prednosti in slabosti, cilje in aspiracije, vidne značilnosti in čustvena stanja (Kernis & Goldman, 2005). Nanaša se na prikazano razumevanje lastnih prednosti in slabosti ter na način, kako zaznavamo svet okoli sebe. Brez močnega samozavedanja bi avtentičnost kot vez med samopodobo in dejanjem vodila do strinjanja, da bi si narcisi, ljudje s slabimi nameni in ljudje brez znanja lahko izdelali avtentični jaz (Diddams & Chang, 2012).

Kernis in Goldman (2005) verjameta, da zavedanje svojega resničnega jaza promovira integracijo svojih prirejenih polarnosti v celovito večplastno predstavitev. Polarnosti izvirajo iz tega, da ljudje niso samo introvertni ali ekstrovertni, čustveni ali stoični, temveč občutijo oboje v različnih situacijah. Ko ljudje delujejo z večjo avtentičnostjo, se vedno bolj zavedajo, da vsebujejo omenjene plasti in se jih trudijo umestiti v neko celovito podobo (Kernis & Goldman, 2005). Zato je ključni atribut tako avtentičnosti kot avtentičnega vodenja visoka raven jasnosti in samoznanja (Diddams & Chang, 2012).

1.2.2 Uravnoreženo procesiranje

Drugi del avtentičnega vodenja je uravnoreženo procesiranje (angl. *balanced processing*), ki je definirano kot sposobnost objektivnega analiziranja pomembnih podatkov, preden oseba sprejme odločitev. Kot nakazuje ime, je to aktivno stanje iskanja novih informacij in objektivno sprejetje idej drugih (Diddams & Chang, 2012). Omenjeni dejavnik vključuje objektivnost do posameznikovih pozitivnih in negativnih čustev ter drugih notranjih izkušenj, informacij in zasebnega znanja. Dodatno pomeni ne zanikati, zamegliti ali pretiravati z zunanje pridobljenimi informacijami (Kernis & Goldman, 2006).

Glavna prednost uravnoreženega procesiranja je, da prispeva k točni oceni samega sebe. Ta natančnost ima prednost pri odločitvah, ki temeljijo na vedenju in za katere so značilne kratkoročne in dolgoročne posledice. Uporaba neuravnoreženega procesiranja lahko nenamerno omeji posameznikove možnosti, saj so relevantna znanja o posamezniku zanemarjena oziroma zamegljena. Osebe z visoko stopnjo uravnoreženega procesiranja so motivirane k nepristranski samoevalvaciji tako s strani pozitivnih kot negativnih občutkov (Kernis & Goldman, 2006).

Obdelovanje informacij, pomembnih za posameznika, na takšen način, da je posameznik neopredeljen, bo posamezniku omogočalo sočutje do samega sebe. To pomeni, da bo posameznik namesto krute samokritike in obsodbe do samega sebe sočutnejši in prijaznejši. Istočasno posamezniku uspe obdržati boleče misli in občutja v uravnoreženem zavedanju ter se ne poistoveti z njimi (Kernis & Goldman, 2006). Uravnoreženo procesiranje nakazuje relativno pomanjkanje razlagalnega izkrivljanja, to je obrambne drže in samopoveličevanja, v trenutku razumevanja informacij, pomembnih za posameznika. Avtentičnost zato predvideva relativno pomanjkanje samoposlužne pristranskosti in iluzij (Kernis & Goldman, 2005).

1.2.3 Notranja moralna perspektiva

Ta sestavni del avtentičnega vodenja si lahko zamislimo kot vedenjsko posledico samozavedanja in nepristranskega procesiranja (Kernis & Goldman, 2005), ki se navezuje na sposobnost biti voden s strani notranjih moralnih standardov z namenom samouravnavaanja lastnega obnašanja (Diddams & Chang, 2012). Notranja moralna perspektiva pomeni, da se oseba obnaša v skladu s svojimi vrednotami, preferencami in potrebami ter v nasprotju z lažnim obnašanjem, da bi ugodila drugim ali pridobila nagrade oziroma se izognila kaznim (Kernis & Goldman, 2005). Avtentičnost bo odrazila občutljivost, da se bo posameznik prilagodil okoljskim situacijam do te mere, da se bo zavedal možnih posledic obnašanja, ki je neprimerno družbenim normam. Slep uboganje okoljskih situacij nakazuje pomanjkanje avtentičnosti, zato avtentičnost ne nakazuje prisile biti to, kar si, temveč svobodno in naravno izražanje svojih čustev, motivov in nagnjenj (Kernis & Goldman, 2005).

1.2.4 Odkritost v razmerjih

Četrti in zadnji del avtentičnega vodenja je odkritost v razmerjih, ki se nanaša na odprto deljenje informacij in občutkov, primernih za situacijo, na takšen način, da prepriča ljudi, da vidijo avtentičnost v vodji (Diddams & Chang, 2012). Razmerna avtentičnost vsebuje vrednotenje in prizadevanje za odprtost, odkritost in resničnost v posameznikovih bližnjih razmerjih (Kernis & Goldman, 2006). Razmerna avtentičnost da poudarek na pomembnost oseb, ki so ti blizu, da vidijo, kdo v resnici si – do njih se je treba obnašati na takšen način, da se tudi drugi do tebe obnašajo avtentično. Avtentična razmerja vsebujejo recipročni proces samorazkritja ter razvoja skupne intimnosti in zaupanja. To pomeni, da je oseba iskrena in ne lažna v svojih bližnjih razmerjih (Kernis & Goldman, 2005).

1.3 Avtentični vodja

Avtentičnost vodje se predvidi z avtentičnostjo osebe. To pomeni, da je sposobnost posameznika, da se obnaša avtentično, nujen predpogoj vsakega vodje, ki želi voditi avtentično. Zaradi dejstva, da avtentičnost služi kot ključen multiplikator voditeljstva, avtentični vodje lahko dosežejo več kot ostali vodje. Iz tega izhaja, da bolj ko je vodja kot posameznik avtentičen, bolj je njegov stil vodenja učinkovit (Chan, Hannah, & Gardner, 2005).

Avtentični vodja je nekdo, ki je s strani drugih viden kot odprt, optimističen, odporen, izraža principe, s katerimi da vedeti, da so mu razmerja med ljudmi pomembna, in je spoštovan tako na profesionalni kot na osebni ravni (Waite, McKinney, Smith-Glasgow, & Meloy, 2014). Avtentični vodja je zvest samemu sebi in prikazano obnašanje pozitivno spremeni ali razvije sodelavce v vodje. Avtentični vodja ne poskuša prisiliti ali racionalno prepričati sodelavcev v nekaj, temveč jih razvija skozi svoje lastne vrednote, verovanja in obnašanja (Luthans & Avolio, 2003). Gonilo avtentičnih vodij so eksplicitne in zavestne vrednote, ki jim omogočajo delovanje na višji ravni moralne integritete. Ti vodje imajo moralne standarde oziroma vrednote, ki dajejo poudarek kolektivnim interesom njihovih skupin oziroma organizacij znotraj širše družbe (Michie & Gooty, 2005).

Avtentični vodje so transparentni glede svojih namer in se trudijo vzdrževati neprekinjeno povezavo med prikazanimi vrednotami, obnašanji in dejanji (Michie & Gooty, 2005). Zavedajo se in so zvesti svojim vrednotam in prepričanjem. Te vrednote in prepričanja oznanijo pri vsaki možni interakciji in na vsaki ravni organizacije, od njih pa se pričakuje, da so relativno odporni proti situacijskim pritiskom (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Resnični, avtentični jaz vodje obratuje iz kombinacije njegovega oziroma njenega osebnega notranjega okolja v razmerju do zunanjega okolja. Razvoj vodje in izgradnja lastnega pravega jaza se razbereta iz kontekstualnih dejavnikov, ki se nanašajo na nagovorni proces vodje. Ko upoštevamo vse vplive, ki jih je oseba doživela, je lažje

razumeti, kako ta oseba vidi različne družbene dejavnike, kot so: rasa, etničnost, veroizpoved, ekonomski položaj v družbi, spol in drugi (Waite et al., 2014).

Avtentični vodje postavijo visoke standarde za moralna in etična obnašanja, negujejo odkritost in integriteto, katere učinek je, da so ekipe bolj zavezane k cilju in se celotna ekipa posledično počuti sposobnejšo (Rego et al., 2013). Avtentičnost vodje ekipe se je izkazala kot pozitivni učinek v razmerju do avtentičnosti ekipe, ki je posledično vplivala na njeno produktivnost in skupinsko obnašanje (Hinojosa et al., 2014). Tako kot vodje se tudi sledilci trudijo spodbujati avtentična razmerja z drugimi, zato je pomembno vedeti, da nobena oseba ne pride v to situacijo kot prazen list papirja. Ravno nasprotno, vsak posameznik ima svojo edinstveno zgodovino, ki vpliva na njegovo avtentičnost (Hinojosa et al., 2014).

Učinki in čustva so globoko prepleteni znotraj procesa vodenja ter rezultatov vodij in sledilcev. Čustva so ključni dejavnik v procesu vodenja, s katerimi avtentični vodje vplivajo na svoje sledilce (Agote et al., 2016). Pomanjkanje samozavedanja in samoregulacije v osebi, ki je na vodilnem položaju, zmanjša njeno moralno vodenje. Vsaka oseba prispeva del sebe k vsemu, kar opravi, zato je to skoraj nemogoče izključiti iz vsakdanjega stika z drugimi. Sinergija osebnih vrednot in moral vpliva na to, kako, na kakšen način in ne nazadnje zakaj se večina razmerij med ljudmi obnese (Waite et al., 2014). Teorija avtentičnega vodenja predvideva, da so avtentični vodje relativno imuni na situacijske pritiske, ki narekujejo, da se posameznik obnaša primerno situaciji. Vendar se tega avtentični vodje ne poslužujejo in naredijo ravno nasprotno: prikažejo svoja resnična notranja čustva na transparenten in uravnotežen način (Gardner, Fischer, & Hunt, 2009).

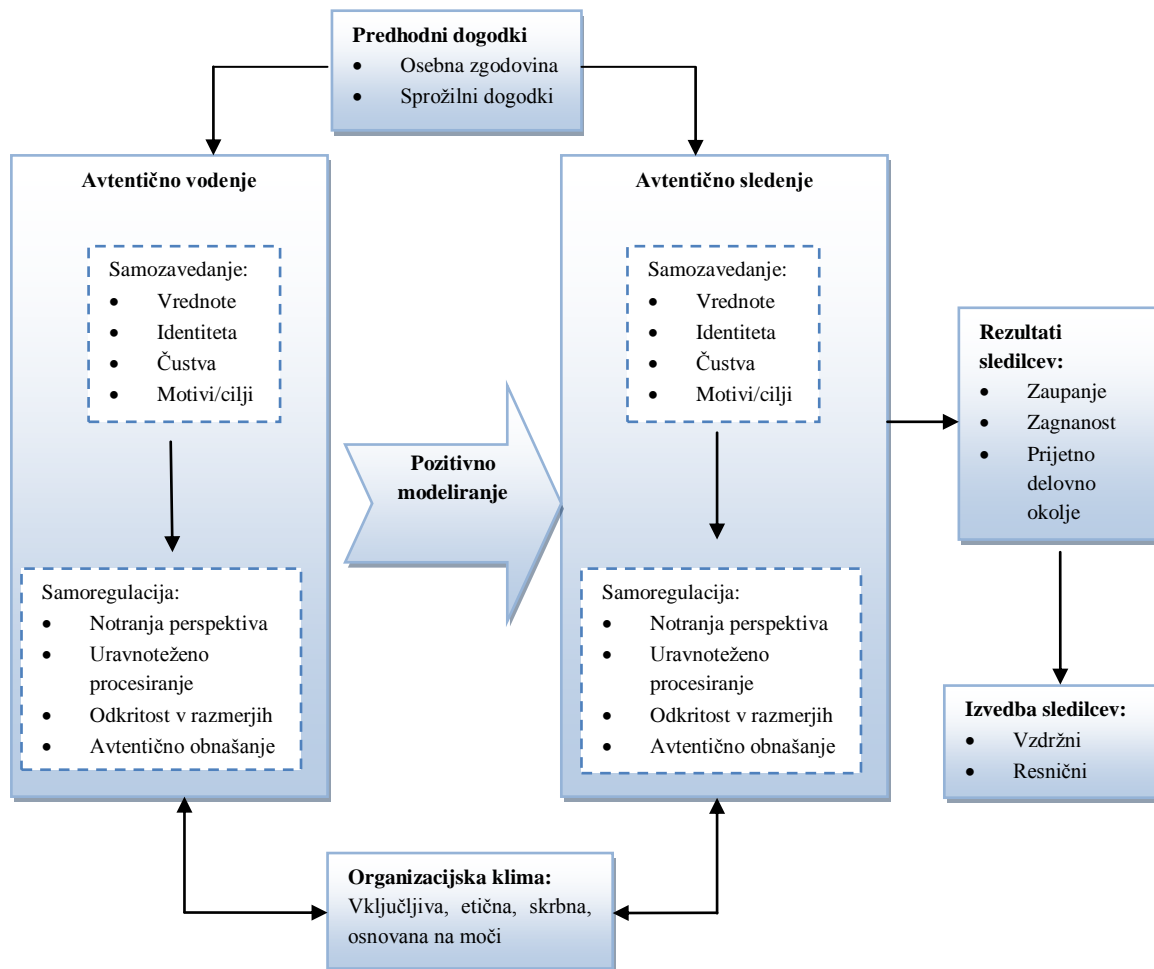
1.3.1 Razvoj avtentičnega vodje in sledilca

Avtentični vodje morajo najprej doseči avtentičnost skozi samozavedanje, sprejetje samega sebe, prek avtentičnih dejanj in avtentičnih razmerij. Vendar pa je avtentično vodenje več kot samo oseba, ki ima avtentična razmerja s sledilci in sodelavci. Značilnosti razmerja med avtentičnimi sledilci in vodjo so: a) transparentnost, odprtost in zaupanje, b) vodenje k zaželenim ciljem in c) poudarek na razvoju sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Voditeljstvo ni zgrajeno samo na podlagi vodij, temveč tudi na sledilcih in je torej vselej razmerje med vodjo in sledilcem. Sledilce, ki sledijo avtentičnim vodjem iz avtentičnih razlogov, opredelimo kot avtentične sledilce. Sledilci to storijo zaradi: a) skupnih vrednot, prepričanj in verovanj ter ne zaradi tega, da bi imeli od tega kakšno korist, b) objektivno vidijo vodjo in se sami odločijo, da mu bodo sledili brez strahu ali drugih okoljskih pritiskov in c) sledilci ne priznajo vodje kot avtentičnega na podlagi položaja, temveč zaradi osebe same in ker so obnašanja vodje v skladu z dejanji (Shamir & Eilam, 2005). Shamir in Eilam (2005) navajata, da je avtenticiranje avtentičnega vodje s strani

avtentičnih sledilcev ključna komponenta v razvoju avtentičnega vodje, saj s tem potrdijo njegovo avtentičnost. Slika 5 prikazuje razvoj avtentičnega vodje in avtentičnega sledilca.

Slika 5: Razvoj avtentičnega vodje in avtentičnega sledilca



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & Walumbwa, „Can you see the real me?“ A self based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346, slika 1.

Kot prikazuje zgornja slika, avtorji obravnavajo avtentično vodenje kot ključno komponento in posledico razvoja avtentičnosti vodenja. Razvoj avtentičnega sledilca je v veliki meri zelo podoben kot razvoj avtentičnega vodje, ki je posledica samozavedanja in samoregulacije, kar vodi do pozitivnih rezultatov in izvedbe dela. Proces sledilstva je mišljen kot pomemben del in rezultat razvoja avtentičnega vodenja, katerega rezultati so: a) večja raven zaupanja, b) zagnanost in zadovoljstvo z delom ter c) dobro počutje (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Slika 6 prikazuje attribute avtentičnega vodje in opise posameznega atributa.

Slika 6: Atributi avtentičnega vodje

Atributi avtentičnega vodje	Vloga vodje je glavna komponenta, okoli katere je zgrajena njegova samopodoba. Ni nujno, da uporablja naziv vodja ali da je na vodilnem položaju, vendar se ima vselej za vodjo.
	Dosegel je visoko stopnjo jasnosti o svoji samopodobi, ki se nanaša na stopnjo, do katere so vrednote in prepričanja v skladu s samopodobo posameznika.
	Cilji so v skladu z njegovimi vrednotami, verovanji in strastjo ter na ta način izraža svoje avtentične izbire.
	Obnašanje je samoizrazno in je v skladu z njegovo samopodobo ter je motivirano s strani njegovih vrednot in ne temelji na podlagi kalkuliranja oziroma koristi.

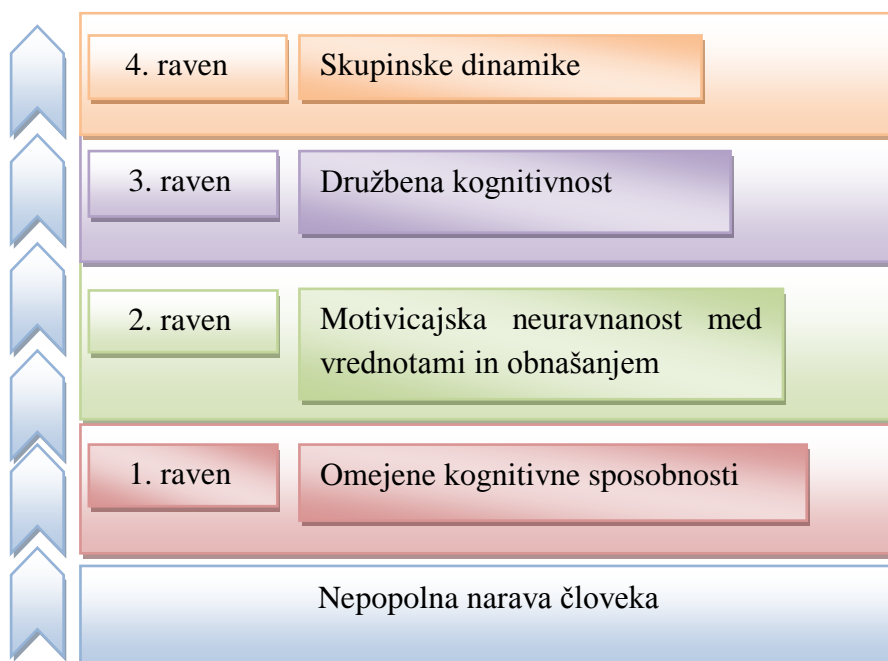
Vir: Povzeto in prirejeno po B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 200, str. 398–399.

