

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ČUSTVENE
INTELIGENTNOSTI NA IZBRANEM PODJETJU V
FARMACEVTSKI PANOJI**

Ljubljana, december 2022

KATARINA GORJUP

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Gorjup, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti na izbranem podjetju v farmacevtski panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1. Avtentično vodenje	3
1.1.1 Avtentičnost.....	5
1.1.2 Avtentičen vodja.....	5
1.1.3 Razvoj avtentičnega vodje.....	8
1.2 Pozitivna psihologija.....	9
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	10
1.3.1 Samozavedanje	10
1.3.2 Samoregulacija	12
1.3.3 Pozitivni psihološki kapital	12
1.3.4 Lasten pozitiven razvoj	13
1.4 Odnos med vodjo in sledilci	13
1.5 Pomanjkljivosti avtentičnega vodenja	14
1.6 Delovna zavzetost.....	14
1.7 Delovna uspešnost.....	15
2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST	15
2.1 Čustvena inteligentnost	15
2.1.1 Elementi čustvene inteligentnosti.....	16
2.1.2 Samozavedanje in čustvena inteligentnost	17
2.2 Pozitivni vidiki čustvene inteligentnosti.....	18
2.3 Vloga čustvene inteligentnosti pri voditelju	19
2.4 Vloga čustvene inteligentnosti in njen razvoj v organizacijah	21
2.5 Merjenje čustvene inteligentnosti.....	23
2.5.1 Sposobnostni model.....	23
2.5.2 Lastnostni model	24
2.5.3 Mešani model	24
2.6 Čustvena inteligentnost in avtentično vodenje.....	26
3 RAZISKAVA AVTENTIČNOSTI IN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI MED ZAPOSLENIMI V IZBRANEM PODJETJU V FARMACEVTSKI PANOJI	26

3.1 Zasnova raziskave in metodologija	26
3.1.1 Namen in cilji	27
3.1.2 Teza in raziskovalna vprašanja.....	28
3.1.3 Omejitve raziskave	28
3.1.4 Oblikovanje vprašanj za intervju.....	29
3.2 Analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov	30
3.2.1 Analiza intervjuja z vodjo A.....	31
3.2.2 Analiza intervjuja z vodjo B.....	33
3.2.3 Analiza intervjuja z vodjo C.....	35
3.2.4 Analiza intervjuja z vodjo D.....	37
3.2.5 Povzetek analize	39
3.3 Zaključne ugotovitve	44
3.4 Priporočila za podjetje	47
3.5 Raziskovanje v prihodnje	49
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti avtentičnega vodenja	6
Tabela 2: Razmislek do vodstvenega vedenja.....	10
Tabela 3: Značilnosti čustvene inteligentnosti	17
Tabela 4: Pomožni cilji.....	27
Tabela 5: Raziskovalna vprašanja	28
Tabela 6: Vprašanja za intervju	29
Tabela 7: Izvedba intervjujev	30
Tabela 8: Povzetek analize – odnosi, komunikacija, lastnosti vodje, izboljšave	40
Tabela 9: Povzetek analize - kompetence, pomanjkljivosti, odločanje in cilji.....	41
Tabela 10: Avtentično vodenje.....	42
Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih, čustvena inteligentnost, vpliv avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti	43
Tabela 12: Priporočila in smernice.....	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj avtentičnega vodenja.....	8
Slika 2: Elementi čustvene inteligentnosti	25

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkript intervjuja z vodjo A.....	1
Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo B.....	4
Priloga 3: Transkript intervjuja z vodjo C.....	7
Priloga 4: Transkript intervjuja z vodjo D.....	9

UVOD

Pojem avtentičnost izhaja iz grške filozofije in pojmuje humanistično psihološki pogled, ki označuje biti samemu sebi resničen. Gre za psihološki model, ki predstavlja vso znanje, vedenje, dejanja, ki izhajajo iz človekovih osebnih, moralnih, etičnih prepričanj, prav tako pa tudi čustev in visokih standardov (Alija & Penger, 2019). Avtentični vodja na sledilce vpliva in vodi z zgledom, kar pomeni, da mora izredno dobro poznati sebe in ostati sam sebi zvest. Samo po sebi avtentično vodenje ne definira sloga vodenja, ampak daje poudarek osebnosti vodje. Ko vodja pride do tega, da so dejanja usklajena z njegovimi vrednotami, sproži pri zaposlenih sledenje. Zato je torej bistveno, da vodja realno dojema sebe, tako svoje prednosti, kot tudi pomanjkljivosti, saj lahko le tako stremi k izboljšanju sebe (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Oseba avtentičnosti ne pridobi z delovnim mestom, ampak se le-ta razvija tekom življenja. Navadno avtentičnosti pridobimo z integriteto. Ko je oseba resnično avtentična, ne potrebuje postavljati pravil, temveč ji sledilci preprosto sledijo (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan Černe & Marič, 2013). V številnih študijah je bilo dokazano, da imajo zaposleni višjo stopnjo pripadnosti, so bolj zadovoljni in bolj uživajo v delu, če je njihov vodja avtentičen. S tem je navadno tudi bolj uspešna sama organizacija, saj avtentični vodja lahko ustvarja avtentične sledilce. Vsi ti skupaj ustvarjajo dobro delovno okolje, ki posledično prinaša poslovne uspehe (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

V podjetju je avtentični vodja izrednega pomena, saj s svojim delovanjem vpliva in pomaga svojim sledilcem najti smisel pri svojem delu. Hkrati tudi gradi delovno okolje, kjer se vsi počutijo del tima ali organizacije. Prav zaradi vsega tega mora biti avtentičen vodja odgovoren in se zavedati svojih dejanj in vedenja, saj s tem neposredno vpliva na svoje sledilce. Le-te pa poskuša usmerjati k doseganju skupnih ciljev (Alija & Penger, 2019).

Čustvena inteligentnost je ključnega pomena za dosežke v življenju in za psihološko blagostanje. Pomembno sodeluje tudi pri povezovanju ljudi in v delovnem okolju (Rashid, Safdar Bajwa & Batool, 2016). Čustvena inteligentnost je tako pozitivno povezana z zadovoljstvom v življenju. To pomeni, bolj kot je človek čustveno inteligen, večje bo njegovo zadovoljstvo z življenjem. Empatičnost, socialne sposobnosti, samozavedanje, razumevanje, prepoznavanje in obvladovanje čustev pomembno vplivajo na čustveno počutje in s tem na zadovoljstvo v življenju (Hafiz & Chouhan, 2015).

Olawoyin (2018) v članku navaja, da se je možno čustvene inteligentnosti naučiti, tako kot vsako spretnost. Čustveni trening mora slediti procesu in štirim smernicam oz. fazam: ocenjevanje, prenos, usposabljanje in priprava. Takšen postopek učenja lahko zaposlenim pomaga izboljšati njihovo stopnjo čustvene inteligentnosti, skupaj s kognitivnimi sposobnostmi, ki so že razvite. To usposabljanje je primerno tako za sledilce kot tudi za vodje (Olawoyin, 2018).

V študijah je bilo ugotovljeno, da višja kot je čustvena inteligentnost osebe, večja je verjetnost, da bo oseba uspešna na delovnem mestu, zadovoljna tako na delu kot tudi v zasebnem življenju oziroma uspešnejša v življenju na sploh (Hafiz & Chouhan, 2015). Razumevanje vpliva in potreb razvoja čustvene inteligentnosti zaposlenih je ključnega pomena za njihov poklicni napredek in izboljšanje kakovosti dela le-teh. Čustvena inteligentnost omogoča razumevanje notranjih in zunanjih manifestacij, izražanja in obvladovanja čustev glede na delovno okolje in kodeks ravnanja v podjetju (Olawoyin, 2018).

Namen magistrskega dela je preučiti koncepta avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti in s tem razširiti znanje ter ju hkrati smiselno povezati. V teoretičnem delu magistrskega dela je namen s podrobnim pregledom domače in tuje strokovne literature predstaviti in povezati oba koncepta. V raziskovalnem delu pa je namen narediti strukturiran globinski intervju z zaposlenimi v podjetju in ugotoviti, na kakšni ravni je njihova čustvena inteligentnost ter kako je s prisotnostjo avtentičnega vodenja v podjetju.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti, v kakšni meri sta oba koncepta prisotna med zaposlenimi v podjetju in kako vplivata na njihovo delovno uspešnost.

V magistrskem delu so **pomožni cilji** naslednji:

1. Temeljito preučiti oba koncepta s pomočjo javno dostopne domače in tuje strokovne, znanstvene literature.
2. Primerno izvesti intervjuje in ugotoviti, kako sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost prisotna med zaposlenimi, kakšna je njuna povezava in kako vplivata na delovno uspešnost.
3. Na podlagi teoretičnega dela in s pomočjo ugotovitev iz raziskave, oblikovati priporočila za podjetje, kako izboljšati prisotnost obeh konceptov med zaposlenimi.

Na podlagi postavljenih ciljev podajam **temeljno tezo**: avtentično vodenje in čustvena inteligentnost med zaposlenimi v izbranem podjetju v farmacevtski panogi sta pozitivno in neposredno povezana, kar pomeni, da je vpliv avtentičnega vodenja močnejši, ko je stopnja čustvene inteligentnosti višja. Torej višja kot je stopnja čustvene inteligentnosti zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju, bolj bo izrazito avtentično vodenje.

Raziskovalni del magistrskega dela bo osnovan na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. V kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno pri vodjih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?
2. Kako avtentični vodje vplivajo na zaposlene v izbranem farmacevtskem podjetju?
3. Kakšen vpliv ima čustvena inteligentnost pri vodenju v izbranem farmacevtskem podjetju?
4. Kako se avtentično vodenje in čustvena inteligentnost povezujeta v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?

5. Kako lahko avtentični vodje vplivajo na izboljšanje čustvene inteligentnosti zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in raziskovalnega. V prvem, teoretičnem delu bom podrobno predstavila dva konstrukta, avtentično vodenje in čustveno inteligentnost. Pri tem bom uporabila že zbrane sekundarne podatke domače in tuje literature, ki bodo predstavljeni s pomočjo deskriptivne metode raziskovanja.

Drugi, raziskovalni del magistrske naloge bo temeljil na deduktivnem raziskovalnem pristopu. Primarne podatke bom pridobila s pomočjo strukturiranega vprašalnika. V izbranem podjetju bom z nekaj zaposlenimi opravila strukturirane globinske intervjuje, s katerimi bom dobila vpogled v preučevana koncepta. Intervjuji mi bodo v pomoč pri odkrivanju prisotnosti obeh konstruktov v podjetju, njune povezave ter vplivov.

Omejitve bodo tako metodološke, kot tudi vsebinske in časovne. Metodološka omejitev se nanaša na pristranskost intervjuvancev. To bom poizkušala omejiti z uporabo triangulacije. Vsebinske omejitve izhajajo iz uporabe sekundarnih virov, ki prvotno niso bili ustvarjeni za ta namen. Časovne omejitve pa zajemajo celoten čas, namenjen kvalitativni raziskavi.

Za konec bom povezala podatke iz teoretičnega in raziskovalnega dela ter za podjetje oblikovala predloge za izboljšave oz. priporočila, s katerimi lahko izboljšajo trenutno stanje v podjetju. Z novimi smernicami, temelječih na raziskavi ter tudi na teoriji, bodo lahko izboljšali prisotnost avtentičnega vodenja in čustvene inteligence med zaposlenimi.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1. Avtentično vodenje

Vodenje je bilo vedno na preizkušnji v težkih časih, ko na organizacije prežijo različni stresorji, ki jih spodbujajo k ponovnem osredotočenju in premisleku o svojem vodenju. Z izzivi se vsakodnevno srečujejo tako organizacije v privatnem, zasebnem sektorju, kot tudi javne organizacije. Pogosto izzivi vključujejo nove tehnologije, trge, zahteve in konkurenco. Vse to je pripomoglo k ponovni osredotočenosti na vzpostavitev zaupanja, upanja in optimizma, saj se lahko na ta način podjetje opomore od neljubih dogodkov in s tem pokaže, kako je trdoživo, odporno. Hkrati pa pomagati ljudem pri iskanju njihovega smisla, povezav, s spodbujanjem samozavedanja in se resnično povezati z vsemi svojimi deležniki, kot so sodelavci, kupci, dobavitelji, lastniki, skupnost (Avolio & Gardner, 2005, str. 316).

Eden izmed najosnovnejših elementov avtentičnega vodenja je vodenje zaposlenih brez kakršne koli prisile k prizadevanjem za doseg ciljev organizacije, z razvijanjem edinstvenega, neprimerljivega načina vedenja in upravljanja, ki kaže njeno identiteto (Ozturk-Ciftci & Erkanil, 2020).

Glede na študijo, ki je bila izvedena na Kitajskem, v Keniji in v ZDA, so avtorji Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) ugotovili, da avtentično vodenje obsega napredno samozavedanje, ponotranjeno moralno perspektivo, uravnoteženo in nepristransko obdelavo informacij ter relacijsko transparentnost. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) opisujejo samozavedanje kot potek, ko oseba išče in razume smisel življenja in kako je le-ta vplival nanj ter kako tekom tega dojema svoje prednosti in pomanjkljivosti, svojo večdimenzionalnost ter svoj vpliv na druge. Uravnotežena in nepristranska obdelava informacij je opisana kot potrditev vseh podatkov in objektivna analiza le-teh pred odločitvami (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Mortier, Vlarick & Clays, 2016). Ponotranjena moralna perspektiva je temelj vodstvenega vedenja, ki temelji na moralnih standardih in ne pritiskih iz okolja (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2009). Relacijska transparentnost, znana tudi kot druga dimenzija avtentičnega vodenja, je vedenje vodij, ki imajo cilj zgraditi zaupanje med sabo in sledilci na način, da delijo svoje pristne občutke in misli ter hkrati le-te podprejo z dejanji (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Pričakovano je, da zaposleni, ki so vodeni s strani avtentičnega vodje, razvijejo pozitivne občutke o svojem delu in organizaciji, kot rezultat transparentnih odnosov in visokih moralnih vrednot, ki jih imajo voditelji. Tako je delovna vnema eden izmed rezultatov avtentičnega vodenja (Ozturk-Ciftci & Erkanil, 2020). Avtentično vodenje ima velik vpliv na pozitivno delovno okolje, delovno uspešnost, sodelovanje ter na to, da zaposleni ostanejo v podjetju (Alilyyani, Wong & Cummings, 2018).

O avtentičnem vodenju so v literaturi govorili že v 60. letih prejšnjega stoletja. Raziskave o tem pa so se v zadnjem desetletju močno razširile. Avtentično vodenje se je razvilo iz naraščajočega nezadovoljstva s sodobnim vodenjem in hkratnim pozitivnim psihološkim gibanjem humanizma (Gardiner, 2017).

Po teoriji avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnega vodje vplivajo trije dejavniki: pozitivne psihološke sposobnosti, moralno sklepanje in kritični življenjski dogodki (Covelli & Mason, 2017). Pozitivne psihološke sposobnosti zajemajo uravnoteženo kognitivno sklepanje in prožnost. Ti dve spretnosti vodji omogočajo boljše soočanje s težavami, izzivi in njihovo premagovanje ter uvideti tudi alternativne rešitve pri sprejemanju težkih odločitev. Vodje, ki imajo uravnoteženo kognitivno procesiranje, vidijo več možnosti, perspektiv in objektivno upoštevajo vse informacije (Hinojosa, Davis McCauley, Randolph-Seng & Gardiner, 2014). Uravnoteženo procesiranje zajema sprejemanje objektivnih odločitev in hkratno upoštevanje vseh mnenj in relevantnih informacij (Alilyyani, Wong & Cummings, 2018).

1.1.1 Avtentičnost

Koncept avtentičnosti izvira od starogrškega filozofa Sokrata, ki je učil, kako pomembno je poznati sebe in si biti zvest (Covelli & Mason, 2017). Avtentičnost zahteva samozavedanje in zmožnost delovanja v skladu z resničnim, svojim jazom (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) menijo, da avtentičnost po definiciji pomeni biti zvest sebi. Na razvoj avtentičnosti vodje vpliva njegova osebna zgodovina. Ta vključuje vpliv družine, vzornike, življenjske izzive, izobraževalne in delovne izkušnje. Takšni dogodki vplivajo na posameznikovo osebno rast in razvoj. Prav tako pa so takšni dogodki tudi v organizacijskem okolju, kjer se mora vodja spoprijeti z izzivi in se domisliti dobrih rešitev.

Avtorji (Harter, 2002; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004) definirajo avtentičnost kot samozavedanje, sprejemanje samega sebe in biti zvest samemu sebi, v skladu s svojimi izkušnjami, čustvi, mislimi, potrebami in prepričanju. Avtentičen vodja je oseba, ki zna misliti in ve, kako se obnašati: se zaveda okolice, spoštuje vrednote drugih, ima moralno perspektivo, usmerja organizacijske procese z zavedanjem lastnega znanja in moči ter je optimističen, poln upanja in samozavesten (Avolio & Gardner, 2005).

1.1.2 Avtentičen vodja

Avtentični vodje uporabljajo svoje samozavedanje in samozavedanje podrejenih za vodenje (Avolio & Gardner, 2005). Zavedanje svojih prednosti in pomanjkljivosti ter o svojih podrejenih jim pomaga, da vodijo boljše. Zaposlene motivirajo z inspiracijo in karizmo, prav tako jih intelektualno spodbujajo in upoštevajo njihovo individualnost. S tem vodje pomagajo svojim zaposlenim pri razvijanju vodstvenih veščin, zavedanju lastnih občutkov, vedenja in misli. Pri vsem tem se morajo vodje in podrejeni zavedati pričakovanj, potreb in želja drug drugega. To vodi do pozitivnih sprememb v organizaciji preko razvoja psihološke varnosti, le-ta in zaupanje vodita do transparentnosti, pozitivnega samozavedanja, pozitivne moralne perspektive in pripravljenost za učenje (Eggers, 2011).

Avtentični vodje morajo izkazovati integriteto, močne vrednote in namen ter hkrati imeti sposobnost razvijati trajne organizacije skozi motivacijo zaposlenih (Breytenbach, 2017). Vodje podrejene motivirajo z navdihovanjem, svojo karizmo in z intelektualno spodbudo ter obzirnostjo do zaposlenih (Eggers, 2011). S tem vodje pomagajo zaposlenim pri razvijanju vodstvenih veščin tako, da se vse bolj zavedajo svojih lastnih občutkov, obnašanj in misli. Vsi skupaj, tako vodje, kot tudi podrejeni, se morajo zavedati pričakovanj, potreb in želja drug drugega. Vse to vodi do pozitivnih sprememb v organizaciji z razvijanjem psihološke varnosti (Eggers, 2011).

Kritični trenutki v življenju pogosto omogočijo vodji, da postane bolj sočuten in humanističen, kar mu pomaga, da se približa sledilcem. Pozitivna psihologija in moralno sklepanje, skupaj s kritičnimi dogodki v življenju, podpirajo razvoj ključnih značilnosti avtentičnega vodje (Johnson, 2019).

Avtentični vodje izkazujejo vedenje, ki je usklajeno z njihovimi vrednotami, želijo doseči resničnost in odprtost pri odnosih s podrejenimi (Avolio & Gardner, 2005). Za takšne vodje Avolio in Gardner (2005) pravita, da vodijo z vzorom preko prikaza transparentnega vodenja. Avtentično vodenje igra pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja (Maximo, Stander & Coxen, 2019). Rezultati študije, ki so jo izvedli Maximo, Stander in Coxen (2019), so pokazali ključno vlogo avtentičnega vodenja in zaupanja v vodjo pri povečanju delovne zavzetosti. Prav tako so izpostavili vlogo avtentičnega vodenja pri psihološki varnosti. Čeprav v študiji avtentično vodenje ni neposredno vplivalo na delovno angažiranost, je na le-to močno posredno vplivalo zaupanje v vodje. Ugotovili so, da je avtentično vodenje pomembno za grajenje zaupanja v vodje in hkrati omogočanje podrejenim izkusiti psihološko varnost. Avtentično vodenje in zaupanje sta pomembna pri razvoju delovne zavzetosti oziroma vneme.

Vodja doseže avtentičnost s samozavedanjem, samosprejemanjem ter s pristnimi dejanji in odnosi. Avtentično vodenje presega avtentičnost vodje kot osebe, saj vključuje pristne odnose s sledilci in sodelavci. Za te odnose so značilni: transparentnost, odprtost in zaupanje, usmerjenost k pomembnim ciljem in poudarek na razvoju sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Ena izmed pomembnejših značilnosti avtentičnih vodij je prepričanje, da so ljudje največje bogastvo. To prepričanje pomaga vodji voditi sledilce z namenom graditi avtentične odnose in sprejemati uravnotežene, objektivne odločitve (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Avtentični vodje se zavedajo, da niso popolni, dobro poznajo svoje prednosti in slabosti in imajo močno voljo do dela in do zelenega cilja (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodja si prizadeva razviti svoje močne točke, hkrati pa premagovati svoje pomanjkljivosti. Osebnostne lastnosti avtentičnega vodje so samozavest, prožnost, upanje, optimizem in visoka morala (George, 2003).

Teoretiki avtentičnega vodenja so prepoznali ključne značilnosti avtentičnega vodenja, ki so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Značilnosti avtentičnega vodenja

5 ključnih značilnosti avtentičnega vodenja
Moralno sklepanje
Vodenje s srcem

se nadaljuje

Tabela 1: Značilnosti avtentičnega vodenja (nad.)

5 ključnih značilnosti avtentičnega vodenja
Ohranjati odnose
Samodisciplina
Imeti določen namen

Vir: George (2003).

Avtentični vodje s sposobnostjo moralnega sklepanja imajo željo narediti spremembe v svetu. Vodi jih poslanstvo in osebne vrednote (Gardner, Coglisser, Davis & Dickens, 2011). Avtentični vodja mora dobro poznati in razumeti svoje vrednote in delovati v skladu z njimi. Takšni vodje imajo dober občutek za to, kaj je dobro in kaj ne, hkrati jih pri odločanju vodijo njihove lastne vrednote. Težko je namreč zaupati in slediti vodji brez integritete (Gardiner, 2017). Težke odločitve in etične dileme so pogosto del vodstvenih pozicij, zato mora imeti avtentični vodja močne osebne vrednote, ko se sooča z njimi (George, 2003).

Mnogo avtentičnih vodij se je v osebnem življenju soočilo s težkimi situacijami, katere jim omogočajo sočutje do drugih (Covelli & Mason, 2017). Vodenje s srcem tako zahteva od vodje, da je odprt in iskren s svojimi sledilci. To omogoča grajenje dobrih medsebojnih odnosov, zaupanje in obojestransko spoštovanje (George, 2003; Covelli & Mason, 2017; Avolio & Gardner, 2005). Na ta način pomaga sledilcem priti do svojega namena/cilja, kar jih notranje motivira (George, 2003). Vodja, ki ne vodi s srcem, ne pokaže sočutja do sledilcev, škodi odnosu in zaupanju med vodjo in sledilci (Johnson, 2019).

Avtentični vodja mora biti sposoben vzpostavljati in vzdrževati odnose, še posebej odnose s sledilci (Johnson, 2019). Takšen vodja gleda na sledilce kot na člane tima s skupnim naborom znanj in veščin. Vsakega sledilca vidi kot pomembnega člana tima. Trudijo se vzpostaviti občutek povezanosti in skupnega namena/cilja. Če si avtentični vodja vzame čas za razvijanje dolgoročnih odnosov s sledilci, lahko to povzroči večjo zavzetost in zvestobo sledilcev (Johnson, 2019). Alilyyani, Wong in Cummings (2018) so preko študije ugotovili, da ima grajenje odnosov s sledilci velik vpliv na zaupanje, delovno zavzetost, sodelovanje in na uspešnost dela.

