

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ČUSTVENE
INTELIGENTNOSTI MED MLADIMI**

Ljubljana, januar 2020

EVA RIHTARŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Rihtaršič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti med mladimi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

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 poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 Vodenje	3
1.2 Avtentično vodenje	5
1.2.1 Avtentično vodenje skozi čas.....	5
1.2.2 Koncept avtentičnosti	7
1.2.3 Primarni konstrukti avtentičnosti	9
1.2.4 Avtentično vodenje in etika	10
1.3 Razvoj avtentičnega vodenja	11
1.3.1 Model avtentičnega vodenja in sledenja.....	11
1.3.2 Elementi avtentičnega vodenja	12
1.4 Avtentični vodja	14
1.4.1 Razlikovalni element razvoja avtentičnega vodje od sledilca	16
1.4.2 Sposobnosti avtentičnega vodje	17
1.4.3 Metode usposabljanja avtentičnega vodje	18
1.5 Pozitiven psihološki kapital in pozitivna psihologija	20
2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST	20
2.1 Inteligentnost	20
2.2 Čustvena inteligentnost	21
2.2.1 Zgodovina razvoja čustvene inteligentnosti.....	22
2.2.2 Koncept čustvene inteligentnosti	24
2.3 Modeli čustvene inteligentnosti	26
2.3.1 Sposobnostni model.....	27
2.3.2 Značilnostni model	28
2.3.3 Mešani model	29
2.4 Merjenje čustvene inteligentnosti	30
2.5 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu	31
2.5.1 Krepitev čustvene inteligentnosti	32
2.5.2 Čustvena inteligentnost in vodenje.....	34

3	EMPIRIČNA RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI MED MLADIMI.....	35
	3.1 Zasnova raziskave	35
	3.1.1 Načrt in metodologija raziskave	35
	3.1.2 Predstavitev ciljne populacije	36
	3.1.3 Namen in cilji raziskave	37
	3.1.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	37
	3.1.5 Oblikovanje vprašalnika.....	38
	3.1.5.1 Prvi del vprašalnika: sklop o avtentičnosti posameznika, o pozitivnem psihološkem kapitalu in o avtentičnem vodenju.....	39
	3.1.5.2 Drugi del vprašalnika: sklop o čustveni inteligentnosti	40
	3.2 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	41
	3.2.1 Splošni podatki anketirancev	42
	3.2.2 Prvi del anketnega vprašalnika	42
	3.2.3 Drugi del anketnega vprašalnika.....	47
	3.3 Zaključne ugotovitve.....	50
	3.3.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze	50
	3.3.2 Priporočila za podjetja z mlado delovno silo	52
	SKLEP	54
	LITERATURA IN VIRI	55
	PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavne raziskave na področju avtentičnega vodenja v zadnjih 15. letih	5
Tabela 2: 10 navad avtentičnih vodij	15
Tabela 3: Metode usposabljanja avtentičnih vodij.....	19
Tabela 4: Zgodovinski razvoj konstrukta čustvene inteligentnosti.....	23
Tabela 5: Spretnosti čustvene inteligentnosti	25
Tabela 6: Glavni testi in vprašalniki za merjenje čustvene inteligentnosti	30
Tabela 7: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela	38
Tabela 8: Značilnosti trditev prvega dela anketnega vprašalnika	39

Tabela 9: Trditve in kompetence drugega dela anketnega vprašalnika.....	41
Tabela 10: Priporočila in smernice.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Trije dejavniki vodenja	4
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na avtentičnost	8
Slika 3: Vpliv primarnih avtentičnih konstruktov na rezultate.....	9
Slika 4: Lastnosti avtentičnega vodenja	11
Slika 5: Model razvoja avtentičnega vodenja na ravni vodje in sledilca	12
Slika 6: Razlikovanje med avtentičnim vodjo in avtentičnim sledilcem oziroma posameznikom.....	16
Slika 7: Štiri glavne kompetence sposobnostnega modela	27
Slika 8: Glavne lastnosti značilnostnega modela čustvene inteligentnosti.....	28
Slika 9: Golemanov mešani model čustvene inteligentnosti	29
Slika 10: Načrt raziskovanja	35
Slika 11: Spol in starost anketirancev	42
Slika 12: Poznavanje konstrukta avtentično vodenje	43
Slika 13: Analiza prvega sklopa vprašanj o lastni avtentičnosti mladih	43
Slika 14: Povprečne ocene značilnosti lastne avtentičnosti mladih	44
Slika 15: Analiza drugega sklopa vprašanj o pozitivnem psihološkem kapitalu mladih	45
Slika 16: Povprečne ocene značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala mladih	46
Slika 17: Analiza tretjega sklopa vprašanj o avtentičnosti vodje.....	46
Slika 18: Povprečne ocene značilnosti avtentičnih vodij	47
Slika 19: Poznavanje konstrukta čustvena inteligentnost.....	48
Slika 20: Analiza sklopa vprašanj o čustveni inteligentnosti mladih.....	49
Slika 21: Povprečne ocene kompetenc čustvene inteligentnosti.....	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

ESCI	Test čustveno-družbenih kompetenc (angl. emotional and social competence inventory)
ESCQ	Vprašalnik spretnosti in kompetenc čustvene inteligentnosti (angl. emotional skills and competence questionnaire)
EQ	Količnik čustvene inteligentnosti (angl. emotional quotient)
IPD	In podobno
ITD	In tako dalje
IQ	Intelligenčni količnik (angl. intelligence quotient)
MSCEIT	Mayer-Salovey-Carusov test čustvene inteligentnosti (angl. Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test)
POB	Pozitivno organizacijsko vedenje (angl. positive organizational behaviour)
POS	Pozitivno organizacijsko stanje (angl. positive organizational scholarship)
SREIT	Samo-ocenjevalni vprašalnik čustvene inteligentnosti (angl. self report emotional intelligence test)
STEM	Situacijski test čustvene managementa (angl. situational test of emotional management)
STEU	Situacijski test čustvenega razumevanja (angl. situational test of emotional understanding)
TEIQue	Značilnostni vprašalnik čustvene inteligentnosti (angl. trait emotional intelligence questionnaire)

UVOD

Avtorji Iszatt–White, Carroll, Gardiner in Kempster (2019, str. 398) v najnovejšem članku avtentičnost opisujejo kot ključni steber za uspešnost, tako na ravni posameznika kot tudi na organizacijski ravni. Pojem avtentičnega vodenja se je v poslovnem svetu pojavil zaradi neetičnega delovanja in nemoralnosti, kar se odraža v več poslovnih škandalih in je v poslovni svet prineslo nemir in nezaupanje. Vedno več organizacij se sooča z vprašanjem etičnosti, konstrukt avtentičnega vodenja pa je v ospredje postavil pozitivno psihologijo in izpostavil skupek pomembnih lastnosti za etično in blagodejno delovanje na trgu (Černe, 2010, str. 1).

Avtentično vodenje je dandanes postalo naraščajoči družbeni trend in zlati standard vodenja v organizacijah, pravijo raziskovalci Cha in drugi (2019, str. 634). Koncept avtentičnega vodenja izpostavlja pomembnost vrednot in osebnostnega značaja vodje, kar omogoča delovanje v skladu z integriteto in poslanstvom. Avtentični vodja torej deluje v skladu z eksplicitnimi in zavestnimi vrednotami, v ospredje postavi interese in dobrobit deležnikov, to pa mu omogoča doseči višjo raven moralne integritete in pozitiven vpliv na sodelavce (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Michie in Gooty (2005) sta v raziskavi vrednot in čustev ugotovila, katere imajo odločilno vlogo pri razvoju avtentičnosti – to so predvsem univerzalne vrednote, na primer družbena pravica in enakopravnost, ter pozitivna čustva, na primer skrb, hvaležnost in optimizem. Poleg čustev in vrednot na avtentičnost vplivajo tudi zunanji dejavniki, na primer družbena manipulacija in moč, katerim v preteklosti ni bilo namenjene veliko pozornosti. Družbeno mnenje in percepcija sta dandanes zelo pomembna za razvoj in delovanje posameznika, glavna ovira za doseganje avtentičnosti pa je v ugajanju in zadovoljitvi družbenih potreb in prepričanj, ki so v nasprotju s posameznikovimi vrednotami in čustvi (Oc, Daniels, Diefendorff, Bashshur & Greguras, 2019, str. 2–3).

Skrivnost dobrega in uspešnega vodenja je torej veliko bolj kompleksna, kot bi sprva mislili – pomembne niso zgolj kognitivne sposobnosti, temveč tudi čustva in čustvena inteligentnost. Posamezniki, ki so sposobni zaznavati svoja čustva, razumejo čustvene procese, podpirajo izražanje in regulacijo čustev z namenom čustvenega in kognitivnega napredka, ter živijo v skladu s svojimi deklariranimi vrednotami, so čustveno inteligentni (Peterlin, 2014, str. 53).

Konstrukta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost so preučevali tudi Miao, Humphrey in Qian (2018), ki so čustveno inteligentnost opredelili kot ključno sestavino uspešnega avtentičnega vodenja. Vodje z visoko ravno čustvene inteligentnosti so sposobni interpretirati čustva zaposlenih, kar omogoča vzpostavitev pristnejšega in globljega medsebojnega odnosa (Miao, Humphrey & Qian, 2018, str. 680–682).

Za razliko od IQ-ja (angl. intelligence quotient, v nadaljevanju IQ), se čustvena inteligentnost lahko priuči, kar je dolgotrajen in naporen proces, vendar pa na dolgi rok izjemno koristen. Organizacije morajo za konkurenčnost in uspešnost čustveno inteligentnost vpeljati na vse nivoje delovanja. V današnjih organizacijah so nujno potrebni čustveno inteligentni posamezniki, ki bodo osnova za razvoj avtentičnih vodij, ti pa bodo organizacijam omogočali doseganje najvišjega potenciala in dolgoročnega uspeha (Marić, Kovač & Habek, 2018, str. 417).