Shamir in Eilam (2005) navajata, da lahko avtentične vodje ločimo od neavtentičnih po naslednjih štirih karakteristikah: 1) koliko je dejansko vodenje del samopodobe posameznika, 2) stopnja jasnosti samopodobe, ki je v skladu z vrednotami in verovanji, 3) do kakšne meri so posameznikovi cilji v skladu z vrednotami in verovanji, in 4) stopnja, do katere je njihovo obnašanje v skladu s posameznikovim konceptom samopodobe.

1.3.2 Spreminjanje slabosti avtentičnega vodje v prednosti

Da bi bili avtentični vodje videni s strani drugih kot avtentični, morajo biti prepričljivi v prikazu svoje lastne avtentičnosti. Vzpostaviti in vzdrževati morajo takšen vtis pri sledilcih, da bodo ti lahko potrdili avtentičnost vodje. Skozi uravnoteženo procesiranje informacij, katerih je avtentična oseba deležna iz okolja, tako negativnih kot pozitivnih, ima posameznik možnost na nepristranski način prepoznati realno situacijo in se ne poslužiti prikrivanja slabih strani. Prikrivanje slabih strani, čeprav boleče, in povečevanje pozitivnih strani nista del avtentičnega vedenja (Diddams & Chang, 2012).

Slika 7: Ravni slabosti nepopolne narave človeka



Vir: Povzeto in prirejeno po M. Diddams & G. C. Chang, *Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership*, 2012, str. 595.

Kot prikazuje zgornja slika, prvo raven slabosti sestavljajo tiste, povezane z omejenimi kognitivnimi zmožnostmi, kot je pristranskost pri sodbi, uokvirjanju in spominu. Motivacijska neuravnanoost med vrednotami in obnašanjem je drugi sklop slabosti. Tretji sklop spada med družbeno kognitivnost, kamor uvrščamo stereotipiziranje in napačno pripisovanje atributov posameznikom. Četrty sklop slabosti se zgodi v okviru skupinskih dinamik, kjer obstaja naklonjenost do stereotipiziranja članov drugih skupin ter prehoda k bolj rizičnemu načinu sprejemanja odločitev in samocenzure znotraj skupin. Pomembno je poudariti, da zgoraj našteje slabosti niso vedno namerna dejanja, kljub odličnim, vendar vselej omejenim kognitivnim sposobnostim. Prav tako imajo posamezniki avtomatiziran proces pripisovanja čustev posameznikom in dogodkom obsojanja, ki ne dopušča dovolj časa za razmislek, in močan občutek pripadnosti, ki je lahko močnejši od drugih želja (Diddams & Chang, 2012).

Diddams in Chang (2012) sta zato podala štiri predloge, kako lahko avtentični vodja spremeni svoje slabosti v prednosti in kako bodo na to gledali podrejeni. Prvi predlog je, da bo večja ponižnost uravnavala učinke samozavedanja do te mere, da bodo avtentični vodje z višjo stopnjo samozavedanja in ponižnostjo imeli sledilce, ki bodo za vodje rekli, da so: priznali meje svojega znanja in znanja, povezanega z delom, poiskali povratne informacije tako o njihovem profesionalnem kot delovnem učinku, in priznali fleksibilno sprejemanje odločitev, ko se izkaže, da so bile predhodne odločitve napačne.

Drugi predlog je, da bo večja ponižnost uravnavala učinke uravnoveženega procesiranja na takšen način, da bodo avtentični vodje z višjo ravnjo uravnoveženega procesiranja in ponižnosti imeli sledilce, ki bodo verjeli, da imajo njihovi vodje: višjo raven avtentičnosti, nižjo raven samoizboljšanja, višjo nagnjenost k tveganju in močnejšo kolektivno identiteto (Diddams & Chang, 2012).

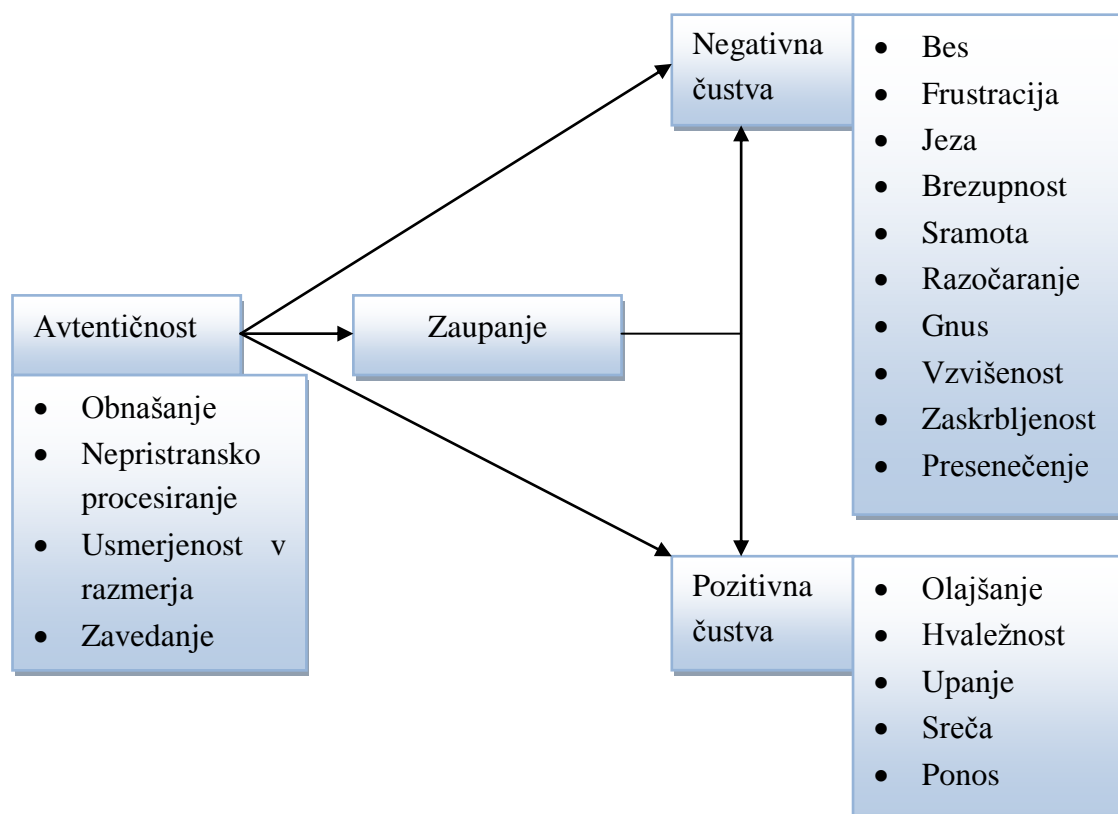
Tretji predlog je, da bo večja moralna skromnost uravnovežila učinke moralne identite do te ravni, da bodo imeli avtentični vodje z večjo moralno skromnostjo in moralno identiteto sledilce, ki bodo verjeli, da imajo njihovi vodje: višjo raven empatije, višjo raven odpuščanja in višjo raven verjetnosti za izrek opravičila (Diddams & Chang, 2012). Četrty in s tem zadnji predlog pa je, da bo samorazkritje slabosti, povezanih s slabo skupinsko dinamiko, moderiralo učinke odkritosti v razmerjih na takšen način, da bodo imeli avtentični vodje, ki pokažejo primerne slabosti v kontekstu odkritih razmerjih, sledilce, ki bodo verjeli, da so za njihove vodje značilne: večja povezanost, zmanjšana negotovost in višja raven zadovoljstva (Diddams & Chang, 2012).

1.3.3 Vloga vrednot, čustev in zaupanja

Vrednote opredelimo kot trajno verovanje, da so nekateri načini obnašanja in delovanja bolj zaželeni kot drugi. Čeprav verovanja lahko vodijo naša dejanja, ni nujno, da imajo dovolj močan vpliv, da bi nas spodbudila k dejanju. Čustva so glavni motivatorji, prek katerih se misleči človek spremeni v človeka dejanj. Ni pomembno, kako racionalne so misli vodje, v smislu, kaj je prav in kaj je narobe, ker oseba potrebuje čustveno pobudo, da se posluži etičnega obnašanja. Pomanjkanje tega je odraz primanjkljaja določenih čustev, kot so: zanimanje, skrb, sočutje in pogum (Michie & Gooty, 2005).

Čustva običajno opredelimo kot pozitivna ali negativna. Pozitivna čustva so odgovor na pohvale, prijeten dogodek v življenju ali uspešno uresničitev ciljev. Negativna čustva so ravno obratno in so odgovor na negativen dogodek v življenju ali neuresničitev zadanih ciljev. Pri poskusu razumevanja, zakaj in kako se čustva pojavijo, se večina raziskovalcev nasloni na delo Lazarusa in njegovo ocenitveno teorijo čustev (angl. *appraisal theory of emotions*). Omenjena teorija opredeli čustva kot določene odgovore na dogodke, s katerimi se pokaže pomembnost dogodka za posameznika (Agote et al., 2016). Slika 8 prikazuje vlogo avtentičnosti in zaupanja pri čustvih.

Slika 8: Vloga avtentičnosti in zaupanja pri čustvih



Vir: Povzeto in prirejeno po L. Agote et al., *Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organisational Change Processes*, 2016; str. 35–63, slika 1.

Stimulant, ki sproži proces ocenitve, ni nujno dogodek, lahko je tudi nekaj notranjega. Dogodki, ki so povezani z interakcijami s sodelavci, kupci in nadrejenimi, so tisti, ki imajo največjo čustveno težo za posameznika. Tako lahko sklepamo, da je lahko obnašanje vodje pomemben dogodek, ki sproži proces ocenitve pri podrejenem (Agote et al., 2016). Pozitivna čustva, ki jih doživljajo avtentični vodje, se bodo razširila skozi proces družbene okužbe ter spodbudili pozitivna čustva in kognitivni razvoj drugih članov organizacije (Avolio & Gardner, 2005).

Poleg čustev sta način vodenja in zaupanje v vodjo ključna elementa za uspeh v času sprememb, za katere velja, da vplivajo na čustva. Drugi stili vodenja se običajno nanašajo na bolj avtorski način vodenja, kjer vodje ne sprejemajo povratnih informacij od zaposlenih. Obnašanje avtentičnih vodij je ravno nasprotno in ima možnost odstraniti procese, ki sprožijo negativna čustva (Agote et al., 2016). Za etični in transparentni proces odločanja je značilno, da avtentični vodje razvijajo in črpajo iz rezerv moralnih kapacitet, učinkovitosti, poguma in odpornosti, da se lahko spopadejo z moralnimi problemi in na ta način dosežejo in vzdržujejo avtentična in moralna dejanja (Avolio & Gardner, 2005). S tem ko vodja prosi za informacije iz več virov, preden se dokončno odloči, podrejeni to dojamejo, kot da je njihovo mnenje relevantno v okviru nadaljnjih odločitev. Tudi če

mnenja podrejenih na koncu nimajo nobene veljave, že sam proces, da so lahko podali svoje mnenje, zmanjša negativne občutke (Agote et al., 2016).

Obnašanje avtentičnega vodje do podrejenih ima prav tako vpliv na njihova čustva. Avtentične vodje pogosto opisuje kot vodje, ki vodijo z zgledom, saj prikažejo transparentni proces odločanja, samozavest, optimizem, upanje in odpornost ter konsistentnost med besedami in dejanji (Avolio & Gardner, 2005). Raziskave so pokazale, da podrejeni pogosto ocenjujejo in primerjajo, ali je obnašanje vodij skozi čas dosledno. Avtentični vodje se bodo ne glede na zunanje pritiske vselej trudili dosledno obnašati in s tem zmanjšati negativne občutke in čustva podrejenih. Zaradi tega se od avtentičnih vodij pričakuje, da bodo izzvali več pozitivnih kot negativnih čustev v podrejenih (Agote et al., 2016).

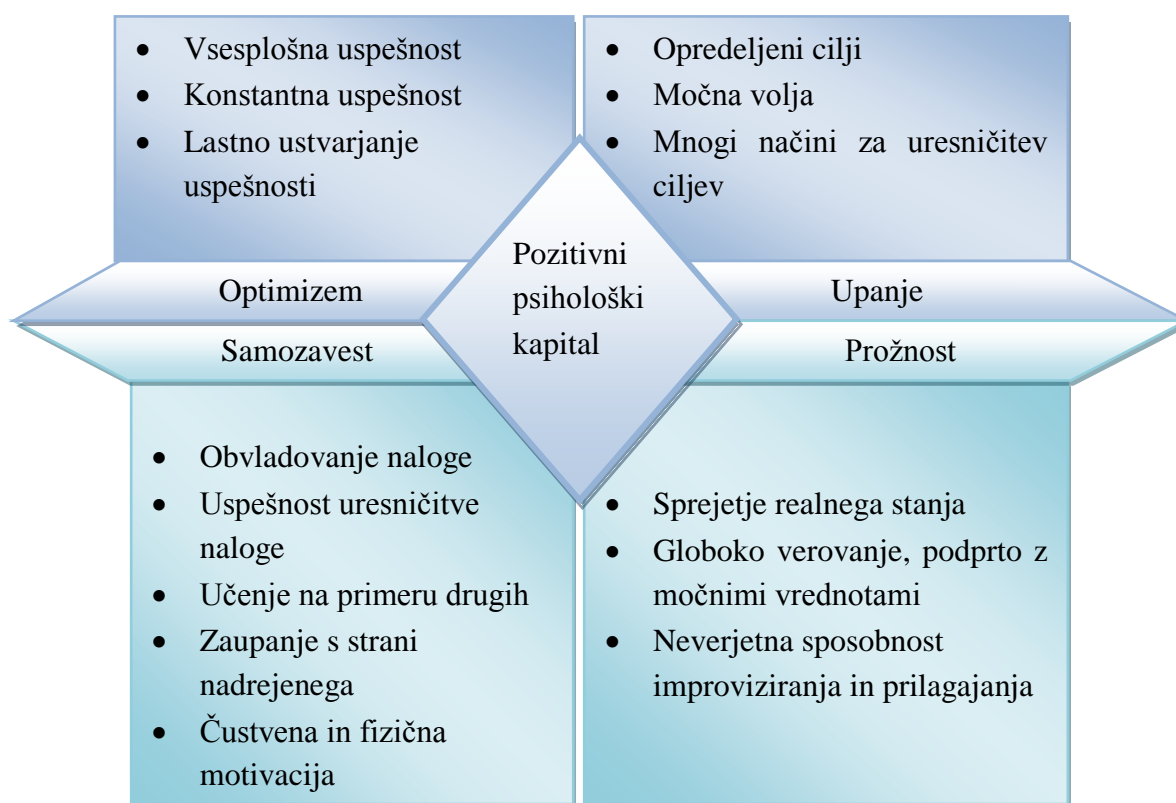
Zaupanje v vodjo velja za pomemben dejavnik učinkovitega doseganja ciljev, saj je ključnega pomena, da se pripravi posameznike, da delujejo za skupni cilj, še posebej v situacijah, kjer je velika raven negotovosti. Konstrukt zaupanja je usmerjen v prihodnost, saj velja, da se zaupanja vredni vodje obnašajo profesionalno, z integriteto in na načine, ki ne škodujejo interesom podrejenih. Vodjem, ki ne kažejo znakov konsistence z besedami in dejanji oziroma ki pogosto lažejo, podrejeni ne bodo zaupali. Za avtentične vodje velja, da bodo pridobili zaupanje podrejenih z njihovim podpornim obnašanjem. Iz tega izhaja, da je transparentnost ena izmed glavnih odlik avtentičnega vodje (Agote et al., 2016).

1.3.4 Pozitivni psihološki kapital

Teoretične osnove pozitivnega psihološkega kapitala izvirajo in so uporabljene v klinični psihologiji, od koder so bile nato prenesene v delovno okolje (Avey, Patera, & West, 2006). Pozitivni psihološki kapital pomeni pozitivno psihološko stanje, ki pripomore k višji ravni učinkovitosti in s tem k večji uspešnosti v podjetju. Avtentično vodenje ima lahko svoj izvor ali posledico v pozitivnem psihološkem kapitalu. Temeljne psihološke sposobnosti omogočajo avtentičnim vodjem večjo zmožnost vodenja zaposlenih (Dimovski et al., 2013).

Empirične in konceptualne teorije in raziskave navajajo, da je za razliko od čustev in razpoloženj psihološki kapital možno razvijati. Bandura je razpravljal o štirih strategijah za pozitivno razvijanje samozavesti, Snyder je trdil, da je upanje možno razviti skozi intervencije, Carver in Scheier sta zagovarjala intervencijske strategije za razvoj optimizma, Masten in Reed pa sta predstavila uspešne strategije za razvoj prožnosti z intervencijami, ki izvirajo iz klinične psihologije (Avey et al., 2006). Slika 9 prikazuje sestavne dele pozitivnega psihološkega kapitala, ki je razdeljen na štiri dele: samozavest, upanje, optimizem in prožnost.

Slika 9: Sestavni deli pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Povzeto in prirejeno po J. B. Avey et al., *The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism*, 2006, str. 45–46.

Za samozavest (angl. *Self-Efficacy*) je bilo konceptualno in empirično dokazano, da sta obvladovanje naloge in uspešna uresničitev dela njena glavna vira. Opazovanje posameznika, za katerega menimo, da je nam enakovreden in uspešno opravi delo, lahko služi kot vir samozavesti. Enako je v primeru, ko nam nekdo na višji poziciji da vedeti, da verjame, da bomo zadani cilj uspešno dosegli in da smo psihično in fizično motivirani, da to opravimo (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008). Samozavest ima največ teoretične osnove in izvira iz družbeno-kognitivne teorije ter je opredeljena kot: posameznikovo prepričanje v svoje sposobnosti, da mobilizira potrebno motivacijo, kognitivna sredstva in dejanja, da uspešno doseže zadani cilj. Odlikujeta jo dodaten napor in neomajena vztrajnost pri uresnitvi ciljev (Avey et al., 2006).