Za avtentičnega vodjo je pomembno, da vodi s samodisciplino (Alilyyani, Wong & Cummings, 2018). Vedenje avtentičnih vodij je vedno pod drobnogledom. Ključno je, da avtentičen vodja obvladuje stres in pritiske, saj lahko neobvladovanje tega zamegli njegovo presojo ali povzroči nedosledno vedenje (George, 2003; Alilyyani, Wong & Cummings, 2018). Nedoslednost se lahko pojavlja med besedami in dejanji ali samo med dejanji. Sledilci ne zaupajo vodjam, ki govorijo eno, delajo pa drugo, ali če ne sledijo pravilom, ki veljajo tudi za ostale. Manko doslednosti navadno vodi v nezaupanje in nespoštovanje s strani

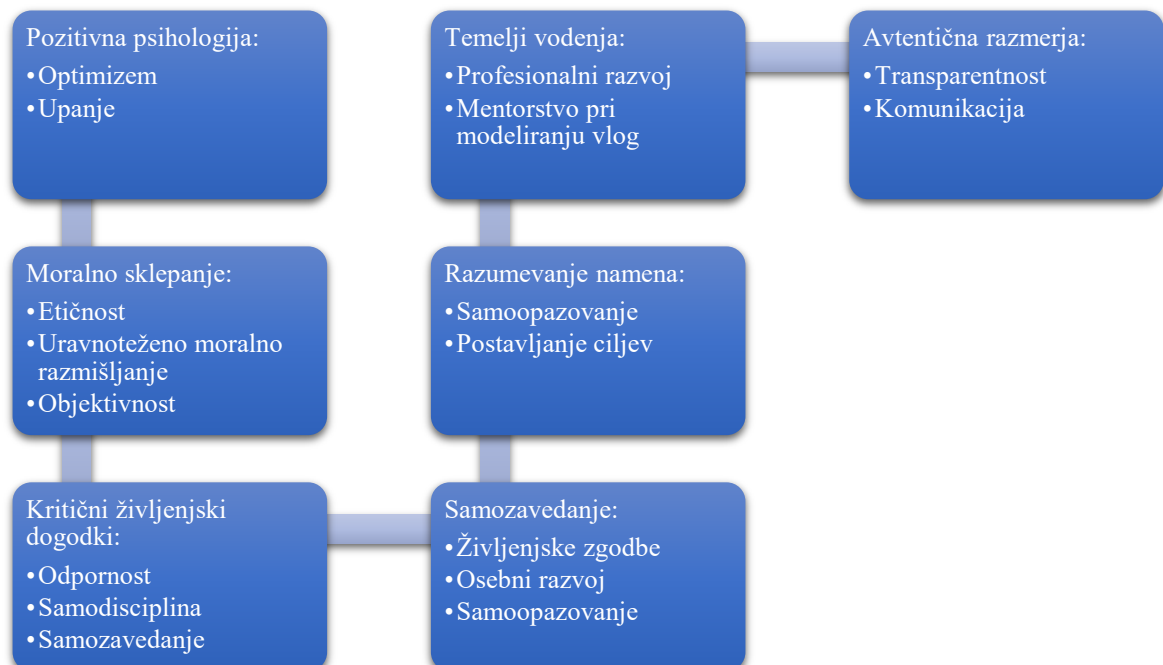
sledilcev. Avtentični vodja mora delati na samodisciplini, ne samo delovnem mestu, ampak na vseh življenjskih področjih. Nedoslednost med delom in zasebnim življenjem se bo kmalu pokazala na delovnem mestu, kar pa pomeni izgubo zaupanja in spoštovanja s strani sledilcev (Johnson, 2019).

Avtentični vodja mora razumeti svoj namen in imeti strast za doseg tega (George, 2003). Pomemben je proces iskanja in odkrivanja namena, le-ta pa zahteva samoopazovanje in definiranje namena. Zelo pomembno vlogo igra strast do doseganja namena/cilja, za to pa je potrebno imeti notranjo motivacijo (George, 2003; Covelli & Mason, 2017).

1.1.3 Razvoj avtentičnega vodje

Avtentično vodenje ni cilj ali dokončni dosežek, je pot. Za večino vodij je najtežji del tega procesa samozavedanje. Sam potek razumevanja in spoznavanja samega sebe zahteva pogum, da smo pošteni in ranljivi, da odkrijemo najtemnejše delčke sebe. Za to so potrebna leta osebne rasti, trdega dela in samoopazovanja. Potrebno je tudi sprejeti humanistično prepričanje, da so vsi ljudje v svojem bistvu dobri in da se trudijo po svojih najboljših močeh. Pomembno je, da razumemo ovire, predvsem tiste, ki si jih sami ustvarimo, saj jih bomo le tako lahko premagali. Za pravo avtentično vodenje moramo odkriti in razmisliti o svojih močeh in šibkostih (Johnson, 2019). Razvoj avtentičnega vodje je predstavljen na sliki 1.

Slika 1: Razvoj avtentičnega vodenja



Vir: Johnson (2019).

Razvoj avtentičnega vodenja se lahko prične s trenutnimi vodji, ki pomagajo sledilcem pri osebni rasti in razvijanju lastne avtentičnosti (Avolio & Gardner, 2005). Ko vodje vodijo na avtentičen način, so svojim sledilcem vzor in jih podpirajo pri razvijanju avtentičnih lastnosti. Vodje lahko pripomorejo k razvoju samozavedanja pri sledilcih, s pomočjo svojih življenjskih zgodb, ki podpirajo osebni kot tudi poklicni razvoj (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje se razvija iz samozavedanja, moralne perspektive in uravnotežene kognitivne obdelave. Avtentičen vodja spoštuje različnost in skrbi za sledilce, kar posledično prinaša pozitivne rezultate na področju motivacije, zadovoljstva in izpolnjevanja ciljev podjetja. Biti avtentičen vodja ni nekaj, za kar se vodja sam proglasi, ampak je trdo delo in strmenje h konstantnem razvoju samega sebe. Takšni vodje imajo željo pomagati in opolnomočiti sledilce. Ne vodi jih strast do denarja, moči, prestiža, ampak strast do njihovega namena, sočutja do drugih, to je njihovo vodilo pri vodenju (Johnson, 2019).

1.2 Pozitivna psihologija

Pozitivna psihologija je disciplina, ki izboljšuje kakovost življenja, preprečuje patološke motnje, do katerih pride, ko ljudje v življenju ne vidijo več smisla, ter preučuje pozitivne osebne izkušnje in pozitivne osebnostne značilnosti (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Gledano iz drugega stališča, pozitivna psihologija temelji na teoriji pozitivnih čustev (Friderickson, 2001). Po tej teoriji pozitivna čustva zajemajo veselje, usmiljenje, zadovoljstvo, hvaležnost, upanje, skrb, srečo, ponos in željo; negativna pa jezo, prezir, odbojnost, sram, strah, krivdo in žalost (Friderickson & Losada, 2005). Teorija pozitivnih čustev pravi, da pozitivna čustva dobro vplivajo ne le na intelektualne, fizične in socialne vire, ampak tudi na psihološke. Tako velja, da so osebe z visoko stopnjo pozitivnih čustev bolj učinkoviti v delovnem okolju, ne samo duševno, ampak tudi čustveno. Iz te perspektive velja, da je psihološki kapital vir, ki povečuje osebnostni razvoj in uspešnost (Çetin, Şeşen & Basım, 2013).

Avtentični vodje lahko pripomorejo k razvoju pozitivnih čustev svojih sledilcev (Avolio & Gardner, 2005). Takšni vodje ustvarjajo in zagotavljajo zdravo okolje na delovnem mestu, ki spodbuja pozitivne občutke pri sledilcih (Braun & Nieberle, 2017). Na podlagi številnih raziskav so ugotovili, da imajo vodje izredno veliko vlogo pri razvijanju pozitivnih čustev zaposlenih oziroma sledilcev na delovnem mestu preko interakcij in izmenjave pozitivnega vedenja (Ashkanasy, Humphrey & Huy, 2017).

Avtentično vodenje je edina vrsta vodenja, s katerim je možno razviti pozitiven odnos in vedenje pri zaposlenih. Le-ta ustvari pozitivno okolje, kjer si ljudje delijo globoko moralo in pozitivno perspektivo, vse to pri sledilcih ustvari pozitivna čustva, kar pa vpliva na angažiranost in uspešnost (Avolio & Gardner, 2005).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

1.3.1 Samozavedanje

Poznavanje sebe je ključno za človeško vedenje in management. Samozavedanje označuje subjektivno in točno poznavanje samega sebe. To vključuje poznavanje svojega duševnega stanja, svojih čustev, občutkov, prepričanj, želja in osebnosti. Zajema prepričanja, namene in stališča do sebe, ki temeljijo na življenjskih izkušnjah. Samozavedanje pri delu je razmišljanje o izkušnjah in natančno ocenjevanje lastnega vedenja in veščin, ki jih kažemo na delovnem mestu (Showry & Manasa, 2014). Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) menijo, da kompetence, ki si jih organizacije želijo in iščejo pri vodjih, zajemajo sposobnost zaznave lastnih stališč, dobro poznavanje samega sebe, svoje prednosti in slabosti, kot tudi vrednote in želje ter sposobnosti. Showry in Manasa (2014) pravita, da posameznikov razmislek o zadevah, predstavljenih v tabeli 2, lahko vodi do vodstvenega vedenja.

Tabela 2: Razmislek do vodstvenega vedenja

Razmislek do vodstvenega vedenja
Zavedanje sebe, izkušenj in ljudi, ki imajo vpliv na nas
Razumevanje svojih vrednot, prepričanj, notranje in zunanje motivacije
Samozavedanje motivira posameznika, da realno gleda na svoje razvojne potrebe
Odločenost, da si ustvarimo življenje na podlagi zgoraj naštetega, si postavimo splošni cilj ter oblikujemo ekipo, ki bo v opredeljenem času dosegla cilj.

Vir: Showry & Manasa (2014).

Osebe, ki vsega tega nimajo razčiščenega, so navadno zmedene, brez smeri in postanejo neučinkoviti posamezniki, zato vodje poskušajo ozavestiti kdo so, kakšne so njihove vrednote, motivi, stališča, spretnosti in kakšna je njihova osebnost, saj to zelo vpliva na dosežke na poklicnem področju in jih dela učinkovite vodje (Showry & Manasa, 2014). Samozavedanje je torej proces, skozi katerega človek razume samega sebe. Gre za nenehen postopek in ne končni dosežek. Samozavedanje zajema razumevanje moči, šibkosti, vrednot, morale in perspektiv (Hinojosa, Davis McCauley, Randolph-Seng & Gardiner, 2014).

Vodja je pri vodenju uspešen, ko se zaveda svojih življenjskih kritičnih izkušenj, razume svoj glavni interes, in se odziva tako, da ponovno razmisli o sebi, preusmeri svoje poteze in preoblikuje ukrepe (Showry & Manasa, 2014).

Avtentični vodja, ki se zaveda svojih lastnih sposobnosti, lažje pride do spoznanja, kaj ga v resnici osrečuje in izpopolnjuje (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Samozavedanje spada pod mehka znanja in je eden od bistvenih stebrov vodstvenih sposobnosti, ki obeta vodstveno učinkovitost in uspešnost. Samozavedanje je za uspešno vodenje veliko bolj pomembno kot inteligenčni kvocient in tehnične sposobnosti. Pri samozavedanju gre torej za podrobno oceno in vrednotenje samega sebe ter razumevanje le-tega (Showry & Manasa, 2014).

Pomembno je, da smo sposobni stopiti v stik s samim sabo in se učiti o sebi s preučevanjem bistvenih virov (značaj, lastnosti, prepričanja, vrednote, moči, sposobnosti, motivacije, želje), ki tvorijo identiteto vodje. Gre za razumevanje, kako mislimo in čutimo v različnih situacijah o različnih aspektih sebe. To zavedanje oblikuje odločitve, ki jih sprejme vodja in določa njegova dejanja in vedenja. Glavni vir samozavedanja sta samoocenjevanje in socialna primerjava. Po teoriji samopodobe se ljudje učijo o sebi s pasivnim preučevanjem lastnega vedenja, torej z razumevanjem svojih misli, občutkov. To je lahko kot nekakšen kompas za odločanje in spreminjanje vedenja posameznika (Showry & Manasa, 2014).

Ljudje dobimo odsev sebe preko drugi ljudi, iz njihovih mnenj, odzivov. Učinkovit vodja zazna, kako drugi gledajo nanj in mu je jasen vpliv lastnega vedenja na druge v organizaciji. Takšen vodja je naklonjen pridobivanju samozavedanja iz različnih virov. Tega zavedanja oziroma zaznavanja se naučimo z dinamičnimi interakcijami z drugimi (Showry & Manasa, 2014). Avtentični vodje imajo dobro predstavo in zavedanje o lastnem obstoju, lastnih virih in kontekstu, v katerem delujejo (Avolio & Gardner, 2005).

Ne glede na samoopazovanje, družbeno primerjavo in pričakovanja, kako drugi gledajo na voditelje s pomočjo povratnih informacij, je še vedno veliko ljudi, ki niso večši samozavedanja, razumevanja samega sebe ali pa niso prepričani o sprejemanju povratnih informacij. Nekateri so lahko celo pristranski, to pa zaznamuje izkrivljanje in disonanca. Lahko se vidijo boljše ali slabše kot so v resnici. Neprave negativne predstave o sebi vodijo ljudi v depresijo, preveč napihnjene pozitivne stvari pa povzročajo nezdrav ponos, aroganco, to pa škoduje sami osebi, drugim in organizaciji (Showry & Manasa, 2014). Za primer lahko vzamemo narcistične vodje, ki imajo izkrivljeno podobo o samem sebi, zaradi tega se posledično ne zavedajo svojih dejanskih omejitev in skrivajo svoje pomanjkljivosti (Rosenthal & Pittinsk, 2006).

Vodja, ki ima razvito samozavedanje, ve kdo je in kaj si želi doseči. Slabe stvari sprejmejo in jih preoblikujejo ter tako uspešno vodijo. Na izzive in priložnosti se odzovejo s kreativnostjo. Vodje, ki si želijo biti uspešni, vedno raziskujejo priložnosti za samozavedanje. Ko ima vodja nizko samozavedanje, to močno ovira rast posameznika in hkrati uspešnost organizacije. Proces do učinkovitega vodje se začne z razvijanjem samozavedanja kot kompetence, vključno s samooceno in odprtostjo do povratnih informacij s strani drugih (Showry & Manasa, 2014). Samozavedanje je ključnega pomena za avtentičnost, saj vodi do samoregulacije (Luthans & Avolio, 2003).

1.3.2 Samoregulacija

Stajkovic in Luthans (1998) pravita, da samoregulacija zajema procese, v sklopu katerih posameznik izvršuje samonadzor tako, da določa notranje, že izoblikovane ali na novo postavljene standarde, ocenjuje razlike med temi standardi in dejanskimi ali pričakovanimi rezultati ter načrtuje ukrepe za uskladitev teh neskladij. Samoregulacija je torej proces, preko katerega avtentični vodja uskladi svoje vrednote tako s svojimi nameni kot tudi dejanji (Avolio & Gardner, 2005).

Avtentični vodja se samoregulira s svojimi moralnimi načeli in vrednotami, na podlagi tega pa sprejema odločitve, ki se skladajo s temi standardi in hkrati z družbeno etiko. Avtentični vodja spoštuje in ceni vloženo delo sodelavcev in posledično le-ti niso sankcionirani brez razloga (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Vodja, ki je nepristranski, vzbuja zaposlenim zaupanje, da ne bodo kaznovani v primeru izraženega mnenja, nestrinjanja. Zaposleni se tako počutijo varne, da povedo svoje mnenje, ideje ali vprašanja, ki so povezana z delom (Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020; Takeuchi, Chen & Cheung, 2012).

1.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Po konceptu tradicionalnega ekonomskega, človeškega in socialnega kapitala je ustvarjen tudi psihološki kapital. Skovan je z razvojem pozitivne psihologije, vključuje pa psihološko moč, ki jo človek premore. Koncept psihološkega kapitala je bil ustvarjen na podlagi vprašanja »kdo si/ste?« na način, da v ospredje postavi posameznikove pozitivne lastnosti. Povezavo med psihološkim kapitalom in drugimi vrstami kapitala je možno razložiti z elementi, ki določajo, kako posameznik razume sebe oziroma kako dojema druge vrste kapitala, kar pa je odvisno od stopnje samozavedanja (Thompson, Lemmon & Walter, 2015).

Luthans in Youssef (2007) pravita, da je za posameznikov pozitiven psihološki razvoj potrebna samozavest, da se potrudimo in dosežemo zahtevne naloge (samoučinkovitost), imeti moramo vero v uspeh (optimizem), biti odločni slediti potem, ki vodijo do uspeha in premisliti o odločitvah, ko je to potrebno (upanje) ter imeti moč se boriti z izzivi (odpornost). To ne opredeljuje le pozitivne psihologije, razkriva namreč tudi dimenzije, ki sestavljajo ta koncept. Luthans (2002) trdi, da so elementi pozitivnega psihološkega kapitala neodvisni drug od drugega in da je skupni učinek elementov večji kot učinek posameznih. Te elemente je možno razviti tako, da rezultati pozitivno vplivajo na organizacijske učinke, ki so doseženi s povečano stopnjo samoučinkovitosti, optimizma, upanja in odpornosti vseh zaposlenih.

Psihološki kapital obsega optimizem, upanje, odpornost in samoučinkovitost, prav tako pomaga posamezniku, da se spozna in razvije samozavest. Tistemu, ki to uspe, je bližje k temu, da bi bil avtentičen. Do samouresničitve lahko pridemo z objektivnim vrednotenjem samega sebe, vedenjem, ki temelji na vrednotah ter z neposrednimi, odprtimi odnosi do drugih (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Pozitivni psihološki kapital je nastal iz pozitivnega psihološkega pristopa in daje pozornost na posameznikove pozitivne lastnosti, njihovo krepitev, namesto da bi se osredotočal na negativne stvari. Strokovnjaki so z različnimi študijami ugotovili, da so zaposleni, pri katerih so odkrili pozitivne lastnosti, jih nevtrarno ovrednotili, in katere so podprte s strani avtentičnih vodij, bolj pripravljeni za svoje delo, razvijejo pozitivne občutke glede svojega dela in izkazujejo dodatna vedenja kot rezultat teh lastnosti (Ozturk-Ciftci & Erkanil, 2020).

1.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Skozi čas se avtentični vodja, kot tudi zaposleni razvijajo in tako ustvarjajo med sabo še bolj avtentične odnose (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Zaposleni sčasoma ponotranjijo prepričanja in vrednote, ki jih zagovarja njihov avtentični vodja in posledično se skozi čas začno spreminjati, razvijati. To posredno spodbudi njihov avtentični vodja, ki vodi z zgledom. Zaposleni, ki ponotranjijo prepričanja in vrednote svojega vodja, imajo nato do vodje transparentnejši in bolj odprt odnos, vse to pa pozitivno vpliva na lasten razvoj samega zaposlenega (Avolio & Gardner, 2005). Zaposleni, ki imajo avtentičnega vodjo, bodo med sabo vzajemno spodbujali vedenja, ki so v skladu z prepričanji in vrednotami njihovega vodje. Temu sledi, da zaposleni postajajo vse bolj avtentični in se dobro počutijo na delovnem mestu (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

1.4 Odnos med vodjo in sledilci

V procesu, ko vodja postaja avtentični vodja, je pomembno, da le-ta s sledilci navezuje odnose, saj vodje ne obstajajo brez sledilcev. Avtentično vodenje temelji na povezanih odnosih med vodjo in sledilci (Hinojosa, Davis McCauley, Randolph-Seng & Gardiner, 2014). Avtentični vodja podpira sledilce pri doseganju samouresničitve. Avtentični vodja strmi k pomoči sledilcem, da dosežejo svoje cilje, hkrati pa morajo sledilci zaupati vodji. Avtentični sledilci cenijo osebni odnos z vodjo, vendar nimajo utvar glede vodje. Sledilci namreč razumejo, da ima vodja pomanjkljivosti, vendar ga spoštujejo in sprejemajo medsebojne razlike. Teorija avtentičnega vodenja pravi, da so sledilci tisti, ki prepoznajo vodjo kot avtentičnega, zato je tako pomemben odnos med vodjo in sledilci. Le-ti avtentificirajo vodjo in temu tudi sledijo. Iz tega je razvidno, da je razvoj odnosa med vodjo in sledilci izrednega pomena za razvoj samega vodje (Shamir & Eilam, 2005).

Vodje, ki večjo pozornost dajejo doseganju ciljev kot pa temu, kako jih dojemajo sledilci, so lahko neučinkoviti, saj vodenje ni zgolj to, da se stvar naredi, ampak tudi vplivanje na sledilce in spodbujanje le-teh (Showry & Manasa, 2014).

Braun in Peus (2018) sta analizirala dojemanje ravnovesja poklicnega in zasebnega življenja, da bi prikazala povezavo med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom pri delu. Izkazalo se je, da ko so sledilci zaznali vodjo kot avtentičnega, se jim je izboljšala predstava o uravnoteženosti poklicnega in zasebnega življenja, izboljšala se je delovna kultura,

produktivnost, sodelovanje in zadovoljstvo pri delu. Raziskave potrjujejo, da bolj kot se sledilci počutijo cenjeni, podprti, slišani kot člani tima in imajo avtentičen odnos z vodjo, boljše imajo ravnesje med poklicnim in zasebnim življenjem, poveča se motivacija in zmanjša stres. Vse to pa ima za posledico boljšo učinkovitost in kakovost dela (Braun & Peus, 2018). Iz humanističnega vidika je avtentičen vodja tisti, ki ima željo motivirati in razvijati svoje sledilce, da dosežejo svoj potencial. Hkrati pa zagotavlja, da imajo vsi sledilci zagotovljene osnovne potrebe (Avolio & Gardner, 2005).

Pri sledilcih, ki ne čutijo pripadnosti, je večja verjetnost, da ne bodo imeli zaupanja in spoštovanja pri svojem delu in tako ne bodo pri tem dali vse od sebe (Avolio & Gardner, 2005). Vodilni, ki iščejo avtentičnost, se morajo zavedati potreb sledilcev in si prizadevati, da te potrebe zadovoljijo. To lahko dosežejo na zelo preprost način, kot je že samo obveščanje o tem, kje so pomanjkljivosti, podajanje povratnih informacij (Johnson, 2019).

1.5 Pomanjkljivosti avtentičnega vodenja

Čeprav je avtentično vodenje izvrsten koncept, ni brez pomanjkljivosti. Za razvoj prožnosti in ostalih lastnosti so zelo pomembne življenjske zgodbe, ki pa se med seboj precej razlikujejo. Na le-te vplivajo zunanji dejavniki, kot so rasa, spol, socialno-ekonomska raven (George, 2003). Hkrati se strokovnjaki sprašujejo, če tako imenovani pravi jaz oziroma avtentičen jaz sploh obstaja in ali obnašanje v skladu s posameznikovim pravim jazom prinaša moralno dobro vedenje (Collinson, 2011; Spoelstra, Butler & Delaney, 2016).

Avtentičnost in vodenje se lahko razlikujeta tudi glede na kulturo. Kritiki teorije avtentičnega vodenja pravijo, da ima avtentičnost socialne omejitve, ki ovirajo kulturno, etnično in spolno raznolikost vodij. Teorija avtentičnega vodenja je prav tako odvisna od sposobnosti vodje, da razvije samozavedanje in ohranja transparentne odnose, za kar je potrebno veliko časa, zavzetosti in predanosti, da bi dosegli takšno osebno izboljšanje (George, 2003).

1.6 Delovna zavzetost

K razvijanju psihološke varnosti svojih zaposlenih veliko pripomorejo avtentični vodje, ki spodbujajo zaupanje in medsebojne odnose. Na ta način je zavzetost zaposlenih, ki se počutijo varne, niso pod pritiskom ter niso omejeni, višja. Vodja, ki spodbuja zaposlene, da preizkušajo nove stvari, ne da bi jih bilo strah neuspeha, pozitivno vpliva na delovno zavzetost zaposlenih (Penger & Černe, 2014). Veliko študij je namreč pokazalo, pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in delovno zavzetostjo zaposlenih.

V študiji (Hassan & Ahmed, 2011), ki so jo izvajali v sedmih različnih bankah v Maleziji, so ugotovili pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in delovno zavzetostjo

zaposlenih. Namreč avtentični vodje, katerih vodenje temelji na zaupanju in transparentnih odnosih, pomagajo svojim zaposlenim razviti pozitivna čustva do njihovega dela.

1.7 Delovna uspešnost

Organizacije po svetu stremijo, da preko avtentičnega vodenja dosežajo čim boljše delovno uspešnost. Posledica avtentičnega vodenja je izboljšanje morale, delovne uspešnosti in zmanjšanje fluktuacije zaposlenih (Lopez, Alonso, Morales & Leon, 2015). George in Zhou (2007) sta ugotovila, da je avtentično vodenje odličen način za doseganje dolgoročnih rezultatov, motivacijo za kreativno razmišljanje, čustveno pripadnost in nenazadnje tudi delovno uspešnost.

V primeru, da so zaposleni intelektualno stimulirani s pomočjo vodje, ki je avtentičen in stremlji k transparentnim odnosom, je možno delovno uspešnost pri zaposlenih izboljšati. Zaposleni preferirajo vodje, ki z njimi delijo informacije in razvijajo dobre odnose, kar jih posledično motivira in ima za posledico uspešnost pri delu (Zeb, Rehman, Imran, Ali & Almansoori, 2020).

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

2.1 Čustvena inteligentnost

Čustvena inteligentnost je sorazmerno nov raziskovalni pojem na področju psihologije. Koncept le-te pravi, da smo ljudje tako razumska kot tudi čuteča bitja. Nanaša se na sposobnost prepoznavanja in izražanja čustev, razumevanja le-teh, pri sebi in drugih. Čustvena inteligentnost je tako sposobnost razmišljanja o čustvih in kako to izboljšati. Obsega sposobnosti natančne zaznave in tvorjenja čustev, razumevanja, uravnavanja čustev, vse to za spodbujanje tako čustvene kot tudi intelektualne rasti. Da bi razumeli koncept čustvene inteligentnosti je potrebno razumeti dve sestavni besedi, inteligenco in čustva. Že v 18. stoletju so psihologi ugotovili, da lahko um delimo na tri dele: kognicijo ali misel, afekt kot čustvo in motivacijo (Tyagi & Kumar, 2018). Čustvena inteligentnost nudi vez med dojemanjem in čustvi. Pomaga nam v številnih socialnih situacijah in konfliktih, prav tako tudi pri motivaciji, empatiji, pri sklepanju, razmišljanju, obvladovanju stresa, komunikaciji in še bi lahko naštevali (Setiyowati & Razak, 2019).