Tako avtentično vodenje kot tudi čustvena inteligentnost, sta v današnjem svetu vedno bolj pomembna pojma. Poslovni svet se neprestano spreminja, podjetja pa za uspešno poslovanje in ohranjanje svojega tržnega položaja v osnovi potrebujejo ustrezno in uspešno vodenje, le to pa lahko dosežejo z ustrezno čustveno inteligentnostjo v podjetju (Cha in drugi, 2019, str. 634).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje, podrobneje preučiti avtentično vodenje in čustveno inteligentnost med mladimi in oba koncepta ustrezno povezati. V teoretičnem delu je glavni namen, s pregledom domače in tuje strokovne literature, predstaviti in povezati preučevana konstrukta, v raziskovalnem delu pa je namen izvesti raziskavo med mladimi, ugotoviti raven čustvene inteligentnosti in prisotnost avtentičnega vodenja med mladimi.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, do kakšne mere sta konstrukta prisotna med mladimi in kakšna je njuna medsebojna povezanost.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. Podrobno preučiti oba konstrukta z ustreznim pregledom javno dostopne domače in tuje literature in strokovnih člankov.
2. Ustrezno izvesti raziskavo in ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti med mladimi in njuno povezavo.
3. Na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za vsa podjetja, ki zaposlujejo mlado delovno silo in sodelujejo z mladimi.

Na podlagi zastavljenih ciljev se **temeljna teza** magistrskega dela glasi: avtentično vodenje in čustvena inteligentnost med mladimi sta neposredno in pozitivno povezana.

Raziskovalni del magistrske naloge bo temeljil na spodnjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. V kolikšni meri mladi poznajo pojem avtentično vodenje in kako ga zaznavajo na delovnem mestu?
2. Kateri elementi avtentičnosti so najmočneje izraženi pri mladih in kateri pri njihovih vodjah?
3. Ali mladi poznajo pojem čustvena inteligentnost in kakšno raven le te dosegajo?
4. Katere kompetence čustvene inteligentnosti so bolj izrazite pri mladih?
5. Kako sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost medsebojno povezana?

Magistrska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V prvem delu bosta natančneje predstavljena dva glavna konstrukta – avtentično vodenje in čustvena inteligentnost, uporabljeni pa bodo predvsem že zbrani podatki, ki so dostopni preko javnih baz znanstvene literature. Sekundarni podatki bodo torej s pomočjo deskriptivne metode predstavljeni v logičnem, povezovalnem zaporedju. V tem delu so lahko prisotne tudi nekatere vsebinske omejitve, predvsem pri ustreznosti uporabe sekundarnih podatkov, ki so bili v osnovi zbrani in pridobljeni za drugačen namen.

V raziskovalnem delu magistrske naloge bo fokus na primarnih podatkih, kateri bodo pridobljeni iz raziskave. S pomočjo samo-izpolnjevalnega spletnega vprašalnika, ki bo obsegal vprašanja polodprtega tipa, bo v raziskavo vključena populacija mladih. Vzorčenje bo neverjetnostno, natančneje metoda samoizbire enot, saj bo anketa dostopna na spletu. Sestava vprašalnika bo raznolika, od izbiranja med že ponujenimi odgovori, do razvrščanja trditev po pomembnosti, namen vprašalnika pa bo v ugotavljanju prisotnosti raziskovalnih konstrukтов med mladimi, medsebojne povezave in vplivov le teh. V tem delu bodo prisotne nekatere metodološke omejitve – največja bo zagotovo pridobitev zadostnega števila sodelujočih oseb v raziskavi. Ker bo anketa spletna, bo težko vzpostaviti stik z ustreznimi anketiranci, le ti pa bodo lahko tudi potem sodelovanje vseeno zavrnil. Druga omejitev bo pristranskost izpolnjevanja vprašalnika. Ni nujno, da bodo sodelujoče osebe anketo reševale iskreno, zato bo anketa težja in bolj občutljiva vprašanja vsebovala nekje na sredini.

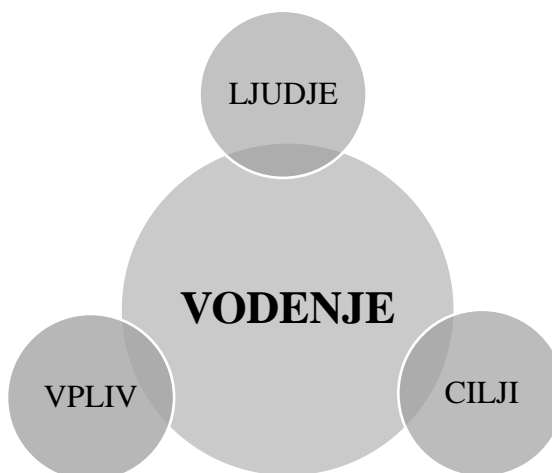
V zadnjem, zaključnem delu magistrske naloge bodo predstavljene ugotovitve in rezultati raziskave, povezane s teoretičnimi izhodišči in osnovnimi raziskovalnimi vprašanji. Na podlagi tega bodo podana tudi priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlado delovno silo, z namenom izboljšanja delovne uspešnosti in poslovanja podjetja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Vodenje

Proces managementa sestavljajo štiri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Rozman, Koletnik in Kovač (v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 217) funkcijo vodenja opisujejo kot zmožnost vplivanja na druge ljudi, da ti sodelujejo v prizadevanjih za doseg skupnih ciljev. V širšem pomenu pod vodenje spadajo motiviranje, komuniciranje, kadrovanje in ravnanje vodij. Koncept vodenja se neprestano nadgrajuje in preučuje, vsem teorijam pa so skupni trije glavni dejavniki (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 217). Na naslednji strani so na sliki 1 predstavljeni temeljni dejavniki vodenja.

Slika 1: Trije dejavniki vodenja



Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 217).

Glede na potrebe organizacij in na podlagi organizacijskega vedenja, vodje oblikujejo stil vodenja, za katerega je pomembno, da organizacijo usmerja k ciljem, vzdržuje organizacijski red in kontrolira njeno vedenje. Vodstvena moč izhaja iz osebnih virov in poudarja kreativnost, vizijo, cilje in vrednote v organizaciji. Legitimna moč je odvisna od položaja vodje v organizaciji in njegove avtoritete, moč nagrajevanja izhaja iz zmožnosti podeljevanja nagrad podrejenim, prisilna moč se nanaša na pravico vodje do kaznovanja, vodje, ki posedujejo posebna znanja in spretnosti imajo ekspertno moč, referentska moč pa izhaja iz osebnostnih lastnosti vodij. Glede na vodstveno moč in (de)centralizacijo avtoritete ločimo dve vrsti vodij: avtokratski vodja, ki poseduje predvsem moč nagrajevanja, legitimno in prisilno moč, njegova avtoriteta pa je centralizirana in demokratični vodja, ki ima več ekspertne in referentske moči (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 218–221).

Novodobni vodja mora danes imeti štiri dodatne lastnosti: sposobnost inspiracijskega vodenja, sposobnost razumevanja drugačnosti zaposlenih, sposobnost prepoznavanja in kazanja svojih slabosti in intuicijo sinhronega vodenja aktivnosti. Kot pomembno lastnost novodobnih vodij raziskovalci izpostavljajo tudi čustveno inteligentnost (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 222).

Strategija za zagotavljanje uspešnosti organizacij v hitro spreminjajočem poslovnem okolju izhaja iz novega pristopa k bolj učinkovitem vodenju, katerega so raziskovalci poimenovali avtentično vodenje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 223).

1.2 Avtentično vodenje

V današnjem poslovnem svetu vse pogosteje srečujemo nasvet »Bodi to, kar si.« Vodilo, ki so ga poznali že antični filozofi in psihologi Sokrat, Sartre in Maslow, že od nekdaj opisuje avtentičnost in njeno pomembnost. Zadnje desetletje je zanimanje za avtentično vodenje vzcvetelo, predvsem kot posledica neetičnih praks in vse pogostejših poslovnih škandalov. Iz empiričnih in teoretičnih raziskovanj se je oblikovalo več definicij konstrukta, vsem pa je skupna usklajenost med konceptom notranjega jaza in dejanji posameznika (Caza, Moss & Vough, 2018).

Tudi Cha in drugi (2019) v svoji raziskavi kot temeljno definicijo avtentičnega vodenja uporabljajo usklajenost dejanj in notranjega jaza, ki predstavlja posameznikove misli, občutke, vrednote in čustva, hkrati pa navajajo, da je avtentičnost tudi element kontinuuma – čim bolj bodo ljudje sledili svojim vrednotam in čustvom, bolj avtentični bodo postali in obratno (Cha in drugi, 2019, str. 634). Delovanje v skladu z lastnimi občutki pomeni izražanje lastne identitete, kar je v sodobnem poslovnem okolju ključna lastnost avtentičnih vodij (Avolio & Gardner, 2005).

1.2.1 Avtentično vodenje skozi čas

Glavni izziv managementa novodobnih organizacij predstavlja koncept avtentičnega vodenja, ki se je začel pojavljati po letu 2004. Avtorji so izvedli številne raziskave, ki so temeljile na konceptih pozitivne psihologije in ustvarili nov, izboljšan način vodenja, katerega definicije se še dandanes nadgrajujejo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Največ znanstvene literature je bilo objavljene v prvih letih po razvoju koncepta, preučevanje avtentičnega vodenja pa je ostala ena izmed najbolj aktualnih tem, saj konstrukt avtentičnosti zaenkrat še vedno nima temeljnih določljivih spremenljivk (Miao, Humphrey & Qian, 2018). Za boljše razumevanje razvoja konstrukta avtentičnega vodenja, so v spodnji tabeli 1 na kratko predstavljene nekatere pomembnejše teorije in ugotovitve avtorjev od leta 2004 do 2019.