Upanje (angl. *Hope*) je pozitivno motivacijsko stanje, katerega osnova temelji na prepletenem občutku uspešno ciljno usmerjene energije in načrtovanju uresničitve zadanih ciljev (Avey et al., 2008). Posamezniki z visoko ravno upanja imajo sposobnost zastaviti si in slediti ciljem na takšen način, da ostanejo motivirani skozi celoten proces (Avey et al., 2006). Osebe, ki imajo veliko upanja, imajo neverjetno sposobnost ustvariti več različnih poti za uresničitev zadanih ciljev (Avey et al., 2008). Skozi proces ustvarjanja več raznovrstnih poti za uresničitev cilja imajo osebe z višjo ravno upanja sposobnost

neprestano si vizualizirati uresničitev ciljev in uspeha ter imajo v enaki meri pripravljene rezervne načrte v primeru ovire na poti do zastavljenega cilja (Avey et al., 2006). Nadalje te osebe ustvarijo cilje na takšen način, da jih neprestano motivirajo, da jih dosežejo. To psihološko sredstvo neprestano vliva upanje, da bo zadani cilj dosežen (Avey et al., 2008).

Optimistični ljudje so tisti, ki si ustvarijo pozitivna pričakovanja za dogodke, rezultati, česar so občutne kognitivne in vedenjske posledice (Avey et al., 2006). Če se v procesu spremembe zgodi negativni dogodek, optimisti ostanejo motivirani, da dosežejo zadani cilj, ker tega ne jemljejo osebno, ampak razumejo kot nekaj, kar se zgodi izven njihove zmoglosti vpliva. Zato optimistični zaposleni lahko nadaljujejo pot proti zastavljenim ciljem s pozitivnimi pričakovanji, ne glede na pretekle dogodke (Avey et al., 2008).

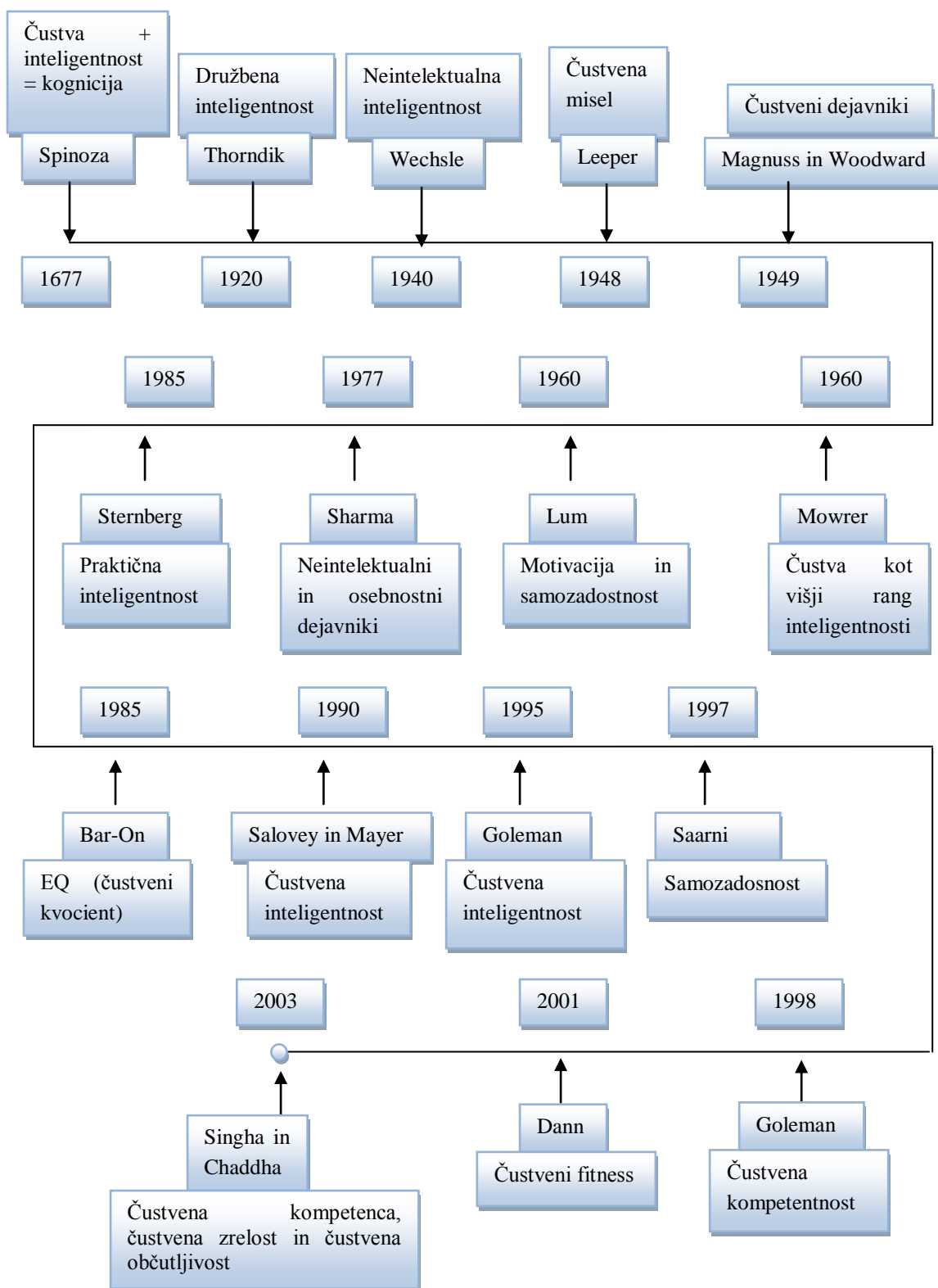
Prožnost (angl. *Resilience*) je prilagodljiv sistem, ki omogoča posamezniku, da se pobere oziroma postavi nazaj na noge, ko se zgodi neprijeten dogodek ali poraz. Princip prožnosti ima svoj izvor v otroški klinični psihologiji, vendar se na delovnem mestu uporabi, ko se zaposleni sreča z bodisi pozitivnim ali negativnim dogodkom in je motiviran nad običajno ravno (Avey et al., 2006). Prožnost je zmoglost pozitivne psihološke kapacitete posameznika pobrati se po uporabi, negotovosti, konfliktu ali porazu, da napreduje in prevzame dodatno odgovornost (Avey et al., 2008).

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

2.1 Zgodovinski pregled razvoja čustvene inteligentnosti

Če želimo razumeti koncept čustvene inteligentnosti, moramo najprej proučiti njegovo zgodovino. Prva uporaba koncepta inteligentnosti sega v antično Grčijo in pripada Aristotelu (Altundaž & Köseadaži, 2015). Izvori čustvene inteligentnosti segajo do Spinoze, ki je verjel, da so intelekt in čustva, ko so združeni, merilo inteligentnosti. Dejal je, da imamo ljudje tri ravni kognicije: čustveno kognicijo, intelektualno kognicijo in neko vrsto intuicije (Sharma, 2008). Prvo klasifikacijo v povezavi z inteligentnostjo je opravil Thorndika leta 1920. Inteligentnost je pregledal v treh dimenzijah: 1) družbena inteligentnost, ki se nanaša na sposobnost človeka, da se prilagodi družbenemu okolju, v katerem živi, ter vključuje sposobnost razumeti in ravnati z ljudmi, 2) abstraktna inteligentnost, ki se nanaša na koncepte in principe, ki jih lahko človek uporabi, ko rešuje probleme, in 3) mehanična inteligentnost, ki se nanaša na uporabo in izdelavo orodij (Altundaž & Köseadaži, 2015). Slika 10 na zgodovinskem traku grafično prikazuje različne prispevke avtorjev h konceptu čustvene inteligentnosti.

Slika 10: Zgodovinski trak prispevkov avtorjev h konceptu čustvene inteligentnosti



Vir: Povzeto in prirejeno po R. R. Sharma, *Emotional Intelligence from 17th Century to 21st Century: Perspectives and Directions for Future Research*, 2008, str. 60.

Wechslerjeva opredelitev inteligentnosti, opredeljena kot »kapaciteta obnašati se z namenom, razmišljati racionalno in se učinkovito prilagajati svojemu okolju«, je vsebovala idejo, da inteligentnost ni ena sama oblika, ampak je večobrazni agregat (Sharma, 2008). Čustva so veljala za višjo raven inteligentnosti, zato je leta 1948 Leeper promoviral čustveno misel, za katero je verjel, da prispeva k logičnemu razmišljanju (Sharma, 2008). Sternberg je bil prvi, ki se je oddaljil od tradicionalnih teorij inteligentnosti, saj je menil, da ocenjevanje inteligentnosti zgolj na podlagi različnih akademskih testov in psihoanalize ni predstavljalo popolne slike (Sharma, 2008). Sternberg opredeli inteligentnost ne zgolj kot reaktivno, ampak kot proaktivno zaradi sposobnosti posameznika, da se prilagodi okolju in okolje prilagodi sebi. Po njegovem mnenju ljudje, ki se poslužijo kreativne in praktične inteligence, oblikujejo svoje okolje in hkrati navdihnejo ljudi (Altundaž & Köseadağı, 2015).

Čustveno inteligentnost sta leta 1990 opredelila Salovey in Mayer. Po navedbah avtorjev obstajajo tri dimenzije čustvene inteligentnosti: ocenitev čustev, regulacija čustev in sposobnost uporabiti čustva kot inteligentnost (Altundaž & Köseadağı, 2015). Odkar sta Salovey in Mayer leta 1990 konstrukt čustvene inteligentnosti predstavila v znanstveni literaturi, je bilo izraženih mnogo mnenj o uporabnosti tega konstrukta. Študije so do sedaj temeljile na konceptualnem modelu, ki se je nanašal na področje zavesti (Fiori, 2009). Skupna tema, ki se pojavlja pri vseh različnih opredelitvah, je pomembnost, ki se pripisuje čustvom v razumevanju inteligentnosti. Čustvena inteligentnost je bila videna kot razširitev koncepta inteligentnosti, kjer je bila inteligentnost razdeljena na dva dela, in sicer na intelektualne in čustvene sposobnosti (Sharma, 2008).

2.2 Čustvena inteligentnost

Ena izmed najbolj provokativnih idej, ki je prišla iz razprav o managementu, je možnost, da nova oblika inteligence, ki se navezuje na čustva, lahko vpliva na uspešno delovanje ljudi na delovnem mestu. Ta ideja poudarja, da se ljudje z visoko ravno čustvene inteligentnosti lahko bolje izkažejo kot njihovi vrstniki z nižjo ravno čustvene inteligentnosti (Côté & Miners, 2006). Čustva dajejo posamezniku dragocene informacije o samem sebi, drugih ljudeh in nastalih situacijah in zato odigrajo pomembno vlogo na delovnem mestu, kjer jih uporabljajo kot smernice za vedenje in mišljenje z namenom doseganja boljših rezultatov (Weisinger, 1998, str. 27). Privlačnost čustvene inteligentnosti se lahko nanaša na idejo, da uspeh ni določen samo z dobro znanimi sposobnostmi, temveč tudi s sposobnostmi obvladovanja čustev (Côté & Miners, 2006). Pomanjkanje čustvene inteligentnosti onemogoča tako posamezniku kot podjetju rast in uspeh, ki so ga sposobni doseči. Zaposleni z njeno uporabo ne pomagajo samo pri lastnem osebnem razvoju, temveč tudi pri razvoju organizacije, v kateri delajo (Weisinger, 1998, str. 19).

Čustveno inteligentnost opredelimo kot zmožnost procesirati čustvene informacije natančno in učinkovito, vključno z informacijami, pomembnimi za prepoznavanje,

ustvarjanje in obvladovanje čustev tako pri sebi kot pri drugih ljudeh (Mayer & Salovey, 1995). Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev, z uporabo katerih si pomagamo pri vedenju in mišljenju, ki nam je v korist in se uporablja tako na osebni kot na medosebni ravni (Weisinger, 1998, str. 17). Takšne oblike informacij omogočajo vpogled v posameznikov način dojemanja sveta okoli sebe, ki se lahko razlikuje od njegovega kognitivnega dojemanja (Mayer & Salovey, 1995). Kot navaja Weisinger (1998, str. 17), je uporaba čustvene inteligentnosti skoraj neomejena in je nezamenljiva v delovnem okolju, bodisi pri reševanju problemov s sodelavci, ukvarjanju s težavno stranko ali pri vztrajanju pri zadanem delu, dokler to ni končano.

Čustvena inteligentnost predstavlja sposobnost združiti čustva in razum, pri čemer uporabimo čustva, da pomagajo razumu, in uporabo razuma, da inteligentno ravnamo s čustvi (George, 2000). Čustvena inteligentnost izvira iz štirih temeljnih elementov, in če jih nadgradimo z izkušnjami, nam pomagajo razviti posebne spretnosti in sposobnosti, ki jih je možno razvijati in povečati (Weisinger, 1998, str. 19). Slika 11 grafično prikazuje štiri temeljne elemente čustvene inteligentnosti.

Slika 11: Temeljni elementi čustvene inteligentnosti

Temeljni elementi čustvene inteligentnosti	Sposobnost uravnavanja čustev na takšen način, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.
	Sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev.
	Zavestno občutenje ali vzbujanje čustev z namenom boljšega razumevanja samega sebe in drugih.
	Sposobnost razumevanja čustev in spoznanj, ki jih čustva prinašajo.

Vir: Povzeto in prirjeno po: H. Weisinger, Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha, 1998, str. 19.

Čustvena inteligentnost je tema, ki se proučuje na področjih psihologije, izobrazbe, svetovanja in raziskav o managementu. Zagovorniki čustvene inteligentnosti navajajo, da čustvena inteligentnost vpliva na posameznikovo psihično in fizično zdravje (Wong & Law, 2002). Osebe, ki dosežejo visoke ocene v štirih dimenzijah čustvene inteligentnosti (dojemanje svojih čustev in čustev drugih, uporabiti čustveno inteligentnost, da pripomore

k razmišljanju, razumevanje čustev ter uravnavanje svojih čustev in čustev drugih), imajo občutne prednosti pred drugimi. Te prednosti so: a) sposobnost prepoznati svoja lastna in tuja čustva, b) sposobnost integracije čustev v proces mišljenja, c) poiskati prave besede, s katerimi se opišejo in poimenujejo čustva, ter d) skrbno uravnavanje lastnih čustev in čustev drugih ter predvidevanje lastnih in drugih čustev, da se ustrezno prilagodijo (Kilduff et al., 2010).

2.2.1 Ocenjevanje in izražanje čustev

Ocenjevanje in izražanje čustev se nanaša na to, do katere mere posamezniki natančno ocenijo čustva, ki jih doživljajo, in do katere mere lahko, tako verbalno kot neverbalno, izrazijo svoja čustva (George, 2000). Posamezniki, ki so sposobni prepoznati in razumeti čustva, ki jih doživljajo, ter jih nato naravno izraziti, imajo sposobnost ta čustva prepoznati pred drugimi (Wong & Law, 2002). Natančno izražanje čustev pomeni, da se lahko ljudje učinkovito izražajo z namenom doseči zadane cilje (George, 2000).

Ocenjevanje in izražanje čustev drugih ljudi pomeni, da ima posameznik sposobnost natančno oceniti, katera čustva drugi doživljajo, in temu ustrezno prilagoditi svoje lastno izražanje čustev. Večina ocen čustev drugih ljudi pride iz neverbalnih signalov (George, 2000). Ljudje, ki znajo natančno oceniti čustva drugih, so hkrati občutljivejši na čustva in razpoloženja drugih ter na ta način lažje prilagodijo svoje obnašanje (Wong & Law, 2002).

2.2.2 Uporaba čustev za izboljšanje kognitivnih procesov

Uporaba čustev za izboljšanje kognitivnih procesov se nanaša na sposobnost posameznika, da uporabi svoja čustva in jih usmeri v konstruktivne namene in izvedbo dela (Wong & Law, 2002). Čustvena inteligentnost ne pomeni zavedati se samo svojih čustev, ampak jih tudi učinkovito uporabiti za doseg ciljev (George, 2000). Sposobnost uporabiti čustva, da izboljšajo kognitivne procese, je del vsesplošne čustvene inteligentnosti. Vedeti in razumeti, da žalost lahko spodbudi izvedbo dela, za katerega je potrebna visoka raven natančnosti, in da je posledica kreativnosti sreča, je del čustvene inteligentnosti. Ljudje prav tako uporabijo notranja čustvena stanja, ko je treba rešiti probleme (Mayer, Caruso, & Salovey, izide v letu 2016). Prvič, čustva so koristna, saj nam povedo, kam moramo usmeriti svojo pozornost in napore. Drugič, čustva lahko uporabimo pri izbiri različnih možnosti in oceni, kako bi se počutili, če bi to možnost vendarle izbrali. Tretjič, čustva lahko uporabimo za zagon določenih kognitivnih procesov. Pozitivna čustva spodbudijo kreativnost, negativna čustva povedo, kam moramo usmeriti svojo pozornost. In četrtič, premiki v čustvih so lahko koristni, saj pripeljejo do fleksibilnejšega načrtovanja, ustvarjanja različnih pogledov na stvar ali dogodek in širšega vpogleda v situacijo (George, 2000).

2.2.3 Čustveno znanje

Čustveno znanje se nanaša na razumevanje tako vzrokov kot posledic različnih razpoloženj in čustev ter na to, kako se spreminjajo skozi čas (George, 2000). Čustva niso zgolj odgovori na dražljaje v zunanjem okolju posameznika, temveč so ti odgovori na dražljaje fleksibilni, kar pomeni, da vsebujejo umske vsebine, ki narekujejo, kako bodo ta čustva izražena (Salmela, 2014, str. 17). Ljudje se razlikujejo po sposobnostih zaznavanja in razumevanja, kako različne situacije, dogodki, ljudje in drugi dražljaji sprožijo čustva. Skozi čas se čustva in razpoloženja spreminjajo in se lahko odvijajo v različnih smereh. Strah in anksioznost se lahko spremenita v bolj negativna čustva, in obratno, navdušenje lahko doseže višje ravni pozitivnih čustev (George, 2000).