Čustvena inteligentnost obsega zmožnost motiviranja, vztrajnosti v težkih situacijah, obvladovanja lastnih impulzov in razpoloženja in prelaganje nagrade za lasten trud, preprečevanje, da bi tesnoba prevladala v naših mislih, izkazovanje empatije in živeti življenje z upanjem (Goleman, 2011). Na poslovanje, človekovo vedenje na delovnem mestu, na kakovost samega dela, angažiranosti in na delovno moralo, ima čustvena inteligentnost izredno velik pomen. Čustva veliko bolj vplivajo na razmišljanje ljudi in človeške interakcije kot intelektualne sposobnosti (Usheva, 2012).

Čustvena inteligentnost zadeva zmožnosti, katere omogočajo pravilnejšo rabo čustev, tako pri odločanju kot tudi pri reševanju problemov. Na razmišljanje, vedenje in delovno uspešnost zaposlenih vplivajo intelektualne in čustvene sposobnosti (Masalszhiyska, 2019). Mentalne strukture, ki upravljajo emocije in čutenja, imajo večji vpliv na odločanje kot logika in razum. Emocije imajo veliko večjo moč vplivati na razlog kot pa obratno (Paunov, 2010).

Zaposleni, ki prepoznavajo svoja čustva in le-te znajo obvladovati, obenem pa so sposobni prepoznavati tudi čustva drugih, so produktivni, učinkoviti, delujejo osredotočeno in dosegajo boljše rezultate pri svojem delu (Masalszhiyska, 2019). V situacijah, kjer se počutimo tesnobno, nam lahko čustvena inteligentnost pomaga obvladovati čustva, kar ima vpliv na uspešnejše odnose in boljše družbeno delovanje. Socialni napredek je mogoče doseči z uporabo čustvene inteligentnosti pri zaznavanju čustev drugih, sprejemanju drugačnih stališč, krepitvi komunikacije in nadzoru dejanj (Raeissi, Zandian, Mirzarahimy, Delavari, Moghadam & Rahimi, 2020).

2.1.1 Elementi čustvene inteligentnosti

Socialne sposobnosti so nujne za ustvarjanje socialnih povezav in so skupek sposobnosti, kako ljudje komunicirajo in se sporazumevajo z drugimi v svojem okolju. Socialne veščine pripomorejo k boljši komunikaciji, povezanosti k skupnim delovnim ciljem in so v pomoč pri odzivanju na različne situacije (Olawoyin, 2018). Imeti socialne sposobnosti pomeni biti sposoben nadzirati čustveno zavedanje drugih in vzpostaviti povezave ter komunicirati z ljudmi skozi znanje, z učinkovitim poslušanjem sogovornikov, tako verbalno kot tudi neverbalno (Suwandana, 2019).

V primeru, da posameznik nima dobrih socialnih veščin, katere so ključne za čustveno inteligentnost, lahko to privede do osamljenosti posameznika, hkrati pa negativno vpliva na ljudi okoli njega in na ljudi v delovnem okolju (Olawoyin, 2018). Nekatere psihološke spremenljivke, kot na primer čustvena inteligentnost in socialne kompetence, so posledično povezane z manjšim številom psiholoških stisk. Pridobivanje čustvenih in socialnih veščin pomaga razvijati prožnost, ki je zaščitna spremenljivka pred psihološkimi stiskami (Bunce, Lonsdale, King, Childs & Bennie, 2019).

Čustvena stabilnost vključuje notranji zagon, ki ima za posledico dejanja in pozitivno vedenje. To stanje pa privede do motivacije. **Motivirani** ljudje so navadno delovni, marljivi pri delu, prav tako so osredotočeni na sprejemanje pozitivnih in produktivnih odločitev. Vse to pa vodi v splošno dobro. Bistvo do uspešnega in nenehno spreminjajočega se življenja je torej motivacija. Vseeno se veliko ljudi izogiba spremembam, saj se zaradi tega navadno znajdejo v stiski. Oseba, ki je motivirana, je zmožna svoja čustva nadzorovati, obvladuje spremembe, stiske in izraža empatijo do drugih. Pri čustveni inteligentnosti je **empatija** izredno pomembna, saj posameznik zaznava čustva drugih, kar mu pomaga v delovnem okolju. Takšna oseba razume, kakšne potrebe imajo drugi in deluje na način, da vedno

zagotovi, da so potrebe drugih izpolnjene, na podlagi relacijske in družbene povezanosti, h kateri pripomorejo čustva. Posameznik, ki je empatičen, razume dinamiko, ki vpliva na osebnost kot tudi na službene odnose (Khosravi, Rezvani & Ashkanasy, 2020). Mnoge študije so pokazale, da čustvena inteligentnost pripomore k spremembi odnosa zaposlenih in njihovega vedenja na delovnem mestu, predvsem tistih, ki so čustveno zahtevnejša. To doprinese k večjemu zadovoljstvu pri delu in zmanjšanju stresa pri le-tem (Miao, Humphrey & Qian, 2017a; Sanchez-Gomez & Bresó, 2020; Wen, Huang & Hou, 2019).

Tabela 3: Značilnosti čustvene inteligentnosti

Značilnosti čustvene inteligentnosti
Socialne povezave
Motivacija
Čustvena stabilnost
Empatija
Samoregulacija

Prerejeno po Olawoyin (2018).

Samoregulacija je ena izmed komponent čustvene inteligence, pri kateri gre za zavesten miselni napor z namenom, da bi izboljšali določene veščine (Olawoyin, 2018). Zmožnost nadziranja in preusmerjanja motečih impulzov in razpoloženja je samoregulacija (Zhang, Cao & Wang, 2018).

Spremembe in prilagodljivost so izjemnega pomena na karierni poti posameznika, saj se bo le posameznik z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti zmožen uspešno spoprijeti s tegobami in upravljati učinkovit nadzor nad svojimi čustvi. Vse to bo lahko počel s pomočjo samoregulacije, kot način za upravljanje in prilagajanje spremembam. Samoregulacija prinaša pozitivne spremembe za posameznika kot tudi za njegovo karierno rast. V tabeli 3 so predstavljene zahtevane lastnosti, ki posameznikom omogočajo razvoj osebnih in medosebnih veščin preko čustvene inteligentnosti (Olawoyin, 2018).

2.1.2 Samozavedanje in čustvena inteligentnost

Zmožnost zaznavanja, upoštevanja in razumevanja svojih občutkov in občutkov drugih v organizaciji je čustveno zavedanje. Samozavedanje je torej sposobnost posameznika, da upravlja svoja čustva in jih uporablja na učinkovit ali produktiven način. Takšen posameznik je sposoben socialne empatije do drugih preko prepoznavanja mnenj, čustvenih težav in

potreb drugih. Člani ekipe oziroma tima bi na ta način povečali svoj uspeh, če bi bili empatični drug do drugega (Cui, 2021).

Stanje osebe, ki se resnično zaveda kdo je, imenujemo samozavedanje. Le-ta nam dopušča, da spoznamo svoje osebne meje in cone udobja, to pa pripelje do čustvene stabilnosti. Posamezniki, ki se dobro zavedajo svojih omejitev, imajo nadzor ne glede na to ali so v stresu, pod pritiskom, v stiski ali ko se soočajo z izzivi (Olawoyin, 2018). Poznati in priznati si je potrebno svoje prednosti kot tudi slabosti, kaj nas žene v življenju, vrednote in svoj vpliv na druge ljudi (De Jong, Dirks & Gillespie, 2016).

V timih je zelo pomembno, da se sodelavci držijo časovnih rokov. Samozaveden in čustveno inteligenten manager bo čas skrbno načrtoval in delo opravil še pred rokom. Odličnega vodjo od povprečnega loči dobra komunikacija na delovnem mestu. Le-ta pomaga za določitev organizacijskih prioritet in pomaga članom tima pri sodelovanju. To je korak k organizacijski praksi, ki je ključnega pomena za uigran, predan in učinkovit tim (Cole, Cox & Stavros, 2019). Čustvena inteligentnost se pri vsaki uspešni osebi začne pri njem samem. Najprej je potrebno razumeti sebe in kako delujemo na čustveni ravni, saj le tako lahko spodbujamo in izboljšamo dobro počutje sebe kot drugih (Cui, 2021).

2.2 Pozitivni vidiki čustvene inteligentnosti

Boyatzis (2008) je ugotovil, da osebe, ki so sposobne dobro nadzorovati svoja čustva, pridejo do boljših rezultatov. Za optimalen rezultat je enako pomembna kombinacija analitičnih in tehničnih veščin, kot čustvene inteligence. Prav tako sta Hess in Bacigalupo (2013) prišla do spoznanja, da imajo zaposleni z visoko ravno čustvene inteligentnosti boljše rezultate, na podlagi tega je vidna kakovost in količina le-teh, ki jih zaposleni prinašajo podjetju.

V preteklih raziskavah so ugotovili, da je višja raven inteligentnosti močno povezana oziroma napoveduje izboljšanje delovne uspešnosti, zadovoljstva pri delu in v življenju ter več uspeha na skoraj vseh področjih, kakor v primeru nižje ravni inteligentnosti (Hafiz & Chouhan, 2015).

Hafiz in Chouhan (2015) sta ugotovila, da ima čustvena inteligentnost pozitivno korelacijo, kako je oseba zadovoljna z življenjem, kar pomeni, da višjo kot ima oseba čustveno inteligentnost, večje je njeno zadovoljstvo z življenjem. Bistvo pri čustveni inteligentnosti, kot so empatičnost do drugih, veščine socialnega prilagajanja, samozavedanje, razumevanje ter prepoznavanje in obvladovanje čustev, izjemno vplivajo na čustveno počutje oziroma na zadovoljstvo osebe z življenjem.

Prilagodljivost vzbuja pozitivna in zatira negativna čustva, ko posameznik opravlja svoje delo in se sooča s stresnimi situacijami, kar posledično poveča zmožnost regulacije čustev (Apriani & Listiyandini, 2019). Pričakovanja na delovnem mestu in cilji za prihodnost so tesno povezani s sinergijo med enim in drugim posameznikom; kako razumeti čustveno

stanje druge osebe in kako regulirati svoja lastna čustva na delovnem mestu. Čustvena inteligentnost ne vpliva le na uspešnost ljudi pri delu, ampak tudi na posameznikovo zadovoljstvo z življenjem nasploh. Tako kot lahko pridobimo znanje, lahko tudi čustveno inteligentnost, ki nam pomaga pri opravljanju svojega dela, prav tako pa poveča zadovoljstvo v življenju (Hartanto & Helmi, 2021).

2.3 Vloga čustvene inteligentnosti pri voditelju

Sposobnost zaposlenih, še posebej oseb na vodilnih položajih, da prepoznavajo in razumejo čustva drugih ter da se znajo na te občutke na ustrezen način odzvati, zahteva določeno stopnjo čustvene inteligentnosti. Osebe, ki imajo le-to visoko, so sposobni dobre komunikacije, delijo svoje namere, ideje, cilje ter so bolj pozitivni. Vse to pa je pomembno za doseganje rezultatov na delovnem mestu (Arfara & Samanta, 2016). Čustvena inteligentnost nam je v pomoč pri spopadanju s socialnimi izzivi na delovnem mestu, lahko navdihuje in usmerja druge ter je velika prednost v naši karieri. Veliko podjetij vedno bolj ceni čustveno inteligentnost, enako kot tehnološka znanja pri ocenjevanju kandidatov za zaposlitev, zato mnoga merijo čustveni količnik (EQ) pred zaposlitvijo (Cui, 2021).

Čustvena inteligentnost nas vodi do zadovoljnega življenja na način, da nam zagotovi kontekst za uporabo meril za čustvene odzive in prepoznavanje, da so le-ti lahko racionalni ali neskladni s specifičnimi čustvenimi prepričanji - sposobnost obvladovanja negativnih, destruktivnih čustev in odzivanje v raznolikih situacijah. Posamezniki, ki imajo dobro samoregulacijo, boljše obvladujejo konflikte, prav tako se boljše odzivajo na spremembe in prevzemajo večjo odgovornost. Vodja ima pomembno vlogo, da zaposlenim omogoča, da se le-ti počutijo sproščeno, da so soodvisni drug od drugega ter da preprečuje, da bi prihajalo do konfliktov zaradi različnih mnenj. Vodja mora omogočati okolje, kjer so povratne informacije, izmenjava mnenj zaželeni ter da lahko zaposleni spoznajo svoje osebne in poklicne prednosti, kot tudi pomanjkljivosti (Cui, 2021). Čustvena inteligentnost je tako priznana kot osnova za dobro vodenje, pri tem pa je stopnja čustvene inteligentnosti znak, kako bo vodja deloval v delovnem okolju (Ingram, Peake, Stewart & Watson, 2019).

Vodje, ki prekašajo svoje delavce, ni nujno, da imajo strokovna znanja kot le-ti, uporabljajo pa tehnike čustvene inteligentnosti za obvladovanje, napetosti, zmanjševanje stresa in posledično je učinkovitost večja (Doan, Nguyen & Nguyen, 2020). Sposobnost prepoznati in uporabljati čustva na konstruktiven način za zmanjšanje napetosti, strahu, za učinkovitejšo interakcijo z drugimi, za sočustvovanje z drugimi ter za reševanje težav in konfliktov, vse to je učinkovita raba čustvene inteligentnosti (Cui, 2021).

Čustvena inteligentnost je pomembna metoda pri ocenjevanju dinamike tima. Vodje z visoko čustveno inteligenco razumejo in prepoznavajo občutke in so sposobni uporabe tega znanja za nadzor svojih čustev in pri odnosih z drugimi. Čustveno inteligenten vodja gradi in ohranja odnose z zaupanjem, spoštuje čustva drugih, prepozna in razume prednosti svoje ekipe zaposlenih (Cui, 2021). Kidwell in Hasford (2014) sta z raziskavo dognala, da v

primeru, če vodja pozitivno izraža čustva, je le-ta je višje ocenjen s strani zaposlenih, in da je percepcija vodje v očeh zaposlenega povezana s stopnjo ujemanja med voditeljevimi besedami in njegovim neverbalnim izražanjem čustev. Spretnost navdihovanja in povezovanja z drugimi vodi k uspehom in koristim. Vodja mora zaposlenim omogočiti, da svobodno komunicirajo, izrazijo svoje napake. Prav tako morajo biti odprti za izmenjavo različnih mnenj in sodelovanje (Cui, 2021).

Različne družbe izražajo svoja čustva na različne načine, zato je lahko ljudem iz različnih okolij težko pri izražanju svojih čustev na delovnem mestu. Vsak človek potrebuje občutek povezanosti, zaupanja in podporo, ni pa nujno, da posameznik zna izraziti svoje potrebe, občutja. Prav zaradi tega je potrebno, da vodja uporablja čustveno inteligentnost za prepoznavanje in razumevanje čustev ter kulturnih razlik v timu. V nekaterih kulturah čustva izražajo svobodno in odkrito, spet v drugih pa so pri tem precej zadržani. Prav tako so razlike pri neverbalnih čustvenih signalih (Cui, 2021). Vodja mora obvladovati svoja čustva, saj mu le-to omogoča, da ublaži posledice morebitnih neprijetnih situacij in hkrati poskrbi, da pozornost preusmeri na pozitivne dogodke in vnese dobro voljo (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2015). Vodja je sposoben obvladovati svoja čustva, ko se zave in obvlada vse sprožilce svojih pozitivnih kot tudi negativnih čustev. Vodje prav s tem namenom dajejo pozornost stvarim, ki vzbujajo pozitivna čustva, obenem pa skrbijo, da so sprožilci negativnih čustev minimalni ali odpravljeni iz delovnega okolja (Kamalian & Fazel, 2011).

Prilagodljivost je ena od pomembnih vodstvenih lastnosti v zvezi s čustveno inteligentnostjo. Prilagodljivi vodje se lažje in hitreje prilagajajo novim izzivom, organizacijskim spremembam. Bolj kot ima vodja razvito čustveno razumevanje, bolj je uspešen, saj to pomeni, da je vodja dovolj vsestranski, da izpolnjuje zahteve ekipe ali organizacije, ne da bi pri tem izgubil energijo ali fokus (Cui, 2021). Vodje, ki so visoko čustveno inteligentni, bolje razumejo, zaznavajo in posredujejo pri učinkih, ki lahko negativno vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Le- to lahko takšni vodje povečajo z ustvarjanjem podpornega delovnega okolja za svoje zaposlene (Long, Yaacob & Chuen, 2016).

Cui (2021) je ugotovil, da so timi prepričani, da so čustvene interakcije na delovnem mestu pomembne zaradi družbenega okolja, v katerem organizacija deluje. Vodje morajo spodbujati zaposlene, da delujejo vzajemno in z novim zavedanjem ter občutljivostjo. Spodbujanje zaposlenih k razvijanju čustvene inteligentnosti omogoča, da le-ti bolj cenijo in obvladajo pozitivno vedenje, sodelovanje pri odločanju, skozi katerega se zaposleni poslušajo, razmišljajo in se odzivajo z medsebojnim spoštovanjem. Organizacije, ki imajo v organizacijsko kulturo vpleteno čustveno inteligentnost, imajo nekakšno konkurenčno prednost, saj nimajo toliko napetosti, nestabilnosti in zamud pri doseganju rezultatov. Vodja, ki je čustveno inteligenten, ima velik vpliv na svoje zaposlene (Hohlbein, 2015), saj ga le-ti imajo za zanesljivega, hkrati pa se zavedajo vedenjskih in čustvenih norm (Kernis & Goldman, 2006).

Vodja mora zaposlenim nuditi priložnosti, da delijo svoje misli in občutke na delovnem mestu, saj lahko vodja le tako spodbuja odprto komunikacijo in skupinsko kulturo aktivnega poslušanja (Cui, 2021).

Ključ do čustvene inteligentnosti je učinkovita komunikacija. Za organizacije je tako pomembno, da povečajo čustveno inteligentnost zaposlenih s primernim usposabljanjem, saj lahko tako izboljšajo mentalne sposobnosti zaposlenih in da le-te spodbujajo k izboljšanju socialnih veščin, kar posledično izboljša delovni proces in vpliva na uspešnost (Cui, 2021).

2.4 Vloga čustvene inteligentnosti in njen razvoj v organizacijah

Veliko podjetij se je na podlagi mnogih raziskav osredotočalo na razvoj čustvene inteligentnosti pri managerjih in višjem vodstvenem kadru, da bi le-ti bili uspešnejši pri sklepanju poslov, honorarjev ipd. Novejše raziskave pa potrjujejo predpostavko, da ima čustvena inteligentnost pozitiven vpliv tudi na organizacijsko vedenje, zadovoljstvo zaposlenih tako o svojem delovnem mestu kot tudi nalogah, ki jih opravljajo. Čustvena inteligentnost povečuje odpornost in prilagodljivost ter splošno kakovost delovnega življenja. V poslovnem svetu, ki ga poznamo danes, mnogo podjetij deluje na mednarodnih trgih, kjer se ne srečujejo zgolj s konkurenco v prodaji, ampak tudi na področju ohranjanja svojih najboljših zaposlenih. Zavedajo se, da so zaposleni osnova in bistvo vsake organizacije, zato le-tam ustvarjajo okolje, kjer se zaposleni lahko razvijajo in so uspešni. To bi moralo biti del razvojnega plana vsake organizacije (Oliver, 2020). V podjetjih skoraj vsaka aktivnost zahteva sodelovanje in komunikacijo, zato je čustvena inteligentnost izjemno pomemben dejavnik uspešnega delovanja organizacije in doseganja rezultatov (Radosavljević & Đorđević, 2016).

Nekdaj je bila za karierni razvoj najbolj pomembna oziroma zaželena lastnost visok inteligenčni količnik (IQ). V splošnem je veljajo, da se osebe z visokim inteligenčnim količnikom lažje prilagajajo spremembam in spopadajo s težavami. Mnogo študij pa je že pokazalo, da samo visok inteligenčni količnik ni zagotovilo za karierni uspeh posameznika. Veliko študij kaže, da je za karierni uspeh pomembnejši čustveni količnik (EQ) kot pa inteligenčni. To lahko pripisujemo temu, da so ljudje, ki imajo višji čustveni količnik bolj empatični in imajo boljšo sposobnost zaznavanja čustev drugih. Takšni ljudje imajo tudi odlično sposobnost obvladovanja stresa in sprejemanja odločitev, ko so pod pritiskom (Olawoyin, 2018). Čustvena inteligentnost nam lahko pomaga na poti do srečnega in izpopolnjenega življenja, hkrati pa ponuja osnovo za rabo načel inteligence pri emocionalnih odzivih in prepoznavanju, da so odzivi lahko racionalni ali pa protislovni s prepričanju (Joseph, Jin, Newman & O'Boyle, 2015).

Povpraševanje po vključevanju čustvene inteligentnosti v izobraževanju kot tudi v delovnih okoljih je vedno večje. Ljudje vse bolj cenijo pomen čustvene inteligentnosti, saj vpliva na karierni uspeh kot tudi na boljšo kakovost življenja (Olawoyin, 2018). Ravno človekova čustvena inteligentnost je tista, ki je ključnega pomena za doseganje svojih ciljev in za

doseganje večjih uspehov. Razvoj lastne čustvene inteligentnosti lahko pomembno vpliva na osebni napredek na način, da poveča moralo, motivacijo in sodelovanje (Kaufman, 2020).

Zmožnost boljšega zaznavanja, regulacije in razumevanja čustev so bistvene kompetence čustvene inteligentnosti, ki lahko olajšajo dogodke na delovnem mestu, reakcije na le-te in spodbujajo večji občutek za moč. Vse to vodi tudi do boljših medsebojnih odnosov na delovnem mestu in posledično do večjega zadovoljstva z socialno podporo, ki nam je ponujena na delovnem mestu. Te kompetence čustvene inteligentnosti lahko neposredno pripomorejo k uspešnosti na delovnem mestu ter posredno vplivajo na razvoj drugih lastnosti, kvalitet, kot so razumevanje in dojemanje moči na delovnem mestu, zadovoljstvo. To pa še dodatno spodbuja uspešnost na delovnem mestu (Schutte & Loi, 2014).

Velikokrat samo strokovno znanje zaposlenih ni dovolj. Zaradi velike konkurence na poslovnih trgih, ki zahtevajo dobro sodelovanje in komunikacijo, je poleg tehničnega znanja izjemnega pomena tudi čustvena inteligentnost. To pomeni, sposobnost razumeti sebe in hkrati druge ter vzpostavljati dobre odnose tako v zasebnem kot poslovnem življenju. To je mogoče doseči na dva načina, z zaposlovanjem ljudi, ki imajo že razvito čustveno inteligentnost ali pa z razvojem le-te pri obstoječih zaposlenih. Pri zaposlovanju je potrebno poleg strokovnih kompetenc, pozornost nameniti tudi merilom, ki nam lahko pomagajo zaposliti osebe z višjo čustveno inteligentnostjo. Le-to je težje meriti kot racionalno inteligenco pri kandidatih, zato se lahko uporabljajo različne tehnike merjenja, kot na primer voden intervju, ki omogoča oceno doslednosti in poštenosti kandidatov, kot tudi sposobnost komuniciranja, spontanosti in prilagodljivosti. Lahko napravimo tudi simulacijo timskega dela. Ta nam omogoča evalvacijo komunikacijskega sloga kandidata in odnosa do drugih. Uporabimo lahko tudi vedenjski intervju, s katerim lahko dobimo uvid v naravno vedenje kandidata. Izvajamo pa lahko tudi druge tehnike, ki so za dano situacijo najbolj primerne (Radosavljević & Đorđević, 2016).

Čustvena inteligentnost v kombinaciji z dobrimi komunikacijskimi veščinami omogoča boljše odnose s sodelavci, vodji, strankami, z osebami v in izven organizacije. Zmožnost razumevanja lastnih čustev in čustev drugih pomaga pri krepitvi odnosov z drugimi. Na ta način se lahko dobro ujamemo z drugimi osebami, ustvarjamo odnose za doseganje ciljev ter lažje rešujemo probleme (Cui, 2021).

Za razvoj čustvene inteligentnosti pri obstoječih zaposlenih uporabimo različne tehnike, kot na primer koncept 360 stopinj in osebno spremljanje. Obe tehniki nam pomagata pri razvoju samozavedanja: z vpeljavo situacije, ki nam je v pomoč pri razvoju samokontrole in samomotivacije, z beleženjem misli, ki pomaga pri razvoju samokontrole, s treningom občutljivosti, ki nam je v pomoč pri razvoju empatije, z modeliranjem vedenja, ki omogoča razvoj socialnih veščin ter mnoge druge tehnike (Radosavljević & Đorđević, 2016).