Tabela 1: Glavne raziskave na področju avtentičnega vodenja v zadnjih 15 letih

Leto objave	Avtorji raziskave	Ugotovitve raziskave
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May	Avtorji opredelijo štiri komponente za doseganje avtentičnosti: samozavedanje, odnosi z drugimi, sprejetje samega sebe in avtentično delovanje. Izpostavijo tudi transparentnost vedenja vodij, ki je izrednega pomena za sledenje. Kot ključni element vplivanja na zaposlene oziroma sledilce predstavijo pozitivno modeliranje.

se nadaljuje

Tabela 1: Glavne raziskave na področju avtentičnega vodenja v zadnjih 15 letih (nad.)

Leto objave	Avtorji raziskave	Ugotovitve raziskave
2005	Avolio & Gardner	V raziskavi avtorja predstavitva pozitivne teorije vodenja: transformacijsko, karizmatično, uslužno in duhovno. Avtorja opredelita tudi elemente avtentičnega vodenja in nadgradita model pozitivnega modeliranja – izpostavita vplivanje preko osebne identifikacije.
2005	Ilies, Morgeson & Nahrgang	Gre za nadgradnjo prve raziskave z leta 2004, osredotočenost je predvsem v elementih avtentičnosti in procesu vodenja. Avtorji prvič opredelijo tudi pomembnost vpliva čustev, družbenega okolja, osebnega razvoja, samo učinkovitosti in sposobnosti pri avtentičnem vodenju.
2006	Jensen & Luthans	Avtorja sta uporabila hierarhično linearno modeliranje v svoji kvantitativni raziskavi na dveh ravneh – na ravni posameznika in na ravni organizacije. Ugotovila sta pomembnost zaznavanja avtentičnega vodenja in njegov vpliv na zadovoljstvo, veselje in pripadnost na delovnem mestu.
2007	George	S kvalitativno raziskavo med vodjama iz različnih kultur, je avtor izpostavil univerzalnost vsakega posameznika – uspešen avtentični vodja se razvija skozi celo življenje in s proaktivnim vlaganjem v svoj razvoj.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson	Z uporabo linearnega strukturnega modeliranja so opravili kvantitativno raziskavo, s poudarkom na samozavedanju in samoregulaciji. Razvili so vprašalnik ALQ namenjen preučevanju avtentičnosti, definirali glavne elemente, razvili in ločili teorijo avtentičnega vodenja od preostalih teorij in potrdili pozitivno korelacijo med uspešnostjo in pripadnostjo zaposlenih ter avtentičnim vodenjem.
2009	Gardner, Fischer & Hunt	Avtorji razvijajo model avtentičnosti in emocionalnega dela, v ospredje postavijo vprašanje regulacije čustev vodij in kako njihovo izražanje le teh vpliva na dosedanje percepcijo s strani zaposlenih.
2010	Ladkin & Taylor	Avtorja preučujeta pojem resničnega jaza in navajata, da je za avtentičnost pomembno dožemanje s strani drugih. V raziskavi predlagata tri elemente, ki lahko pri tem pomagajo: izpostavljenost, povezovanje z drugimi in ustrezno sprejemanje vodstvenih odločitev.
2012	Chang & Diddams	Poudarek raziskave je na preučevanju slabosti avtentičnega vodenja, ki lahko okrepijo vodjo, če so ustrezno integrirane v avtentični jaz. Avtorja navajata, da so slabosti povezane z motivacijo, skupinsko dinamiko, kognitivnimi zmožnostmi in družbeno kognicijo.
2013	Černe, Jaklič & Škerlavaj	S hierarhičnim linearnim modelom na dveh ravneh, so avtorji izvedli raziskavo povezanosti med avtentičnim vodenjem, ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Ugotovili so, da avtentično vodenje neposredno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost posameznikov – podpora posameznikove inovativnosti vpliva na avtentičnost vodij in ustvarjalnost.

se nadaljuje

Tabela 1: Glavne raziskave na področju avtentičnega vodenja v zadnjih 15 letih (nad.)

Leto objave	Avtorji raziskave	Ugotovitve raziskave
2014	Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng & Gardner	Avtorji so preučevali oblike navezanosti na razmerje med vodjo in sledilcem in izpostavili pomembnost varne navezanosti, ki vpliva na razvoj avtentičnega razmerja. Izoblikovali so tudi tipologije za vse oblike navezanosti med sledilcem in vodjo, z namenom ustvarjanja bolj avtentičnih razmerij.
2015	Leroy, Anseel, Gardner & Sels	Raziskava temelji na odnosu avtentičnih sledilcev in vodij, katerih razmerje pozitivno vpliva na zadovoljstvo sledilcev. Avtentično razmerje neposredno vpliva tudi na zadovoljitev sledilčevih osnovnih potreb, kar ima pozitiven vpliv tudi na učinkovitost dela sledilcev.
2016	Banks, McCauley, Gardner & Guler	Avtorji so preučevali povezavo avtentičnega vodenja in transformacijskega vodenja. Ugotovili so, da avtentično vodenje nadvlada transformacijskega pri vplivih na uspešnost organizacije in vedenja.
2017	Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka	Raziskava preučuje vpliv avtentičnega vodenja na timsko delo in fleksibilnost tima. Avtorji ugotavljajo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na učinkovitost in produktivnost timov, ko so le ti ustrezno fleksibilni.
2018	Sidani & Rowe	Avtorja preučujeta razumevanje konstrukta avtentičnega vodenja in predstavitelja model, kjer avtentično vodenje predstavlja rezultat legitimnega procesa in ni opredeljen zgolj kot funkcija vodenja. Sledilci, ki legitimno spremljajo voditelje in njihove moralne vrednote, definirajo avtentičnost vodij.
2019	Cha, Hewlin, Roberts, Buckman, Leroy, Steckler, Ostermeier & Cooper	Avtorji so preučevali avtentično vodenje na delovnem mestu preko povezave različnih raziskav in konstruktov. Kot problem navajajo, da se zaradi številnih raziskav in različnih ugotovitev posamezniki težko integrirajo na delovna mesta – avtorji članka zato povezujejo in preučujejo 10 različnih, najpomembnejših konstruktov avtentičnosti in objavljajo zbrano sintetično raziskavo.

Prيرهjeno po Černe (2010), Ladkin & Taylor (2010), Chang & Diddams (2012), Černe, Jaklič & Škerlavaj (2013), Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng & Gardner (2014), Leroy, Anseel, Gardner & Sels (2015), Banks, McCauley, Gardner & Guler (2016), Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka (2017), Sidani & Rowe (2018) in Cha in drugi (2019).

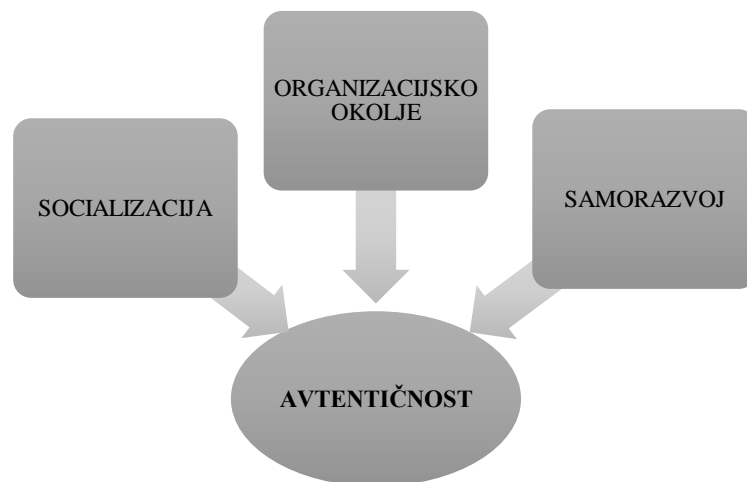
1.2.2 Koncept avtentičnosti

Avtentičnost izhaja iz grške filozofije in je osrednji koncept marsikatere raziskave, avtorji pa jo največkrat povezujejo z optimalno ravno samozavesti. Pojem avtentičnosti raziskovalci najpogosteje opredelijo na podlagi definicije Avolia in Gardner-ja (2005), ki pravi, da se avtentičnost navezuje na posedovanje posameznikovih lastnih misli, čustev, potreb, zahtev, želja in preferenc. Ohranjanje resničnih čustev, vrednot, lastnosti in preferenc ter ravnanje skladno z njimi torej pomeni, da je posameznik avtentičen (Van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger, 2019, str. 248).

Lehman, O'Connor, Kovacs in Newman (2018, str. 2) v svoji raziskavi definicijo avtentičnosti še dodatno poglobijo. Pravijo, da je avtentičnost *doslednost* pri ujemanju notranjih vrednot in dejanskega obnašanja posameznika, *uskklajenost* med notranjimi normami posameznika in družbenimi normami in *povezanost* med posameznikovimi normami v prostoru in času.

Avtentičnosti ne smemo enačiti s pojmom iskrenosti in pristnosti, saj ne vključuje odnosa in interakcije z drugimi in je strogo introvertirana – biti avtentičen pomeni, da je posameznik naraven, izviren in takšen, kot je. Avtentičnost je, kot že omenjeno, tudi element kontinuuma, se neprestano razvija in ne predstavlja izključujočega stanja – posameznik je torej lahko bolj avtentičen ali manj (Černe, 2010, str. 5). Na avtentičnost vpliva več dejavnikov, najpomembnejši pa so predstavljeni na spodnji sliki 2.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na avtentičnost



Prirjeno po Dimovski in drugi (2013, str. 28).

Pod socializacijski vpliv spada družinsko okolje in šolski sistem, ki mora biti naklonjen odkritosti in vzgoji poštenega odnosa do družbe. Pozitivna klima in vrednote v organizacijskem okolju posameznika podpirajo in nagrajujejo odprtost, kar prav tako vpliva na avtentičnost, samopodoba in pogum pa sta dejavnika, ki vplivata na samorazvoj in posledično povečujeta avtentičnost (Dimovski in drugi, 2013, str. 28).