2.2.4 Upravljanje čustev

Čustvena inteligentnost vsebuje tudi proaktivni del, ki se navezuje na občutke, in to je upravljanje tako svojih čustev kot čustev drugih (George, 2000). Upravljanje čustev se nanaša na sposobnost posameznika, da uravnava svoja čustva z namenom hitrejšega okrevanja od psihološkega stresa (Wong & Law, 2002). Posameznikovo upravljanje svojih lastnih razpoloženj in čustev se nanaša na znanje in premišljevanje vzrokov, primernosti in negativnih učinkov različnih razpoloženj in čustev. Sposobnost posameznika, da vzbudi in uravnava čustva in razpoloženja drugih, je ključna medosebna veščina, s katero posameznik izvrši družbeni vpliv. Da lahko posameznik to doseže, mora uporabiti do sedaj opisane veščine, da lahko učinkovito vodi sebe in druge (George, 2000).

2.3 Čustva

Čustva so del človeških izkušenj (Mesmer-Magnus, DeChurch, & Wax, 2012) in odigrajo ključno vlogo v vseh družbenih situacijah, v katerih se ljudje pojavijo. Čustva so telesna manifestacija pomembnosti dogodka tako v naravnem kot v družbenem okolju posameznika (Bericat, 2016). S tem ko se čustva pojavljajo, pogosto vsebujejo ohlapno dojetje izkušenj, obnašanja in fizioloških odgovorov na situacijo in temu primerno posameznik čuti, se obnaša in ima telesne reakcije (Gross & Jazaieri, 2014). Kompleksnost človeških čustev je rezultat povezave, ki obstaja med doživljanjem in izražanjem čustev, ter zmožnosti čustev, da lahko prenašajo in ustvarijo posamezne čustvene strukture (Bericat, 2016). Podobni dogodki lahko vzbudijo različna čustva, podobna čustva so lahko povezana z različni rezultati in različna čustva so lahko povezana z različnimi indikatorji (Rajah, Song, & Arvey, 2011).

Pri čustvih razlikujemo notranja čustvena doživetja, ki jih opredelimo kot subjektivne občutke, in izražanje čustev, ki jih opredelimo kot zunanjo manifestacijo čustev (Bericat, 2016). Razumevanje čustev ni enostaven proces, saj so del aktivnega procesa, v okviru katerega se čustva večkrat spremenijo, tako namerno kot nenamerno ter zavestno in

nezavestno. Družbena pravila in norme prav tako vplivajo na posameznikovo izražanje čustev in lahko povzročijo, da posamezniki potlačijo svoje občutke (Rajah et al., 2011). Sramovanje se lahko spremeni v jezo, veselje v jok, bolečina v užitek. Zanikanje in potlačitev čustev sta samo ena izmed mnogih obrambnih mehanizmov, ki jih ljudje uporabljamo in ki lahko spremenijo naša čustva. Iz tega je razvidno, da ne doživljamo posameznih čustev enega za drugim in prav tako čustva ne predstavljajo nepremičnih stanj (Bericat, 2016).

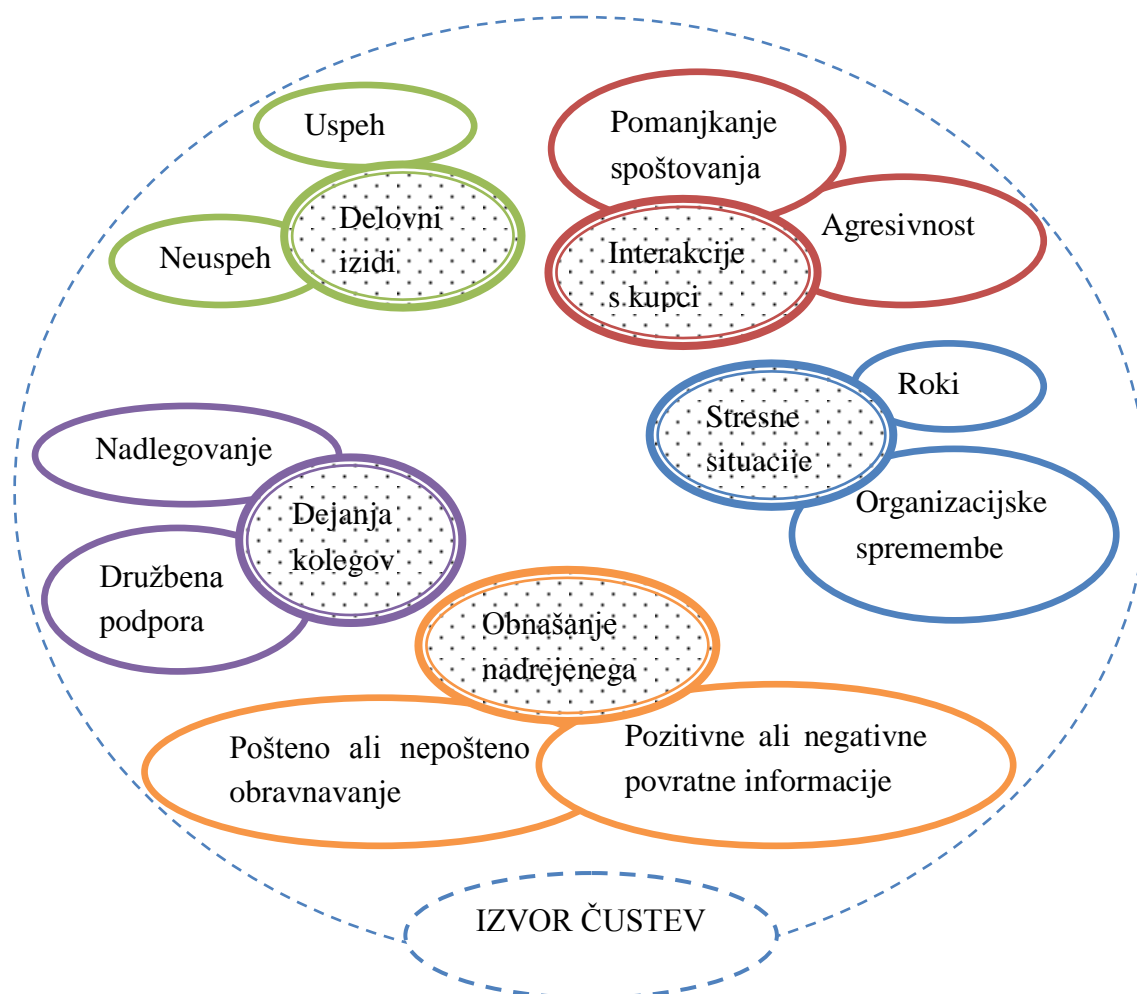
Čustev, ki jih posameznik občuti, nikoli ne smemo razumeti kot enostavne mehanične ali psihološke odgovore na različne dogodke v okolju (Bericat, 2016). Prav tako lahko posameznik občuti več kot eno posamezno čustvo v trenutku in rezultat tega je lahko vsakič drugačen. Nadalje velja, da kadar so druga čustva sprožena, to lahko spremeni obstoječe razpoloženje (Rajah et al., 2011). Čustva lahko vplivajo na posameznikove telesne funkcije in obnašanje. Pogosto se posameznik ne zaveda razlogov, zakaj se je to čustvo pojavilo (Fineman, 2003, str. 1). Posameznikov čustveni odziv je odvisen od več dejavnikov: a) kako je dejanje ocenjeno tako zavestno kot podzavestno, b) komu ali čemu je vzrok ali posledica pripisan, c) posameznikova pričakovanja v situaciji, č) posameznikova aktivna družbena identiteta v vsakem trenutku in d) posameznikovo poistovetenje z drugimi osebami in/ali skupinami (Bericat, 2016).

2.3.1 Čustvena okužba

Ko ljudje pogosto oponašajo in sinhronizirajo neverbalne znake čustev, ki jih kažejo drugim, to privede do tega, da ljudje občutijo podobna čustva. Omenjenemu procesu čustvene mimike med ljudmi pravimo čustvena okužba (angl. *emotional contagion*) in služi različnim namenom: združitvi misli in obnašanj, utrjevanju razmerja med ljudmi, zmanjševanju čustvene razdalje med ljudmi, komuniciranju, razumevanju namer in motivov drugih ter potrditvi občutkov in čustev, ki jih posameznik doživlja (Rueff-Lopes & Caetano, 2012).

Čustva so nalezljiva, in če se negativno razpoloženje razširi prek delovne skupine in nato preko celotne organizacije, lahko to vpliva na razpoloženje zaposlenih in posledično na kakovost opravljenega dela (Schaeffer & Palanski, 2014). Prikazana čustva so del vsake interakcije, bodisi namerne ali nenamerne (Schaeffer & Palanski, 2014). Posamezniki se zavestno trudijo spremeniti čustva, ki jih prikazujejo drugim, saj prikazi čustev vplivajo na obnašanje, razpoloženje in čustva ljudi (Côté & Hideg, 2011). Ena izmed oblik čustvene nalezljivosti se zgodi, ko so posamezniki izpostavljeni neverbalnim predstavam čustev (npr. obraznih, glasovnih in telesnih izražanj čustev) drugih, ki jih je možno posnemati in ustvarijo podobna čustvena stanja. Dogodki, ki so prikazani na sliki 12, vplivajo na čustveno stanje članov organizacije, ki nato posledično oblikuje njihovo obnašanje (Van Kleef, Homan, & Cheshin, 2012). Slika 12 grafično prikazuje dogodke, ki se pripetijo na delovnem mestu in imajo vpliv na posameznika.

Slika 12: Grafični prikaz dogodkov na delovnem mestu, ki vplivajo na posameznika



Vir: Povzeto in prirejeno po G. A. Van Kleef et al., *Emotional influence at work: Take it EASI*, 2012, str. 311–339.

Čustva imajo vpliv na delo in z delom povezano držo posameznika (Schaeffer & Palanski, 2014) ter vplivajo na odločitve, obsodbe in obnašanje tako ljudi, ki občutijo ta čustva, kot ljudi, ki opazijo izražanje teh čustev (Côté & Hideg, 2011). Čustva, ki se doživljajo in širijo na delovnem mestu, imajo posledice za organizacije in čustvene reakcije na dogodke, ki se pripetijo na delovnem mestu in vplivajo na posameznikovo učinkovitost in zadovoljstvo. Čustva se širijo po skupinah tako verbalno kot neverbalno – ni nujno, da so dogodki na delovnem mestu dramatični oziroma občutni, da privedejo do čustvene reakcije zaposlenega (Schaeffer & Palanski, 2014). Posamezniki zaznajo čustva drugih iz trenutka v trenutek in ne samo iz njihovih obraznih mimik, temveč tudi iz glasovne, telesne in verbalne govorice, ki jo imenujemo neprimitivna čustvena nalezljivost (Van Kleef et al., 2012). Prikazana čustva vodij lahko širijo čustva po skupini na podoben način, kot se širi virus, in ta okužba lahko pomaga ali ovira učinkovitost članov (Schaeffer & Palanski, 2014).

2.3.2 Čustveni napor in čustvena oddaljenost

Eden izmed osrednjih vidikov čustev, ki narekujejo obnašanje na delovnem mestu, je čustveni napor (Mesmer-Magnus et al., 2012). Čustveni napor (angl. *emotional labor*) je proces, s katerim zaposleni uravnavajo svoja resnična čustva z namenom prikazati čustva, ki jih organizacija narekuje (Mesmer-Magnus et al., 2012), prek obraznih mimik in telesne govorice. Zaradi tega je bil prepoznan kot ključna dimenzija pri kakovosti storitev in ključni del, ki pripomore k uresničitvi ciljev organizacije (Li, Canziani, & Barbieri, 2016). Delo, v katerem je potrebno zunanje izražanje čustev, ima tri skupne stvari: 1) v okviru svojega dela morajo zaposleni imeti osebni stik s kupcem, 2) zaposleni morajo v kupcu vzbuditi določeno čustveno stanje, in 3) delo omogoča nadrejenemu prek usposabljanja in nadzora določeno raven nadzora nad čustvenim izražanjem njegovih zaposlenih (Hochschild, 2012, str. 147).

Da se lahko zaposleni spopadajo z napani čustvenega dela, uporabljajo tri različne načine spopadanja s tem. Nekateri se preveč poistovetijo s svojim delom in se na ta način ne morejo oddaljiti od tega, kar lahko privede do izgorelosti (Mesmer-Magnus et al., 2012). Občutek čustvene omrtvičenosti zmanjša stres s tem, da zmanjša občutke, prek katerih se stres pojavi, in s tem zaposlenim omogoča, da se čustveno oddaljijo od dela, a kljub temu so še vedno fizično prisotni na delovnem mestu. Vendar pa ta način spopadanja z zahtevami čustvenega napora privede do tega, da posameznik izgubi ključni del, ki mu omogoča razumevanje sveta okoli sebe (Hochschild, 2012, str. 188).

Drugi se oddaljijo od svojega dela in uporabijo različne igralne veščine v okviru svojega dela, vendar pri tem tvegajo, da ne bodo izpadli iskreni (Mesmer-Magnus et al., 2012). Raziskave so pokazale dva načina uporabe čustvenega napora, in sicer površinsko igranje (angl. *surface acting*) in globoko igranje (angl. *deep acting*) (Lee, Ok, & Hwang, 2016). To uporabijo predvsem zato, da preprečijo izgorelost in si tako ustvarijo zdravo razmerje med sabo in delom. Jasno si opredelijo, kdaj igrajo in kdaj ne, zavedajo se, kdaj je igranje del iskrenega izražanja in kdaj le del službene dolžnosti. Zaradi tega tvegajo, da izpadejo neiskreni, saj igrajo takrat, ko vedo, da je to samo del službe in ni iskreno (Hochschild, 2012, str. 188).

Kot zadnje pa je treba navesti, da se zaposleni zavedajo in sprejmejo, da je igranje del dolžnosti, ki jo morajo opraviti v okviru svojega dela, vendar pri tem tvegajo, da postanejo cinični (Mesmer-Magnus et al., 2012). To se zgodi predvsem v primeru, ko podjetje zahteva od zaposlenih, da opravijo nekaj, česar jim delovni pogoji ne omogočajo (Hochschild, 2012, str. 188).

Mnogo podjetij bodisi eksplicitno bodisi implicitno predpiše, katera vrsta obnašanja je primerna, ko zaposleni postrežejo kupcu. Zaradi tega velika večina zaposlenih prikrije svoja resnična čustva in občutke le zato, da ustreže kupcu. Raziskave so pokazale, da ko

zaposleni kažejo čustva, ki jih v resnici ne čutijo, to privede do čustvene oddaljenosti (angl. *emotional dissonance*). Čustvena oddaljenost je opredeljena kot konflikt med čustvi, ki jih resnično občutimo, in čustvi, ki od nas zahtevajo organizacijo, da jih prikažemo. Zaposleni občutijo čustveno oddaljenost, kadar se prikazana čustva ne ujemajo z njihovimi resničnimi čustvi (Gardner et al., 2009). Neprestano doživljanje čustvene oddaljenosti lahko privede do občutka neavtentičnosti, porabi čustvene zaloge in ustvari čustveno stisko, vsi omenjeni dejavniki pa so glavni razlogi za nižjo učinkovitost na delovnem mestu (Lee & Ok, 2014).

Čustvena oddaljenost je rezultat površinskega igranja (Lee & Ok, 2014), ki se nanaša na namerno prikazovanje čustev z namenom zavajanja drugih oseb o tem, kaj oseba resnično čuti (Lee et al., 2016), čemur sledi skrbno prikazovanje verbalnih in neverbalnih znakov, kot so obrazne mimike, kretnje in ton glasu (Gardner et al., 2009), umetno prikazovanje čustev in občutkov, ki jih oseba ne čuti, ter prikrievanje resničnih čustev in občutkov (Lee et al., 2016). Globoko igranje se nanaša na poskus spreminjanja notranjih čustev in občutkov z namenom približati jih prikazanim zunanjim čustvom in občutkom (Lee et al., 2016).

2.3.3 Čustva in organizacija

Čustvena inteligentnost pripomore k ustvarjanju učinkovitih organizacijskih okolij, ki služijo kot orodje za uresničitev ciljev organizacije (Menges & Bruch, 2009). Čustva so tista stvar, ki poveže ljudi med seboj in z organizacijami. Čustvene vezi so tisto, kar ustvari organizacijo, in ne pravne, finančne ali geografske vezi (Rafaeli & Worline, 2001). Organizacijska učinkovitost je sestavljena iz operacijske in finančne učinkovitosti. Operacijska učinkovitost se nanaša na pravilno delovanje organizacijskih procesov (npr. proizvodnja), finančna pa na rezultate, ki jih organizacija ustvari (npr. dobiček, rast). Čeprav na operacijsko stran podjetja čustvena inteligentnost lažje vpliva, ima občuten prispevek tudi na finančni strani (Menges & Bruch, 2009).