Schutte in Loi (2014) sta z raziskavo, ki je obsegala 319 delovnih aktivnih ljudi ugotovila, da je višja čustvena inteligentnost pozitivno in zelo povezana z boljšim duševnim zdravjem

in večjo delovno zagnanostjo ter tudi z večjim zadovoljstvom, s socialno podporo na delovnem mestu, kot tudi večjo zaznavo moči pri delu.

Raziskava (Radosavljević & Đorđević, 2016) je pokazala, da čustveno inteligentni zaposleni bolj prispevajo k uspešnosti podjetja, kar pomeni, da je čustvena inteligentnost pomemben element splošnih kompetenc zaposlenih.

Čustvena inteligentnost je poznana kot individualna sposobnost, da v socialnem ali poslovnem okolju spremljamo lastna čustva in čustva drugih, razlikujemo med občutki ter te informacije uporabljamo za vodenje svojih misli in dejanj. Razvijanje čustvene inteligentnosti nam omogoča, da prepoznavamo, razumemo in uporabljamo čustveno moč za lažje delo v timu in boljšo produktivnost (Cui, 2021).

2.5 Merjenje čustvene inteligentnosti

Ko izberemo model čustvene inteligentnosti, je potrebno izbrati tudi ustrezne mere za le-to. Prav zaradi tega je so na področju čustvene inteligentnosti razvili objektivne instrumente za ocenitev vidikov, ki so povezani s čustveno inteligentnostjo. Večina teh je bila oblikovana na podlagi treh glavnih modelov – sposobnostni, lastnostni in mešani (Bru-Luna, Martí-Vilar, Merino-Soto & Cervera-Santiago, 2021). Čeprav obstajajo različni modeli čustvene inteligentnosti, pa vseeno obstaja nekaj podobnosti med večino instrumentov, ki se jih uporablja. Le-ti so hierarhični, kar pomeni, da podajo skupno oceno čustvene inteligentnosti, skupaj z ocenami različnih dimenzij, imajo več konceptualnih prekrivanj, velikokrat zajemajo čustveno zaznavanje, uravnavanje čustev in prilagodljivo rabo čustev (O'Connor, Hill, Kaya & Martin, 2019).

2.5.1 Sposobnostni model

Mayer in Salovey (1997) sta razvila model čustvene inteligentnosti kot obliko prirojene inteligentnosti, ki je sestavljena iz različnih zmožnosti, veščin. Le-te imajo vpliv na to, kako ljudje razumejo in upravljajo s svojimi čustvi in čustvi drugih. Spretnosti obdelave čustev po Mayerju in Saloveyju so naslednje: zaznavanje, vrednotenje in izražanje čustev, čustveno spodbujanje misli, razumevanje in analiza emocij ter reflektivno uravnavanje čustev (Mayer, Caruso & Salovey, 2000; Mayer & Salovey, 1997). Mayer, Caruso in Salovey (2016) pravijo, da je čustvena inteligentnost v vseh aspektih inteligentnost ali mentalni konstrukt, izražen v uspešnosti in reševanju problemov. Zaradi tega jo je potrebno meriti s testi, ki temeljijo na nalogah, podobno kot se uporabljajo za merjenje kognitivne inteligence.

Orodja sposobnostnega modela nam pokažejo sposobnost oseb, kako razumejo čustva in njihovo delovanje. Takšne vrste testi od sodelujočega zahtevajo, da reši probleme, ki so povezani s čustvi in zajemajo odgovore, ki štejejo za pravilne ali napačne - na primer sodelujoči vidi obraz osebe in mora odgovoriti, katero čustvo prikazuje obraz. Ti instrumenti

testa imajo največjo zmogljivost, saj v primerjavi s testi lastnosti niso namenjeni napovedovanju tipičnega vedenja. Instrumenti sposobnostnega modela se uporabljajo v situacijah, kjer je potrebno dobro razumevanje teorije čustev (O'Connor, Hill, Kaya & Martin, 2019).

Na osnovi Saloveyvega in Mayerjevega pojmovanja čustvene inteligentnosti so Davies in njegovi sodelavci razvili BEIS-10 lestvico. Gre za vprašalnik za samoocenjevanje z desetimi točkami, ki raziskuje individualne dispozicije, ki jih imajo ljudje glede lastnih čustev in čustev drugih (Durosini, Triberti, Ongaro & Pravettoni, 2021). BEIS-10 lestvica je uporabna v primerih, ko je za zbiranje podatkov malo časa, saj bo anketirancu vzela le nekaj minut.

Z raziskavo so Durosini, Triberti, Ongaro in Pravettoni (2021) ugotovili, da bolj ko ljudi zanimajo lastna čustva in čustva drugih ter spremljanje in zaznavanje le-teh, rajši odkrivajo svoj notranji svet. Prav tako so rezultati razkrili, da je čustvena inteligentnost negativno povezana s težavami pri prepoznavanju in izražanju notranjih občutkov in čustev. Pozitivno pa je povezana z željo anketirancev, da dajejo pretirano pozitivne odgovore z namenom, da izpadejo boljše. Ugotovili so, da so ljudje, ki so sposobni zaznavati, spremljati in izražati lastna čustva ter čustva drugih, imajo večji nadzor nad svojimi dejanji/reakcijami, imajo bolj pozitiven pogled na življenjske dogodke, ki jih še čakajo v prihodnosti in naredijo dober vtis na druge.

2.5.2 Lastnostni model

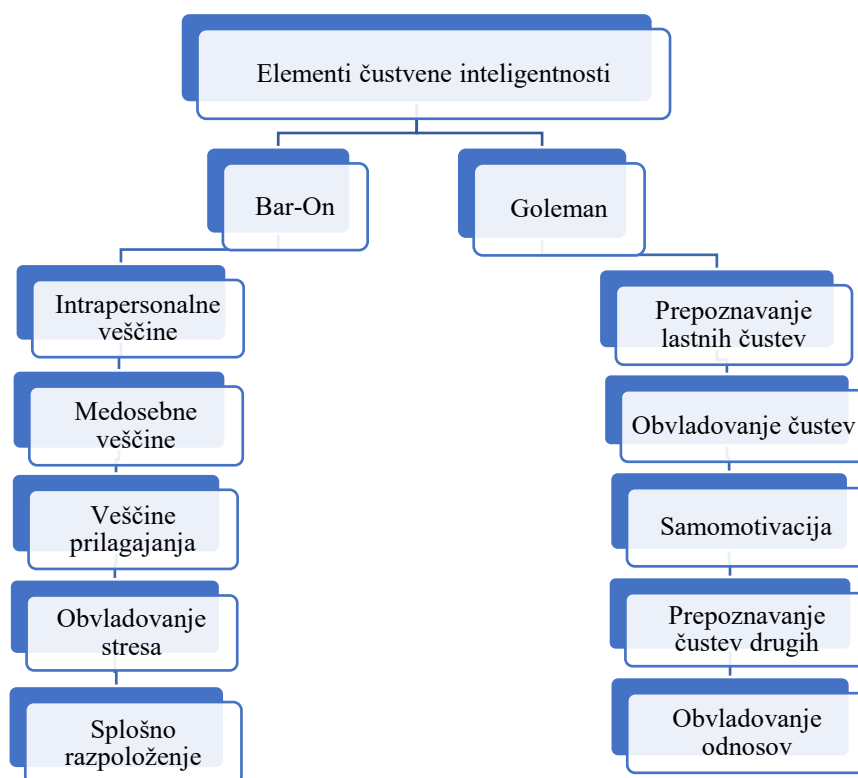
Petrides in Furnham sta zasnovala model, ki čustveno inteligentnost definira kot lastnost. Le-ta je stalna ves čas in se ne spreminja za razliko od veščin, ki se s časom in izobraževanjem spreminjajo. Lastnost je tako povezana z dispozicijskimi nagnjenji, prepričanji o svoji učinkovitosti in osebnimi lastnostmi. Zajema petnajst osebnostnih dimenzij, ki so razdeljene v štiri dejavnike: dobro počutje, samokontrola, čustvenost in družabnost (Petrides, 2009). Instrumente, katere uporabljamo pri lastnostnem modelu, zajemajo samoporočanje in se oblikujejo kot lestvice, pri katerih ni pravih ali napačnih odgovorov. Oseba odgovarja tako, da izbere odgovor, ki najbolj opisuje njegovo vedenje, na primer »Razumevanje želja in potreb drugih mi ne povzroča težav.« Navadno merijo običajno vedenje tako, da lahko dobro napovedo dejansko vedenje osebe v različnih situacijah (Petrides, & Furnham, 2001). Lastnostni model lahko dobro napove efektivne stile spoprijemanja z vsakodnevnimi stresorji, tako pri odraslih kot tudi pri otrocih. Ravno zato se ti instrumenti uporabljajo v primerih, pri katerih je navadno veliko stresa – izobraževanje ali zaposlitev (O'Connor, Hill, Kaya & Martin, 2019).

2.5.3 Mešani model

Kot že ime samo pove, je model skupek dveh konceptov, ki zajemata značilnosti lastnostnega in sposobnostnega modela. Po mešanem modelu, ki ga je razvil Bar-On (1997),

je čustvena inteligentnost sestavljena iz nekognitivnih sposobnosti in kompetenc. Le-te imajo vpliv na sposobnost uspešnega spopadanja z zahtevami in pritiski iz okolja. Sestavlja jo pet elementov: intrapersonalne veščine, medosebne veščine, veščine prilagajanja, obvladovanja stresa in splošno razpoloženje. Drugi model prav tako čustveno inteligentnost obravnava kot mešani model, ki si deli določene karakteristike Bar-On modela. Sestavljen je iz naslednjih elementov: prepoznavanje lastnih čustev, obvladovanje čustev, samomotivacija, prepoznavanje čustev drugih in obvladovanje odnosov. K vodstveni uspešnosti in vodenju prispevajo tako čustvene kot socialne kompetence (Goleman, 1995). Na sliki 2 so predstavljeni elementi čustvene inteligentnosti po Bar-Onu in Golemanu.

Slika 2: Elementi čustvene inteligentnosti



Vir: Goleman (1995) in Bar-On (1997).

Vprašalniki, ki se uporabljajo pri mešanem modelu, navadno merijo skupek lastnosti, socialnih spretnosti, kompetenc in osebnostnih meril s samoporočanjem, na primer »Ko sem jezen na druge, jim to tudi povem.« Mnogokrat je uporabljen tudi 360-stopinjska oblika ocenjevanja. Gre za samoocenjevanje in hkrati za poročila nadrejenih, sodelavcev, podrejenih. Navadno se ta uporablja na delovnih mestih, ker so oblikovani tako, da pogosto napovedo in izboljšajo uspešnost na delovnem mestu ter so osredotočeni na čustvene kompetence, ki so povezane s poklicnim uspehom (O'Connor, Hill, Kaya & Martin, 2019).

2.6 Čustvena inteligentnost in avtentično vodenje

Vodje, ki močno zaznavajo čustva drugih, so sposobni le-te dobro razlagati oziroma si jih interpretirati (Mayer, Caruso & Salovey, 2016). Takšni vodje so navadno bolj avtentični oziroma vodijo avtentično, hkrati pa uporaba čustvene inteligentnosti in avtentičnega vodenja lahko spodbudi ljudi, da delajo proaktivno in se odzivajo na organizacijske izzive (Alshammari, Pasay-an, Gonzales & Torres, 2020).

Raziskava (Kotze & Nel, 2017) je pokazala, da čustvena inteligentnost omogoča vodjem, da uporabljajo učinkovite stile vodenja, med katerimi je tudi avtentično vodenje. Vodje, ki imajo visoko dožemanje čustvene inteligentnosti, so zmožni zaznavanja, branja čustev drugih ljudi (Mayer, Caruso & Salovey, 2016). Vodje lahko izkoristijo svojo čustveno inteligentnost tako, da razširijo tako svojo vizijo, kot tudi razmišljanje na način, da so odprti za različne ideje in poglede, ki so morda v nasprotju z njihovimi trenutnimi prepričanji (Miao, Humphrey & Qian, 2017b). Ko lahko čustveno inteligenen vodja natančno razume čustva in občutke svojih sledilcev in hkrati tudi dejanske razloge za njihova čustva, takrat so takšni vodje sposobni spodbujati dejanske družbene izmenjave in graditi intimnejše odnose s svojimi sledilci na način, da na le-te projicirajo svoje vrednote in vizijo (Miao, Humphrey & Qian, 2018).

Z raziskavo so Alshammari, Pasay-an, Gonzales in Torres (2020) ugotovili, da ima starost pomemben vpliv na čustveno inteligentnost in avtentično vodenje. Višja kot je bila starost udeležencev raziskave, višjo so imeli čustveno inteligentnost in bolj avtentično so vodili. To so pričakovali, saj se s starostjo pri ljudeh navadno povečuje samozavedanje, samokontrola, socialno poznavanje hkrati pa imajo starejši boljše socialne veščine. Prav tako so ugotovili, da dalj časa kot je oseba na trenutnem delovnem mestu/položaju, višja je njena čustvena inteligentnost in njeno vodenje je bolj avtentično. To pripisujejo izkušnjam.

3 RAZISKAVA AVTENTIČNOSTI IN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI MED ZAPOSLENIMI V IZBRANEM PODJETJU V FARMACEVTSKI PANOGI

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskovalni del magistrskega dela je zasnovan na deduktivnem raziskovalnem pristopu na način, da sem najprej preučila koncepta avtentično vodenje in čustveno inteligentnost, nato pa opravila raziskavo oziroma intervjuje z vodji v izbranem podjetju v farmacevtski panogi. Na podlagi zbranih sekundarnih virov in literature sem postavila tezo ter oblikovala raziskovalna vprašanja.

Zasnova magistrskega dela se je začela z opredelitvijo same problematike, nato sem na podlagi te zbrala in pregledala literaturo. V naslednjem koraku sem oblikovala temeljno tezo

ter raziskovalna vprašanja. Nadalje sem se odločila za primerno izbiro metodološkega pristopa ter zasnovala vprašanja za intervjuje. Nato je sledilo zbiranje podatkov oziroma izvedba intervjujev ter analiza. Na koncu sem zapisala še končne ugotovitve in priporočila za podjetje.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Osnova prvega dela so sekundarni podatki, katere sem preučila, analizirala in oblikovala teoretični del obeh preučevanih konstruktov. Ta del je temelj za zasnovo in izpeljavo empiričnega dela. Le-ta temelji na raziskovalnem pristopu, ki vključuje vodje v izbranem podjetju v farmacevtski industriji. Pri tem sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja – intervju. Na ta način sem pridobila primarne podatke za analizo. Intervju je sestavljen iz petnajstih vprašanj, ki so se nanašali na oba preučevana koncepta.

3.1.1 Namen in cilji

Namen magistrskega dela je s pomočjo znanstvene teorije preučiti in predstaviti koncept avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti ter ju smiselno povezati. V prvem, teoretičnem delu je namen podrobno pregledati strokovno literaturo, jo predstaviti in nato povezati oba koncepta. Na podlagi tega sledi empirični del, pri katerem s strukturiranim globinskim intervjujem z zaposlenimi oziroma vodji skušam ugotoviti prisotnosti obeh konceptov.

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti, kako sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost prisotna med zaposlenimi oziroma vodji v izbranem podjetju. V tabeli 4 so podani trije pomožni cilji.

Tabela 4: Pomožni cilji

Pomožni cilji	
1.	Temeljito preučiti oba koncepta s pomočjo javno dostopne domače in tuje strokovne, znanstvene literature.
2.	Primerno izvesti intervjuje in ugotoviti, kako sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost prisotna med zaposlenimi, kakšna je njuna povezava in kako vplivata na delovno uspešnost.
3.	Na podlagi teoretičnega dela in s pomočjo ugotovitev iz raziskave oblikovati priporočila za podjetje, kako izboljšati prisotnost obeh konceptov med zaposlenimi.

Vir: lastno delo.

3.1.2 Teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi, da sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost med zaposlenimi v izbranem podjetju v farmacevtski panogi pozitivno in neposredno povezana, kar pomeni, da je vpliv avtentičnega vodenja močnejši, ko je stopnja čustvene inteligentnosti višja, kar pomeni, da višja kot je stopnja čustvene inteligentnosti zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju, bolj je izrazito avtentično vodenje.

Za boljšo izvedbo empiričnega dela in dosego ciljev ter preučevanja teze sem oblikovala pet raziskovalnih vprašanj, ki so bila temelj za sestavo vprašanj za intervju. V tabeli 5 so predstavljena raziskovalna vprašanja.

Tabela 5: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja	
1.	V kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno pri vodjih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?
2.	Kako avtentični vodje vplivajo na zaposlene v izbranem farmacevtskem podjetju?
3.	Kakšen vpliv ima čustvena inteligentnost pri vodenju v izbranem farmacevtskem podjetju?
4.	Kako se avtentično vodenje in čustvena inteligentnost povezujeta v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?
5.	Kako lahko avtentični vodje vplivajo na izboljšanje čustvene inteligentnosti zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju?

Vir: lastno delo.

3.1.3 Omejitve raziskave

Pri raziskavi oziroma izvedenih intervjujih sem bila pozorna na omejitve, ki se nanašajo na pristranskost intervjuvancev pri odgovarjanju na vprašanja. Pri tem gre za večjo možnost subjektivnega ali neiskrenega odgovarjanja na vprašanja. Čeprav so bili intervjuvanci vnaprej seznanjeni, da ne bodo imenovani v magistrskem delu ter da bodo njihovi odgovori anonimni, še vedno pa obstaja možnost, da so le-te prilagodili in s tem vplivali na zaključne ugotovitve raziskave.

3.1.4 Oblikovanje vprašanj za intervju

Podatke sem pridobila s pomočjo kvalitativne metode, natančneje z intervjuji, ki sem jih opravila s štirimi vodji v izbranem podjetju v farmacevtski panogi. Intervju je sestavljen iz petnajstih odprtih vprašanj, ki zaradi natančnejšega pridobivanja podatkov vsebujejo tudi podvprašanja. Pri sestavljanju vprašanj mi je bila v pomoč literatura iz teoretičnega dela magistrske naloge. V tabeli 6 so vprašanja, na katera so odgovarjali intervjuvanci.

Tabela 6: Vprašanja za intervju

Vprašanja za intervju	
1.	Kako pomembni so vam odnosi z zaposlenimi? Kakšni so in kako jih gradite? Kako z njimi komunicirate (transparentno, z zaupanjem...)?
2.	Ali vam zaposleni povedo svoje mnenje, delijo svoje misli, občutke? Menite, da jih dobro poznate? Kako jih spoznavate?
3.	Katere vaše lastnosti najbolj pripomorejo k uspešnemu delu/vodenju in zakaj? Katere bi želeli izboljšati? Ali svoje prednosti/pomanjkljivosti razkrijete svojim zaposlenim?
4.	Menite, da poznate sposobnosti, kompetence, znanja svojih zaposlenih? Ali jih pri razvijanju le-teh spodbujate? Če da, kako?
5.	Menite, da poznate pomanjkljivosti svojih zaposlenih? Ali jim pri izboljševanju le-teh pomagata, spodbujate? Če da, kako?
6.	Ali v doseganje ciljev in odločanje vključujete zaposlene? Kako, na kakšen način?
7.	Ali vaše vodenje temelji na vaših vrednotah in prepričanjih? Vam to uspeva, ko ste pod pritiskom in v stresnih situacijah?
8.	Kako uravnavate svoja čustva v stresnih situacijah? Kako se soočate s stresnimi situacijami? Imate občutek nadzora nad čustvi?
9.	Ali poznate koncept avtentičnega vodenja? Če da, kje ste slišali za to?
10.	Kakšen je za vas avtentični vodja? Kako bi ga opredelili? Menite, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju?
11.	Kaj o vas in o vašem vodenju menijo zaposleni?
12.	Kakšna je po vašem mnenju čustveno inteligentna oseba? Menite, da je čustvena inteligentnost pri zaposlenih v podjetju na dovolj visokem nivoju? Kaj pa pri vodjih? (Kako se to odraža pri delu, odnosih?)

se nadaljuje

Tabela 6: Vprašanja za intervju (nad.)

Vprašanja za intervju	
13.	Na kakšen način spodbujate zaposlene, da bi izboljšali čustveno inteligentnost? Menite, da je koristno, da zaposleni razvija svojo čustveno inteligentnost? Vidite pri tem kakšne prednosti na delovnem mestu (pri delu, odnosih)?
14.	Menite, da imata avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vpliv na delovno uspešnost? Zakaj?
15.	Ali menite, da so osebe v vašem podjetju, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, tudi bolj uspešne pri delu?

Vir: lastno delo.

3.2 Analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov

Za intervjuje sem se v izbranem podjetju v farmacevtski industriji začela dogovarjati jeseni 2022 in jih izvedla v tretjem tednu oktobra 2022. V tabeli 7 je prikaz časovnice izvedenih intervjujev.

Tabela 7: Izvedba intervjujev

Opravljen intervju		
Intervjuvanec	Datum	Trajanje (približno, v minutah)
Vodja A	21.10.2022	90
Vodja B	19.10.2022	60
Vodja C	20.10.2022	45
Vodja D	21.10.2022	80

Vir: lastno delo.

Strukturirani globinski intervjuji so bili opravljeni s štirimi vodji preko aplikacije Teams, ki jo uporabljajo v podjetju. Vsi intervjuji so potekali individualno, torej ob prisotnosti intervjuvanca in mene.

3.2.1 Analiza intervjuja z vodjo A

Pri intervjuju z vodjo A je ta na prvo vprašanje o tem, kako so ji pomembni odnosi z zaposlenimi, kakšni so in kako jih gradi ter kako z njimi komunicira, odgovorila, da so ji odnosi zelo pomembni, saj temeljijo na zaupanju ter transparentni in odprti komunikaciji. Vodja odnose gradi s podajanjem povratnih informacij, zaposlene spodbuja, da se le-ti počutijo varne, da podajo svoje mnenje ter z opolnomočenjem. Prav tako ima redna individualna srečanja z zaposlenimi. Ta so namenjena pregledu dela, podajanju povratnih informacij iz obeh strani.

Na drugo vprašanje, če ji zaposleni povedo svoje mnenje, misli, občutke in ali meni, da jih pozna ter kako jih spoznava, je intervjuvanka odgovorila, da ji zaposleni zaupajo, povedo svoja mnenja, predloge. Pri tem poudari, da »prisluhnem njihovim razmišljanjem, vzamem si čas, da poslušam njihova mnenja, predloge in tudi pomisleke«. Meni, da zaposlene dobro pozna, to pa pripisuje majhnosti tima. Zaposlene spoznava na rednih individualnih srečanjih.

Nato sem zastavila vprašanje, katere njene lastnosti najbolj pripomorejo k uspešnemu vodenju/delu in zakaj. Vodja je podala odgovor, da ima dolgoletne izkušnje, empatijo, čustveno inteligenco, vedno je pripravljena poslušati zaposlene, prav tako pa da vsakemu možnost, da izrazi svoje mnenje ter jih spodbuja na področjih, kjer je to potrebno. Meni, da vse to prispeva k njenemu uspešnemu vodenju in tudi delu. Na vprašanje, katere lastnosti bi si želela izboljšati, je odgovorila, da vsekakor delegiranje. Vodja pravi, da zaposleni poznajo njene prednosti in pomanjkljivosti, saj z njimi transparentno komunicira.

Pri četrtem vprašanju sem želela izvedeti ali vodja pozna sposobnosti, kompetence in znanja svojih zaposlenih ter ali jih pri tem spodbuja. Vodja je pojasnila, da pozna sposobnosti, znanja zaposlenih. Spodbuja jih, da le-te razvijajo in nadgrajujejo preko novih izzivov, področij dela, projekti ali pa, da se preizkusijo v novih vlogah oziroma napredujejo na višja delovna mesta. Poudarja tudi, da jih spodbuja pri prestopanju iz cone udobja, hkrati pa jih navdihuje in opolnomoči.

V nasprotju s prejšnjim vprašanjem sem jo nadalje povprašala ali pozna pomanjkljivosti svojih zaposlenih in ali jih pri izboljševanju le-teh spodbuja. Intervjuvanka je pojasnila, da so ji pomanjkljivosti oziroma manjkajoča znanja in kompetence poznane in da jih spodbuja, da le-te izboljšujejo z dodatnimi izobraževanji. Izpostavlja tudi coaching, vključevanje v različne delovne skupine in projekte. Zaposlene opolnomoča za nove delovne naloge ter jih spodbuja, da preizkušajo nove ali drugačne pristope, hkrati pa jim zagotavlja povratne informacije glede njihovega dela.

Nadaljevali sva na temo ciljev in odločanje, kjer sem jo vprašala, ali zaposlene vključuje v doseganje ciljev in odločanje ter na kakšen način. Vodja je na vprašanje odgovorila pritrdilno, pri čemer izpostavlja »Delo je zelo samostojno in zahteva veliko samostojnega odločanja in proaktivnosti«. Pri tem še pove, da je v definiranju ciljev vključen celoten tim tako, da ima vsak zaposleni možnost neposrednega vpliva na doseganje ciljev.