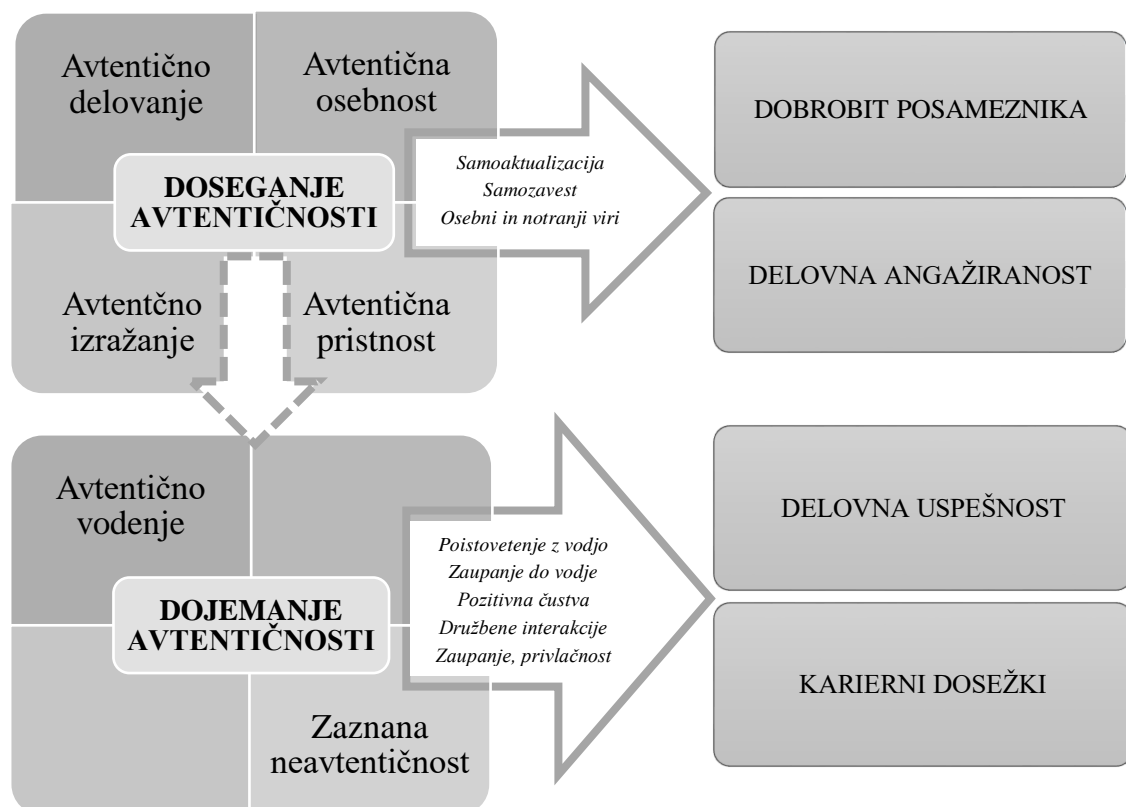
Van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters in Reijseger (2019, str. 248) avtentičnost opisujejo kot lastnost, ki izhaja iz posameznikovega značaja in je neposredno odvisna od specifičnosti okolja, v katerem deluje posameznik. Izpostavljajo tudi, da je okolje element spreminjanja in posledično vpliva na zaznano avtentičnost, ki je lahko drugačna, ko je posameznik vpet v različna okolja. S socialno psihološkega vidika avtentičnost izhaja iz prepoznavanja in usklajevanja treh občutkov in zaznav posameznika: *kdo sem*, *kdo želim biti* in *kdo moram biti*. Avtorji navajajo, da neuskklajenost le teh povzroči stres in psihično

nelagodje, kar vpliva na samokritiko, razdražljivost, nezaupanje v posameznikove sposobnosti, niža njegovo samozavest in na dolgi rok negativno vpliva na uspešnost in zadovoljstvo. Avtentičnost je torej lastnost, k povečanju katere, bi moral stremeti vsak posameznik (Van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger, 2019, str. 248).

1.2.3 Primarni konstrukti avtentičnosti

Cha in drugi (2019) so se v najnovejši raziskavi lotili preučevanja temeljnih konstruktov doseganja in dojemanja avtentičnosti preko teorij vedenja posameznika. Ugotovili so, da je šest konstruktov primarno in neposredno povezanih s temeljno definicijo avtentičnosti: avtentično delovanje, avtentično vodenje, avtentična osebnost, avtentično izražanje, prepoznana neavtentičnost in avtentična pristnost. Študija je avtentičnost in primarne konstrukte povezala s štirimi rezultati: dobrobit posameznika, delovna angažiranost, delovna uspešnost in karierna uspešnost (Cha in drugi, 2019, str. 635). Povezave med konstrukti in rezultati so predstavljene na spodnji sliki 3.

Slika 3: Vpliv primarnih avtentičnih konstruktov na rezultate



Prirjeno po Cha in drugi (2019, str. 641).

Dobrobit posameznika je močno povezana z doseganjem avtentičnosti, kar raziskovalci navajajo kot optimalno psihološko delovanje. Elementa, ki povezujeta avtentičnost in dobrobit sta samoaktualizacija in samozavest. Ko posameznik postane avtentičen, to vpliva na povišanje samozavesti, hkrati pa avtentičnost pomaga posamezniku, da živi v skladu s svojimi prepričanji, kar omogoča hitrejšo samoaktualizacijo in posledično poveča njegovo dobrobit (Cha in drugi, 2019, str. 640).

Elementa osebnih in notranjih virov povezujeta avtentičnost in delovno angažiranost. Avtentičen posameznik, ki deluje v skladu s svojim resničnim jazom, bo pripravljen bolj poseči po osebnih in notranjih virih za izpolnitev delovnih nalog, kar nakazujejo tudi številne raziskave (Cha in drugi, 2019, str. 641).

Dojemanje avtentičnosti je močno in neposredno povezano z delovno uspešnostjo in kariernimi dosežki. Gill in Caza (v Cha in drugi, 2019, str. 642) sta opredelila štiri glavne elemente, ki povezujejo dojemanje avtentičnosti z delovno uspešnostjo: poistovetenje z vodjo, zaupanje v vodjo, pozitivna čustva in pozitivne družbene interakcije. Avtentični vodje delujejo v skladu s svojimi vrednotami in integriteto, kar nakazuje na pristnost, vzbuja zaupanje in pozitivna čustva, posledično pa se zato zaposleni lažje poistovetijo z vodjo in bolje delujejo v družbi in timih, kar izboljša delovno uspešnost.

Avtentičnost in karierne dosežke povezujeta elementa privlačnosti in zaupanja. V raziskavi so avtorji ugotovili, da imajo posamezniki, ki izžarevajo privlačnost in zaupanje in jih soljudje dojemajo kot avtentične, bolj uspešne kariere (Cha in drugi, 2019, str. 642).

1.2.4 Avtentično vodenje in etika

Avtentično vodenje temelji na odnosu med vodjo in podrejenimi, vključuje transformacijsko vodenje, pozitivno psihologijo, etične in moralne vidike ter elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Avtentično vodenje v organizacije pomaga osmišljati posameznikovo delo, spodbuja etičnost, moralno delovanje in transparentnost (Kotze & Nel, 2015).

Etika je temeljna komponenta avtentičnega vodenja in združuje vrednote, načela in norme, ki določajo kaj je sprejemljivo, pravilno, moralno (Nichols & Erakovich, 2013, str. 182). V poslovnem svetu govorimo o poslovni etiki, ki je skupek pravil, principov in standardov in narekuje moralno pravilno vedenje v določenih situacijah organizacij. Etične managerje zaznamujejo poštenost, integriteta, prijaznost in skrb za soljudi, upoštevanje etičnih standardov in pravičnost. Njihove glavne naloge so, da gradijo in ohranjajo etično kulturo v podjetju, ravnaajo družbeno odgovorno in v skladu z etičnimi vrednotami (Dimovski in drugi, 2013). Na naslednji strani so na sliki 4 predstavljene nekatere glavne lastnosti avtentičnega vodenja.

Slika 4: Lastnosti avtentičnega vodenja



Prirejeno po Kotze & Nel (2015, str. 2).

Raziskovalci Cianci, Hannah, Roberts in Tsakumis (2014) so preučevali povezavo med etičnimi odločitvami in avtentičnim vodenjem. Neetično ravnanje v organizacijah nastane zaradi neetične kulture in pritiska nadrejenih, zato je izrednega pomena za vpeljavo etičnosti v organizacije prav avtentično vodenje. Avtentični vodja namreč moralno okrepi sledilce in jih pri skušnjavah spodbuja, da izberejo etično pravilne odločitve. Avtentičnost se razvija vzporedno z moralnostjo, kar pomeni, da avtentična oseba ne more biti nemoralna. V raziskavi so ugotovili, da je verjetnost etične odločitve višja, ko je prisotno avtentično vodenje. Povezanost med skušnjo in neetično odločitvijo se je zmanjšala v organizacijah, kjer so bili avtentični vodje (Cianci, Hannah, Roberts & Tsakumis, 2014). Tudi Yasir in Mohamad (2016) izpostavljata pomembnost povezanosti etike in vodenja – dejanja vodij morajo biti v skladu z družbenimi normami, saj brez tega organizacije lahko zavzamejo nemoralne in neetične vloge.

1.3 Razvoj avtentičnega vodenja

1.3.1 Model avtentičnega vodenja in sledenja

Razvoj avtentičnega vodenja se prične na ravni posameznika in poteka preko samozavedanja in samoregulacije. Temu sledi neposredno vplivanje vodje na sledilca, kar raziskovalci označujejo kot pozitivno modeliranje oziroma identifikacijo na ravni vodja – sledilec (Černe, 2010, str. 16). Poleg posameznikovih življenjskih mejnikov in osebne zgodovine, na razvoj avtentičnega vodenja vpliva tudi organizacijski kontekst.