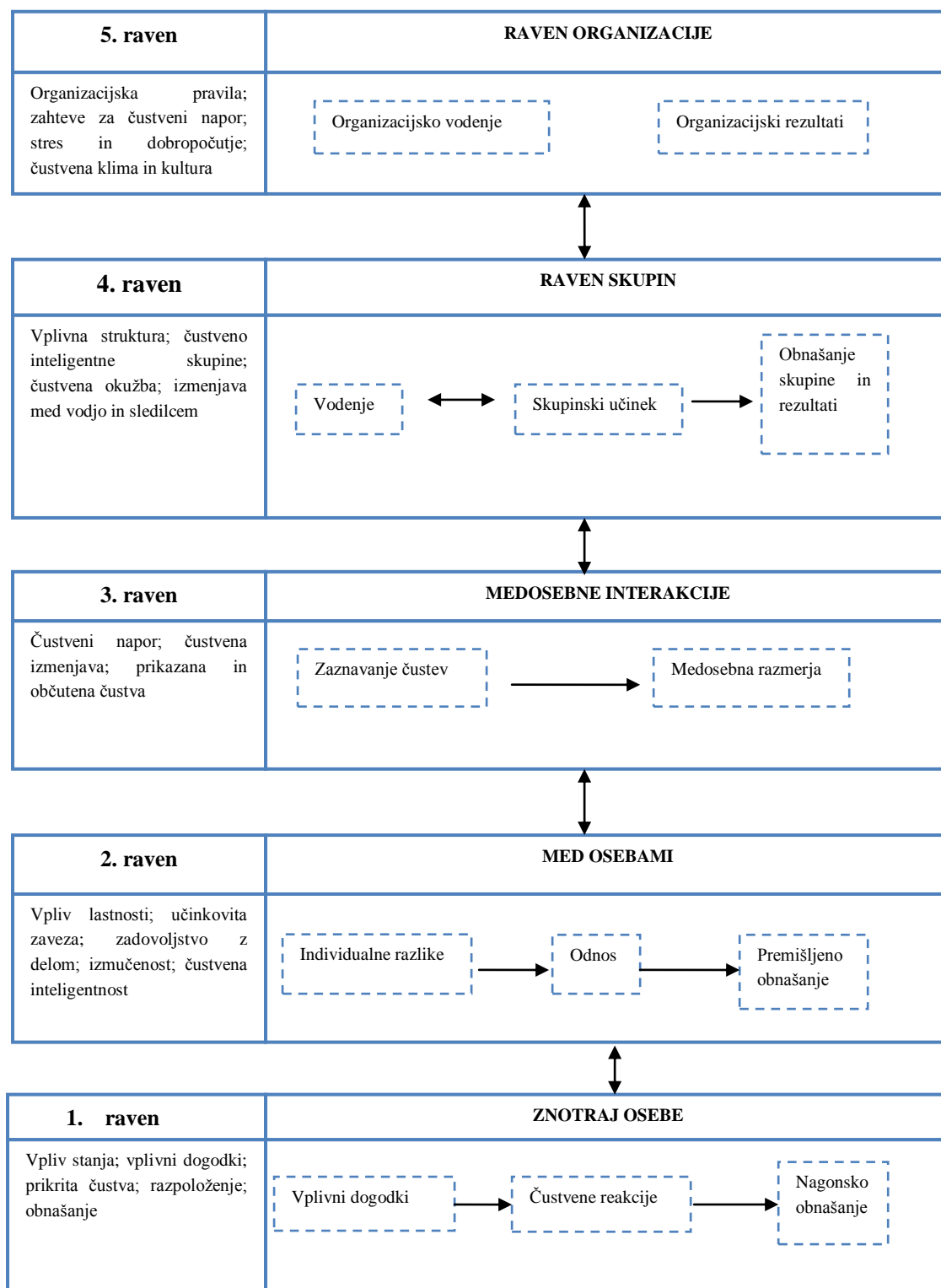
Čustvena inteligentnost organizacije je skupek več posameznih delov, natančneje čustvene inteligentnosti posameznikov znotraj organizacije. To pomeni, da se čustvena inteligentnost organizacije poveča z uvedbo procedur in navad, ki so čustveno inteligentne, namesto da se menjava delovno silo (Menges, 2012). Da se čustvena inteligentnost pojavi, morajo člani organizacije posedovati čustveno inteligentnost in jo izraziti ter uporabiti v svojih interakcijah z drugimi člani organizacije. V omenjenih interakcijah člani organizacije uporabijo in širijo čustveno inteligentne norme, vrednote in obnašanja, prek katerih ustvarijo organizacijsko življenje (Menges & Bruch, 2009). Čustveno inteligentni zaposleni so sposobni izražati svoja čustva in prepoznati čustva v sodelavcih bolje kot drugi in na ta način bolje komunicirati z njimi. Ker čustva pogosto prenašajo globlji pomen kot besede, sposobnost prepoznati in razumeti ambicije in skrbi drugih vodi do lažjega sodelovanja med ljudmi (Menges & Bruch, 2009).

Čustvena inteligentnost organizacije se rodi iz trajnih norm in skupnih obnašanj, ki skupaj tvorijo čustveno prilagodljive rutine in procedure (Menges, 2012). Čustvena inteligentnost organizacije se pojavi v kombinaciji individualne čustvene inteligentnosti posameznika ter uporabe čustveno inteligentnih norm in procedur na delovnem mestu. S tega vidika je pomembno, da posamezniki posedujejo čustveno inteligentnost in da jo uporabijo na delovnem mestu z namenom prispevati, vzdrževati in ustvariti čustveno inteligentne procedure, norme in obnašanja (Menges, 2012).

Čustvena inteligentnost organizacije se je izkazala kot pomemben dejavnik pri uspešnosti organizacije in zdravju zaposlenih. Organizacije lahko povečajo svojo raven čustvene inteligentnosti z akumuliranjem čustvene inteligentnosti posameznikov v organizaciji, skozi previdno selekcijo zaposlenih ter z usposabljanjem in uvedbo čustveno inteligentnih procedur, norm in obnašanj, ki zmanjšujejo negativna in povečajo dobra čustva (Menges, 2012). Vsak posameznik ima svojevrstno raven čustvene inteligentnosti – višja ko je, bolj prispeva k čustveni inteligentnosti organizacije, in obratno (Menges, 2012). Čustvena inteligentnost posameznika znotraj organizacije določi mejo, do katere je sposoben ustvariti in držati ustrezno raven pozitivnih stanj, ki pripomorejo k učinkovitejši izvedbi dela in uresničitvi ciljev organizacije (Menges & Bruch, 2009). Kolektivna čustvena inteligentnost se je izkazala pri zmanjšanju konfliktov med ljudmi, pripomore k iskanju rešitev v primeru nesoglasij in pri izoginitvi negativnih izbruhov čustev in konfliktov (Menges & Bruch, 2009).

Leta 1996 sta Weiss in Cropanzano razvila teorijo učinkovitih dogodkov (angl. *Affective Events Theory*), ki se nanaša na vzroke in posledice posameznikovih razpoloženj in čustev na delovnem mestu (Bowen, 2014). Učinki in vplivi pozitivnih in negativnih razpoloženj so glavna tema omenjene teorije (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Konceptualni model je priročen, kadar želimo prikazati, kje in na kakšen način čustva vplivajo na delovno okolje. Ashkanasy je opredelil pet različnih ravni analize čustev, ki se nanašajo na organizacijo in so prikazani na sliki 13. Model je bil narejen skozi pet različnih ravni prek nevrobiologije čustev (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Slika 13 prikazuje večnivojski model čustev znotraj organizacije, ki prikazuje interakcije od najnižje do najvišje ravni ter način, kako so med seboj povezane.

Slika 13: Večnivojski model čustev znotraj organizacije



Vir: Povzeto in prirejeno po J. L. Bowen, *Emotion in Organizations: Resources for Business Educators*, 2014, str. 118, slika 1; N. M. Ashkanasy & R. H. Humphrey, *Current Emotion research in Organizational Behavior*, 2011, str. 215, slika 1.

Dogodki na delovnem mestu sprožijo čustvene odzive, ki, odvisno od posameznika, vplivajo na kratkoročno obnašanje in dolgoročno mnenje posameznika (Bowen, 2014). Pozitivna čustva povečajo kreativnost in kognitivno fleksibilnost na delovnih mestih, kjer sta potrebna oblikovanje in inoviranje, medtem ko negativna razpoloženja vodijo posameznika do tega, da je pozornejši na okolje in da je posameznika težje pregovoriti (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Naslednja raven, poimenovana med osebami, se posveti čustvenim procesom znotraj posameznika in čustvenim razlikam med posamezniki (Bowen, 2014). Posameznikove razlike določijo pogostost, intenzivnost in čas trajanja pozitivnih in negativnih razpoloženj in čustev (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Najbolj znana teorija, s katero je najpogosteje pojasnjena čustvena razlika med posamezniki, je čustvena inteligentnost (Bowen, 2014).

Na tretji ravni medosebnih interakcij se model posveti prikazovanju in komuniciranju čustev v interakcijah dveh oseb, saj so čustva ključen del človeške komunikacije (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Ljudje pogosto poskušajo povečati, obdržati ali zmanjšati del čustev, ki jih prikazujejo kot odgovor na čustvene reakcije drugih. Kadar posameznik to uporabi v delovnem okolju, to poimenujemo čustveni napor (Bowen, 2014). Četrta raven se nanaša na raven skupin. Managerji in vodje imajo občutne vplive na občutke in razpoloženja podrejenih, saj lahko na njih vplivajo na različne načine. Vodje z visoko ravno čustvene inteligentnosti ustvarijo občutek navdušenja med posameznimi člani skupin in zato velja to kot ena izmed glavnih nalog vodij (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Čustvena okužba je proces, s katerim posamezniki, v tem primeru vodje, vplivajo na čustva drugih s prikazovanjem svojih lastnih zavestnih oziroma podzavestnih obnašanj (Bowen, 2014), ki pogosto oponašajo čustvene izraze, telesno govorico in ton glasu drugih (Ashkanasy & Humphrey, 2011).

Peta in zadnja raven modela povzame perspektivo celotne organizacije, katere cilj bi morala biti zdrava čustvena klima, iz katere bi morala biti pozitivna čustva ustvarjena in vzdrževana (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Čustvena klima je podzvrst organizacijske klime (Ashkanasy & Humphrey, 2011) in je opredeljena kot trenutno družbeno okolje v organizaciji, kot jo dojemajo njeni drugi člani (Bowen, 2014). Čustvena klima se nanaša na kolektivno razpoloženje organizacijskih članov v odnosu do njihovega dela, kolegov, organizacije in managementa (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Kot konstrukt se čustvena klima razlikuje od organizacijske klime po tem, da je manj stabilna (Ashkanasy & Humphrey, 2011), in po različnih ravneh organizacije (Bowen, 2014).

Organizacije vseh vrst se ne morejo več zanašati zgolj na individualne veččine posameznikov, da preživijo in uspevajo, temveč tudi na posameznikova čustva. Organizacije sprožijo in uporabijo posameznikova čustva za doseg svojih ciljev. Vse večje število delovnih nalog zahteva od posameznika, da izrazi in občuti čustva v različnih kontekstih, kar pripelje do odgovora na to, ali bo organizacija preživela ali ne (Rafaeli & Worline, 2001).

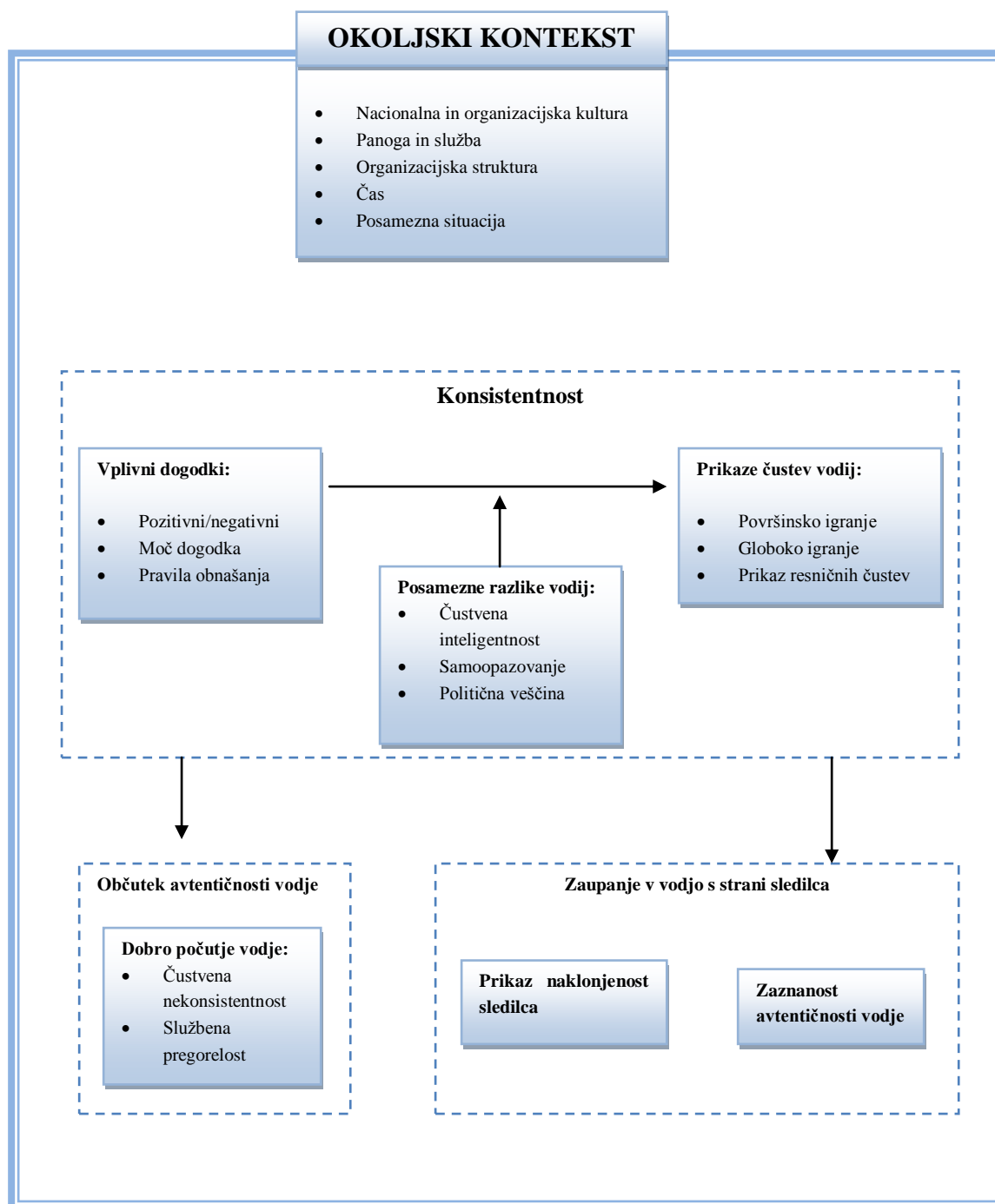
2.3.4 Vloga čustev pri vodji in posamezniku

Med vsakodnevnimi družbenimi interakcijami med vodji in sledilci imajo poleg potrebnih interakcij, pomembnih za uspešno izvedbo dela, vodje dodaten izziv z uravnavanjem čustev na delovnem mestu (Rajah et al., 2011), saj je ena izmed glavnih dolžnosti vodij upravljanje čustev njihovih podrejenih (Humphrey, 2002). Sama ideja vodenja je prepletena s čustvi in je ključen del organizacijskega procesa. V mnogih kulturah je organizacijsko vodenje cenjeno in odlikovano z visoko pozicijo in močjo. Zaradi tega vodilna pozicija vzbuja različna čustva, ki so mešanica zavidevanja, občudovanja, strahu in sumničevanja (Fineman, 2003, str. 76). Vloga čustev je pomembna pri vodjih, saj je bilo teoretizirano, da imajo vodje vpliv na počutje zaposlenih (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Vodje z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti vplivajo na učinkovitost dela zaposlenih s tem, da v njih vzbujajo pozitivna čustva, katerih posledica so večja kreativnost, odpornost in samozavest (Sy, Tram, & O'Hara, 2006).

Delovno okolje velja za eno izmed najbolj medosebno frustrirajočih kontekstov, s katerimi se ljudje soočajo (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Čustva vodijo tako marljivega delavca kot tistega, pri katerem se zdi, da mu je vseeno in le redkokdaj prevzame pobudo. Organizacije stagnirajo oziroma se spremenijo zaradi čustev, ki opolnomočijo ali omejijo zaposlene (Fineman, 2003, str. 1). Za vodje, ki razumejo, da čustva odigrajo pomembno vlogo pri delavčevi zagnanosti za delo, se je izkazalo, da motivirajo zaposlene tako, da opravijo svoje delo učinkoviteje (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Čustva imajo širok razpon in jih lahko razvrstimo od pozitivnih (optimizem in veselje) do negativnih (frustracija in jeza). Čeprav je obstajal odpor do priznanja obstoja čustev na delovnem mestu, se je naposled izkazalo, da so zaposleni v svojih mnogih interakcijah s sodelavci in vodjo podvrženi situacijam, ki vplivajo na njihova čustva, obnašanja in občutke (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). S tem ko se vodje počutijo polni energije, se njihovi podrejeni počutijo navdušeni in željni dela. Če imajo vodje negativna čustva, se ti občutki in čustva prenesejo na zaposlene (Rajah et al., 2011).

Zaposleni z višjo ravno čustvene inteligentnosti so sposobnejši pri prepoznavanju in uravnavanju svojih čustev, saj prepoznajo dejavnike, ki vplivajo na njihovo čustveno stanje, in kako nanje vplivajo. Zaposleni se tako lažje in na učinkovitejši način spopadejo z njimi (Sy, Tram, & O'Hara, 2006) ter na učinkovitejši in bolj več način opravijo z interakcijami tako s sodelavci kot s kupci in drugimi deležniki (Wong & Law, 2002). Prav tako imajo zaposleni z višjo ravno čustvene inteligentnosti doseženo višjo raven uspeha na delovnem mestu, saj uporabijo svoja čustva na takšen način, da jim ta pomagajo pri razmišljanju (Sy, Tram, & O'Hara, 2006). Slika 14 prikazuje okoljski kontekst avtentičnega vodenja in načine, kako različni dejavniki vplivajo na čustveno dožemanje vodje in sledilcev.

Slika 14: Model čustvenega napora in avtentičnosti



Vir: W. L. Gardner, D. Fischer, & J. G. Hunt, *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?*, 2009, str. 469, slika 1.