Nato me je zanimalo, ali njeno vodenje temelji na njenih vrednotah in prepričanjih ter če ji to uspeva tudi v stresnih situacijah. Intervjuvanec je temu pritrdil, pri čemer poudarja, da je vodenje z zgledom najbolj učinkovito. Pojasnjuje, da ji to uspeva tudi v stresnih situacijah, saj le-te zelo dobro obvladuje ter se trudi, da tudi takrat ohranja spoštljivo in transparentno komunikacijo.

Pri osmem vprašanju sem želela izvedeti, kako uravnava svoja čustva v stresnih situacijah, kako se z njimi sooča in ali ima občutek nadzora nad čustvi. Vodja meni, da zelo dobro obvladuje svoja čustva, kar pripisuje izkušnjam dela na različnih delovnih mestih in skupinah. Trudi se, da prav tako v stresnih situacijah ohranja korekten odnos, pri čemer izpostavlja »Komuniciram na način, da umirim situacijo in imam pozitiven učinek umiritve tudi na druge«. K stresnim situacijam pristopa organizirano, strukturirano ali pa se s kom posvetuje.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali pozna koncept avtentičnega vodenja. Intervjuvanka pravi, da je zanj slišala iz različnih komunikacijskih kanalov, kot so internet, pisni materiali in podobno. Pripomni pa tudi, da je zanj slišala na programu usposabljanja za vodje, ki se ga je udeležila v sklopu podjetja.

Nato sem zastavila vprašanje, kakšen je zanj avtentični vodja, kako bi ga opredelila. Vodja jasno izrazi, da je avtentični vodja zvest sam sebi, se zaveda svojih vrednot, prepričanj, prednosti in pomanjkljivosti. Poudarja, da je takšen vodja odprt za mnenja drugih. Pri tem pravi, da avtentični vodja »deluje po načelih integritete, vključenosti in etičnih standardov, spodbuja zaposlene, jih vključuje v odločitve in jih opolnomoči«. Na ta način zaposleni razvijajo svoje sposobnosti in kompetence, s katerimi dosegajo cilje ter skrbijo za svoj osebni in strokovni razvoj. Glede prisotnosti avtentičnega vodenja v podjetju pravi, da po njenih izkušnjah lahko potrdi, da je prisotno.

Pri enajstem vprašanju me je zanimalo, kaj o njej in njenem vodenju menijo zaposleni. Vodja je povedala, da na podlagi povratnih informacij, ki jih dobi, sklepa, da jo zaposleni vidijo kot »vodjo z integriteto, čustveno inteligenco, empatijo, strokovnimi kompetencami«. Pravi, da zaposleni vidijo, da jih spodbuja pri doseganju ciljev, njihovem razvoju in opolnomočenju ter jim nudi podporo.

Nadalje sem jo vprašala, kakšna je po njenem mnenju čustveno inteligentna oseba in ali meni, da je čustvena inteligentnost zaposlenih ter vodij v podjetju na dovolj visokem nivoju. Vodja verjame, da je čustveno inteligentna oseba takšna, ki se zna postaviti v čustven položaj zaposlenega, pozna tako svoje prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Pri tem izpostavlja »Zna prisluhniti, želi pomagati drugim in jih spodbujati pri doseganju njihovih ciljev«. Doda še, da se takšen vodja zna motivirati, dobro obvladuje svoja čustva ter hkrati pomaga drugim, da se znajo soočiti z izzivi. Vodja je omenila, da imajo zaposleni različne nivoje čustvene inteligence in meni da je le-ta pri vodjih na visokem nivoju. Pri tem pojasni, da se to izraža pri odprti komunikaciji.

Na vprašanje, kako spodbuja zaposlene, da bi le-ti izboljšali čustveno inteligentnost, je vodja odgovorila, da vodi z zgledom in da jim skuša pokazati, kako se odzvati v raznih situacijah. Pri tem pa sami uporabljajo način, ki njim najbolj ustreza glede na osebne vrednote in prepričanja. Intervjuvanka prav tako meni, da je koristno, da zaposleni razvija svojo čustveno inteligentnost. Pri tem vidi prednosti na delovnem mestu, saj meni, da je pomembno zavedanje, da so »različni sodelavci na različnih nivojih čustvene inteligence«, pri čemer izpostavlja, da ravno z razumevanjem teh razlik prispevajo k učinkovitosti in uspešnemu sodelovanju v timu.

Pri predzadnjem vprašanju sem intervjuvanko vprašala ali meni, da imata avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vpliv na delovno uspešnost. Vodja ima stališče, da ta dva koncepta vsekakor vplivata na uspešnost. Meni, da se pri takšnem načinu vodenja zaposleni počutijo varne izraziti svoje mnenje, omogočeno jim je delovanje v okviru svojih vrednot ter da so cenjene prednosti zaposlenega in hkrati, da ima možnost izboljšati svoje pomanjkljivosti. Vse to posledično vpliva na uspešnost. Vodja pri tem izpostavlja, da so zaposleni opolnomočeni, bolj motivirani, delujejo na temelju zaupanja in odgovornosti. Prav tako poudarja, da mora vodja zaposlenim pokazati, da ceni njihovo delo, trud.

Nazadnje pa sem vodjo še povprašala ali meni, da so osebe v njihovem podjetju, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, tudi bolj uspešne pri delu. Intervjuvanka je temu odgovorila pritrdilno, saj meni, da oba koncepta v praksi pripomoreta k boljšim rezultatom. Pri tem poudarja, da so takšne osebe »bolj osredotočene, delujejo na osnovi visokih etičnih standardov, integritete, raznolikosti in vključenosti«. Meni, da se takšne osebe bolje soočajo s stresnimi situacijami in izzivi, znajo se vživeti v čustva drugih ter pomagati, da tudi drugi boljše obvladujejo različne situacije.

3.2.2 Analiza intervjuja z vodjo B

Drugi intervju sem opravila z vodjo B, ki mi je na vprašanje, kako pomembni so ji odnosi z zaposlenimi odgovorila, da so ji le-ti izjemno pomembni in da so dobri. Pojasnjuje, da se o stvareh odkrito pogovarjajo ter skupaj pristopajo k izzivom. Odnose gradijo pri delu v pisarni, z individualnimi sestanki z zaposlenimi, ki potekajo enkrat mesečno, raznimi delavnicami, teambuildingi in druženji izven službe. Nato sem vodjo vprašala, kako z zaposlenimi komunicira. Ta mi je odgovorila, da je vedno transparenten in da ima venomer dobre namene. Opaža pa, da način komunikacije ne ustreza vsem.

Nadalje sem jo povprašala, ali ji zaposleni povedo svoje mnenje. Vodja pravi, da zaposleni sicer povedo svoje mnenje in misli, vendar je prepričana, da vsega pa vendar le ne povedo. Poudarja pa, da zaposlene z izjemo enega ali dveh dobro pozna. To ji uspeva preko pogovorov, druženj. Pri tem izpostavlja, da je druženj manj zaradi dela od doma, vendar se vseeno trudi, da jih spoznava.

Na vprašanje, katere njene lastnosti najbolj pripomorejo k uspešnemu delu oziroma vodenju, je intervjuvanka podala odgovor, da se trudi imeti neposreden in odkrit način delovanja in hkrati postavlja strukturo, kjer je to potrebno. Meni, da ima smisel v povezovanju odnosov in vsebine, je organizirana, pozitivna, prav tako tudi pozitivno naravnana k reševanju problemov. Pri čemer izpostavlja, da zaposlenim »daje to nek občutek varnosti in umirjenosti. Lahko pa jih tudi stresira, da ne vidim stvari tako kritične, kot si jih morda predstavljajo sami«. Vodja bi rada izboljšala svojo prilagodljivost v komunikaciji in poslušanju ter da ne hiti prehitro v zaključke. Prepričana je, da je glede svojih prednosti kot tudi pomanjkljivosti do zaposlenih odkrita.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, ali vodja pozna sposobnosti in kompetence svojih zaposlenih. Ta mi je odgovorila, da v večini pozna, vsaj na splošno. Ima pa tudi zaposlene, pri katerih le-teh ne pozna prav dosti. Zaposlene pri razvijanju sposobnosti, znanj podpira predvsem s spodbudami. Pojasnjuje pa, da bi marsikdaj morala sama zadržati svoje misli, saj meni, da je pomembno, da zaposleni sam pride do določenih ugotovitev ali rešitev. Pri tem osvetli, da »zadovoljstvo na koncu bi jim dalo več kot le seznam rešitev«. V prihodnje pa ima v pripravi razvojni program za vsakega zaposlenega.

Nadaljevali sva z vprašanjem ali za razliko od sposobnosti in kompetenc pozna pomanjkljivosti zaposlenih. Vodja verjame, da pozna nekaj pomanjkljivosti, ki so očitne v poslovnem okolju oziroma glede na naravo dela, vendar ne pozna vseh. Poudarja, da je »vsaka pomanjkljivost lahko v drugem okolju – prednost in obratno«. Pri čemer pojasnjuje, da če zaposleni ne želi odpraviti pomanjkljivosti, mu ne bo koristila nobena spodbuda. Vodja se trudi, da jim predstavi različne možnosti, prednosti določenih razvojnih korakov, na zaposlenemu pa je ali se zanj odloči.

Moje naslednje vprašanje se je navezovalo na doseganje ciljev ter odločanje, in sicer ali jih vodja v le-te vključuje. Pravi, da se trudi vendar pa opaža, da je sprejemanje odločitev za nekatere kar izziv. Meni, da bi zaposleni lahko bili bolj vključeni, predvsem v zadeve, na katere imajo vpliv. Pojasnjuje, da je vedno odprta za komentarje in pomoč pri odločanju. V prihodnje si želi zaposlenim »nuditi več podpore, kot pa navodil«.

Pri sedmem vprašanju, ki se navezuje na vodenje na podlagi vrednot in prepričanj, je intervjuvanka povedala, da se večino časa trudi voditi na tak način, temu prav tako sledi v stresnih situacijah. Pri tem še osvetli »Če se trudiš biti pošten in prijazen človek, ne glede na okoliščine, boš enak odnos dobil tudi povrnjen«.

Nato me je zanimalo, kako uravnava čustva v stresnih situacijah in kako se sooča s takšnimi situacijami. Povedala je, da ni oseba, ki bi imela čustvene izbruhe. V takšnih situacijah navadno potrebuje čas za razmislek, sprehod za zbistritev misli. Vodja osvetli, da ima nadzor nad reakcijami, saj ga nad čustvi ne moremo imeti.

Nadalje vodja pojasni, da je seznanjena s pojmom avtentičnega vodenja, saj je zanj slišala na delavnici, ki se jo je udeležila v podjetju. Prepričana je, da je avtentičen vodja nekdo, ki

se ne pretvarja in je pristen. Oseba, ki se trudi delati dobro. Pri tem verjame, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju.

Na enajsto vprašanje o tem, kaj o njej in njenem vodenju menijo zaposleni, je odgovorila, da imajo pozitivno mnenje, saj se lahko nanjo vedno zanesejo. Prav tako menijo, da je dostopna in zabavna, cenijo njene spodbude in da z njeno pomočjo vedno najdejo rešitev.

Zanimalo me je, kakšna je po njenem mnenju čustveno inteligentna oseba in ali je v podjetju na dovolj visokem nivoju. Vodja se je težko opredelila ali je nekdo čustveno inteligenen ali ne. Meni, da so različni odtenki čustvene inteligentnosti in različna področja, ki so pri nekaterih bolj ali manj močna. Pojasni, da je zanjo čustveno inteligentna oseba takšna, ki osebam dovoli biti to kar so in jim tega ne zameri. Za zaposlene pravi, da je čustvena inteligentnost prisotna do neke mere, vendar bi bila lahko višja. Za širši krog vodij v podjetju pa pravi »smo kar v redu«. Prepričana je, da se čustvena inteligentnost odraža na način, da je oseba razumevajoča, ne obtožuje in ne vali krivde na druge.

Nato sem vodjo povprašala, kako spodbuja zaposlene, da bi izboljšali čustveno inteligentnost. Intervjuvanka je odgovorila, da se s tem posebej še ni ukvarjala. Pojasni, da imajo v podjetju dovolj gradiv in delavnic za zaposlene. Razvijanje čustvene inteligentnosti pri le-teh se ji zdi pomembno, pri čemer pojasnjuje »Če je ne, boš vedno na iste dogodke enako reagiral«.

Na predzadnje vprašanje o tem, ali meni, da imata avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vpliv na delovno uspešnost, je intervjuvanka odgovorila, da verjetno ima, vendar do neke mere. Pravi, da z zaupanjem, dobrimi odnosi zaposlenim omogočiš prijetnejše delovno okolje, posledično pa se ti bolj trudijo za uresničevanje ciljev. Pri tem izpostavi, da niso vsi zaposleni sicer takšni, saj nekateri potrebujejo bolj točna, strukturirana navodila in naloge.

Na koncu sem intervjuvanko vprašala še, ali meni, da so osebe v podjetju, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, tudi bolj uspešne. Vodja je pri tem podala odgovor, da ni prepričana, verjetno pa pripomore. Meni, da je to odvisno od zaposlenega oziroma vodje, pri čemer pojasnjuje »Zaposleni bodo vedno naredili delo, odvisno pa je, kako se bodo ob tem počutili«. Če se počutijo motivirane, bodo posledično delo bolje opravili.

3.2.3 Analiza intervjuja z vodjo C

Tretji intervju je bil izveden z vodjo C, ki mi je na vprašanje o odnosih z zaposlenimi odgovorila, da so ji le-ti izjemno pomembni. Meni, da imajo dobre odnose, ki temeljijo na zaupanju, preko katerega jih tudi gradijo. Želi, da se zaposleni počutijo varne, da izrazijo svoje mnenje. Z njimi komunicira odprto, iskreno.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, ali ji zaposleni povedo svoje mnenje in kako dobro jih pozna. Vodja pravi, da zaposleni z njo sicer delijo svoje občutke, mnenja. Hkrati pa ni prepričana, da jih dobro pozna. Z zaposlenimi ima individualne pogovore enkrat mesečno.

Nadalje sem jo vprašala, katere njene lastnosti najbolj pripomorejo k uspešnemu delu, vodenju in katere bi si želela izboljšati. Intervjuvanka verjame, da je pri njej ključno to, da ostane mirna tudi v kritičnih situacijah. Najprej skuša razumeti težavo, nato pa se z ekipo skupaj odloči. Pri tem izpostavlja, da bi si želela izboljšati strateško razmišljanje in reševanje konfliktov tudi izven njenega tima. O tem, ali svoje prednosti oziroma pomanjkljivosti razkriva zaposlenim pravi »S timom delim svoje izkušnje, ne pa moje prednosti in slabosti. Verjetno kdaj v kontekstu omenim, da nekaj znam/imam izkušnje ter, da jim lahko ponudim pomoč«. Prav tako z njimi deli, če nečesa ne zna ali nima izkušenj.

Nato sem jo povprašala, kako pozna sposobnosti in kompetence svojih zaposlenih in če jih pri razvijanju le-te spodbuja. Odgovorila je, da jih vsekakor pozna. Trudi se ravnati kot mentorica, vedno jim je na voljo za vprašanja ali pomoč. Za vsakega ima pripravljen razvojni načrt, ki je individualno prilagojen.

Pri petem vprašanju me je zanimalo, ali za razliko od sposobnosti in kompetenc pozna tudi pomanjkljivosti svojih zaposlenih. Osvetli, da jih načeloma pozna, spoznala jih je skozi njihovo delo, saj sami svoje pomanjkljivosti težko povedo. Zaposlene skuša spodbujati, jim pomagati pri težavah in jih rešiti.

Želela sem izvedeti, ali v doseganje ciljev in odločanje vključuje zaposlene. Vodja pravi, da jih vsekakor vključuje. Pri tem poudari, da je izrednega pomena »da se zaposleni počutijo vredne, del odločitev«. Skuša jih vzpodbujati, da se osredotočajo na izzive, predvsem kako jih izboljšati. Pri odločitvah jim dodeli odgovornost za določene naloge in jih prav tako opolnomoči.

Pri sedmem vprašanju sem jo vprašala, ali vodenje temelji na njenih vrednotah in prepričanjih. Vodja temu vprašanju odgovarja pritrdilno in pravi, da se trudi voditi na takšnih temeljih tudi v stresnih situacijah. Ko je soočena z le-temi, se najraje s kom pogovori ali pa sama oceni situacijo in jo skuša rešiti na miren način.

Nadalje me je zanimalo, kako se sooča s stresnimi situacijami in kako takrat uravnava svoja čustva. Povedala je, da se v takšnih situacijah s kom pogovori, posveča se sami sebi, gre v naravo, predvsem pa skuša ločiti službeno in zasebno življenje. Pravi, da ima v večini primerov nadzor nad čustvi. V kočljivih situacijah oceni, kako je zadeva pomembna in temu primerno postavi prioritete.

Pri vprašanju ali pozna koncept avtentičnega vodenja, je intervjuvanka odgovorila, da ga pozna, vendar ne podrobno. Zanj je slišala na izobraževanju za vodje v podjetju.

Na vprašanje, kakšen je zanjo avtentičen vodja, je odgovorila, da takšna oseba »spodbuja svoje zaposlene za doseg rezultatov, jih motivira in ima zaupanje sodelavcev«. Pri čemer poudarja, da v podjetju skušajo slediti temu, vendar žal ne vsi.

Nato me je zanimalo, kaj o njenem vodenju menijo zaposleni. Vodja je povedala, da je iz zadnjih povratnih informacijah, ki jih ima, razvidno, da ji zaposleni zaupajo in so zadovoljni z vodenjem, ima pa še nekaj prostora za izboljšanje.

Nadalje sem jo vprašala, kakšna je po njenem mnenju čustveno inteligentna oseba. Vodja pojasni, da se takšna oseba zanima za ljudi in njihovo počutje ter pozna svoje prednosti in slabosti. O tem, ali je čustvena inteligentnost na dovolj visokem nivoju v podjetju ni prepričana, saj če ocenjuje celotno podjetje pravi, da nima občutka, da je na visokem. Pri tem poudarja, da so različni dejavniki, kot so stres in veliko količina dela, ki posledično lahko vplivajo na osebo, odnose. Osvetli tudi, da je »čustveno inteligenten vodja nujen za dobro počutje v timu, ker se skuša vklopiti v tim, razumeti posameznike in ne kuje zamer. Je pripravljen na spremembe in pri tem tudi podpira zaposlene«.

Pri trinajstem vprašanju me je zanimalo, ali vodja spodbuja zaposlene, da bi izboljšali čustveno inteligentnost. Ta je odgovorila, da se zaenkrat na to še ni osredotočala. Pri tem omeni, da morda spodbuja zaposlene na sestankih, z njimi deli informacije. Vodja jasno izraža, da je pomembno, da zaposleni razvijajo čustveno inteligentnost, saj se bodo tako lahko boljše soočali s stresom in izzivi. Prav tako meni, da bi bilo manj konfliktov in stresa.

Na predzadnje vprašanje, ali meni, da imata avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vpliv na delovno uspešnost, je vodja odgovorila pritrdilno. Pri tem poudarja »Takšna oseba premore veliko mero razumevanja in ima vizijo, ki jo zna predstaviti timu, da mu sledijo. Zna jih motivirati in ima zaupanje sodelavcev«.

Pri zadnjem, petnajstem vprašanju pa sem jo še povprašala, ali meni, da so osebe, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, tudi bolj uspešne pri delu. Vodja je prav tako tudi na to vprašanje odgovorila pritrdilno. Meni, da izzivi na delovnem mestu lahko vodijo k nezadovoljstvu in izgorelosti, v kolikor nisi takšna oseba.

3.2.4 Analiza intervjuja z vodjo D

Zadnji, četrti intervju sem opravila z vodjo D. Ta mi je na vprašanje o odnosih z zaposlenimi povedala, da so le-ti izjemno pomembni. Osvetli občutke cenjenosti, spoštovanja, slišnosti. Meni, da so odnosi dobri, kjer vlada zaupanje, drug na drugega se lahko zanesejo. Odnose gradi na način, da z zaposlenimi komunicira transparentno. Pri tem poudari, da »način pogovora ni na nivoju nadrejeni-podrejeni«. Trudi se, da je komunikacija obojestranska, veliko željo pa ima po povratnih informacijah s strani zaposlenih.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali ji zaposleni povedo svoje mnenje, misli. Vodja verjame, da ji v večini zaposleni zaupajo svoje misli. Meni, da jih karakterni dobro pozna, prav tako tudi, kaj jim ustreza v delovnem okolju. Pravi, da zaposlene spozna preko pogovorov, interakcijami z ekipo v pisarni in na neformalnih druženjih.

Nadalje me je zanimalo, katere njene lastnosti najbolj pripomorejo k uspešnemu vodenju in delu. Vodja je izpostavila empatijo, poslušanje in željo, da zaposlenim pomaga pri težavah. Odnose ne vidi kot hierarhične. Prepričana je, da je izjemnega pomena, da je zaposleni slišan. Pri vprašanju, katere pomanjkljivosti bi rada spremenila, je odgovorila, da prehitro in prevečkrat išče rešitve in želi pomagati. Namesto tega bi raje zaposlene opolnomočila, jim pomagala, da do rešitve pridejo sami. Glede svojih prednosti in pomanjkljivosti pravi, da jih »po navadi ne razkrivam, pa ne zato, ker jih ne bi želela, ampak iskreno, pogovor niti ne zanese v to smer«.

Pri četrtem vprašanju sem želela izvedeti, ali pozna sposobnosti, kompetence svojih zaposlenih. Intervjuvanka pove, da jih pozna, vendar ne vseh. Zaposlene si želi vključiti v projekte, kjer bi njihove močne plati bile predstavljene tudi drugim. Pri tem tudi omeni, da bodo imeli delavnico, kjer bo vodja dobil uvid, katere so močne plati vsakega posameznega zaposlenega.

Za razliko od prejšnjega vprašanja me je nato zanimalo, ali pozna pomanjkljivosti svojih zaposlenih. Pri tem odgovori, da jih prav tako pozna, a ne vseh. Pove, da zaposlene vključuje v projekte, kjer so izzvani, da izboljšajo svoje pomanjkljivosti.

Nato me je zanimalo, ali v doseganje ciljev in odločanje vključuje zaposlene. Vodja pri tem odgovarja, da je odvisno od odločitve in situacije. Na sestankih, ki jih imajo na mesečni ravni, skuša pridobiti informacije o zaposlenih, kaj si želijo, kako so zadovoljni, kaj jih še posebej zanima ter tudi kaj jim ni všeč. Na podlagi tega vodja zaposlene razdeli na projekte. Hkrati pa pojasni, da so določeni cilji in odločitve definirani na nivoju vodstva. Na sploh pa verjame, da je »vsak posameznik odgovoren za postavljanje svojih individualnih ciljev, ki morajo biti drzni in podpreti skupno vizijo enote«.

Pri sedmem vprašanju sem vodjo vprašala, ali vodenje temelji na njenih vrednotah in prepričanjih. Intervjuvanka je podala odgovor, da se jim trudi vedno slediti. Meni, da je temu tako tudi v stresnih situacijah, saj zna »izolirati stresorje, da lahko še vedno sledim svojim vrednotam in prepričanjem in ohranim trezno glavo«.

Nadalje me je zanimalo, kako uravnava čustva v stresnih situacijah. Vodja pravi, da se takrat umakne na samo, razmisli kaj se dogaja, kaj pričakuje ter kako bo prišla do cilja. V stresnih situacijah ima nadzor nad čustvi in mislimi. Vse to pa pojasni z izjavo »Vedno verjamem v to, da se stvari zgodijo z namenom in da so s pomočjo ekipe izzivi rešljivi«.

Deveto in deseto vprašanje se je navezovalo na poznavanje koncepta avtentičnega vodenja, kakšen je tak vodja in kako je s prisotnostjo le-tega v podjetju. Intervjuvanka pozna koncept

avtentičnega vodenja iz fakultete. Zanj je avtentični vodja takšen, ki se zaveda samega sebe, svojih vrednot in skladno z njimi tudi deluje. Pravi, da je v podjetju vedno več avtentičnih vodij, saj se ta način vodenja spodbuja, hkrati pa ga zaposleni pričakujejo.

Pri enajstem vprašanju me je zanimalo, kaj o vodji menijo zaposleni. Ta je odgovorila, da glede na povratne informacije, ki jih je prejela, zaposleni pravijo, da so z njo in njenim vodenjem zadovoljni. Pri tem pravi, da so zaposleni še posebej poudarili hvaležnost, da jim vedno prisluhne, stoji ob strani. Zaposleni imajo občutek, da ji lahko zaupajo. Všeč jim je občutek, da so pomembni, slišani in vključeni.

Nato me je zanimalo, kakšna je po njenem mnenju čustveno inteligentna oseba in kako je čustvena inteligentnost prisotna v podjetju. Meni, da je čustveno inteligentna oseba zmožna prepoznavati in upravljati s čustvi, tako s svojimi kot drugimi. Pravi, da je v podjetju nekaj oseb, ki so kar visoko čustveno inteligentni. Pri tem poudarja, da je takšnih premalo in da so to večinoma mlajše osebe. Enako mnenje ima o vodjih. Intervjuvanka osvetli, da ji je čustvena inteligentnost izjemno pomembna, saj se s prisotnostjo le-te »tvori celica na višjem nivoju, kjer je prisotno zaupanje, odnosi so na višjem nivoju«, to vpliva na produktivnost in pripadnost.