Razvoj avtentičnega vodenja sestavljajo kompleksni procesi, tako usposabljanja ravnanja z ljudmi pri delu, kot tudi kontinuirani procesi med sledilci in vodjo, ki so predstavljeni na spodnji sliki 5 (Dimovski in drugi, 2013, str. 111).

Slika 5: Model razvoja avtentičnega vodenja na ravni vodje in sledilca



Prirejeno po Černe (2010, str. 19).

1.3.2 Elementi avtentičnega vodenja

Glavne štiri elemente razvoja avtentičnega vodenja sta prva opredelila Luthans in Avolio (2003): samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Najpomembnejši in izhodiščni element avtentičnega vodenja je **samozavedanje**, ki pomeni spoznavanje samega sebe. Avtentični vodje preko introspekcije analizirajo svoje misli, čustva, hotenja in lastno psihično stanje. S poglobitvijo v svojo lastno osebnost in s priklicem pomembnih dogodkov v preteklosti, takratnih odzivov in občutij, posamezniki dosežejo stik s samim sabo (Dimovski in drugi, 2013, str. 109).

Duncan, Green, Gergen in Ecung (2017, str. 14) samozavedanje opisujejo kot dinamičen proces lastne refleksije, razumevanja svojih prednosti, slabosti in omejitev, sposobnosti vplivanja na druge in prepoznavanja sebe v očeh drugih. Poleg tega se samozavedanje nanaša tudi na poznavanje vseh ravni človekove osebnosti in na ustvarjanje pomena v družbenem okolju (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016, str. 635).

Drugi element je **samoregulacija**, ki jo Dimovski in drugi (2013, str. 109) definirajo kot obvladovanje posameznikovega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in ohranjanje odprtih, jasnih odnosov do sodelavcev. Samoregulacijo sestavljajo štirje stebri: ponotranjena moralna perspektiva, avtentično vedenje, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentni odnosi. Najbolj ključni za razvoj avtentičnega vodenja so transparentni odnosi in uravnoteženo procesiranje, ki predstavlja usklajeno ocenjevanje in zaznavanje samega sebe ter neodvisno primerjanje z drugimi. Rečemo lahko, da gre za objektivno presojo vseh pridobljenih informacij pred odločanjem. Prednost tega je v točni oceni samega sebe, kar vpliva na odločitve temelječe na vedenju, ki imajo kratkoročne in dolgoročne posledice. Posamezniki z visokim uravnoteženim procesiranjem so bolj motivirani k nepristranski samooceni, ne glede na pozitivne ali negativne občutke (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016, str. 635).

Ravnanje v skladu z etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala je pomemben del samoregulacije, pravi Černe (2010, str. 13). Višja kot bo posameznikova stopnja samoregulacije, bolj bo njegovo obnašanje v skladu z moralnimi standardi in bo v odnosu do sodelavcev tudi odgovorno. Samoregulacijo lahko posamezniki dosežejo preko postavitve notranjih standardov (vrednot), ocenitve odstopanj med želenimi standardi in dejanskimi rezultati (vedenjem) in identifikacijo potrebnih aktivnosti za odpravo odstopanj (Černe, 2010, str. 13).

Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta preostala dva elementa avtentičnega vodenja in igrata pomembno vlogo pri okrepitvi samozavedanja in samoregulacije. Največji pomen imata elementa pri pozitivnem modeliranju oziroma pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev, saj so ključnega pomena za razvoj posameznikov, timov in organizacij, prav pozitivne psihološke kapacitete (Dimovski in drugi, 2013, str. 110).

Pozitivni psihološki kapital sestavljajo elementi organizacijskega vedenja: upanje, prožnost, samozavest in optimizem, ki so temelj za vedenje in medčloveške odnose. Optimizem in pozitivna čustva vodijo v pripadnost, uspešnost in zadovoljstvo, kar povečuje uspeh, motivacijo, energijo in vztrajnost (Černe, 2010, str. 14).

Upanje je sestavljeno iz volje (angl. determination) in poti. Je pojem pozitivnega motivacijskega stanja, ki izzove večjo motivacijo in učinkovitejšo planiranje za doseganje ciljev. Višja stopnja upanja izboljša uspešnost posameznika, tima in organizacije, kar je pozitivno povezano z zaželenim obnašanjem, zanesljivostjo in verodostojnostjo (Černe, 2010, str. 14).

Samozaupanje v sposobnost za izvedbo določene naloge raziskovalci definirajo kot samozavest, ki vpliva na posameznikova občutja. Več samozavesti pripomore k boljšim občutkom in boljšemu prepričanju v svoje zmožnosti, zato so takšni posamezniki bolj uspešni. Zadnji element pozitivnega psihološkega kapitala se nanaša na dinamičen proces prilagajanja na posamezniku neljube situacije, kar definiramo kot miselno prožnost. Posameznik, ki se hitro pobere po stresnih in neželenih dogodkih je miselno prožen (Černe, 2010, str. 14).

Avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo, s čimer posamezniki prevzamejo pobudo za svoj **lasten pozitiven razvoj** – spoznajo namreč, da so zmožni doseči več, kot mislijo. Lasten pozitiven razvoj se nanaša na dolgoročen proces razvijanja podobe in identitete preko procesa pozitivnega modeliranja, ko sledilci ponotranjijo prepričanja in vrednote avtentičnega vodje in nenehno spreminjajo pojmovanje svojih zmožnosti. Skozi proces spoznavanja samega sebe postanejo tudi bolj transparentni v odnosih, razvije se njihova podoba in identiteta (Černe, 2010, str. 16).

Povezovalni element na ravni vodja – sledilec je **pozitivno modeliranje**, ki predstavlja proces identifikacije zaposlenega z vodjo, kar neposredno vpliva na samoregulacijo vodje. Pozitivno modeliranje omogoča, da avtentični vodje gradijo pozitivni psihološki kapital sledilcev, povečujejo njihovo samozavest, upanje in optimizem, krepijo miselno prožnost, spodbujajo učenje in ustvarjajo razmere za lasten pozitiven razvoj sledilcev. Pozitivno modeliranje lahko opredelimo kot odnos dvojice, ki je glavni element s katerim vodje vplivajo na podrejene in omogočajo razvoj avtentičnega vodenja (Dimovski in drugi, 2013, str. 111).

1.4 Avtentični vodja

Sposobnost posameznika, da deluje avtentično je predpogoj za razvoj avtentičnega vodje. Posamezniki na višjih položajih, z visoko ravno avtentičnosti, ki delujejo v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami in poznajo svojo identiteto, dolgoročno delujejo skladno z notranjimi osebnimi vrednotami, s katerimi gradijo na spoštovanju, zaupanju in verodostojnosti, so prepoznani kot avtentični vodje (Dimovski in drugi, 2013, str. 138).

Luthans in Avolio (2003) definirata avtentične vodje kot osebe, ki se globoko zavedajo svojega vedenja, razmišljanja in konteksta v katerem delujejo, so samozavestni, optimistični, prožni, imajo veliko upanja in visok moralen značaj. Hkrati jih drugi prepoznajo kot osebe, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, prednosti, znanja in moralnih prepričanj. Avtentični vodje cenijo in prepoznajo posameznikove razlike, so sposobni in motivirani za iskanje talentov in za oblikovanje oziroma nadgradnjo njihovih znanj v konkurenčne prednosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 106).

V sodobnih organizacijah vodje niso zgolj uspešni posamezniki, temveč morajo biti odlični maestri. Glavna naloga vodij je prepoznati prihajajoče spremembe, navdihniti kreativnost in omogočiti, da se vsi posamezniki prikažejo v najboljši luči in dosežejo svoj najvišji potencial. McGrath in drugi so v svoji raziskavi opredelili deset najpogostejših navad, ki so skupne vsem avtentičnim vodjam in na podlagi katerih se razvijejo avtentični sledilci. Te navade so predstavljene na naslednji strani v tabeli 2 (McGrath in drugi, 2013, str. 6–7).

Tabela 2: 10 navad avtentičnih vodij

Govorijo resnico	V današnjem poslovnem svetu managerji pogosto spremenijo, ukrivijo oziroma prikrijejo resnico, da zadovoljijo potrebe in pričakovanja drugih. Avtentični vodje so drugačni, saj vedno govorijo resnico. Nikoli ne bi izdali samega sebe in svoje integritete z lažjo. So namreč pošteni, jasni, avtentični.
Vodijo s srcem	Najboljši vodje so odprti, nosijo srce na dlani in se ne bojijo pokazati ranljivosti. So povezani s svojimi zaposlenimi, iskreno izkazujejo skrb za njihov dobrobit in jim pomagajo rasti. V zameno ustvarijo zveste zaposlene.
So moralno trdni	Dejanja so pomembnejša od besed, zato je ključnega pomena, kaj vodje delajo in ne, kaj govorijo, obljublajo. Avtentični vodje so iskreni, izkazujejo svoje vrednote in karakter skozi dejanja in s tem izžarevajo moralno trdnost, ki vzpodbudi spoštovanje, zaupanje in sledenje zaposlenih.
So drzni	Pogum in drznost sta lastnosti, ki avtentične vodje spremenijo v vizionarje. Potrebna je notranja moč in trdoživost, da sledijo sebi in svojim vrednotam in delajo, kar je prav in ne, kar je enostavno.
Gradijo na pripadnosti	Delovna pripadnost in spoštovanje sta lastnosti, ki ju iščejo vsi zaposleni. Avtentični vodje ustvarjajo taka delovna mesta, kjer se stkejo dolgoročna prijateljstva, se zaposleni najdejo in počutijo cenjene.
Se poglobijo vase	Za uspešno avtentično vodenje morajo posamezniki doseči visoko raven avtentičnosti, kar storijo s poglobljenim in trdnim odnosom z notranjim jazom. Poznati morajo svoje slabosti in prednosti in jih ustrezno izkoristiti.
Dovolijo si sanjati	»Domišljija je pomembnejša od znanja, saj iz nje zrastejo velike stvari,« je nekoč rekel Einstein. Avtentični vodje imajo nemogoče cilje in sanje, veliko časa namenijo iskanju boljših stvari, od ponudb in storitev do izboljšanja odnosov, delovne klime ipd. So sanjači, za katere so še tako nemogoči cilji dosegljivi, kar vpliva na povečanje motivacije zaposlenih.
Skrbijo zase	Avtentični vodje imajo dober odnos sami s sabo in vedo, da lahko dosežejo velike stvari. Ker želijo delovati na najvišji ravni, si to omogočijo tako, da skrbijo za svoja telesa, telovadijo, jedo zdravo in se cenijo.
Iščejo odličnost	Noben posameznik ni popoln, kar se avtentični vodje zavedajo. So usmerjeni v izboljšanje napak in v odličnost, ne iščejo pa perfekcionizma. Nепrestano vzpodbujajo zaposlene in gradijo na njihovih prednostih.
Ustvarijo zapuščino	Avtentični vodje z avtentičnim delovanjem osmišljajo delovni proces, ustvarjajo globoke odnose in v organizacijah pustijo večni pečat.