Ko se posameznik pridruži delovnemu okolju, s seboj prinese celo vrsto različnih čustev, ki bodo vplivala na to, kako se bo posameznik odzval na različne situacije, zaposlene in kupce (Fineman, 2003, str. 1). Organizacije so okolja, ki zahtevajo osebne stike, kjer je večina omenjenih stikov povezana z uresničevanjem delovnih opravil, kot so postreči kupca, prejemati navodila ter poročati nadrejenim in sodelovati z drugimi v organizaciji

(Pastor, 2014). Razpoloženja in čustva sprožijo diskretni vplivni dogodki, ki so posledica kognitivnih dognanj izkušenj na delovnem mestu. Zaradi dejstva, da čustva vsebujejo mentalne procese, lahko usmerjajo in prekinajo obnašanja, občutke in dejanja, saj so omejena kognitivna sredstva porabljena v čustvenih dogodkih (Rajah et al., 2011). Čustva niso nek dodatek k delovnemu okolju ali nek slučaj, ki se tam pripeti – so del delovnega okolja in delovnih izkušenj (Fineman, 2003, str. 1).

Čustveno izražanje vodij ima pomembne učinke tako na vodjo kot na podrejene. V odvisnosti od tega, ali je čustveno izražanje vodje odkrito in primerno, si sledilci ustvarijo bodisi pozitivno ali negativno mišljenje o vodji, ki vpliva na to, ali mu bodo zaupali (Gardner et al., 2009). Pri besedi vodenje mislimo predvsem na interakcijo med vodjo in drugimi osebami. Kadar je vpletena družbena interakcija, postaneta zavedanje in regulacija čustev ključna dejavnika, ki vplivata na kakovost interakcij (Wong & Law, 2002). S tem ko ljudje sprejmejo vodjo, se počutijo močne in varovane ter dobijo odgovore na vprašanja in poenostavljenje v kompleksnem svetu, zato vodja ustvari nekakšen okvir, znotraj katerega sledilci najdejo smisel (Fineman, 2003, str. 77). Visoka čustvena inteligentnost omogoča močnejše medosebne odnose, samomotivacijo in motivacijo za druge, proaktivno vedenje, inovativnost in kreativnost, višjo učinkovitost vodje, boljše opravljeno delo pod pritiskom in boljše prilagajanje v času kriznih situacij ter ne nazadnje samo spravo (Pastor, 2014).

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali organizacija doseže zastavljene cilje, je delavčevo dožemanje njihovega vodje. Tukaj so predvsem mišljena vodjin stil vodenja in čustva, ki jih imajo zaposleni do vodje, ter njihovi občutki, ali lahko opravijo to, kar je potrebno, da dosežejo zastavljene cilje. Za to, na kakšen način zaposleni dojemajo svoj odnos z vodjo in predvsem raven njegove podpore, se je izkazalo, da prav tako vpliva na uspeh pri doseganju zastavljenih ciljev (McCull-Kennedy & Anderson, 2002).

2.4 Merjenje čustvene inteligentnosti

Čeprav ima veliko avtorjev svojevrstne opredelitve čustvene inteligentnosti, lahko njihove opredelitve uvrstimo v tri glavne skupine: sposobnostni model (angl. *ability model*), osebnostni model (angl. *personality model*) in mešani model (angl. *mixed model*). Vendar pa sta še vedno za najpogostejšo opredelitev čustvene inteligentnosti značilna sposobnostni in mešani model (Muyia, 2009). Kljub temu imata oba modela različna pristopa k merjenju čustvene inteligentnosti. Sposobnostni modeli opredelijo čustveno inteligentnost kot obliko inteligentnosti, ki vsebuje sposobnosti za uravnavanje čustev. Na drugi strani mešani modeli konceptualizirajo čustveno inteligentnost kot inteligentnost, ki vsebuje širok nabor spretnosti, kot so: vnema, vztrajnost in samoobvladovanje (Fiori, 2009).

Tabela 3: Merjenje čustvene inteligentnosti

	Opis značilnosti modela	Merjenje	Primer modela	Avtorji in leto
Sposobnostni model	Sposobnostni modeli konceptualizirajo čustveno inteligentnost na podoben način kot običajna inteligentnost. Tako kot običajna inteligentnost se tudi čustvena inteligentnost razvija skozi čas, se lahko primerja z merjenjem IQ in je merljiva.	Možno je večje število odgovorov, a posamezniki lahko označijo svoje mnenje na lestvici, podobni Likertovi. Posamezniki morajo opredeliti, kako dobro prepoznajo čustva v drugih ljudeh.	MSCEIT (Mayer, Salovey in Caruso Emotional Intelligence Test)	Mayer & Salovey (1990)
Mešani model	Avtorji pojasnjujejo, da je čustvena inteligentnost neka oblika veščine, ki jo je možno prenesti na kognitivne sposobnosti. Čustvene sposobnosti so prepletene z osebnostjo, motivacijo, potrebo po uspehu, samopodobo, samoobvladovanjem, srečo, čustveno ozaveščenostjo in empatijo.	Posamezniki morajo izbrati s seznama čustev tisto, ki najbolje opisuje posameznika v dani situaciji. Tukaj je možen samo en pravilen odgovor.	EQ-i	Bar-On (1997)
			ECI (Emotional Competency Inventory)	(Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Goleman, 1998)
			TMMS Trait (Meta-Mood-Scale)	Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995

Vir: Povzeto in prirejeno po M. Fiori, *A New Look at Emotional Intelligence: A Dual-Process Framework*, 2009, str. 23–40.; H. M. Muiya, *Approaches to and Instruments for Measuring Emotional Intelligence: A review of Selected Literature*, 2009, str. 691–698.; L. A. Weinberger, *Emotional Intelligence: Its Connection to HRD Theory and Practice*, 2002, str. 220–221.

2.4.1 MSCEIT

Čustvena inteligentnost velja do tiste mere, do katere posamezniki uporabljajo čustva pri svojem razmišljanju (Fiori, 2009). Mayer in Salovey sta opredelila čustveno inteligentnost kot sposobnost prepoznati čustva, jih uporabiti, da pripomorejo k razmišljanju, razumeti in imeti znanje o čustvih ter upravljati čustva, da prispevajo tako k čustveni kot intelektualni rasti (Sharma, 2008). Sam test je sestavljen iz več nalog, kot sta prepoznavanje čustvenih dražljajev in analiza čustvenih situacij, iz katerih se lahko prepoznajo pravilni odgovori (Fiori, 2009).

Tabela 4: Kratki opis značilnosti modela MSCEIT

Naziv	Kratek opis vpletenih veščin	Naloga pri večini	Kratek opis nalog
Prepoznavanje čustev	Sposobnost prepoznati čustva v sebi in drugih ter druge dejavnike, ki sprožijo čustveni odziv (npr. predmeti, umetnost, glasba itd.).	Obrazna mimika	Prepoznavanje izrazov različnih obraznih mimik in čustev, ki jih sporočajo.
		Slike	Prepoznavanje, katera čustva predstavljajo ilustracije na slikah.
Uporaba čustev	Sposobnost ustvariti, uporabiti in čutiti čustva kot nujen člen pri izražanju čustev oziroma jih uporabiti pri kognitivnih procesih.	Uporaba	Ocenitev različnih razpoloženj v razmerju do aktivnosti.
		Občutek	Ustvariti čustva na podlagi različnih besed, ki sprožajo čustva, in jih primerjati s čustvenimi besedami.
Razumevanje čustev	Sposobnost razumeti čustvene informacije in njihov pomen pri vsakodnevnih interakcijah z ljudmi.	Spremembe	Prepoznati čustva, ki so rezultat drugih, močnejših čustev.
		Zmesi	Prepoznavanje čustev, ki so rezultat zmesi več različnih čustev.
Upravljanje čustev	Sposobnost biti odprt do raznovrstnih čustev in jih upravljati pri sebi in drugih z namenom spodbujanja čustvene in intelektualne rasti.	Čustveni management	Lastna ocena čustvenih reakcij na dano situacijo in rezultat tega.
		Čustvena razmerja	Ocenitev učinkovitosti dejanj v situacijah, kjer prevladujejo čustva drugih oseb.

Vir: A. Maul, *The Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a measure of Emotional Intelligence*, 2012, str. 395, tabela 1.

Glavna odlika omenjenega modela je to, da obravnava čustveno inteligentnost kot sposobnost. Avtorja vselej poudarjata intelektualni del, ki podpira mentalne sposobnosti, potrebne za obdelovanje čustvenih informacij. Zaradi tega avtorja pojasnjujeta, da čustvene inteligentnosti ni možno izmeriti z vprašalniki, na katere posameznik sam odgovarja, saj bo pri odgovarjanju na vprašanja uporabil osebnostne lastnosti in ne mentalnih sposobnosti (Fiori, 2009).

2.4.2 Bar-Onov EQ-model

Leta 1985 se je Bar-On začel spraševati, zakaj nekateri ljudje z nadpovprečnimi intelektualnimi sposobnostmi niso tako uspešni v življenju v primerjavi z drugimi, ki imajo zgolj povprečne intelektualne sposobnosti. Z EQ (čustveni kvocient) je menil, da je našel

delni odgovor na svoje vprašanje, ki je na vzporedni ravni z IQ (inteligentnostni kvocient). Kot navaja, je čustvena inteligentnost »skupek nekognitivnih sposobnosti, kompetenc in veščin, ki vplivajo na to, kako uspešno se nekdo spopada z okoljskimi zahtevami in pritiski«. Njegov model je sestavljen iz lastnosti in sposobnosti, ki se nanašajo na družbeno in čustveno znanje ter vplivajo na to, kako se posameznik spopade s svojim okoljem (Sharma, 2008).

Tabela 5: Bar-Onov EQ-i model

Kompozitne lestvice	Opredelitev kompozitne lestvice	Podlestvica	Opredelitev podlestitvic
Osebni EQ	Zavedanje in razumevanje svojih čustev, občutkov in idej	Čustveno samozavedanje	Prepoznavanje in razumevanje svojih čustev
		Asertivnost	Izražanje svojih čustev, občutkov in misli
		Samoupoštevanje	Zavedati se in imeti spoštovanje do samega sebe
		Samoaktualizacija	Prepoznati aktivnosti, v katerih posameznik uživa, in jih izpolniti
		Samostojnost	Samousmerjanje in samokontrola v svojem razmišljanju in dejanjih
Medosebni EQ	Zavedati se in razumeti čustva drugih	Empatija	Zavedati se in sprejeti čustva drugih
		Medosebna razmerja	Vzpostavitev bližnjih razmerij, ki odražajo bližino
		Družbena odgovornost	Prikazati, da je posameznik del skupine na način, da dela v skupno dobro
Prilagodljivost EQ	Biti fleksibilen in spremeniti svoja čustva glede na situacijo	Reševanje problemov	Prepoznati in rešiti različne osebne in družbene probleme
		Preizkušanje realnosti	Preverjanje med posameznikovim dožemanjem realnosti in realnim stanjem
		Fleksibilnost	Prilaganje spreminjajočim se situacijam tako čustveno, miselno kot z načinom obnašanja
Obvladovanje stresa EQ	Spopasti se s stresom in obvladovanje čustev	Prenašanje stresa	Zdržati različne napore
		Nadzor pobude	Vzdržati se različnih nagnjenj
EQ razpoloženja	Čutiti in prikazati pozitivna čustva	Sreča	Biti zadovoljen s samim seboj
		Optimizem	Videti stvari s svetle strani

Vir: M. Kotzé & I. Venter, *Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: and empirical study*, 2011, str. 406, tabela 1.

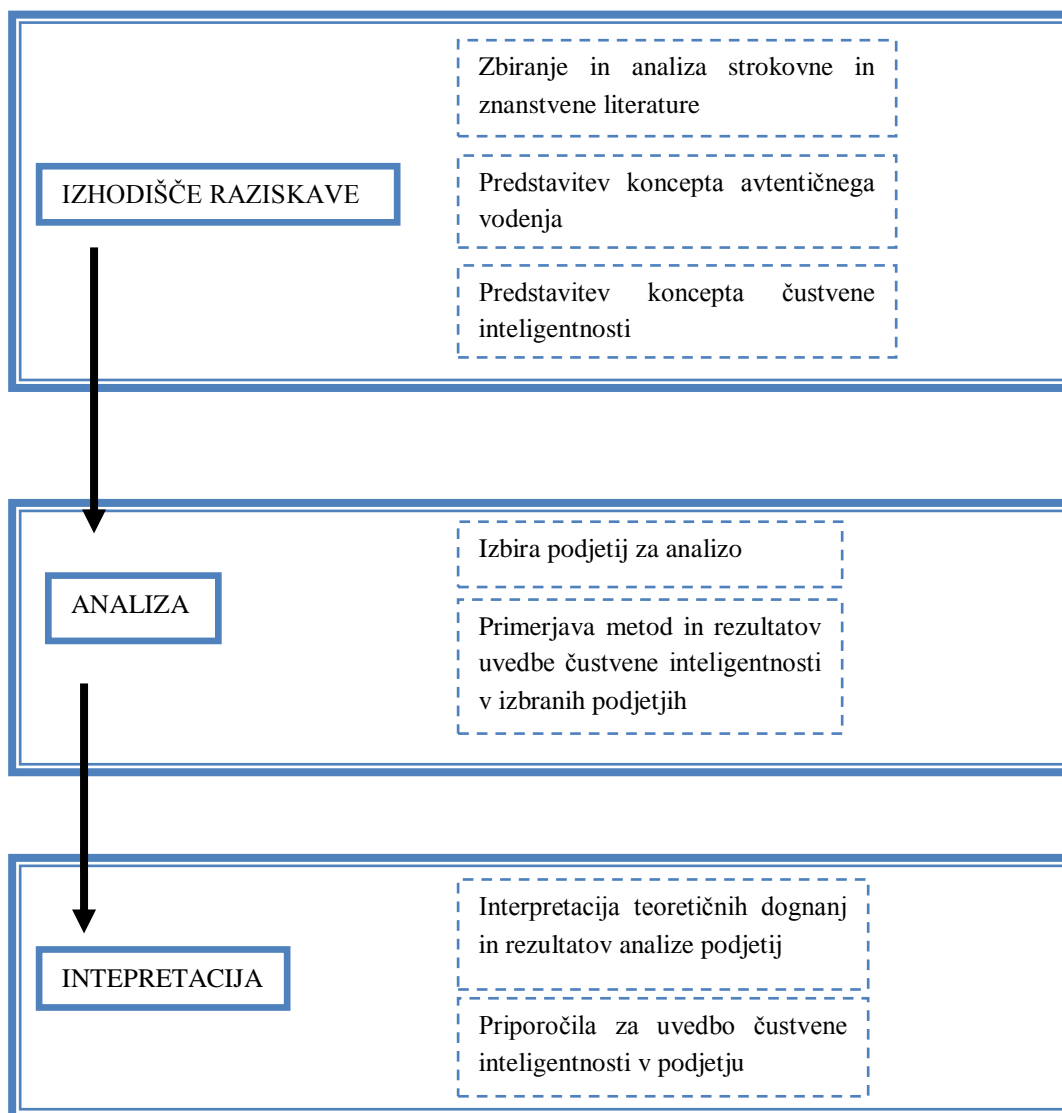
Bar-On EQ-model vsebuje 133 predmetov in ocene so dodeljene na petih kompozitnih lestvicah, ki so nadalje razdeljene na petnajst podlestitvic. Bar-On uporablja način ocenjevanja, kjer se posameznik sam oceni ter pri tem oceni svojo čustveno in družbeno inteligentnost (Sharma, 2008). Omenjeni predmeti so izjave, na katere izpraševanec odgovori s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (Kotzé & Venter, 2011).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskovalni in hkrati zadnji del magistrskega dela temelji na proučevanju uporabe tehnik čustvene inteligentnosti v delovnem okolju. Prikazal bom tri primere iz različnih panog in kultur ter predstavil rezultate njihove uvedbe. V prvih dveh delih magistrskega dela sem predstavil koncepta avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti, ki ju bom v tem delu povezal in podal priporočila na osnovi lastnih dognanj.

Slika 15: Grafični prikaz poteka kvalitativne raziskave



Kvalitativna raziskava bo temeljila na člankih, ki jih je objavilo podjetje na svoji spletni strani, kjer je predstavilo rezultate raziskav, ki so v nekaterih primerih trajale več let. V raziskavi bo uporabljena metoda kvalitativne raziskave primerov, ki sem jih izbral s

pregledom strokovne in znanstvene literature, ki so dostopni v bazah podatkov in na internetu. Raziskava bo temeljila na deskriptivni in primerjalni osnovi, saj v okviru analize primerjam uvedbe in rezultate čustvene inteligentnosti v podjetjih.

3.2 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Osnovni namen magistrskega dela je razširiti znanje in povezati koncept avtentičnega vodenja in koncept čustvene inteligentnosti kot način izboljšanja produktivnosti zaposlenih v podjetju. **Temeljni cilj** magistrskega dela je prek podrobnega pregleda domače in tuje strokovne literature na področjih avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti prikazati njun vpliv na izbranih primerih.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih raziskovalnih **vprašanjih**:

1. Na kakšen način vodje, za katere lahko pravimo, da so avtentični, izboljšajo čustveno inteligentnost svojih podrejenih?
2. Na kakšen način avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene?
3. Kako čustvena inteligentnost izboljša delovno klimo?
4. Na kakšen način čustvena inteligentnost poveča pripadnost zaposlenih?
5. Kako sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj povezana?

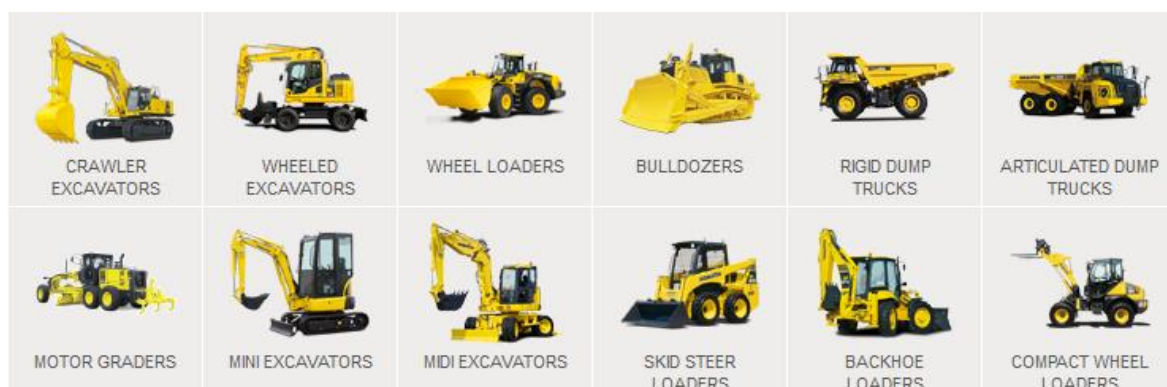
3.3 Predstavitev izbranih primerov

V tem delu magistrskega dela bom predstavil podjetja, v katerih so bili uvedeni večšine in pristopi čustvene inteligentnosti, ter ugotovitve, kakšni so bili rezultati tega. Za namen raziskave sem izbral podjetja Komatsu, Amadori in FedEx.