Nadalje me je zanimalo, kako spodbuja zaposlene, da bi izboljšali čustveno inteligentnost ter kakšne prednosti vidi pri tem na delovnem mestu. Zaposlene spodbuja preko pogovorov ter na način, da jih vključuje v delavnice mehkih veščin, s pomočjo katerih spoznajo sebe, svoje sodelavce, kako komunicirati in podobno. Vodja verjame, da je čustvena inteligentnost izrednega pomena na delovnem mestu, predvsem kadar gre za sodelovanje v večjih skupinah. Njeno stališče je, da se je potrebno naučiti, da smo si ljudje različni.

Pri predzadnjem vprašanju sem intervjuvanko vprašala, ali imata avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vpliv na delovno uspešnost. Vodja pri tem vprašanju odgovarja pritrdilno, saj meni, da mora vodja poznati zaposlene, od tega v čem so dobri kot tudi kje potrebujejo več podpore. Prepričana je, da če uspeš pridobiti zaupanje zaposlenih, jim biti vzor in jih spodbujati k doseganju ciljev, so zaposleni posledično bolj zadovoljni in motivirani, hkrati pa to pozitivno vpliva tudi na odnose.

Nazadnje sem intervjuvanko še povprašala, ali meni, da so osebe v podjetju, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, tudi bolj uspešne pri delu. Vodja pri tem izraža jasno strinjanje, saj meni, da s tem dosežeš pri zaposlenih zaupanje, predanost in pripadnost na višjem nivoju. Vse to pripomore k boljši produktivnosti, pri tem poudari, da zaposleni »postanejo del nečesa in se osmislijo«.

3.2.5 Povzetek analize

V prvem sklopu vprašanj (tabela 8) so rezultati analize pokazali, da so vsem štirim vodjem odnosi z zaposlenimi pomembni, prav tako imajo z njimi odprto komunikacijo. Tri od štirih

vodij meni, da jim zaposleni zaupajo svoje mnenje, delijo misli, občutke. Vodja B dvomi, da so zaposleni tako transparentni, da bi z njo delili, kar si mislijo. Nadalje tri od štirih vodij meni, da dobro pozna svoje zaposlene, ena vodja pa ni prepričana, da jih tako dobro pozna.

Ko so morale vodje našteti svoje lastnosti, ki najbolj pripomorejo k uspešnemu delu in vodenju, se najbolj pogosto pojavi odgovor – empatija in poslušanje. Omenijo pa prav tako spodbujanje, organiziranost, pozitivnost, optimizem, mirnost in nudenje pomoči. Pri lastnostih, ki prispevajo k boljšemu vodenju in delu, so vodje izpostavile delegiranje oziroma opolnomočenje. Prav tako omenijo tudi komunikacijo, poslušanje, strateško razmišljanje in reševanje konfliktov. Polovica vodij zaposlenim ne razkriva svojih prednosti in pomanjkljivosti. Ena vodja to pojasni, da z zaposlenimi deli le izkušnje, ne pa prednosti ali pomanjkljivosti. Druga pa osvetli, da jih ne razkriva zaposlenim, ker pogovor ne zanese v te tematike.

Sklepamo lahko, da so vodjem v podjetju odnosi z zaposlenimi izrednega pomena, prav tako odprta komunikacija z njimi. Razvidno je, da večinoma zaposleni izrazijo svoja mnenja, misli in občutke. Praviloma vodje poznajo svoje zaposlene. Vidimo, da vodje svoje pomanjkljivosti in prednosti zaposlenim razkrijejo le deloma.

Tabela 8: Povzetek analize – odnosi, komunikacija, lastnosti vodje, izboljšave

	Vodja A	Vodja B	Vodja C	Vodja D
Pomembni odnosi z zaposlenimi	✓	✓	✓	✓
Odprta komunikacija z zaposlenimi	✓	✓	✓	✓
Zaposleni povedo svoje mnenje	✓	✗	✓	✓
Vodja pozna zaposlene	✓	✓	✗	✓
Lastnosti vodje za uspešno delo	Empatija, poslušanje, spodbujanje.	Organiziranost, pozitivnost, optimizem.	Mirnost.	Empatija, poslušanje, nudenje pomoči.
Vodja želi izboljšati	Delegiranje.	Komunikacijo, poslušanje.	Strateško razmišljanje, reševanje konfliktov.	Opolnomočenje.
Zaposleni poznajo prednosti in pomanjkljivosti vodje	✓	✓	✗	✗

Vir: lastno delo.

V drugem delu oziroma iz tabele 9 lahko vidimo, da vse štiri vodje verjamejo, da poznajo sposobnosti, kompetence in znanja zaposlenih, pri čemer poudarjajo, da vseh zagotovo ne poznajo. Prav tako vse vodje spodbujajo zaposlene pri razvijanju le-teh, največkrat z novimi izzivi ali področji dela. Poleg tega omenijo tudi individualni razvojni plan, vključevanje v projekte ter osvetlijo, da so zaposlenim vedno na voljo.

V enaki meri vodje poznajo tudi pomanjkljivosti zaposlenih. Pri tem omenijo, da vseeno ne poznajo vseh. Ravno tako vse štiri vodje pomagajo in spodbujajo zaposlene pri izboljševanju pomanjkljivosti, največkrat tako, da jim predlagajo dodatna izobraževanja, coaching, opolnomočenje, ko so za to pripravljeni, in vključevanje v projekte. Prav tako vodje zaposlenim tudi na tem področju vedno nudijo pomoč.

Pri vključevanju zaposlenih v odločanje in doseganje ciljev so odgovori vodij različni. Dve od štirih vodij sta prepričani, da zaposlene vključujeta. Medtem ko pa drugi dve odgovarjata, da bi si jih želele vključevati več oziroma, da jih pri določenih stvareh ne moreta, saj nekatere zadeve prihajajo od vodstva, prav tako pa pravita, da je odvisno od situacije.

Iz tega ugotavljam, da vodje poznajo sposobnosti, kompetence in znanja zaposlenih, prav tako jih pri tem spodbujajo. Enako velja pri pomanjkljivostih. Medtem, ko vodje zaposlene v odločanje in doseganje ciljev vključujejo le deloma.

Tabela 9: Povzetek analize - kompetence, pomanjkljivosti, odločanje in cilji

	Vodja A	Vodja B	Vodja C	Vodja D
Poznavanje kompetenc zaposlenih	✓	✓	✓	✓
Spodbujanje zaposlenih pri razvijanju kompetenc	✓	✓	✓	✓
Poznavanje pomanjkljivosti zaposlenih	✓	✓	✓	✓
Spodbujanje zaposlenih pri izboljševanju pomanjkljivosti	✓	✓	✓	✓
Vključevanje zaposlenih v odločanje in doseganje ciljev	✓	✗	✓	✗

Vir: lastno delo.

Nadalje je iz tabele 10 razvidno, da vodenje vseh štirih vodij temelji na vrednotah in prepričanjih, trdijo, da jim to uspeva tudi v stresnih situacijah, v le-teh imajo nadzor nad čustvi. Ko so pod pritiskom, se največkrat umaknejo na samo, s kom pogovorijo oziroma posvetujejo in gredo v naravo. Vse vodje poznajo koncept avtentičnega vodenja, večina se je z njim seznanila v podjetju. Verjamejo, da je avtentičen vodja samozaveden, pristen in hkrati takšen, ki spodbuja zaposlene, ima njihovo zaupanje ter deluje na podlagi svojih vrednot in prepričanj. Vse vodje so podale odgovor, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju, pri čemer nekatere osvetlijo, da je avtentičnih vodij vse več, hkrati se takšno vodenje v podjetju spodbuja, ga pa žal vseeno ne dosegajo vsi.

Sklepamo lahko, da vodje pri svojem delovanju sledijo svojim vrednotam in prepričanjem, prav tako vodje v podjetju poznajo koncept avtentičnega vodenja, vedo naštetih nekaj njihovih ključnih lastnosti ter menijo, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju.

Tabela 10: Avtentično vodenje

	Vodja A	Vodja B	Vodja C	Vodja D
Vodenje temelji na vrednotah in prepričanjih	✓	✓	✓	✓
Način spopadanja s stresnimi situacijami	Organizirano, pogovor.	Čas za razmislek, narava.	Pogovor, narava.	Umik na samo, čas za razmislek.
Vodja pozna koncept avtentičnega vodenja	✓	✓	✓	✓
Avtentični vodja je ...	Zvest sam sebi, se zaveda svojih vrednot, prepričanj, prednosti in slabosti.	Pristna oseba, dela dobro za ljudi.	Oseba, ki spodbuja, motivira zaposlene, ima njihovo zaupanje.	Oseba, ki se zaveda samega sebe in svojih vrednot.
Avtentično vodenje je prisotno v podjetju	✓	✓	✓	✓

Vir: lastno delo.

V zadnjem sklopu vprašanj (tabela 11) so rezultati analize pokazali, da imajo vse vodje pozitivne povratne in informacije od zaposlenih. Največkrat se omenja empatija, nudenje podpore in zaupanje, hkrati pri tem ena izpostavlja, da ima možnosti izboljšav. Za vodje je čustveno inteligentna oseba takšna, ki prepoznava in razume svoja čustva in čustva drugih,

prav tako pozna svoje prednosti in pomanjkljivosti ter je pripravljena pomagati. Tri vodje so prepričane, da je čustvena inteligentnost prisotna v podjetju, pri čemer dve vodji izpostavljata, da je v podjetju premalo zaposlenih, ki imajo čustveno inteligentnost na visokem nivoju. Dve od štirih vodij spodbujata zaposlene, da bi izboljšali čustveno inteligentnost, običajno s pogovori, delavnicami in z zgledom. Ostali dve temu še nista namenjali pozornosti, saj ena meni, da drugih ne moreš nadzirati oziroma, da se bodo spremenili, ko bodo to sami želeli. Spet druga pravi, da se na to ne osredotoča. Vse vodje jasno izražajo, da je razvijanje čustvene inteligentnosti pri zaposlenih izrednega pomena. Prav tako se vse strinjajo s trditvijo, da avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vplivata na delovno uspešnost. S trditvijo, da so osebe, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, posledično pa bolj uspešne pri delu, se strinjajo tri vodje. Vodja B pa pravi, da ni prepričana, pri čemer izpostavlja, da ne delujejo vsi na takšen način, da je odvisno od zaposlenega ter osvetli, da te lastnosti pripomorejo k uspešnejšemu delu.

Iz tega ugotavljam, da so zaposleni zadovoljni z vodenjem v podjetju, vodje znajo naštetati nekatere ključne lastnosti čustveno inteligentnih oseb. V večini menijo, da je čustvena inteligentnost v podjetju prisotna. Vodje le deloma spodbujajo zaposlene, da bi ti izboljšali čustveno inteligentnost, a hkrati vse izražajo jasno strinjanje, da je le-to koristno. Vse vodje se strinjajo, da avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vplivata na delovno uspešnost. Večinoma se prav tako strinjajo, da so osebe, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, tudi bolj uspešne pri delu.

Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih, čustvena inteligentnost, vpliv avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti

	Vodja A	Vodja B	Vodja C	Vodja D
Zaposleni so zadovoljni z vodenjem	✓	✓	✓	✓
Vodje menijo, da čustveno inteligentna oseba ...	Razume čustva drugih, pozna svoje prednosti in pomanjkljivosti, pomaga, spodbuja.	Ne kuje zamer, dovoli ti biti pristen.	Zna oceniti ljudi, pozna svoje prednosti in pomanjkljivosti, se zanima za ljudi in njihovo počutje.	Ima zmožnost prepoznavati in upravljati s čustvi, s svojimi in drugimi.
Čustvena inteligentnost je v podjetju prisotna	✓	✓	✗	✓

se nadaljuje

Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih, čustvena inteligentnost, vpliv avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti (nad.)

	Vodja A	Vodja B	Vodja C	Vodja D
Vodja spodbuja zaposlene, da bi izboljšali čustveno inteligentnost	✓	✗	✗	✓
Koristno je, da zaposleni razvija čustveno inteligentnost	✓	✓	✓	✓
Avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vplivata na delovno uspešnost	✓	✓	✓	✓
Osebe, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, so bolj uspešne pri delu	✓	✗	✓	✓

Vir: lastno delo.

3.3 Zaključne ugotovitve

Na podlagi preučene teorije koncepta avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti ter opravljenih intervjujev s štirimi vodji, je v nadaljevanju predstavljenih pet raziskovalnih vprašanj in odgovori na le-te.

Raziskovalno vprašanje 1: V kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno pri vodjih v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?

Na podlagi opravljenih intervjujev ugotavljam, da je avtentično vodenje v visoki meri prisotno pri vodjih v podjetju. Po pogovoru z vodji je razvidno, da imajo visoko stopnjo samozavedanja, saj se zavedajo svojih prednosti, pri čemer največkrat izpostavijo empatijo in poslušanje. Prav tako prepoznavajo svoje pomanjkljivosti in si jih želijo izboljšati, kot na primer delegiranje, reševanje konfliktov. Z zaposlenimi komunicirajo odprto. Morda bi lahko bile vodje nekoliko bolj transparentne do zaposlenih glede svojih prednosti in pomanjkljivosti. Vodje imajo zaupanje zaposlenih, saj ti izražajo svoja mnenja in se počutijo varne.

Vodje delujejo in vodijo po svojih prepričanjih, načelih in vrednotah, čemur skušajo slediti tudi v stresnih situacijah ter ko so pod pritiskom. Zaposleni so v odločanje in doseganje ciljev s strani vodij vključeni delno. Vodje želijo zaposlene v čim večji meri vključevati v odločanje in doseganje ciljev, vendar kot pravijo, določene zahteve prihajajo od vodstva in nanj nimajo vpliva.

Lahko omenim, da vse vodje poznajo koncept avtentičnega vodenja in so prepričane, da je v podjetju prisotno. Pri svojih lastnostih za uspešno vodenje izpostavijo empatijo, poslušanje, spodbujanje, optimizem. To so vse komponente avtentičnega vodenja, kar še potrjuje, da je le-to v podjetju prisotno.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako avtentični vodje vplivajo na zaposlene v izbranem farmacevtskem podjetju?

Po opravljenih intervjujih lahko rečem, da vodje na zaposlene vplivajo z zgledom. Večkrat omenijo, da zaposlenim v določenih situacijah, izzivih dajo le napotke ali jim predstavijo možnosti, potem pa se zaposleni odloči sam, kako bo zadevo rešil. Iz opravljenih intervjujev je razvidno, da vodje dobro poznajo sebe, posledično so njihova dejanja usklajena z vrednotami, temu delovanju pa nato lahko sledijo zaposleni.

Kot že omenjeno, bi lahko bile vodje bolj transparentne z zaposlenimi pri razkrivanju svojih prednosti in pomanjkljivosti, saj bi na ta način lahko poglobili odnos z zaposlenimi, prav tako bi zaposleni lažje z njimi delili svoje pomanjkljivosti. Vodja, ki bolje pozna svoje zaposlene, lahko tudi bolje vodi.

Vodje veliko pozornosti namenijo komunikaciji z zaposlenimi, trudijo se, da je ta kar se da transparentna. V večini zaposleni izražajo svoja mnenja, saj jim vodje to omogočajo in za to niso kaznovani. Mnenja zaposlenih zelo cenijo in so vedno odprti za drugačne poglede.

Iz strani zaposlenih imajo vodje pozitivne povratne informacije, pri čemer ena izpostavlja, da ima možnosti izboljšav, iz česar lahko sklepamo, da ima vodja z zaposlenimi transparenten, zaupanja vreden odnos. Omenijo tudi, da nikoli ne moreš vsem ustrezati in pravijo, da kar je nekaterim zaposlenim všeč, druge moti.

Vodje se zanimajo za svoje zaposlene, saj pravijo, da poznajo njihove sposobnosti in kompetence ter jih pri razvijanju le-te spodbujajo, največkrat z novimi izzivi ali področji dela. Enako poznajo tudi pomanjkljivosti zaposlenih in jih pri teh spodbujajo na različne načine. Nekatere vodje imajo tudi pripravljene oziroma v delu individualne plane za zaposlene za njihov karierni razvoj, kar je še ena stvar, ki kaže, kako se vodje zavzemajo za zaposlene in njihov razvoj. Kot je razvidno iz intervjujev, vodje upoštevajo individualnost zaposlenih in jih spodbujajo tam, kjer to potrebujejo. Prav tako upoštevajo njihove želje, potrebe in se kolikor se da temu tudi prilagajajo.

Na podlagi pogovorov z vodji ocenjujem, da le-ti s svojim delom, izražanjem in delovanjem svoje zaposlene navdihujejo, da so še boljši in stremijo k doseganju skupnih ciljev.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšen vpliv ima čustvena inteligentnost pri vodenju v izbranem farmacevtskem podjetju?

Rezultati analize intervjujev kažejo, da imajo zaposleni in vodje odnos, ki temelji na zaupanju, kar je eden izmed pomembnih temeljev čustvene inteligentnosti. Zaposleni so s strani vodij spodbujeni, da delijo svoja mnenja, občutke in misli. Na ta način spodbujajo odprto komunikacijo in kažejo pripravljenost na dialog. Vodje so empatične, kar pozitivno vpliva na grajenje in poglobljanje odnosov z zaposlenimi.

Vodje se s stresnimi situacijami na delovnem mestu dobro spopadajo, pri tem največkrat potrebujejo pogovor, čas za razmislek ali izlet v naravo. Do izzivov pristopajo preudarno, razsodno.

Večina vodij meni, da je v podjetju čustvena inteligentnost prisotna, iz česar lahko sklepamo, da ima le-ta posledično vpliv na vodenje.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako se avtentično vodenje in čustvena inteligentnost povežeta v izbranem podjetju v farmacevtski panogi?

Avtentično vodenje in čustvena inteligentnost se vsekakor povežeta v podjetju, saj je to vidno na več področjih. Vodjem so izjemnega pomena odnosi z zaposlenimi in komunikacija, zaposlene motivirajo, so empatični, hkrati imajo visoko stopnjo samoregulacije in samozavedanja, prisoten je optimizem. Vse to so ene izmed komponent obeh konstruktov, ki se v podjetju povežeta.

Glede na to, kako se vodje spopadajo s stresnimi situacijami lahko rečemo, da so čustveno stabilne, kar je ena izmed komponent čustvene inteligentnosti, ki pa se tudi povezuje s samoregulacijo, katera je skupna avtentičnemu vodenju in čustveni inteligentnosti. Ker v takšnih trenutkih postopajo umirjeno, preudarno, so posledično tudi boljše vodje.

Vse vodje menijo, da avtentično vodenje in čustvena inteligentnost vplivata na delovno uspešnost. Večina jih tudi meni, da bolj kot so osebe čustveno inteligentne in bolj kot so avtentične, bolj so uspešne pri delu. Prav tako jih večina meni, da je čustvena inteligentnost prisotna v podjetju, hkrati si vse želijo, da bi bila bolj oziroma da bi bila na višjem nivoju.

Ena izmed pomembnih komponent avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti je samozavedanje. Vodje pripomorejo k razvoju samozavedanja pri zaposlenih na način, da z njimi poglobljajo odnose, z njimi delijo osebne izkušnje. K temu vodje v podjetju stremijo, saj si želijo več neformalnih srečanj, na katerih bi zaposlene še bolje spoznali in se jim približali.

Iz dobrega poznavanja prednosti in pomanjkljivosti zaposlenih je razvidno, da vodje spoštujejo različnost, skrbijo za zaposlene, da le-ti, če imajo željo, napredujejo, se izboljšajo, so opolnomočeni. To posledično vpliva na motivacijo in zadovoljstvo pri zaposlenih.

Vodje pri svojih lastnostih za vodenje izpostavljajo empatijo, poslušanje, optimizem spodbujanje, kar so komponente tako avtentičnega vodenja kot tudi čustvene inteligentnosti.

Raziskovalno vprašanje 5: Kako lahko avtentični vodje vplivajo na izboljšanje čustvene inteligentnosti zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju?

Le polovica vodij spodbuja zaposlene, da bi izboljšali čustveno inteligentnost, čeprav vse vodje trdijo, da je koristno, da zaposleni le-to razvija. Vodje sicer vodijo z zgledom in vplivajo na zaposlene prav s tem, da sami sebe izboljšujejo, izpopolnjujejo na področju čustvene inteligentnosti in s tem posledično vplivajo na zaposlene. S tem lahko vplivajo na njih, vendar morajo biti zaposleni pripravljeni oziroma dovzetni za tak način razvoja.

Vodje znajo naštetati nekatere značilnosti čustvene inteligentnosti, kot na primer razumevanje čustev drugih, poznavanje svojih prednosti in pomanjkljivosti, pomoč in spodbujanje.

V podjetju nimajo vzpostavljenega načrta za razvijanje čustvene inteligentnosti, so pa vsem zaposlenim na voljo izobraževanja, katerih se lahko udeležijo, če to želijo. V podjetju je čustvena inteligentnost sicer prisotna, vendar si vodje želijo, da bi bila le-ta bolj zastopana, tako med zaposlenimi kot tudi med vodji.

3.4 Priporočila za podjetje

V podjetjih velik pomen pri zaposlovanju in kariernem razvoju dajejo strokovnim kompetencam. Vedno več pa je podjetji, ki prav tako dajejo poudarek na čustveno inteligentnost in razvoj samega zaposlenega, ne samo na kariernem, ampak tudi osebnem področju. Zavedajo se, da višjo kot ima zaposleni čustveno inteligentnost, večja je možnost, da bo imel zaposleni dobre, transparentne odnose z ostalimi. To je še posebej pomembno pri vodjih, saj se po le-teh zaposleni zgledujejo. Zato je izrednega pomena, da imajo vodje visoko čustveno inteligentnost, saj to pomeni, da so lahko boljše avtentične vodje. Pri tem, kot tudi pri čustveni inteligentnosti, je velikega pomena samozavedanje, saj le na ta način lahko vodja dobro pozna in spoznava samega sebe, hkrati pa pomaga zaposlenim, da postajajo bolj samozavedni. Če vodja razvija samozavedanje in hkrati še druge elemente obeh konstruktov, lahko na ta način postane najboljša različica sebe. Na ta način lahko vodi z zgledom po svojih najboljših močeh, posledično pa je to lahko spodbuda za zaposlene, da se tudi sami izboljšajo.

Pridobljeno znanje iz avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti, ki sem ga pridobila s preučevanjem različne znanstvene in strokovne literature, mi je bilo v veliko pomoč pri oblikovanju in izvedbi intervjujev z vodji. V nadaljevanju (tabela 12) sem na podlagi

ugotovitev raziskovalnega dela oblikovala priporočila in smernice za izbrano podjetje v farmacevtski panogi.

Tabela 12: Priporočila in smernice

Priporočilo	Smernica
Nadaljnje razvijanje odprte komunikacije	Po mnenju vodij zaposlene relativno dobro poznajo, vendar jih je večina izrazila, da bi jih želela še bolje spoznati. Prav tako je izražen dvom, da so zaposleni z vodji resnično transparentni. Predlagam, da v podjetju nadalje spodbujajo odprto komunikacijo, saj kot je razvidno iz analize, so še možnosti za izboljšave. To lahko razvijajo z različnimi delavnicami na temo odprte komunikacije in z iskrenimi pogovori, kjer se zaposleni počuti varnega in sprejetega. Na ta način se bodo zaposleni raje zaupali vodjem, le-ti pa jih bodo bolje poznali in prav tako bolje razumeli. Bolj ko bo med vodji in zaposlenimi vzajemno vladala odprta komunikacija, večje bo zadovoljstvo, tako vodij kot zaposlenih. Odnose lahko z odprto komunikacijo še poglobijo in s tem izboljšujejo vzajemno zaupanje.
Razkrivanje prednosti in pomanjkljivosti zaposlenim - izboljšanje zaupanja	Izjemnega pomena je, da se vodje zavedajo svojih prednosti kot tudi pomanjkljivosti, saj lahko le-te izboljšajo in posledično vodijo boljše. Kot je razvidno iz analize, vodje le delno razkrivajo svoje prednosti in pomanjkljivosti zaposlenim. Predlagam, da vodje na formalnih ali neformalnih srečanjih delijo z zaposlenimi svoje prednosti in pomanjkljivosti, saj bodo na ta način poglobili odnos z zaposlenimi in izboljšali zaupanje. Posledično lahko pričakujejo, da bodo tudi zaposleni raje delili z njimi svoje prednosti, predvsem pa pomanjkljivosti, ki jih trenutno načeloma raje ne delijo, saj se z njimi vodje seznanijo preko njihovega dela in ne na način, da bi zaposleni sam zaupal vodji, v čem bi se rad izboljšal.
Vključevanje zaposlenih v odločanje in doseganje ciljev	Vodje v podjetju le delno vključujejo zaposlene v odločanje in doseganje ciljev. Opažajo, da imajo nekateri zaposleni težave pri sprejemanju odločitev. Predlagam, da se vodje z zaposlenimi pogovorijo in najdejo razlog ter jim stojijo ob strani pri reševanju tega izziva. V pomoč so jim lahko različne delavnice, predavanja na temo sprejemanja odločitev. Morda se zaposleni boji posledic neprave odločitve, vendar je to rešljivo z odprto komunikacijo z vodjo. Drugi razlog za manjše vključevanje zaposlenih v odločanje in doseganje ciljev pa izhaja iz strukture podjetja, saj so nekateri cilji in odločitve določeni s strani vodstva. V primeru, da se zaposleni ali vodje s čim ne strinjajo, kar ima lahko vpliv na motivacijo in posledično delovno uspešnost, predlagam, da zberejo svoja razmišljanja, mnenja in jih predstavijo vodstvu ter skušajo najti kompromis.

se nadaljuje

Tabela 12: Priporočila in smernice (nad.)