Prirejeno po McGrath in drugi (2013, str. 6–7).

Avtentični vodja ima po mnenju raziskovalke Orem (v Covelli & Mason, 2018, str. 30) štiri temeljne lastnosti: visoko samozavedanje, usmerjenost v doseganje rezultatov, vodenje s srcem in dolgoročno razmišljanje. Avtentičnega vodjo sledilci opisujejo kot odprtega, optimističnega in samozavestnega vodjo, ki izraža principe, s katerimi izkazuje

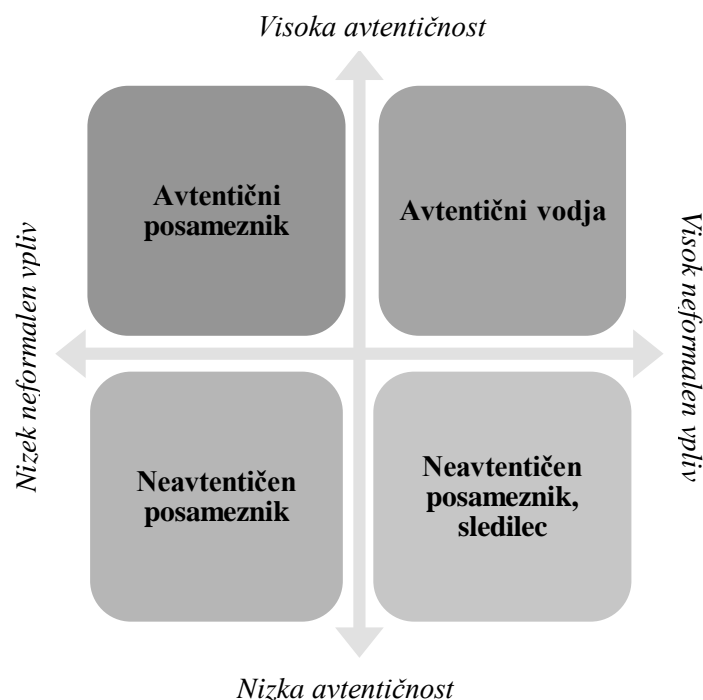
pomembnost razmerij med ljudmi in je spoštovan tako na profesionalni, kot tudi osebni ravni. Značilnosti avtentičnega vodje so tudi visoka raven čustvene inteligentnosti, optimizma in sočutja. Pomembna lastnost avtentičnih vodij je ponižnost, skromnost, ki omogoča razvoj pozitivnih razmerij med vodjo in sledilcem, kar vpliva na motivacijo. Avtentični vodje s svojo karizmo postanejo vzorniki svojim sledilcem, prenašajo pozitivni psihološki kapital na sledilce, prepoznajo njihovo vrednost in vzpodbudijo proces pozitivne osebne identifikacije (Covelli & Mason, 2018, str. 30–32).

1.4.1 Razlikovalni element razvoja avtentičnega vodje od sledilca

V najnovejši raziskavi so Crawford, Dawkins, Martin in Lewis (2019, str. 5) izpostavili, da se temeljni elementi razvoja avtentičnega vodje ne razlikujejo od elementov razvoja avtentičnega posameznika. Avtorji navajajo, da bi moral obstajati peti razlikovalni element, saj vodje in posamezniki oziroma managerji, nimajo popolnoma enakih lastnosti. Avtentični posameznik ne bo vedno nujno postal tudi avtentični vodja. Poleg temeljnih štirih elementov razvoja, ki so opisani v podpoglavju 1.3.2, so avtorji predlagali peti element razvoja avtentičnega vodje – **neformalen vpliv** (angl. informal influence).

Avtentični vodja se od avtentičnega posameznika in sledilca razlikuje po vplivu, ki ga ima na krog najbližjih ljudi, kar je predstavljeno na spodnji sliki 6.

Slika 6: Razlikovanje med avtentičnim vodjo in avtentičnim sledilcem oziroma posameznikom



Prirejeno po Crawford, Dawkins, Martin & Lewis (2019, str. 12).

Avtorji so oblikovali peti element, ker pravijo, da je ključnega pomena prav ločevanje med avtentičnim vodjo in avtentičnim posameznikom oziroma sledilcem. Vsak avtentični vodja mora najprej postati avtentični posameznik, vendar pa obratno ne drži, saj vsak avtentični posameznik ne bo postal vodja. Avtorji navajajo, da so temeljni štirje elementi modela razvoja avtentičnega vodenja (samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj) pomembni elementi iz katerih izhaja in sloni proces neformalnega vplivanja. Kot glavno lastnost vodij navajajo zmožnost vplivanja na druge, da le ti začnejo razumeti in dosegati skupne cilje, zato je peti element modela izrednega pomena (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019, str. 12).

Razlikovanje med neformalnim in formalnim vplivom je povezano z vlogo vodij kot managerjev. Večina raziskav opredeljuje vodje kot posameznike znotraj organizacije, ki zavzamejo višje managerske položaje in posledično dosežejo vodilne položaje. Vendar temu ni vedno tako, saj avtentični vodje obstajajo in delujejo tudi izven formalnih organizacij. Značilnost avtentičnih vodij je, da njihova dejanja niso omejena zgolj na poslovno okolje, temveč se skladno s prepričanji obnašajo tudi v neformalnem okolju. Glavna razlika med avtentičnim vodjo in managerjem je v neformalnem vplivu, ki se nanaša na zmožnost vplivanja na soljudi tudi izven formalnega okvira vodje. Neformalni vpliv avtentičnega vodje je zmožnost motiviranja in navduševanja posameznikov, da sledijo svojim ciljem, ne glede na položaj v organizaciji ali družbi (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019, str. 12–13).

1.4.2 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje preko svojih vrednot, ki so motivacijski konstrukt, svojih dejanj in obnašanja vzbudijo zaupanje sledilcev, kar vodi v boljše rezultate, delovno uspešnost, dobrobit zaposlenih in viša njihovo produktivnost. Vrednote so skupek prepričanj, ki usmerjajo vodjo, da skladno z njimi vzpostavi usklajeno delovanje. Avtentični vodje posedujejo tako človeške vrednote, kot tudi vrednote moči, na podlagi katerih razvijejo svoja prepričanja in obnašanje (Qu, Dasborough, Zhou & Todorova, 2017, str. 1029–1030).

Avtentični vodje preko štirih sposobnosti vplivajo na sledilce, da le ti razvijejo in dosežejo usklajeno delovanje in posledično postanejo bolj uspešni, zadovoljni in produktivni. Te sposobnosti so: **razvoj upanja, zaupanja, pozitivnih čustev in optimizma** (Dimovski in drugi, 2013).

Upanje je pozitivno motivacijsko stanje, ki ga sestavljajo planiranje poti za doseg ciljev in k ciljem osredotočena energija in delovanje. Prepričanje posameznika, da je mogoče ustvariti načrte za doseg ciljev in, da je cilje mogoče doseči, je pozitivna moč. Avtentični vodje na sledilce vplivajo tako, da sprožijo pozitivno spremembo v organizaciji, ki vpliva na razvoj upanja. Z deljenjem pomembnih informacij, s spodbujanjem vprašanj in z

visoko ravno sodelovanja, delitve znanja, zavezanosti in transparentnosti, avtentični vodje spodbujajo upanje pri sledilcih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 114).

Zaupanje definiramo kot ranljivost v odnosu z drugim, a hkrati zmožnost pričakovanja pozitivnih obnašanj (Arda, Aslan & Alpkan, 2016, str. 250). Pozitivni organizacijski rezultati, zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska zavezanost so elementi, ki povezujejo in povečujejo zaupanje sledilcev v vodje. Zaupanje je sestavljeno iz prepričanja o integriteti, iskrenosti in poštenosti; ko sledilci verjamejo v avtentične vodje bo njihova raven tveganja višja, bolj odprti bodo za eksperimentiranje in pridobivanje dodatnega znanja. Vzpostavitev zaupnega odnosa je odvisna od transparentnega izražanja idealnih, želenih in dejanskih samopodob osebe, avtentičnosti, samospregemanja in samozavedanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 115).

Vodenje na delovnem mestu ima prevladujočo vlogo in je osrednjega pomena za pozitivne odnose in uspehe organizacij. Je ključni situacijski dejavnik, ki vpliva na **razvoj pozitivnih čustev**. Čustva so sestavljena iz povezanih odzivov na dogodke ali osebe, so pomembna za prilagajanje na težave in stres na delovnem mestu in omogočajo avtentičnim vodjam, da vplivajo na zaposlenčevo razmišljanje in vedenje. Pozitivna čustva so osnova za oblikovanje pozitivnih medosebnih odnosov. Omogočajo širjenje in deljenje spoznanj ljudi, kreativno razmišljanje, spodbujajo ustvarjalnost in blagodejno vplivajo na organizacijo in delovno produktivnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 118).