3.3.1 Predstavitev primera 1: Komatsu

Komatsu je japonska multinacionalka, ki proizvaja opremo na področjih gradnje, rudarstva in vojske ter različno industrijsko opremo, kot so laserji in generatorji. Ne glede na dejstvo, da ima podjetje sedež v Tokiu, je podjetje dobilo ime po mestu Komatsu, kjer je bilo ustanovljeno leta 1921. Komatsu v japonščini pomeni majhen bor. Podjetje je drugi največji proizvajalec gradbene in rudarske opreme na svetu, takoj za Catepillarjem, kljub temu pa je na vodilnem mestu na Japonskem in Kitajskem. Proizvodne obrate ima na Japonskem, v Aziji, Evropi in obeh Amerikah (Ghini, Freedman, & Caotta, 2013).

Slika 16: Nekateri izdelki, ki jih ponuja Komatsu



Vir: Komatsu Europe International N. V., Home, 2016

3.3.2 Predstavitev primera 2: Amadori

Amadori je eno izmed vodilnih, najinovativnejših podjetij in postavljavec standardov za predelavo mesa na italijanskem agroživilskem področju (Freedman, 2013), ki slovi po kakovostnih izdelkih, varnosti in transparentnosti (Amadori, 2013, str. 6). Podjetje je bilo ustanovljeno pred več kot štiridesetimi leti v mestu San Vittore di Cesena, zaposluje več kot sedem tisoč ljudi in ima podružnice po vsej Italiji in Evropi (Freedman, 2013). Zgodba podjetja je zgodba neprestane rasti, zgrajena na predanosti in vodena s strani skrbnega managementa, ki vselej budno spremlja dogajanje v spreminjajočem se okolju (Amadori, 2013, str. 4). Podjetje verjame, da je edini način, da preveri kakovost in ustreznost vseh surovin v proizvodnem procesu, če samo proizvaja in nadzoruje celotno oskrbovalno verigo – od reje petelinov in kur do valilnic in predelovalnic mesa. Amadori certificira vse procese in izdelke z namenom zagotoviti kakovostno, varno in okusno hrano za tržišče (Amadori, 2013, str. 08). Podjetje je glavni dobavitelj perutnine za restavracije McDonalds v mnogih evropskih državah (Freedman, 2013).

Slika 17: Logo podjetja Amadori

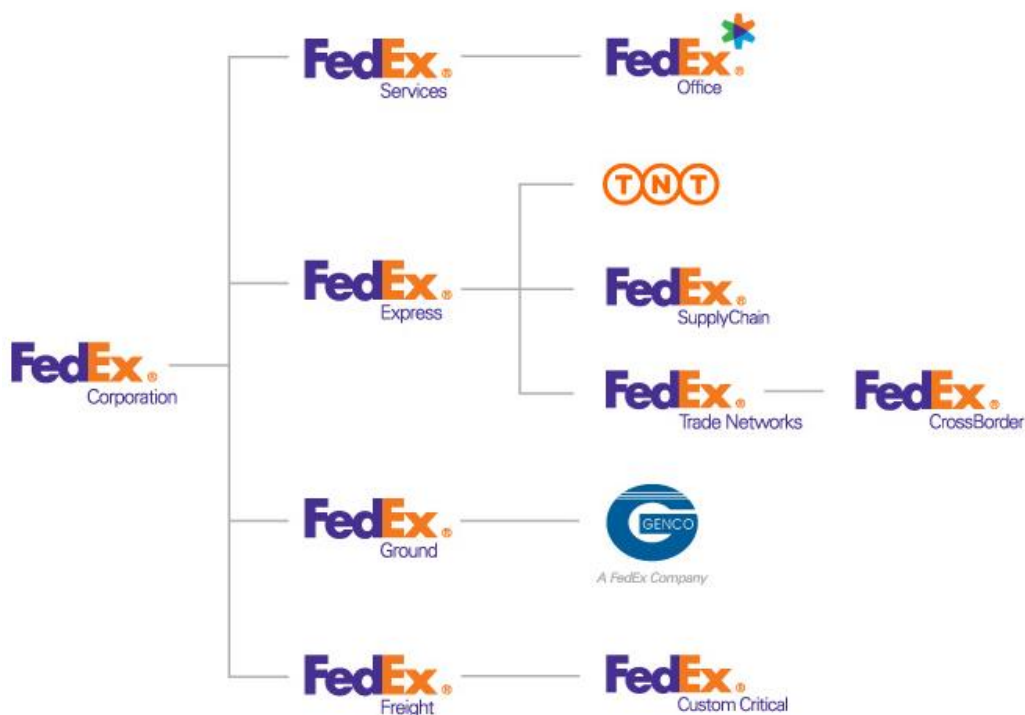


Vir: Amadori S. p. a., Amadori corporate presentation, 2013.

3.3.3 Predstavitev primera 3: FedEx

FedEx je eno izmed najprepoznavnejših znamk v svetu logističnih storitev. Pod blagovno znamko FedEx ponujajo celotne prevozne in informacijske storitve svojim kupcem po celem svetu (Maini, 2008). Glavni cilj organizacije je omogočiti kupcem najboljšo storitev z namenom povečevanja njihove zvestobe in zmanjšati možnost, da bi kupci uporabili storitve konkurentov (Maini, 2008). Medtem ko se je Fred Smith, ustanovitelj FedExa, posvetil logistiki in hitrosti storitev, je vselej verjel, da so ljudje ključni del podjetja in da je vodenje neprestano spreminjajoči se proces (Freedman, 2014). Podjetje je opazilo, da je vodenje postalo vse kompleksnejše in da je dolgoročno treba spremeniti pristop k vodenju zaradi spreminjajoče se delovne sile. Glavni cilj vodenja pri FedExu je ustvariti vodje, ki so boljši pri vplivanju na druge ljudi, sprejeti odločitve hitro in natančno ter ustvariti kulturo, kjer ljudje čutijo pripadnost in zagnanost opraviti svoje delo kar se da najbolje in je vzdržljivo ter ustvariti vrednost za vse vpletene (Freedman, 2014).

Slika 18: Grafični prikaz poslovnih storitev FedExa



Vir: FedEx Corporation, Company structure, 2016.

3.4 Analiza izbranih primerov

3.4.1 Analiza primera 1: Komatsu

Podjetje Komatsu ima proizvodnjo gradbene opreme v Esteju v Italiji, kjer so uporabili storitve svetovalnega podjetja Six Seconds z namenom izboljšati čustveno inteligentnost zaposlenih. Recesija, ki je zajela svet leta 2008, je občutno vplivala na prodajo podjetja, zato se je podjetje z navodili iz Japonske pripravljalo na obdobje po recesiji. Kljub temu se je management soočal z resnimi problemi, vključno z nizko vključenostjo. Odpuščanje delavcev in recesija nista odvrnila podjetja od investicije v projekt, s katerim bi spremenili potek trenutnega poslovanja. Leta 2012 so začeli sodelovati s Six Seconds in povečevati vključenost zaposlenih z glavnim ciljem izgraditi konkurenčne sposobnosti in pokazati zavezanost podjetja inovativnosti. V okviru projekta so združili ocenitve trenutnih stanj, treninge in učenje na podlagi projektov z namenom vključitve managerjev pri ustvarjanju spodbudne klime za inovacijo (Ghini et al., 2013).

Projekt je bil zasnovan na treh stopnjah: zagon, aktivacija in ocenitev. Pri zagonu je poudarek na ustvarjanju pripravljenosti, kjer sta bila vključena začetna ocenitev in trening. Ta faza se je začela s sestankom oddelka za človeške vire in vrhnjim managementom s ciljem postavitve jasnih ciljev. Nato so sledili ocenitev in sestanki z managementom, kjer so pregledali rezultate in sestavili ter implementirali načrte za spremembo. Ko so pregledali začetne ocenitve, so ugotovili, da obstaja problem z vključenostjo zaposlenih, kjer je bilo ocenjeno samo 8,3 % managementa. Celotni indeks je bil 33 % (50 % je benchmark in 80 % je visoka raven indeksa vključenosti zaposlenih). S tem so prepoznali, kje so problemi, in so se vsi strinjali, da je trenutna situacija nevzdržna. Podjetje mora biti pripravljeno na nove priložnosti, da lahko management vpliva na prihodnost. Zaradi tega so poslali management na 90-dnevni seminar, kjer so jim predstavili tri glavne cilje: povečati vključenost zaposlenih, se naučiti in vaditi na praktičnih primerih ter povečati vrednost za ljudi prek ljudi (Ghini et al., 2013).

Aktivacijska faza se posveča gradnji sposobnosti ter vključuje dodatne in individualne treninge. V tem delu procesa so instruktorji razdelili ljudi v tri skupine po procesu ključnih ekip (angl. *vital teams proces*). Cilj razdelitve je bil, da so ekipe različne, vendar še vedno enake, uravnotežene, vendar še vedno dinamične. V tem procesu so podrobno pregledali vsakega zaposlenega glede na delovne sposobnosti, vlogo znotraj organizacije in čustveno inteligentnost. Inštruktorji so verjeli, da bodo s tem ko ustvarijo različne skupine z ljudmi iz različnih področij, lahko videli situacije z različnih zornih kotov in s tem prišli do inovativnih idej (Ghini et al., 2013). Ocenitvena faza je posvečena utrjevanju do sedaj naučenih stvari in vključuje ocenitev. V tem delu procesa so opravili pogovore z zaposlenimi in se sestali z managerji na zadnji konferenci. Nadalje so izvedli anonimno anketo po celotnem podjetju z namenom oceniti, kako uspešni so bili v tem procesu (Ghini et al., 2013). Po končanem projektu so ocenili managerje po istih kategorijah, kot so jih

ocenili na začetku. Ugotovili so, da se je celoten indeks vključenosti dvignil iz 33 % na 70 %. Odstotek ljudi v kategoriji vključenosti se je dvignil iz 8 % na 50 %, istočasno je odstotek ne vključenih ljudi občutno padel, in sicer iz 41,5 % na 9 % (Ghini et al., 2013).

3.4.2 Analiza primera 2: Amadori

Po notranji analizi leta 2007 si je vrhnji management za strateška cilja zadal ravnanje in razvoj ljudi, pri čemer je bil za vodenje te transformacije zadolžen oddelek za človeške vire. Managerji so predvsem želeli doseči tesnejšo integracijo med različni poslovnimi enotami, boljše komunikacijske procese ter prenos informacij in razvoj managementa znotraj podjetja. Leta 2008 je oddelek za človeške vire ocenil učinkovitost procesa managementa in odkril, da bi bilo ključnega pomena integrirati čustveno inteligentnost v vodstveno kulturo. Prepoznali so dva ključna cilja: prenesti kompetence podjetja z namenom ustvariti močnejšo učečo se organizacijo in razviti tesnejše sodelovanje med managerji in zaposlenimi v okviru »coach« programov, kjer managerji vodijo zaposlene pri njihovem razvoju s pomočjo povratnih informacij. Leta 2009 je podjetje uporabilo storitev Six Seconds z namenom razviti boljše sposobnosti managerjev pri vodenju ljudi. Cilj je bil, da vrhnji in srednji managerji pridobijo nove veščine in vpoglede v to, kako čustva vplivajo na posameznika, ki jim bodo pomagali pri vodenju v času kompleksnih sprememb. Leta 2011 so projekt razširili na vse ustanove podjetja Amadori, kjer so ocenili čustveno inteligentnost (Freedman, 2013).

Da bi opremili managerje z novimi veščinami, je leta 2009 Amadori vpisal 18 vrhnjih managerjev na uvajanje pri podjetju Six Seconds, ki je bilo prilagojeno potrebam Amadorija. Uporabili so enak proces kot v zgoraj opisanem primeru, torej faze zagon, aktivacija in ocenitev. Program je vključeval učenje v učilnicah, individualno učenje, različne metode ocenjevanja posameznikov in učenje v naravi. Po štirih letih je 38 managerjev na visoki ravni in 129 managerjev na srednji ravni, prodajalcev ter zaposlenih, za katere so menili, da imajo visok potencial, opravilo uvajanje (Freedman, 2013). V okviru tega projekta so ugotovili, da je čustvena inteligentnost močan pokazatelj posameznikove učinkovitosti in uspeha na delovnem mestu. Ugotovili so tudi, da je 47 % učinkovitosti pogojene s stopnjo čustvene inteligentnosti. Proizvodnje z bolj čustveno inteligentnimi managerji so imele višjo stopnjo organizacijske vključenosti. Posledično so organizacije, ki so imele višjo stopnjo organizacijske vključenosti, pri zaposlenih dosegle boljše rezultate. Poleg omenjenih rezultatov so odkrili še eno presenetljivo stvar, in sicer da se je zmanjšala menjava zaposlenih v prodaji za 63 % (Freedman, 2013).

3.4.3 Analiza primera 3: FedEx

Čeprav je bilo FedExovo usposabljanje med desetimi najboljšimi na svetu, so leta 2005 uvedli nov program za managerje, kjer so dobili možnost povedati, kakšen učinek bi želeli

pustiti za seboj. Ta tečaj so poimenovali nasledstvo (angl. *legacy*), kjer so dali poudarek na čustveno inteligentnost (Freedman & Daniel, 2014).

FedExova ekipa je sestavila LEAD1, petdnevni program, ki mu je sledil šestmesečni »coaching« proces. Skozi ta proces so se ljudje naučili ključnih konceptov vodenja pri FedExu in pomena vodenja ljudi. Okolje v FedExu je zelo hitro in posvečeno nalogam, kar pogosto pripelje managerje do tega, da izgubijo smisel za razmerje med ljudmi, ki pogojujejo skupinsko dinamiko. Zaradi tega se od zaposlenih in managerjev pričakuje, da vzpostavijo povezavo na čustveni ravni. Znotraj programa se z namenom postavljanja zgleda drugim managerje nauči, kako jim bo čustvena inteligentnost pomagala pri vodenju, s tem da najprej nadzorujejo sebe, z uravnavanjem svojih čustev in obnašanj (Freedman & Daniel, 2014). Šestmesečni »coaching« proces kot pripomoček pri postavljanju ciljev se začne z informiranjem posameznikov o njihovih ocenjenih kompetencah. Pri vsakem posamezniku opredelijo prednosti in slabosti ter način, kako jih najbolje izkoristiti pri izboljšanju vodenja ljudi. Proces je prilagojen za vsakega posameznika posebej, ki mu coach in manager postavit cilje (Freedman & Daniel, 2014). Rezultati programa so zelo pozitivni, saj večina managerjev kaže sposobnost uveljavljanja FedExove strategije in njihovo filozofijo vodenja, ki so jo poimenovali »ljudje na prvem mestu« (angl. *People First*). 58 % ljudi je pokazalo velik napredek pri vplivanju na druge in 72 % pri sprejemanju odločitev (Freedman & Daniel, 2014).

3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

V tem delu magistrskega dela bom predstavil svoje mnenje za vsak primer in nato odgovoril na raziskovalna vprašanja. V vsakem podjetju so se soočali s problemi, za katere sami niso našli rešitve, zato so uporabili storitev zunanjega izvajalca.

Recesija, ki se je pojavila leta 2008, ni prizanesla niti enemu izmed največjih podjetij, ki so med vodilnimi na svojem področju. Komatsu je v eni izmed svojih tovarn v Italiji moral nekaj ukreniti, saj je bilo trenutno stanje nesprejemljivo. Podjetje se je soočalo z nizko vključenostjo svojih zaposlenih, ki je bila daleč pod pričakovanji. Podjetje ni videlo druge rešitve, kot da uporabi storitev zunanjih izvajalcev. Leta 2012 je to tudi storilo in začelo z uvajanjem čustvene inteligentnosti med svojimi zaposlenimi. Glavni cilj, ki so ga tudi izpolnili, je bil povečati vključenost zaposlenih v tovarni.

Situacija v podjetju Amadori je bilo nekoliko drugačna, saj so že leto pred nastankom krize izvedli notranjo analizo podjetja in ugotovili, da morajo nekaj spremeniti, če želijo biti konkurenčni. Oddelku za človeške vire so naložili nalogo vodenja transformacije s ciljem ustvariti tesnejšo povezavo med posameznimi oddelki. Tudi oni so uporabili storitev zunanjih izvajalcev pri omenjeni transformaciji. Proces je trajal več let in se dopolnjeval, vendar je na koncu prinesel rezultate. Managerji z novimi veščinami so postali boljši pri svojem delu, kar se je posledično preneslo tudi na zaposlene.

Čeprav ima podjetje FedEx enega izmed najboljših programov usposabljanja managerjev na svetu, vselej stremi k neprestanim izboljšavam, kar je v skladu z miselnostjo njegovega ustanovitelja. V okviru svojega management programa so vprašali svoje managerje, kakšno nasledstvo bi želeli pustiti za seboj, zato so to poimenovali program nasledstvo. Zaradi hitrosti in zahtevnosti delovnih nalog in delovnega okolja se zaposleni v FedExu soočajo z neprestanimi pritiski z vseh strani, zaradi česar se pogosto izgubijo v svojem delu in pozabijo na vizijo podjetja. Ko so managerji opravili program, so pokazali boljšo sposobnost uveljavljanja FedExove vizije na delovnem mestu in velik napredek pri sprejemanju odločitev.

Raziskovalno vprašanje 1: Na kakšen način vodje, za katere pravimo, da so avtentični, izboljšajo čustveno inteligentnost svojih podrejenih?