Priporočilo	Smernica
Spodbujanje razvijanja čustvene inteligentnosti	V podjetju večina vodij pravi, da je čustvena inteligentnost prisotna, pri čemer izpostavljajo, da bi lahko bila na višjem nivoju. Podjetju predlagam, da s pomočjo delavnic in seminarjev izboljšajo ozaveščenost o čustveni inteligentnosti. Na ta način se izboljšajo odnosi v podjetju, poveča se motivacija in angažiranost za delo, kar pa pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. Delavnice in seminarji na temo čustvene inteligence bi prav tako pozitivno vplivali na osebnostni razvoj zaposlenih v podjetju, predvsem na samozavedanje, ki je ena izmed ključnih komponent avtentičnega vodenja. Višja kot bo stopnja čustvene inteligentnosti, bolj izrazito bo avtentično vodenje v podjetju.

Vir: lastno delo.

V podjetju je zaznati prisotnost obeh preučevanih konceptov, tako avtentičnega vodenja kot tudi čustvene inteligentnosti. Z izboljšanjem določenih komponent pri avtentičnem vodenju in razvijanjem čustvene inteligentnosti v podjetju, lahko pri zaposlenih dosežejo višjo raven čustvene inteligentnosti in posledično več in boljše avtentično vodenje.

3.5 Raziskovanje v prihodnje

V magistrski nalogi sem se pri raziskovanju osredotočila na prisotnost avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti v podjetju. Pri tem sem prišla do zanimivih spoznanj, vendar je bila raziskava osredotočena zgolj na vodje oziroma njihov vidik, pri čemer so vodje odgovarjale le na petnajst vprašanj. V primeru, da bi imele vodje več razpoložljivega časa, bi lahko izvedli še podrobnejši intervju, z več vprašanji. Na ta način bi bolje spoznali njihovo razmišljanje, vodenje in kako dojemajo oba koncepta v podjetju. Prav tako bi lahko izvedli intervjuje z večjim številom vodij in tako dodobra spoznali prisotnost obeh konstruktov v podjetju. V prihodnosti bi bilo oba koncepta smiselno raziskati še z vidika zaposlenih, da bi spoznali še njihovo videnje in doživljanje prisotnosti teh dveh konstruktov v podjetju. Izvedli bi lahko ankete ali intervjuje in s tem prišli še do boljšega uvida v prisotnost obeh konstruktov v podjetju, saj je pri intervjujih z vodji možnost subjektivnosti, z dodatno raziskavo z zaposlenimi pa bi lahko dobili bolj realen vpogled, kako sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost prisotna v podjetju. Prav tako bi lahko v prihodnje izvedli raziskavo v vseh posameznih oddelkih v podjetju in tako ugotovili, kje so še priložnosti za izboljšave in hkrati, v katerih sta koncepta močno prisotna. Zaposleni in vodje bi si nato lahko med sabo izmenjali uspešne prakse, tako pri izboljšanju prisotnosti avtentičnega vodenja kot tudi čustvene inteligentnosti. Na podlagi tega bi lahko v podjetju prilagodili delavnice in izobraževanja na tem področju ter tako izboljšali prisotnost obeh konceptov v celotnem podjetju.

SKLEP

Poslovni svet se iz leta v leto hitreje spreminja in postaja kompleksnejši, podjetja iščejo strategije, kako biti boljši in konkurenčnejši. V preteklosti so podjetja izjemen poudarek dajala strokovnim kompetencam, se pa vedno bolj zavedajo, kako pomemben je človeški kapital in mehke veščine. V zadnjih letih podjetja vedno več vlagajo v zaposlene, saj se zavedajo, da izdelek ali storitev ni vse. Posebno pozornost namenjajo vodenju, saj vedo, da lahko z odličnim vodenjem dosegajo izjemne poslovne rezultate. S tem namenom vedno več podjetij spodbuja razvijanje čustvene inteligentnosti, tako med zaposlenimi kot tudi vodji. Znano jim je, da ima čustvena inteligentnost vpliv na boljšo delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Vedo, da je čustvena inteligentnost tesno povezana z avtentičnim vodenjem, saj na višji ravni kot ima oseba čustveno inteligentnost, boljše bo avtentično vodenje. Oba koncepta pozitivno delujeta na razvoj dobrega vodje, katerega si ga zaposleni želijo za uspešno in zadovoljno delo. Delovanje avtentičnega vodje temelji na njegovih vrednotah in prepričanjih, to pa skupaj z integriteto pri zaposlenih vzbuja spoštovanje in motivacijo, da se prav tako izboljšajo zaposleni, tako na poslovnem kot osebnem področju.

V magistrskem delu sem na podlagi strokovne in znanstvene literature predstavila koncepta avtentično vodenje in čustveno inteligentnost ter povezavo med njima. Nadalje sem izvedla raziskavo, ki je bila izvedena med vodji v izbranem podjetju v farmacevtski industriji. Izvedeni intervjuji so bili osnova za primarne podatke, uporabljene v analizi raziskave. Namen le-te je bil raziskati, kako sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost prisotna med vodji in kako se povezujeta v podjetju. V zadnjem delu magistrskega dela sem predstavila zaključne ugotovitve in priporočila za podjetje, ki so osnovane na teoretičnem delu magistrske naloge in izvedenih intervjujih.

V **prvem delu** magistrskega dela sem s pomočjo strokovne in znanstvene literature predstavila koncept avtentičnega vodenja, samo avtentičnost in kakšen je avtentični vodja. Nadalje sem predstavila razvoj avtentičnega vodenja in pozitivno psihologijo. Nato sem podrobno opisala elemente avtentičnega vodenja in kako je avtentično vodenje pomembno pri odnosu med vodjo in sledilci. Nadalje sem se dotaknila tudi pomanjkljivosti tega koncepta. Le-tega sem na koncu povezala z delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo.

Drugi del magistrskega dela zajema predstavitev koncepta čustvene inteligentnosti. V tem poglavju je najprej predstavljen sam koncept čustvene inteligentnosti, temu sledi podroben opis elementov tega koncepta. Nadalje sem se osredotočila še na povezavo samoregulacije in čustvene inteligentnosti, pozitivne vidike preučevanega koncepta ter opisala vlogo čustvene inteligentnosti pri vodjih. V tem poglavju je prav tako predstavljena vloga čustvene inteligentnosti in njen razvoj v organizacijah ter merjenje le-te. Za konec pa sem opisala še povezavo med obema preučevanima konceptoma.

Teorija obeh preučevanih konstruktov je bila podlaga za izvedbo raziskovalnega dela v **tretjem poglavju**. V prvem delu sem predstavila zasnovo raziskave in metodologijo, ki je

bila pri tem uporabljena. Nato sem opisala namen in navedla cilj raziskave, ki je bila izvedena v izbranem podjetju v farmacevtski industriji. Zanimalo me je, ali sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost prisotna med zaposlenimi oziroma vodji. Predstavila sem temeljni cilj, prav tako tudi tri pomožne, kakšna je teza in pet raziskovalnih vprašanj. Nadalje sem predstavila omejitve raziskave ter petnajst vprašanj, ki so bila uporabljena pri intervjujih z vodji. V drugem delu raziskovalnega dela sem najprej posamično analizirala intervjuje, ki sem jih izvedla s štirimi vodji, nato pa s pomočjo tabel prikazala rezultate opravljene raziskave. Na podlagi tega sem oblikovala zaključne ugotovitve in priporočila za podjetje.

Z sledenjem faz, ki sem jih opisala, sem v magistrskem delu dosegla zastavljeni **osnovni cilj**, ki je bil ugotoviti, v kakšni meri sta oba koncepta prisotna med zaposlenimi v izbranem podjetju v farmacevtski industriji, prav tako mi je uspelo doseči tudi **pomožne cilje**. **Temeljna teza** je potrjena, da višja kot je stopnja čustvene inteligentnosti zaposlenih, bolj izrazito je avtentično vodenje. Z raziskavo oziroma opravljenimi intervjuji sem prišla do odgovorov na **raziskovalna vprašanja** in **oblikovala priporočila** za izbrano podjetje v farmacevtski industriji. S preučevanjem strokovnih in znanstvenih virov in literature sem tekom pisanja magistrske naloge pridobila dodatna teoretična znanja o avtentičnem vodenju in čustveni inteligentnosti. Z intervjuji sem teorijo analizirala med vodji in ugotovila prisotnost obeh konceptov v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Alija, T. & Penger, S. (2019). Vloga avtentičnega vodenja v procesu kreativnosti na individualni in timski ravni. *HRM*, 25(5), 9–12.
2. Alillyyani, B., Wong, C. & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in helathcare: a systemic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34–64.
3. Alshammari, F., Pasay-an, E., Gonzales, F. & Torres, S. (2020). Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Professional Nursing*, 36(6), 503–509.
4. Apriani, F. & Listiyandini, R. A. (2019). Kecerdasan emosi sebagai prediktor resiliensi psikologis pada remaja di panti asuhan. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 8(2), 325–339.
5. Arfara, C. & Samanta, I. (2016). The impact of emotional intelligence on improving teamworking: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 167–175.
6. Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. & Huy, Q. N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175–189.
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. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
9. Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual; Multi-Health System*. Toronto: Multi-Health Systems.
10. Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5–12.
11. Braun, S. & Nieberlw, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780–797.
12. Braun, S. & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance preceptions: does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149, 875–893.
13. Breytenbach, M. (2017). Mining leaders stress the need for good leadership. *Mining Weekly*. Pridobljeno iz <https://www.miningweekly.com/article/mining-leaders-stress-need-for-good-leadership-2017-10-05>
14. Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C. & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9, 1696.
15. Bunce, L., Lonsdale, A. J., King, N., Childs, J. & Bennie, R. (2019). Emotional Intelligence and Self-Determined Behaviour Reduce Psychological Distress: Interactions with Resilience in Social Work Students in the UK. *The British Journal of Social Work*, 49, 2092–2111.
16. Çetin, F., Şeşen, H. & Basım, N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95–107.
17. Cole, M. L., Cox, J. D. & Stavros, J. M. (2019). Building collaboration in teams through emotional intelligence: Mediation by SOAR (strengths, opportunities, aspirations and results). *Journal of management & organisation*, 25(2), 263–283.
18. Collinson, D. (2011). Critical leadership studies. V A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (ur.), *The Sage handbook of leadership studies* (str. 181–194). Los Angeles, CA: Sage.
19. Covelli, B. & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.
20. Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior* (in press).
21. De Jong, B. A., Dirks, K. T. & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
23. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
24. Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T. & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational

- commitment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(3), 223–233.
25. Durosini, I., Triberti, S., Ongaro, G. & Pravettoni, G. (2021). Validation of the Italian Version of the Brief Emotional Intelligence Scale (BEIS-10). *Psychological Reports*, 124(5), 2356–2376.
 26. Eggers, J. T. (2011). Psychological safety influences relationship behaviour. Pridobljeno 17. marca 2022 iz https://info.nicic.gov/virt/sites/info.nicic.gov/virt/files/15ResearchNotes_Feb2011.pdf
 27. Friderickson, B. L. (2001). The role of positive emotions and positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
 28. Fridericson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686.
 29. Gardiner, R. (2017). Authentic leadership through an ethical prism. *Advanced Human Resources*, 19, 467–477.
 30. 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, 343–372.
 31. 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.
 32. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 33. George, J. M. & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622.
 34. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can Matter More than IQ*. New York: Random House Publishing Group.
 35. Goleman, D. (2011). Emotional intelligence. *East-West*, Sofia.
 36. Hafiz, S. & Chouhan, M. (2015). Impact of emotional intelligence on life satisfaction of university employees. *Indian journal of positive psychology*, 6(3), 315–317.
 37. Hartanto & Helmi, A. F. (2021). Meta-analysis of the correlation between emotional intelligence and life satisfaction. *Anatolian Journal of Education*, 6(2), 63–74.
 38. Harter, J. K., Schmit, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
 39. Hess, J. & Bacigslupo, A. (2013). Applying emotional intelligence skills to leadership and decision making in non-profit organizations. *Administrative sciences*, 3(4), 202–220.
 40. Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B. & Gardiner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25, 595–610.

41. Hohlbein, P. J. (2015). *The power of play in developing emotional intelligence impacting leadership success: A study of the leadership team in a midwest private, liberal arts university*. Los Angeles: Pepperdine University.
42. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
43. Ingram, A., Peake, W. O., Stewart, W. & Watson, W. (2019). Emotional Intelligence and Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 780–800.
44. Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), 181–188.
45. Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A. & O’Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298.
46. Kamalian, A. & Fazel, A. (2011). Relationship between emotional intelligence and entrepreneurship of students (Case study). *Journal of entrepreneurship development*, 3(11), 127–146.
47. Kaufman, J. (2020). Investigating conflict perceptions among health profession students in an interprofessional education activity. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 18, 100302.
48. Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. V M. P. Zanna (ur.), *Advances in experimental social psychology Vol. 38*. (str. 283–357). San Diego: Academic Press.
49. Khosravi, P., Rezvani, A. & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International journal of Project management*, 38(1), 36–46.
50. Kidwell, B. & Hasford, J. (2014). Emotional ability and nonverbal communication. *Psychology & Marketing*, 31(7), 526–538.
51. Kotzé, M. & Nel, P. (2017) Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of psychology in Africa*, 27(1), 47–53.
52. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823.
53. Long, C. S., Yaacob, M. & Chuen, T. W. (2016). The impact of emotional intelligence on job satisfaction among teachers. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(8), 544–552.
54. Lopez, C. G.-G., Alonso, F. M., Morales, M. M. & Leon, J. A. M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59–64.
55. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. *Positive Organizational Scholarship*, 241–261.
56. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.

57. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
58. Masaldzhiyska, S. (2019). The influence of managers' emotional intelligence on their work performance in business organizations (empirical study). *Trakia Journal of Sciences*, 2, 125–134.
59. Masaldzhiyska, S. (2019). The influence of managers' emotional intelligence on their work performance in business organizations (empirical study). *Trakia Journal of Sciences*, 2, 125–134.
60. Maximo, N., Stander, M. W. & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), 1–11.
61. Mayer, J., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. V R. Bar-On & J. Parker (ur.), *The handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (str. 320–342). New York: Jossey-Bass.
62. Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? V P. Salovey & D. J. Sluyter (ur.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (str. 3-31). New York: Basic Books.
63. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
64. Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2017a). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202.
65. Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2017b). A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. *Personality and Individual Differences*, 116, 281–288.
66. Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679-690.
67. Mortier, A. V., Vlarick, P. & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*, 24, 357-365.
68. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A. & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: What is the role of psychological capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
69. O'Connor, P.J., Hill, A., Kaya, M. & Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, 1116.
70. Olawoyin, R. (2018). Emotional intelligence: Assessing its importance in safety leadership. *Professional Safety*, 63(8), 41-47.
71. Oliver, T. (2020). The importance of subordinate emotional intelligence development in the workplace. *The international trade journal*, 34(1), 162-172.

72. Ozturk-Ciftci, D. & Erkanil, H. (2020). Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership style and employees' work engagement: An applied study on hospitality industry. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 461-468.
73. Paunov, M. (2010). On Human Emotions in Behavioral Sciences and Management. Sofia: Sofia consulting.
74. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modeling approach. *Economic Research*, 27(1), 508-526.
75. Petrides, K. (2009). *Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)*. London: London Psychometric Laboratory.
76. Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
77. Radosavljević, M. & Đorđević, B. (2016). Emotional intelligence of employees – elements, development and effects. *Teme*, 3, 1069–1084.
78. Raeissi, P., Zandian, H., Mirzarahimy, T., Delavari, S., Moghadam, T. Z. & Rahimi, G. (2020). Relationship between communication skills and emotional intelligence among nurses. *Nursing Management*, 27(2).
79. Rashid, A., Safdar Bajwa, R. & Batool, I. (2016). Effect of Emotional Intelligence on Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Bank Employees. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(1), 141–149.
80. Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership, *Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
81. Sanchez-Gomez, M. & Bresó, E. (2020). In Pursuit of Work Performance: Testing the Contribution of Emotional Intelligence and Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 5373.
82. Schutte, S. N. & Loi, M. N. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and individual differences*, 66, 134–139.
83. Seligman, E. M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
84. Setiyowati, N. & Razak, A. Z. A. (2019). Followers' personality and indigenous leadership: Perceived Astabrata leadership style in Indonesian higher education. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(2), 21–35.
85. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
86. Showry, M. & Manasa, K. V. L. (2014). Self-Awareness – Key to effective leadership. *The IUP Journal of soft skills*, 8(1), 15–26.
87. Spoelstra, S., Butler, N. & Delaney, H. (2016). Never let an academic crisis go to waste: Leadership studies in the wake of journal retractions. *Leadership*, 12(4), 383–397

88. Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
89. Suwandana, I. G. M. (2019). Role of transformational leadership mediation: Effect of emotional and communication intelligence towards teamwork effectiveness. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(2), 52–62.
90. Takeuchi, R., Chen, Z. & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283–323.
91. Thompson, K. R., Lemmon, G. & Walter, T. J. (2015). Employee engagement and positive psychological capital. *Organizational Dynamic*, 44, 185–195.
92. Tyagi, P. & Kumar, M. (2018). Positive Psychological Capital and Emotional Intelligence as Correlates of Job Performance among School Teachers. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 908–914.
93. Usheva, M. (2012). The emotional index – a determining factor for the development of innovative leadership in contemporary management. *Governance and sustainable development* 1, 32, 140–145.
94. Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(1), 4–24.
95. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
96. Wen, J., Huang, S. & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130.
97. Zeb, A., Rehman, F. U., Imran, M., Ali, M. & Almansoori, R. G. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 299–317.
98. Zhang, L., Cao, T. & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project management*, 36(2), 317–330.

PRILOGE

Priloga 1: Transkript intervjuja z vodjo A

1. Odnosi z zaposlenimi so zame zelo pomembni. Temeljijo na zaupanju, kontinuirani, transparentni in odprti komunikaciji. S podajanjem povratnih informacij, s spodbujanjem skrbim, da se zaposleni počutijo varne, da podajo svoje mnenje in da so opolnomočeni. Imamo redna srečanja 1:1 (enkrat do dvakrat na mesec) z vsakim sodelavcem, ki so namenjena pregledu dela, podajanju povratnih informacij z njihove in moje strani, predlogov za izboljšave in pogovoru o nadaljnjem razvoju posameznika glede na njegova znanja, izkušnje in kompetence.

2. Menim, da mi sodelavci zaupajo, posredujejo svoja mnenja in predloge ter delijo misli, občutke in pričakovanja. Trudim se razumeti njihove poglede glede na njihova izhodišča, prisluhnem njihovim razmišljanjem, vzamem si čas, da poslušam njihova mnenja, predloge in tudi pomisleke. Mislim, da jih dobro poznam, saj imam razmeroma majhen tim. Uvedena imam redna srečanja 1:1, na katerih jih imam priložnost še boljše spoznati, jih spodbujati, izpostaviti njihove prednosti ter opolnomočiti.

3. Moje dolgoletne izkušnje, empatija, čustvena inteligenca, pripravljenost poslušati in dati vsakemu možnost, da izrazi svoje mnenje ter spodbujanje sodelavcev, da si upajo in nadgradijo svoje sposobnosti s sprejemanjem novih izzivov. Glede na moje lastnosti jih potem spodbujam na področjih, kjer to potrebujejo. Področje, na katerem bi se želela izboljšati, je delegiranje. Glede na mojo odprto in transparentno komunikacijo ocenjujem, da tudi moji sodelavci poznajo moje prednosti in pomanjkljivosti.

4. Ocenjujem, da poznam sposobnosti, znanja in kompetence svojih sodelavcev. Spodbujam jih, da jih razvijajo in nadgrajujejo z novimi izzivi, področji dela, projekti ali pa se preizkusijo v novih vlogah ter napredujejo na višja delovna mesta. Pri tem imajo mojo podporo, tako v strokovnem kot osebnostnem smislu. Spodbujam jih, da prestopijo cono udobja, jih navdihujem in opolnomočim, da si upajo in da so prepričani, da zmorejo in jim lahko uspe.

5. Pomanjkljivosti ali manjkajoča znanja/kompetence mojih sodelavcev so mi poznane in jih skušam spodbujati, da jih izboljšujejo z dodatnimi izobraževanji (formalnimi in neformalnimi), coachingom, vključevanjem v različne delovne skupine in projekte, opolnomočenjem za nove naloge, spodbujanjem, da preizkusijo nove/drugačne pristope in jim tudi posredujem povratno informacijo za potrditev njihovih dosežkov.

6. Sodelavci so vključeni v definiranje in doseganje ciljev, prav tako so vključeni v odločanje (delo je zelo samostojno in zahteva veliko samostojnega odločanja in proaktivnosti). V definiranje ciljev je vključen celoten tim, prav tako pa ima vsak možnost neposrednega vpliva na doseganje ciljev. Vzpostavljen imamo nivojski sistem upravljanja, v katerega so vključeni vsi zaposleni.

7. Pri vodenju me vsekakor vodijo moje vrednote in prepričanja, saj verjamem, da je vodenje z zgledom najbolj učinkovito. To mi uspeva tudi pod pritiskom, saj zelo dobro obvladujem stresne situacije in se trudim, da tudi takrat ohranim spoštljivo in transparentno komunikacijo.

8. Imam veliko raznolikih izkušenj, dela na različnih delovnih mestih in v različnih skupinah ter veliko izkušenj z inšpekcijami, zato ocenjujem, da zelo dobro obvladujem čustva in se trudim, da tudi v stresnih situacijah ohranim korekten odnos in komuniciram na način, da umirim situacijo in imam pozitiven učinek umiritve tudi na druge. Organizirano, strukturirano pristopim k stresnim situacijam, se s kom posvetujem, da z različnimi pogledi pristopimo k situaciji.

9. Za koncept avtentičnega vodenja sem slišala iz različnih komunikacijskih kanalov (internet, pisni materiali, ...) ter na programu usposabljana za vodje v podjetju.

10. Avtentični vodja je tisti, ki je zvest sam sebi, se zaveda svojih vrednot, prepričanj, prednosti in pomanjkljivosti, je odprt za mnenja drugih in skrbi, da se zaposleni počutijo varne, da podajo svoje mnenje. Deluje na načelih integritete, vključenosti in etičnih standardov, spodbuja zaposlene, jih vključuje v odločitve in jih opolnomoči, da razvijajo svoje sposobnosti in kompetence za doseganje ciljev in svoj osebni ter strokovni razvoj. Moje izkušnje z mojimi vodji v podjetju potrjujejo, da sem pri njih zaznala avtentično vodenje. Prav tako s temi, s katerimi sedaj delam.

11. Na osnovi povratnih informacij menim, da me vidijo kot vodjo z integriteto, čustveno inteligenco, empatijo, strokovnimi kompetencami in da spodbujam svoje sodelavce pri doseganju ciljev in njihovem razvoju z opolnomočenjem, podporo in zavedanjem, da se lahko zanesejo name in mi zaupajo.

12. Čustveno inteligentna oseba je tista, ki se zna postaviti v čustva drugega, pozna svoje prednosti in pomanjkljivosti. Zna prisluhniti, želi pomagati drugim in jih spodbujati pri doseganju njihovih ciljev. Zna se motivirati, dobro obvladuje čustva in pri tem pomaga drugim, se zna umirjeno spoprijeti z izzivalnimi situacijami. Zaposleni imamo različne nivoje čustvene inteligence in menim, da je le-ta pri vodjih v našem timu na visokem nivoju. Po mojih izkušnjah je čustvena inteligenca prisotna pri vodjih in pri zaposlenih. To se odraža v izjemno odprti in transparentni komunikaciji, sodelavci nimajo občutka, da ne morejo izraziti svojih mnenj in predlogov. Vodje so zelo dostopni ter odprti za predloge in drugačna mnenja.

13. Sodelavce spodbujam na način, da vodim z zgledom, skušam jim prikazati različne situacije in kako se odzvati na različne situacije, nakazati možne načine. Pri čemer pa lahko sami preizkusijo način in pristop, ki ustreza njihovim vrednotam in prepričanjem. Menim, da je koristno, da zaposleni razvija svojo čustveno inteligentnost. Ključno je, da se zavedamo, da so različni sodelavci na različnih nivojih čustvene inteligence in da z

razumevanjem razlik lahko pripomoremo k temu, da lahko sodelavci, ne glede na razlike, učinkovito in uspešno sodelujejo v timu z občutkom, da vsi prispevajo k uspehu tima.