Raziskave potrjujejo, da **optimizem** vpliva na višjo delovno motivacijo, zadovoljstvo, uspešnost in vztrajnost. Avtentični vodje izražajo pozitivna čustva in pričakujejo pozitivne rezultate, ob ovirah ne odnehajo in napake dojemajo kot začasne, zato sodelavce lažje motivirajo za delo in povišajo optimizem pri vseh zaposlenih. Vodje preko modeliranja pozitivnih čustev vzbujajo identifikacijo sledilcev, kar vzbudi realistični optimizem, zviša stopnjo uspešnosti in krepí medsebojne odnose (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 118).

1.4.3 Metode usposabljanja avtentičnega vodje

Sposobnost vodenja je odvisna od vsakodnevne predanosti samo-izpolnjevanju in ni nekaj, kar posameznik pridobi v procesu šolanja. Vsak razvoj se prične s samorazvojem, ki je usmerjen predvsem v nenehne samo-raziskave, predanost osebnim spremembam in v treniranje novih zmožnosti. Na ravni vodij je razvoj usmerjen v izpopolnjevanje njihove prakse, kar omogoča napredek pri prepoznavanju potreb okolja in zaposlenih. Avtentični vodje se morajo neprestano usposabljati, saj so osrednji mehanizem organizacij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 151).

V spodnji tabeli 3 so predstavljene glavne štiri metode usposabljanja vodij v organizacijah: metoda akcijskega učenja, sistem mentorstva, 360-stopinjsko vodenje in sistem nasledstva.

Tabela 3: Metode usposabljanja avtentičnih vodij

Metoda usposabljanja vodij	Opis metode
Akcijsko učenje	Pri akcijskem učenju gre za preučevanje stvarnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacije, kar omogoča nenehno izboljševanje. Metoda ima dva cilja; primarni cilj je naučiti se učiti, sekundaren pa praktično učenje na konkretnem problemu. Akcijsko učenje je namenjeno predvsem usposabljanju vodstvenih zaposlenih, povečuje motivacijo, dviguje samozavest in omogoča širjenje učenja izven skupine.
360–stopinjsko vodenje	Metoda 360-stopinjskega vodenja se nanaša na pridobivanje informacij o zaposlenih z vseh strani, vodje pa morajo za tovrsten način vodenja odpraviti informacijsko karanteno. Metoda ima razvojni ali ocenjevalni fokus. Razvojna osredotočenost pomeni, da so aktivnosti namenjene v smeri izboljševanja pomanjkljivosti zaposlenih, ocenjevalna metoda pa ima poudarek na ocenjevanju in nagrajevanju oziroma kaznovanju zaposlenih. Primaren cilj te metode je odkrivanje možnosti za razvoj zaposlenega, pozitivno vpliva na medsebojne odnose in komunikacijo v organizaciji.
Sistem mentorstva	Avtentični vodje morajo v organizacijah izpostaviti znanje, se vedno znova učiti, postati učitelji in mentorji zaposlenih in tako spodbujati njihov osebni razvoj in razvoj timov. Sistem mentorstva je metoda, ki temelji na usmerjanju zaposlenih, saj se vodje zavedajo, da njihovo znanje ne bo dolgoročno uporabno, če ne bo nadgrajeno s kompetentnimi zaposlenimi. Dober mentor pospešuje rast varovanca, zanj načrtuje izzive, ga navdihuje in spoštuje. Mentorstvo pripomore h konkurenčnosti organizacije in je strateška dejavnost avtentičnih vodij.
Sistem nasledstva	Za organizacije je pomembno, da se na dolgi rok posvetijo tudi iskanju in usposabljanju naslednikov sedanjih vodij in se tako izognejo nestabilnosti v delovanju. Organizacije morajo razvijati svoje zaposlene s prenosom vrednot in pravil in oblikovati sistem razvoja nasledstva, ki omogoči nemoten in lahkoten prehod na novega vodjo.

Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 154–156).

Dandanes so organizacije vedno bolj razčlenjene in se vse pogosteje soočajo z nesoglasji. Z usposobljenimi avtentičnimi vodjami bodo organizacije v prihodnosti zmožne vzpostaviti sinergijo in enotnost, zato je usposabljanje vodij za razvoj in uspešnost organizacij osrednjega pomena (Covelli & Mason, 2018, str. 28).

1.5 Pozitiven psihološki kapital in pozitivna psihologija

Avtentični vodja je tisti, ki deluje v skladu s svojimi vrednotami in čustvi, je prepoznan kot moralna oseba, ki se zaveda svojih spretnosti, pozna slabosti, ima močan moralen značaj in je samozavesten, optimističen in vzdržljiv. Na podlagi osnovne definicije avtentičnega vodja se vse več raziskav osredotoča na preučevanje pozitivne psihologije in pozitivnega psihološkega kapitala, ki sta posredovalna elementa med avtentičnim vodenjem in več organizacijskimi spremenljivkami (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 164).

Avey, Luthans in Youssef (v Olaniyan & Hystad, 2016, str. 164) so preučevali vpliv pozitivnega psihološkega kapitala na delovne vloge in klimo v organizacijah. Rezultati so pokazali pozitivno povezavo med preučevanimi konstrukti: pozitiven psihološki kapital pozitivno vpliva na organizacijsko klimo, znižuje cinizem in neproduktivnost. Prav tako so raziskovalci odkrili, da imajo zaposleni z višjim pozitivnim psihološkim kapitalom boljše mentalno zdravje, so manj podvrženi zasvojenosti in drugim zlorabam substanc, so bolj zadovoljni in uspešni (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 164).

Pojem pozitivne psihologije se je pojavil pred približno petnajstimi leti, ko so namesto preučevanja tradicionalnega pomena psihologije, raziskovalci začeli preučevati ljudi in kaj je tisto, ki jih dela bolj produktivne. Definirali so dve veji pozitivne psihologije: pozitivno organizacijsko vedenje (angl. positive organizational behaviour, v nadaljevanju POB) in pozitivno organizacijsko stanje (angl. positive organizational scholarship, v nadaljevanju POS). POB izpostavlja pomembnost karakteristik vedenja in ga preučujemo na individualni ravni posameznika, z meritvami in ocenjevanjem tistih zmožnosti, ki vplivajo na pozitivne rezultate in boljšo delovno uspešnost. POS se nanaša predvsem na stabilnost organizacijskega stanja, ki je odvisna od pozitivnih vrednot in karakterja posameznika (Rego, Lopes & Nascimento, 2016, str. 133–134).

2 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

2.1 Inteligentnost

Raziskovalci so koncept inteligentnosti definirali različno, saj gre za multidimenzionalen konstrukt, skupna vsem pa je seveda osnovna definicija. Ta inteligentnost opisuje kot sistem interaktivnih sposobnosti, ki posameznikom omogoča kulturno inteligentno obnašanje (Peterlin, 2014, str. 48). Inteligentnost je zmožnost procesiranja in preučevanja informacij, za uporabo le teh pri reševanju in razumevanju problemov in je tesno povezana z abstraktnim razmišljanjem – posameznik, ki je zmožen abstraktnega razmišljanja, je prepoznan kot inteligenten (Mayer, Salovey, Caruso & Cherkasskiy, 2011, str. 530).

Posamezniki si z razumevanjem in reševanjem izzivov, z orodji prejšnjih generacij in z družbenimi resursi, omogočijo kognitiven razvoj, preko katerega lahko dosežejo celoten potencial inteligentnosti. Inteligentnost je biopsihološka predispozicija in temeljna lastnost posameznikove sposobnosti, umeščena znotraj družbenega konteksta, kjer ponotranjeni družbeni odnosi predstavljajo višje mentalne funkcije (Peterlin, 2014, str. 45).

Teorija mnogoterih inteligentnosti, katero je prvi predstavil Gardner (v Peterlin, 2014, str. 47), dokazuje obstoj različnih kognitivnih načinov zaznavanja okolja in opredeljuje obstoj vsaj sedmih vrst inteligentnosti. Vsaka izmed teh inteligentnosti ima značilen vzorec razvoja, prepoznavno jedro, dokazuje nevrološke predstavitve, vrsto opredeljivih končnih stanj in prepoznavne vzorce razkroja. Mnogotere inteligentnosti definiramo kot kognitivne procese zaznavanja, interpretacije in organiziranja nenavadnih pojavov, ki omogočajo posebno obliko ustvarjalnosti (Peterlin, 2014, str. 48).

Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti izpostavlja tudi nepopolnost inteligenčnih testov, namenjenih za napovedovanje akademskega uspeha posameznika. Slabost tovrstnih testov je v preozki obravnavi inteligentnosti kot jezikovne in logične komponente, ki je v družbi prepoznana kot sholastična inteligentnost. Posameznika z enako razvito sholastično inteligentnostjo se bosta na spremembe in informacije v okolju namreč lahko odzvala drugače, kar je odvisno od razvoja njunih sposobnosti za spoprijemanje s spremembami (Peterlin, 2014, str. 45). Inteligentnost je torej kompleksen pojem, ki ni odvisen zgolj od posameznikovega psihološkega delovanja, temveč je povezan tudi z njegovimi osebnostnimi značilnostmi in čustvenimi sposobnostmi (Mayer, Salovey, Caruso & Cherkasskiy, 2011, str. 531).

2.2 Čustvena inteligentnost

Psihološko delovanje je sestavljeno iz štirih elementov: motivacije, čustev, spoznanja in zavedanja, pri čemer imata osrednji pomen čustva in spoznanja. Pojem **čustev** (angl. emotions) se prvič pojavi pri razvoju sesalcev, kot odgovor oziroma signal na spremembe med odnosom bitij z okoljem; čustva se pojavijo zaradi pričakovanih sprememb v odnosih in se izražajo z različnimi vedenjskimi vzorci. Na primer jeza se pojavi ob grožnji iz okolja in se izraža z aroganco, strah se razvije kot odgovor na obstoj grožnje in se izraža z begom in otrplostjo. Spoznanje (angl. cognition) omogoča organizmom, da vedenjske vzorce pridobijo z učenjem iz okolja in tako prepoznajo ustrezen način vedenja za vsako še tako težko situacijo. Spoznanje je dolgotrajen proces, ki vključuje učenje, spomin in sposobnost reševanja problemov (Mayer, Salovey, Caruso & Cherkasskiy, 2011, str. 530).