Slika 14 prikazuje povezavo med avtentičnim vodjo in čustveno inteligentnostjo. Čustvena inteligentnost je del vodje, ki je avtentičen, saj prepozna svoja lastna čustva in čustva ljudi okoli sebe. Z vpogledom v to, kako različna čustva vplivajo na zaposlene v delovnem okolju, lahko vpliva tako na svoja čustva kot na čustva svojih zaposlenih ter v njih vzbudi tista čustva, ki jim pomagajo, da svoje delo opravijo bolje, in tako pomaga svojim zaposlenim pri spopadanju z negativnimi čustvi na učinkovitejši način. Pomaga jim tudi prepoznati, da so čustva del delovnega okolja in izkušenj ter da ne morejo vedno vplivati na dogodke, ki se jim pripetijo (npr. nesramen kupec, zamujena dobava), lahko pa vplivajo na njihove reakcije na te dogodke. Kot je bilo prikazano v zgornjih primerih, so zaposleni tako na najvišji kot na najnižji ravni uporabili storitve zunanjih izvajalcev, ki so jih z ocenjevanjem, seminarji in praktičnimi primeri naučili, kako se bolje spopadati s čustvenimi reakcijami na te dogodke. V vseh primerih so bili vodje tisti, ki so vodili z zgledom in na ta način prenesli to na svoje podrejene.

Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene?

Avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene s tem, da vodijo z zgledom, saj so le na ta način pristni, izvirni in ne nazadnje avtentični. Kot prikazuje slika 14, zaposleni vselej ocenjujejo svoje nadrejene glede skladnosti med njihovimi besedami in dejanji, in če vodja ni avtentičen, se pri tem pojavi neskladje. Zaposleni so zaradi tega zmedeni, in če se to prepogosto zgodi ali ima en dogodek veliko čustveno težo, je to dovolj, da zaposleni ne sprejmejo vodje kot avtentičnega.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako čustvena inteligentnost izboljša delovno klimo?

Čustvena inteligentnost izboljša delovno klimo tako, kot je bilo predstavljeno v teoretičnem delu in analizi primerov, torej na več različnih načinov. Eni izmed načinov, da

se zaposleni lažje spopadejo z delovnimi dogodki, so izboljšana vključenost, zmanjšan izostanek z dela in zmanjšana fluktuacija delovne sile.

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način čustvena inteligentnost poveča pripadnost zaposlenih?

S tem ko so zaposleni bolje opremljeni za spopadanje z delovnim okoljem, se zmanjša verjetnost, da bodo želeli zapustiti organizacijo. Organizacija je sestavljena iz več posameznikov, ki skupaj delajo za skupen cilj. Redkokatero delovno mesto ne zahteva od posameznika, da sodeluje z drugimi, bodisi na svojem oddelku bodisi med oddelki ali izven organizacije. Vselej je pomembnejša kakovost kot kvantiteta omenjenih interakcij. Če ima zaposleni občutek, da je cenjen in da lahko poda svoje mnenje pri odločitvah, ki se bodo izvedle, pridobi občutek pomembnosti v organizaciji. Pri zaposlenih s takšnimi občutki obstaja manjša verjetnost, da bodo želeli zamenjati delovno okolje.

Raziskovalno vprašanje 5: Kako sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj povezana?

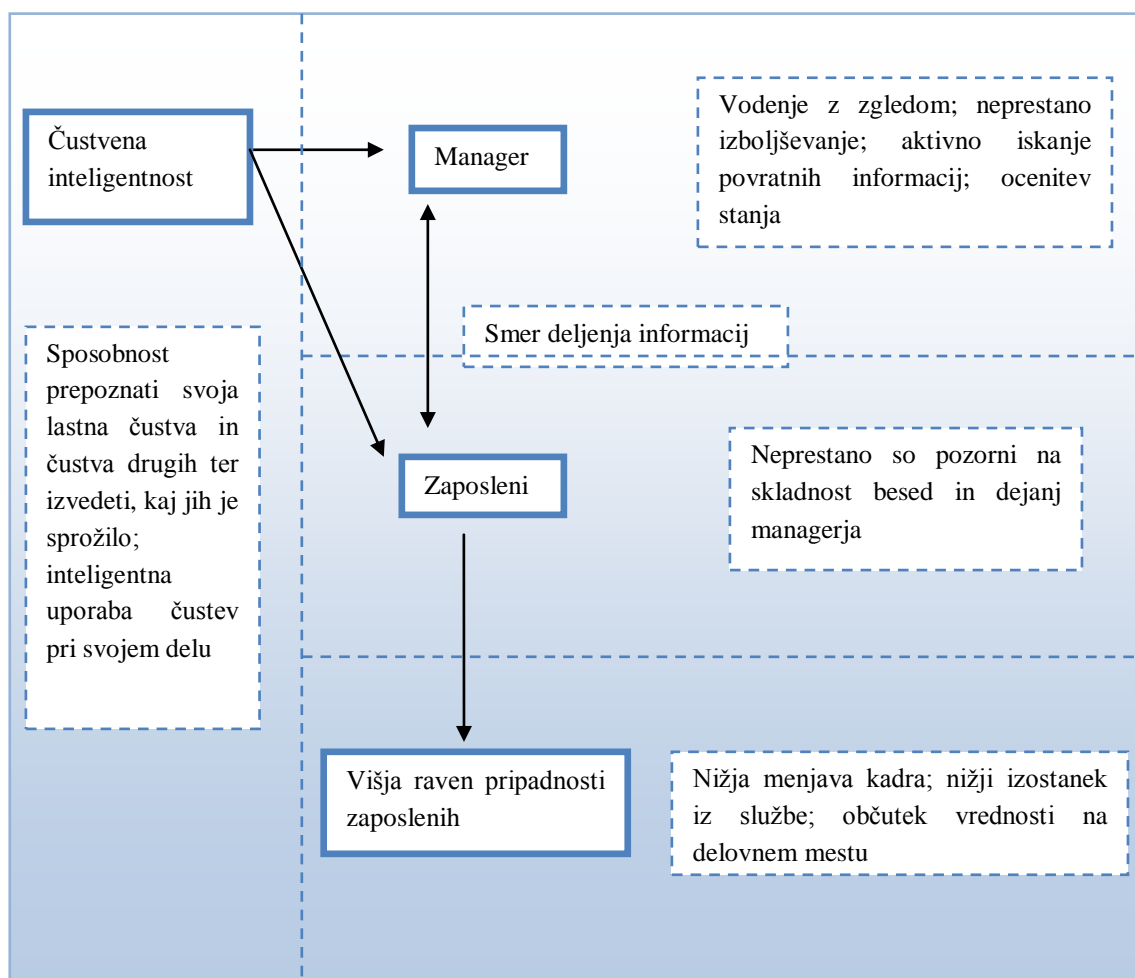
Slika 14 grafično prikazuje omenjeno povezavo, iz česar je razvidno, da sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj prepletena. Če je vodja resnično avtentičen, vsekakor poseduje, bodisi zavestno ali nezavestno, večšine čustveno inteligentnih ljudi, saj se zaveda svojih čustev in čustev drugih. Z večšini čustvene inteligentnosti vpliva na svoje lastno čustveno stanje ter zazna in ima možnost vplivati na čustveno stanje drugih.

3.6 Priporočila pri uvajanju čustvene inteligentnosti v podjetjih

Če želi podjetje uvesti čustveno inteligentnost med svojimi zaposlenimi, se mora to začeti izvajati na samem vrhu in se nato uvesti vse do najnižjih zaposlenih. Tako kot je prikazano na sliki 13, se vse vedno začne pri posamezniku, bodisi na najvišji ali na najnižji ravni. Posamezniki sestavljajo organizacijo in se združijo v ekipe, ekipe v oddelke in oddelki v organizacijo. Vsakdo ima svojo nalogo, ki jo mora izpolniti in sodelovati z drugimi v svoji in tuji organizaciji. Vsaka interakcija, ki bo potekala s čim manj čustvenega navora, bo toliko bolj učinkovita in tako se bodo zaposleni lahko bolje posvetili naslednji nalogi.

Ko se podjetje zaveda, da trenutno stanje ni vzdržno, mora opraviti analizo, da izve, kaj lahko ukrene. Ker so zaposleni del organizacije, je pametno začeti pri njih. Kot je bilo opisano v teoretičnem delu in prikazano pri analizi primerov, ima čustvena inteligentnost vrsto merljivih učinkov na poslovanje organizacije. Ker večina podjetij nima teh sposobnosti znotraj delovnega okolja, je pametno uporabiti storitve zunanjega izvajalca. Treba se je zavedati, da je to dolgotrajen proces, v nekaterih primerih celo večletni proces, in da zahteva vseživljenjsko učenje in uporabo naučenih veščin. Slika 19 prikazuje konceptualni model izboljšanja pripadnosti zaposlenih s pomočjo čustvene inteligentnosti.

Slika 19: Konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih



Izboljšanje čustvene inteligentnosti se začne pri managerju, ki nato s svojim zgledom in dodatnim usposabljanjem, ki ga je opravil tudi sam, to prenese na zaposlene. Zaposleni so vselej pozorni na skladnost med besedami in dejanji managerjev, saj na ta način preverijo njihovo avtentičnost. Manager in zaposleni si vselej delijo informacije, kar daje managerju pomembne informacije o trenutni situaciji. Ko zaposleni vidijo, da so cenjeni in da so njihovi prispevki ovrednoteni, ter ko imajo odprto komunikacijo z managerjem, so bolj zadovoljni s svojim delovnim mestom. Rezultati tega so nižja menjava kadra, nižja raven odsotnosti in posledično večja pripadnost zaposlenih podjetju.

SKLEP

Podjetja se morajo v današnjem hitro spreminjajočem se svetu spopadati z vse večjimi izzivi tako zunaj kot znotraj podjetja. Mnogo podjetij je spoznalo, na žalost največkrat v času krize, da je njihovo trenutno delovanje nevzdržno. V tem obdobju začnejo managerji razmišljati o novih in drugačnih načinih poti v prihodnje. V primerih, ki sem jih opisal v zadnjem delu magistrskega dela, so ugotovili, da morajo poskrbeti za svoje zaposlene na drugačen način kot do sedaj. Odločili so izobraziti svoje zaposlene o čustveni inteligentnosti in njeni uporabi v vsakdanjem življenju. Rezultati so bili občutni.

V prvem delu magistrskega dela sem opisal koncept avtentičnega vodenja, ki je relativno novejši koncept in je nastal zaradi nesprejemljivih praks managerjev. Opisal sem sestavne dele avtentičnega vodenja, kako avtentični vodja spremeni svoje slabosti v prednosti, pomen pozitivnega psihološkega kapitala ter razliko med avtentičnim vodenjem in vtisnim managementom. Predstavil sem tudi zgodovinsko ozadje tega koncepta in spoznal, da so se mnogi misleci s konceptom avtentičnosti oziroma pristnosti posameznika ukvarjali že zelo dolgo.

V drugem delu magistrskega dela sem opisal koncept čustvene inteligentnosti, zgodovinski razvoj in načine merjenja čustvene inteligentnosti. Pri čustvih sem opisal koncept čustvene okužbe, ki pravi, da so čustva nalezljiva in se prenašajo med ljudmi. Prav tako sem opisal čustveni napor, ki se zgodi, ko morajo zaposleni, običajno v storitvenih dejavnostih, kazati čustva, ki jih v resnici ne čutijo, in kakšen vpliv ima na njih. Opisal sem tudi vlogo čustev v organizaciji ter pri vodji in posamezniku. V tem delu sem prav tako povezal oba koncepta, kar je grafično prikazano na sliki 14, in ugotovil, da sta oba omenjena koncepta med seboj povezana.

V tretjem in hkrati zadnjem delu magistrskega dela sem predstavil kvalitativno raziskavo, izvedeno z analizo izbranih primerov. Predstavil sem vsako podjetje posebej in rezultate uvedbe čustvene inteligentnosti v posameznem podjetju. Magistrsko delo sem zaključil z odgovori na raziskovalna vprašanja in s priporočili za uvajanje čustvene inteligentnosti v podjetju na podlagi lastnih dognanj.

LITERATURA IN VIRI

1. FedEx Corporation. (2016). *Company Structure*. Najdeno 4. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://about.van.fedex.com/our-story/company-structure/>
2. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organisational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
3. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
4. Altundağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282.
5. Amadori S. p. a. (2013, oktober). *Amadori corporate presentation*. Najdeno 20. oktobra na spletnem naslovu <http://www.amadori.com/en/amadori/company>
6. Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224.
7. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
8. Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteesim. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 13(2), 42-60.
9. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organisational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
10. Avtentičnost. (b.l.). V *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Najdeno 5. avgusta 2016 na spletni strani <http://plato.stanford.edu/entries/authenticity/>
11. Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50.
12. Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491-513.
13. Boekhorst, J. (2014). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
14. Bowen, J. L. (2014). Emotion in Organizations: Resources for Business Educators. *Journal of Management Education*, 38(1), 114-142.
15. Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impacts. V W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (ur.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development Monographs in Leadership and Management* (str. 3-41). Amsterdam: Emerald Group Publishing Limited.

16. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
17. Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53-71.
18. Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
19. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: SAGE Publications.
22. Fiori, M. (2009). A New Look at Emotional Intelligence: A Dual-Process Framework. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 21-44.
23. Freedman, J. (2013, 3. april). The Amadori Case: Supplying Mcdonalds – Organisational Engagement, Emotional Intelligence and Performance. Najdeno 20. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.6seconds.org/>
24. Freedman, J., & Daniel, J. (2014, 14. januar). Case Study: Emotional Intelligence for People-First Leadership at FedEx Express. Najdeno 20. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.6seconds.org/>
25. Ghini, M., Freedman, J., & Caotta, A. M. (2013, 11. december). White Paper: Increasing Employee Engagement at Komatsu. Najdeno 20. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.6seconds.org/>
26. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
27. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
28. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
29. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
30. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
31. Gross, J. J., & Jazaieri, H. (2014). Emotion, Emotion Regulation and Psychopathology: An Affective Science Perspective. *Clinical Psychological Science*, 2(4), 387-401.
32. Halling, S., & Carroll, A. (1999). Existential phenomenological psychology. V D. Moss (ur.), *Humanistic and transpersonal psychology. A historical and biographical sourcebook* (str. 95–124). Westport, CT: Greenwood Press/Greenwood Publishing.
33. Heidegger, M. (1968). *Existence and being: Introduction and analysis by Werner Brock*. Chicago, IL: Henry Regnery Company.

34. Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
35. Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkley, California: University of California Press.
36. Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
37. Irwin, T. H. (2003). Aristotle, *Nicomachean Ethics* (367–323 BC): A sort of political science. V J. E. Garcia, G. M. Reichberg, & B. N. Schumacher (ur.), *The classics of western philosophy: A reader's guide* (str. 56–69). Massachusetts: Blackwell Publishing.
38. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. V A. Tesser, J. V. Wood & D. A. Strapel (ur.), *On Building, Defending, and Regulating the Self: A Psychological Perspective* (str. 31-52). New York: Psychology Press.
39. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
40. Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, 129-152.
41. Komatsu Europe International N.V. (2016). *Home*. Najdeno 4. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.komatsu.eu/home.asp>
42. Kotzé, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: and empirical study. *Internationa Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397-427.
43. Lee, J. H., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
44. Lee, J. H., Ok, C. M., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
45. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
46. Li, J., Canziani, B. F., & Barbieri, C. (2016, 22. marec). Emotional labor in hospitality: Positive affective displays in service encounters. *Tourism and Hospitality Research*. Najdeno 20. septembra na spletnem naslovu <http://online.sagepub.com.nukweb.nuk.unilj.si/search/results?submit=yes&src=hw&andorexactfulltext=and&fulltext=emotional+labor+in+hospitality&x=0&y=0>
47. Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive Organizational Scholarship* (str. 241-259). San Francisco: BK.
48. Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954–969.

49. Maul, A. (2012). The Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a measure of Emotional Intelligence. *Emotion Review*, 4(4), 394-402.
50. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (izide v letu 2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion review*, 1-11.
51. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
52. McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
53. Menges, J. I. (2012). Organizational emotional intelligence: theoretical foundations and practical implications. V M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe (ur.), *Experiencing and managing emotions in the workplace* (str. 355-373). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
54. Menges, J. I., & Bruch, H. (2009). Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study. V C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe (ur.), *Emotions in groups, organizations and cultures*, (str. 181-209). Bingley: JAI Press.
55. Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A disordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53.
56. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.
57. Muiya, H. M. (2009). Approaches to and Instruments for Measuring Emotional Intelligence: A review of Selected Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 690-702.
58. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
59. Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985-992.
60. Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organisations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
61. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107-1119.
62. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
63. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Pina e Cunha, M. (2013). Are Authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
64. Rueff-Lopes, R., & Caetano, A. (2012). The emotional contaigon scale: factor structure and psychometric properties in a portuguese sample. *Psychological Reports: Measures & Statistics*, 11(3), 898-904.
65. Salmela, M. (2014). *True Emotions*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

66. Schaeffer, R. A. B., & Palansky, M. E. (2014). Emotiona Contagion at Work: An In-Class Experiential Activity. *Journal of Management Education*, 38(4), 533-559.
67. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
68. Sharma, R. R. (2008). Emotional Intelligence from 17th Century to 21st Century: Perspectives and Directions for Future Research. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 12(1), 59-66.
69. Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
70. Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311-339.
71. Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M. E., & Meloy, F.A. (2014). The Embodiment of Authentic Leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(2), 282-291.
72. Weinberger, L. A. (2002). Emotional Intelligence: Its Connection to HRD Theory and Practice. *Human Resource Development Review*, 1(2), 215-243.
73. Weisinger, H. (1998). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
74. Westphal, M. (2003). Kierkegaard, Concluding unscientific postscript to philosophical fragments (1846): Making things difficult for the system and for Christendom. V J. E. Garcia, G. M. Reichberg, & B. N. Schumacher (ur.), *The classics of western philosophy: A reader's guide* (str. 389–394). Malden, MA: Blackwell Publishing.
75. Wilson, F. (2003). David Hume, Treatise of human nature (1740): A genial skepticism, an ethical naturalism. V J. E. Garcia, G. M. Reichberg, & B. N. Schumacher (Eds.), *The classics of western philosophy: A reader's guide* (str. 291–308). Malden, MA: Blackwell Publishing.
76. Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.