14. Verjamem, da imata avtentično vodenje in čustvena inteligentnost pozitiven vpliv na delovno uspešnost. Tako se sodelavci počutijo varne, da lahko odkrito izrazijo svoje mnenje in da delujejo v skladu s svojimi vrednotami ter da so cenjene njihove prednosti in imajo možnost izboljševati svoje pomanjkljivosti. Zaposleni so opolnomočeni za izvajanje aktivnosti, so bolj motivirani, ne čutijo se nadzorovane, ampak delujejo na temelju zaupanja in odgovornosti ter lahko prepoznajo svoj prispevek k skupnemu rezultatu. Pomembno se mi zdi tudi to, da sodelavcem na različne načine pokažemo, da cenimo njihovo delo, prizadevanje, trud, posebne dosežke in da znamo to tudi na pravilen način komunicirati in jim dati priznanje.

15. Po mojih izkušnjah so osebe, ki so bolj čustveno inteligentne in bolj avtentične, tudi bolj uspešne pri delu. Čustvena inteligentnost in avtentičnost pripomoreta k boljšim rezultatom, saj so takšne osebe bolj osredotočene, delujejo na osnovi visokih etičnih standardov, integritete, raznolikosti in vključenosti. Znajo se bolje spoprijeti z novimi situacijami in novimi izzivi, bolje obvladujejo stresne situacije in se znajo vživeti v čustva drugih ter jim tudi tako pomagati, da tudi sami bolje obvladujejo različne situacije in izzive, s katerimi se soočajo.

Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo B

1. Odnosi z zaposlenimi so mi zelo pomembni. Zdi se mi, da so dobri, da se lahko odkrito pogovarjamo in tudi, ko se pojavijo izzivi, skupno pristopamo in rešujemo. Odnose gradimo s srečevanjem oziroma z delom v pisarni, s sestanki 1:1, ki jih imam vsak mesec, z različnimi delavnicami, druženji izven službe, teambulding-i. Kar pa je izven delovnega časa, bi pa pričakovala večjo udeležbo. Do sedaj sem pristopala skupinsko – transparentno, z zaupanjem in vedno z dobrimi nameni. Kljub temu je opaziti, da ni enak način komunikacije vedno zadovoljiv za vse. Z več ljudmi imaš opravka, več podrejenih, bolj prilagodljiv moraš biti.

2. Moj občutek je, da povedo in delijo svoje misli. Nisem pa prepričana, da je to stoddostno res. Ne verjamem, da bi bili zaposleni tako transparentni in vedno povedali vse, kar jim leži na srcu in takoj. Z izjemo enega ali dveh, bi lahko rekla, da jih kar v redu poznam. Preko pogovora, druženja, če je le mogoče. Priložnosti je manj, ker je delo od doma precej skrčilo čas preživljanja v pisarni in pristnih odnosov v celem tednu. Spoznavam jih, kolikor se da.

3. Trudim se oblikovati neposreden in odkrit način delovanja, postavljanju strukture, kjer nam manjka in pragmatičen pristop k reševanju izzivov. Imam smisel povezovanja v smislu odnosov/vsebine, organiziranost, pozitivna naravnost. Sem večni optimist, ki verjame, da so še tako nemogoče stvari rešljive, če se jih lotimo in zagrizemo vanje, vsaj malo po malo, in da če se jih lotiš z malo premisleka ter uvidom v celotno sliko, kaj je s čim povezano, niti ni tako hudo. Zaposlenim daje to nek občutek varnosti in umirjenosti. Lahko pa jih tudi stresira, da ne vidim stvari tako kritične, kot si jih morda predstavljajo sami. Izboljšala bi prilagodljivost v komunikaciji in poslušanju ter ne skakanje prehitro v zaključke. Vedno in do konca življenja imam možnosti za izboljšave. Tudi do sedaj sem se že marsikaj naučila in se učim celotno življenje. Mislim, da sem glede prednosti/pomanjkljivosti odkrila.

4. Da, v večini primerov. Ali pa vsaj splošno – bi rekla, da mi je znano. Obstajajo primeri, ki so mi še vedno uganka. Se trudim s spodbudami – vendar kar je za nekoga že zdavnaj dovolj, bi drug potreboval več. V naslednjem letu bo podpora z moje strani pri pripravi »self-development« plana za zaposlene. In tu se še lovim s svojim pametovanjem, ker bi morala biti enostavno tiho, da pridejo sami do določenih ugotovitev in rešitev. In to zadovoljstvo na koncu bi jim dalo več kot le seznam rešitev.

5. Poznam nekaj pomanjkljivosti, ki so očitne v službenem okolju, glede na naravo dela, ne poznam pa vseh. Menim, da je vsaka pomanjkljivost lahko v drugem okolju – prednost in obratno. Različni načini so: če ti ni do tega, da pomanjkljivost odpraviš, ti tudi spodbuda ne bo pomagala. Poskušam predstaviti prednosti določenih razvojnih korakov, ali osvajanje novega znanja, ampak če se ne odločijo, da pri sebi kaj spremenijo, je to njihova odločitev. Se bodo morali znajti na drugačen način. Želim jim predstaviti več možnosti, da si lahko izberejo nekaj, kar je prilagojeno njihovi osebnosti in lastnim željam. Kdaj pa bo katera od spodbud prav prišla čez določen čas, ko bodo na to pripravljeni.

6. Se trudim, opažam pa, da je sprejemanje odločitev za nekatere kar izziv. Verjetno bi jih lahko več, vsaj na stvari, na katere imajo vpliv. Vedno jim omogočim komentiranje glede ciljev in odločitev ter pomoč pri odločanju. Bi si pa v prihodnosti želela jim nuditi več podpore kot pa navodil.

7. Da, večino časa. Če se trudiš biti pošten in prijazen človek, ne glede na okoliščine, boš enak odnos dobil tudi povrnjen. Ko sem v stresnih situacijah, enako.

8. Nisem oseba, katero bi zaznamovali čustveni izbruhi. V stresnih situacijah potrebujem čas za razmislek in sprehod, da si zbistrim glavo in uredim širšo sliko situacije. Medtem se mi že sestavlja govor/oblikujejo stavki, kako opisati nastalo situacijo. Imam občutek, da imam nadzor nad reakcijami, nad čustvi ga ne moreš imeti. Pomembno je, da jih občutiš, da ugotoviš, zakaj se ti to dogaja in ukrepati, če je potrebno.

9. Da. Mislim da je bilo v sklopu delavnice (Ready for growth), ki sem se jo udeležila v podjetju.

10. Po domače - nekdo, ki se ne dela, je pristen. Tak, ki se trudi delati dobro in dobro za ljudi. Da, lahko rečem, da je prisotno v podjetju.

11. Zaposleni majo pozitivno mnenje, da imajo nekoga, na katerega se lahko zanesejo po pomoč ali za pogovor. Pravijo, da sem dostopna, zabavna. Radi imajo moje spodbude ter da vedno najdemo rešitve. Kar je nekaterim všeč, pa druge moti. Nekateri imajo radi strukturirane in optimizirane informacije, nekateri pa potrebujejo več razlage, pomoči.

12. Težko se opredelim ali je nekdo čustveno inteligenta oseba ali ne. So različni odtenki čustvene inteligence in tudi znotraj različna področja, katera imaš bolj ali manj močna. Po mojem mnenju je čustveno inteligenta oseba nekdo, ki ti dovoli, da si kakršen si, brez neke osebne zamere. Pri zaposlenih v podjetju bi rekla, da je do neke mere, lahko bi bila višja. Pri vodjih ..., saj pravim, to je subjektivno, kdo se ti zdi čustveno inteligenten in kdo ne. Če gledam naš širši krog vodij mislim, da smo kar v redu. Pri odnosih in pri delu se čustvena inteligenca odraža s tem, da si razumevajoč, da ne obtožuješ, da ne vališ krivde na zaposlene. Stvari se zgodijo in jih potem uredimo, brez da se kuhajo zamere leta in leta.

13. Tega področja še nisem analizirala z namenom, da bi želela, da se kaj spremeni. Navad drugih ne moreš narekovati. Je dovolj gradiv, delavnic in material dostopnega za vse zaposlene. Če ne drugega, so pripravljeni sodelovati s kom, s katerim se v osnovi ne ujamejo, z namenom priti do skupnega cilja. Kdaj uspe, kdaj se pa vsi ciklamo v tem. Pametno je, da zaposleni razvija čustveno inteligentnost. Če je ne, boš vedno na iste dogodke enako reagiral. Stvari lahko vzameš preveč osebno, ki to niso. Tako si lahko sam zaradi začetne reakcije zapreš poti.

14. Verjetno ima, do neke mere. Ker z izkazanim zaupanjem in dobrimi odnosi omogočiš, da je zaposlenim delovno okolje prijetnejše in se bolj trudijo za uspeh in uspeh celotnega

tima. Vendar niso vsi zaposleni takšni, določeni potrebujejo seznam nalog, točna navodila in nekoga, ki sprejema odločitve v njihovem imenu.

15. Nisem prepričana, da to pripelje do tega, da so dejansko potem zaposleni produktivni in stvari naredijo. Ne delujejo pa vsi na takšen način. Opolnomčenje zaposlenih je nekaterim všeč, nekatere pa spravlja v stres. Odvisno od zaposlenega, saj smo si ljudje različni. Enako velja tudi za vodje. Tako, da lahko rečem, da pripomore. Zaposleni bodo vedno naredili delo, odvisno pa je, kako se bodo ob tem počutili. Ali bodo delo opravili z nejevoljo ali pa ga bodo opravili, ker so motivirani. Posledično delo opravijo bolje in ga vzamejo za svoje. Sama se na tem področju nisem nikoli primerjala. Se trudim po svojih najboljših močeh, v svojem ritmu biti vsak dan boljši človek tudi s slabimi dni vred in s tempom, ki ga premorem poleg obveznosti in hobijev, ki jih imam izven delovnega časa.

Priloga 3: Transkript intervjuja z vodjo C

1. Odnosi z zaposlenimi so mi zelo pomembni. Odnosi so dobri, med nami vlada zaupanje. Gradim jih predvsem na zaupanju ter da se zaposleni počutijo varne, da izrazijo svoje mnenje. Vključujem jih v komunikacijo in iskanje rešitev. Z njimi komuniciram odprto, iskreno. Če imamo kakšne izzive, jim dajem konstruktivne povratne informacije. Vedno jim dam vedeti, da se lahko obrnejo name, da sem jim v podporo.

2. Zaposleni delijo z mano svoje občutke, mnenja v zvezi z delom. Glede na oddaljenost tima v tujini nisem prepričana, da jih dobro poznam. Skušam vključiti v naše 1:1 pogovore (1x na mesec) tudi osebni nivo, ampak na njih ne pritiskam. V kolikor delijo z mano osebne zadeve, jih poslušam in skušam razumeti.

3. Menim, da je ena od mojih lastnosti, da ostanem mirna tudi v kritičnih situacijah, redko kdaj skočim takoj v rešitve. Sprva skušam razumeti težavo in nato pa se skupaj odločimo, kako bomo odreagirali. Želela bi izboljšati strateško razmišljanje in reševanje konfliktov tudi izven svojega tima. S timom delim svoje izkušnje, ne pa moje prednosti in slabosti. Verjetno kdaj v kontekstu omenim, da nekaj znam/imam izkušnje ter da jim lahko ponudim pomoč. Ali pa omenim, da nekaj ne znam/nimam izkušenj in da potrebujem pomoč.

4. Ja, menim da poznam sposobnosti svojega tima. Veliko se pogovarjamo o njihovem razvoju in jih vključujem v odločitve. Skušam se obnašati kot mentor na način, kako bi zaposleni nekaj naredil in ga spodbujati v odločitve. Pripravila sem tudi razvojni načrt, za vsakega posameznika. Sprva jih pustim, da dokončajo strokovno uvajanje in so vključeni v delovne naloge, ki jim jih jaz delegiram in sama vodim projekt ter zagotovim, da je vse urejeno. Kasneje pa jim dam priložnost, da prevzamejo projekt z mojo podporo. V kolikor se počutijo dovolj samozavestne, jim omogočim popolno odgovornost in sem jim vedno na voljo v primeru vprašanj.

5. Načeloma jih poznam, spoznala sem jih skozi njihovo delo. Sami pa zelo težko pokažejo svoje pomanjkljivosti, predvsem zaradi njihove (tuje) kulture. Skušam jih vzpodbujati, da si zaupamo in da mi povedo, kje imajo težave in jih skušamo skupaj rešiti.

6. Definitivno. Menim, da je zelo pomembno, da se zaposleni počutijo vredne, del odločitev. Imeli smo delavnice, na katerih sem vsakega prosila naj premisli, kje vidi tim čez 5 let. In kakšni koraki so potrebni, da dosežemo naš cilj. Predvsem pa jih skušam vzpodbuditi, da se osredotočijo na izzive, ki jih imajo in kako jih izboljšati. Glede odločitev jim dodelim odgovornost za določene naloge in jih opolnomočim.

7. Ja, skušam slediti vrednotam in vedenjem. Sem prepričana, da nisem vedno kompetentna, predvsem, če sem pod hudim pritiskom, ampak skušam, da tega tim ne čuti. Me pa včasih vprašajo, če sem v redu. Verjetno se mi vidi na izrazu obraza, prej utrujenost kot nervoznost. V teh primerih se po navadi pogovorim s kom oz. sama pogledam, kako pomembna je

situacija in jo skušam rešiti na miren način. Trudim se, da vodenje temelji na mojih vrednotah in prepričanjih tudi v stresnih situacijah.

8. V stresnih situacijah se po navadi s kom pogovorim. V tistem obdobju bolj posvečam pozornost sebi, grem v naravo in skušam ločiti službo in zasebno življenje. V večini primerov imam nadzor nad čustvi, se pa zgodi, da se po sestanku ali kakšni situaciji zlomim, ko sem sama. Potem spet pogledam, kako pomembna je zadeva in si postavim prioritete.

9. Ja, vendar ne v detajle. Bila sem na izobraževanju za vodenje v podjetju.

10. Avtentični vodja spodbuja svoje zaposlene za doseg rezultatov, jih motivira in ima zaupanje sodelavcev. V našem podjetju skušajo slediti avtentičnem vodenju, ga pa ne dosegaajo vsi.

11. Glede na zadnje rezultate se mi zdi, da imam njihovo zaupanje in da so zadovoljni z mojim vodenjem. Seveda s priložnostmi izboljšanja na nekaterih področjih.

12. Čustveno inteligentna oseba je predvsem oseba, ki se zanima za ljudi in njihovo počutje. Pozna svoje slabosti in prednosti. Zna oceniti ljudi. Nisem prepričana. Če ocenim na splošno celotno podjetje, velikokrat nimam občutka, da je na visokem nivoju. Seveda so pa lahko tu različni dejavniki. Tudi vodje so pod stresom, saj imamo nekateri vodje po dve vlogi (dve funkciji na delovnem mestu) in preveč dela. Menim, da je čustveno inteligenten vodja nujen za dobro počutje v timu, ker se skuša vklopiti v tim, razumeti posameznike in ne kuje zamer. Je pripravljen na spremembe in pri tem tudi podpira zaposlene.

13. Nisem razmišljala v tej smeri, da bi se osredotočala na to. Če pa že, pa verjetno med našimi sestanki, na katerih jih vzpodbujam, delim z njimi informacije in skušam ohraniti mirnost. Menim, da je koristno, da zaposleni razvija svojo čustveno inteligentnost, ker se takšna oseba lažje sooča s stresom in izzivi. Pri tem definitivno vidim prednosti, manj bi bilo konfliktov in stresa.

14. Da, definitivno. Takšna oseba premore veliko mero razumevanja in ima vizijo, ki jo zna predstaviti timu, da mu sledijo. Zna jih motivirati in ima zaupanje sodelavcev.

15. Da, seveda. Dnevni izzivi vodijo k nezadovoljstvu in izgorelosti. V kolikor si takšna (avtentična, čustveno inteligentna) oseba, se lažje soočaš z vsemi kritičnimi situacijami.

Priloga 4: Transkript intervjuja z vodjo D

1. Menim, da so odnosi steber vsega. Če zaposlenim uspeš podati občutek cenjenosti, spoštovanja, jim uspeš dati občutek, da so slišani, upoštevani in pomembni, bo tudi njihova učinkovitost in zavzetost večja, hkrati pa bodo zastavljeni cilji lažje dosegljivi in na koncu tudi doseženi. Odnosi v naši ekipi so po moji oceni dobri, prisotno je zaupanje v posameznika in ekipo kot celoto, lahko se zanesemo drug na drugega, zavedamo se, da lahko zastavljene cilje dosežemo le s sodelovanjem. Odnose gradim na način, da se z njimi pogovarjam transparentno, delim informacije takoj, ko jih dobim in v čim večji razsežnosti. Način pogovora ni na nivoju nadrejeni-podrejeni. Skrbim, da je komunikacija obojestranska, pomembna pa je tudi izbira besed. Vsebina pogovora ni vedno omejena samo na službene tematike. Imam veliko željo po povratnih informacijah, s čimer jim dam občutek, da je njihovo mnenje pomembno. S svojimi zaposlenimi komuniciram kar se da transparentno, informacije skušam sfiltrirati in poenostaviti, podati samo bistvo. Vsakemu se trudim ponuditi prostor in čas za vprašanja, pogovor.

2. V večini mi zaposleni zaupajo svoje misli. Seveda je to odvisno tudi od posameznika in njegovega karakterja, nekateri se bolj odprejo, drugi manj. Svoje zaposlene poznam precej dobro v smislu karakterja in kaj jim ustreza v povezavi z delovnim okoljem. Želela pa bi si jih spoznati še bolj kot osebe, kdo so, ko zapustijo delovno mesto. Spoznavam jih skozi pogovor. Pri tem uporabljam odprte tipe vprašanj, ki ne nakazujejo odgovorov, ki bi jih želela slišati. Velikokrat se ne zadovoljim s hitrimi in kratkimi odgovori, želim vedeti, kaj stoji za njihovo izjavo. Prav tako jih spoznavam preko interakcij z ekipo v pisarni in na neformalnih druženjih.

3. Moje prednosti so verjetno empatično poslušanje in iskrena želja, da bi jim pomagala pri vsakodnevnih težavah. To pa zato, ker glede na povratne informacije, ki jih dobim ter kako jaz gledam na odnose, da le-ti niso hierarhični, ampak da je vsak posameznik pomemben, slišan in ima možnost glasu, da lahko kot ekipa potem nekaj dosežemo. Ena mojih pomanjkljivost je sigurno ta, da se prehitro in prevečkrat postavim v vlogo nekoga, ki išče rešitve in želi pomagati, namesto da bi sodelavce opolnomočila in jim pomagala, da bi sami našli rešitev, pot in odgovore, ki jih iščejo. Svojih prednosti/pomanjkljivosti po navadi ne razkrivam, pa ne zato, ker jih ne bi želela, ampak iskreno, pogovor niti ne zanese v to smer.

4. Da, vendar vseh njihovih sposobnosti sigurno še nisem spoznala, smo pa začeli počasi delati tudi na prepoznavanju individualnih močnih plati in zanimanj. Želim jih vključiti v projekte, kjer bi lahko svoje močne plati predstavili ostalim in jih na nek način izpostavili, da pridobijo na vidnosti, hkrati pa dobijo prepoznavnost, po čem so dobri znotraj ekipe in zunaj. Omenila bi, da delamo trenutno na organizaciji delavnice, ki bi mi podala sliko, kaj so močne plati posameznika. Ta informacija je ključnega pomena pri gradnji učinkovite ekipe in razdelitvi dela.

5. Da, vendar ne vseh. Nekatere skušam vključiti v projekte, kjer so izzvani, da se soočijo s svojimi »strahovi« in na tak način razvijajo določene sposobnosti, katere tudi sami prepoznajo kot pomanjkljive.

6. Da in ne, odvisno od odločitve in situacije. Pri razdelitvi projektov (odločanje) jih velikokrat vključujem ne da bi sploh vedeli. Na rednih mesečnih sestankih skušam dobiti informacije o željah, zanimanjih in pomanjkljivostih ter na podlagi vseh teh podatkov skušam razdeliti projekte in čimbolj izkoristiti njihov potencial. Po drugi strani pa od sodelavcev skušam pridobiti povratno informacijo, kako vidijo razporeditev na določen projekt, kakšna je stopnja zadovoljstva, trudim se jim dati možnost izbire. Določeni cilji in odločitve pa so definirani na nivoju vodstva in so implementirani navzdol. Istočasno pa je vsak posameznik odgovoren za postavljanje svojih individualnih ciljev, ki morajo biti drzni in podpreti skupno vizijo enote.

7. Trudim se, da bi se vedno držala svojih vrednot in prepričanj in jih jasno izražala do vseh sodelavcev. V stresnih situacijah se držim dobro, naučila sem se, kako obvladovati svoje misli in čustva v težkih situacijah in se zelo trudim, da me stvari ne vržejo iz tira oziroma, da tega ne pokažem ekipi in na njih ne prenašam svojih strahov, frustracij. Menim, da mi to uspeva tudi pod pritiskom, ker imam sposobnost v večini stresnih situacijah izolirati stresorje, da lahko še vedno sledim svojim vrednotam in prepričanjem in ohranim trezno glavo.

8. V stresnih situacijah se umaknem, po navadi si naredim nek plan, kaj bodo moji koraki, postavim si časovnico in se osredotočim na posamezen korak. Da. Menim, da imam nadzor nad čustvi in mislimi v stresnih situacijah. Takrat želim biti sama in pri sebi razmisliti kaj se dogaja, pričakuje in kako bom prišla do zelenega cilja. Vedno, ampak res vedno verjamem v to, da se stvari zgodijo z namenom in da so s pomočjo ekipe izzivi rešljivi tako ali drugače.

9. Koncept poznam iz faksa.

10. Vodja, ki se zaveda samega sebe, svojih vrednot in skladno z njimi tudi deluje. Menim, da je v našem podjetju vedno več avtentičnih vodij in da se tak način vodenja spodbuja, hkrati pa ga sodelavci pričakujejo in pozdravljajo.

11. Glede na povratne informacije, ki sem jih do sedaj pridobila menim, da so zadovoljni z mojim vodenjem in mano kot vodjo. Izpostavili so predvsem hvaležnost, da jih poslušam in skušam stati ob strani, kadar me potrebujejo. Po drugi strani pa, da imajo občutek, da mi lahko zaupajo, da jim je vseh občutek, da so pomembni, slišani in vključeni.

12. To je oseba, ki poseduje zmožnost prepoznavanja in upravljanja s čustvi, tako s svojimi kot s čustvi posameznikov v njegovi bližini. V našem podjetju je nekaj oseb, pri katerih je čustvena inteligentnost visoko razvita. Še vedno pa menim, da je takih oseb premalo, predvsem pa se ta lastnost odraža večinoma pri mlajših posameznikih. Enako je z vodji, je prisotno, ampak premalo. Pogrešam poudarek mehkih veščin vodenja v programih,

namenjenih vodjem. Meni kot vodji je čustvena inteligenca izjemno pomembna, saj njena prisotnost loči posameznike, da nismo samo ekipa, da nas ne družijo le skupni cilji, ampak da se tvori celica na višjem nivoju, kjer je prisotno zaupanje, odnosi so na višjem nivoju. Vse to pa na koncu vpliva tudi na produktivnost ekipe in pripadnost.

13. Zaposlene spodbujam s pomočjo delavnic mehkih veščin. Na primer delavnica - orodje za profiliranje, ki temelji na Teoriji zavedanja odnosov, da spoznajo sebe in svoje sodelavce, kako komunicirati in sodelovati z ostalimi ter kako se odzvati v konfliktnih situacijah. Prav tako pa skozi pogovori z zaposlenimi, ko se znajdejo v različnih situacijah, ko potrebujejo usmeritev ali pomoč in jih poskušam voditi skozi situacije in jih pripravim do tega, da naredijo samorefleksijo. Menim, da je čustvena inteligentnost izrednega pomena na delovnem mestu, sploh kadar delujemo v velikih skupinah oz. v soodvisnosti od drugih posameznikov. Naučiti se moramo, da smo si različni, da različno reagiramo na situacije in prav sposobnost prepoznati čustva drugih oseb, si jih znati razložiti in osmisliti je lahko ključnega pomena pri uspešnem navezovanju stikov ali gradnji ekipe.

14. Seveda, ker moraš kot vodja poznati svoje sodelavce, prepoznati v čem so dobri, kaj so njihovi paradni konji in kje potrebujejo več podpore. Če kot vodja uspeš vzpostaviti zaupanje, navezati stik s sodelavci, jim biti vzor in jih spodbuditi k doseganju ciljev, potem je njihovo zadovoljstvo, motivacija in storilnost toliko večja, odnosi so boljši.

15. Absolutno! Ker dosežeš zaupanje, predanost, pripadnost na nekem višjem nivoju. Posledično je produktivnost večja, saj postanejo del nečesa in se osmislijo.