Združitev pojma čustev in inteligentnosti lahko povežemo kot zmožnost ustreznega prepoznavanja, nadzorovanja in preučevanja posameznikovih čustev, za razvoj ustreznih

vedenjskih vzorcev. **Čustvena inteligentnost** je sestavljena iz štirih glavnih sposobnosti ravnanj s čustvi: identifikacija čustev, uporaba čustev, razumevanje čustev in management čustev (Marić, Kovač & Habek, 2018, str. 414).

2.2.1 Zgodovina razvoja čustvene inteligentnosti

Korenine koncepta čustvene inteligentnosti izhajajo iz Indijske Bhagavad – Gite, ko so z izrazom Krishna's Sthithapragnya (angl. emotionally stable person) opredelili osebo, ki poseduje podobne značilnosti, kot opredelitev čustveno inteligentne osebe danes. Nekaj tisoč let pozneje je filozof Plato izjavil, da ima vsako učenje čustveno podlago, kar je predstavljalo začetek raziskovanja čustev, njihovega pomena in vpliva na življenje. V zadnjih nekaj desetletjih se je razumevanje pojmov inteligentnosti in čustev spremenilo – če je inteligentnost včasih pomenila perfekcijo, danes ljudje prepoznajo pomembnost ne-perfekcije kot temelj za učenje in izboljšanje. Čustva, ki so včasih predstavljala prekletstvo, pa so danes prepoznana kot element bistvenega pomena (Dhani & Sharma, 2016, str. 189).

Koncept čustvene inteligentnosti se je prvič pojavil pred skoraj tridesetimi leti, ko so razprave o managementu vodile do ideje, da lahko na uspešno delovanje ljudi na delovnem mestu vpliva nova oblika inteligentnosti, ki se navezuje na čustva. Ideja je izhajala iz preučevanja uspeha in ugotovitve, da le ta ni določen zgolj z že znanimi delovnimi sposobnostmi (Miners, Cote & Lievens, 2018, str. 87).

Med preučevanjem uspeha organizacij, so raziskovalci ugotovili, da je le ta v veliki meri odvisen od človeških sposobnosti, kakovostnega vodenja in sprejemanja pravih odločitev, osrednji pomen pa imajo tudi psihološke sposobnosti, kot na primer sposobnost obvladovanja čustev. Posamezniki, ki svoja čustva obvladujejo slabše kot drugi, bodo v določenih situacijah hitreje čutili brezup in posledično prej obupali. Raziskovalci so izoblikovali idejo, da je uspešnost odvisna tudi od čustvene inteligentnosti posameznikov (Baba, Makhdoomi & Siddiqi, 2019, str. 3).

Leta 1990 sta raziskovalca Salovey in Mayer prva definirala čustveno inteligentnost in izpostavila tri njene dimenzije: ocenjevanje čustev, regulacijo čustev in sposobnost uporabe čustev kot inteligentnost. Čustveno inteligentnost sta opredelila kot podskupino socialne inteligentnosti, ki vključuje zmožnosti razumevanja posameznikovih in drugih čustvenih informacij, uporabo in management teh, za oblikovanje ustreznih vedenjskih vzorcev in obnašanja (Dhani & Sharma, 2016, str. 192). Za lažje razumevanje raziskovanj in preučevanja konstrukta čustvene inteligentnosti so na naslednji strani v tabeli 4 predstavljeni raziskovalni koncepti in glavne ugotovitve avtorjev skozi čas.

Tabela 4: Zgodovinski razvoj konstrukta čustvene inteligentnosti

Obdobje	Pomembni avtorji	Fokus raziskav	Glavne ugotovitve
1900–1969	Edward Thorndike, David Wechsler in Abraham Maslow.	Inteligentnost in čustva kot ločena koncepta raziskav.	Raziskovalci koncepta čustev se v tem obdobju ukvarjajo z vprašanjem kaj je bilo prej, čustvo ali reakcija. V literaturi se prvič pojavi pojem socialne inteligentnosti, ki pomeni zmožnost razumevanja svojih čustev in čustev drugih.
1970–1989	Howard Gardner, Wayne Payne in Keith Beasley.	Raziskovanje predhodnikov čustvene inteligentnosti.	Gardner s teorijo mnogoterih inteligentnosti opredeli obstoj vsaj sedmih vrst inteligentnosti. Raziskovalci opredelijo štiri elemente socialne inteligentnosti: socialne veščine, vsakdanje veščine, empatija in čustvenost. Pojavi se tudi prva opredelitev spoznanja kot elementa psihološkega delovanja.
1990–1993	John Mayer in Peter Salovey.	Opredelitev koncepta čustvene inteligentnosti.	Avtorja objavita več člankov na temo čustvene inteligentnosti in jo prva podrobneje definirata. Pojavi se tudi prvi model čustvene inteligentnosti – model sposobnosti.
1994–2000	David Goleman in Reuven Bar-On.	Popularizacija in razširitev koncepta.	Goleman napiše dve knjigi o čustveni inteligentnosti, ki postaneta svetovni uspešnici. Opredeli nov model čustvene inteligentnosti – mešani model in navede petindvajset glavnih spretnosti čustveno inteligentne osebe. Bar-On raziskuje povezanost čustvene inteligentnosti z IQ-jem, oblikuje kratico EQ (angl. emotional quotient, v nadaljevanju EQ) in razvije teste in vprašalnike za merjenje čustvene inteligentnosti.
2000–2009	Travis Bradberry, Jean Greaves,	Uveljavitev koncepta čustvene inteligentnosti.	Avtorja izdeta priročnik za izboljšanje čustvene inteligentnosti v katerem opišeta šestinšestdeset strategij za učenje in vključita EQ test, ki služi za prepoznavanje potrebnih strategij.
2010–2017	Gill Hasson, David Walton in John Gottman.	Poglobitev koncepta čustvene inteligentnosti.	Hasson in Walton napišeta več knjig na temo čustvene inteligentnosti, njenega vpliva na potencial posameznika in uspešnost. Vključita tudi orodja za razvoj čuječnosti, pozitivnosti in izboljšanje odnosov. Gottman pa se osredotoči na koncept čustvene inteligentnosti in njenega razvoja pri otrocih.
2018–2019	Ivana Marić, Jelena Kovač in Luka Habek.	Povezanost čustvene inteligentnosti z ostalimi koncepti.	Hrvaški avtorji v najnovejših raziskavah preučujejo povezave in vplive med čustveno inteligentnostjo in drugimi koncepti (npr. avtentičnim vodenjem, pripadnostjo).

Prirjeno po Dhani & Sharma (2016, str. 191), Marić, Kovač & Habek (2018) in Riopel (2019).

Od pojava prve definicije konstrukta čustvene inteligentnosti, je bilo v znanstveni literaturi izvedenih veliko raziskav, ki so temeljile na konceptualnem modelu in preučevanju pomembnosti čustev pri razumevanju inteligentnosti. Leta 1997 so raziskovalci nadgradili osnovno definicijo in čustveno inteligentnost opredelili kot sposobnost zaznavanja, razumevanja in izražanja čustev, usklajevanja čustev in razmišljanja ter sposobnost reguliranja čustev pri sebi in drugih (Dhani & Sharma, 2016, str. 192).

2.2.2 Koncept čustvene inteligentnosti

V najnovejši raziskavi so avtorji čustveno inteligentnost definirali kot zmožnost posameznika, da ustrezno procesira lastne čustvene informacije, hkrati pa je zmožen prepoznati in razumeti čustva tudi pri drugih ljudeh. Pojem čustvene inteligentnosti se nanaša tudi na psihološke procese uporabe, prepoznavanja, razumevanja in managementa čustvenih stanj, za potrebo reševanja problemov in izoblikovanja ustreznih vedenjskih vzorcev (Castillo, Fischer & Davila, 2019, str. 1–2).

Inteligentnost posameznika naj bi se določala s pomočjo številčne vrednosti inteligenčnega količnika pridobljene iz več različnih standardiziranih testov za merjenje inteligentnosti. Kot že omenjeno, raziskovalci že vrsto let izpostavljajo dejstvo, da se sposobnosti in uspeh posameznika ne morejo izraziti zgolj s številčno vrednostjo kot je IQ, saj so lahko določene osebe akademsko briljantne, a hkrati socialno nevešče in nerodne. Čustveno inteligentnost merimo s pomočjo emocionalnega količnika, ki poleg čustvenih veščin upošteva tudi socialne, zato je njen pomen v današnjem svetu vedno bolj izrazit (Serrat, 2017, str. 330).

Z razvojem čustvene inteligentnosti posamezniki postanejo bolj produktivni in uspešni, hkrati pa to pomagajo doseči tudi drugim. Proces razvoja čustvene inteligentnosti vpliva na zniževanje stresa, povečuje stabilnost in razumevanje, zmanjšuje konflikte in vzpodbuja pozitivne odnose, ljubezen in sožitje (Serrat, 2017, str. 331).

Goleman je v svoji knjigi opredelil pomembnost čustvenih kompetenc posameznika, ki naj bi igrale glavno vlogo pri uspehu v zasebnem in službenem življenju. Opredelil je glavne spretnosti čustvene inteligentnosti in jih razdelil na dve temeljni skupini: osebne in družbene spretnosti. Pod osebne spretnosti spadajo samozavedanje, samoregulacija in notranja motivacija, pod družbene spretnosti pa družbeno zavedanje in družbene veščine (Chermack in drugi, 2019, str. 3). Na naslednjih straneh so v tabeli 5 predstavljene glavne kompetence čustvene inteligentnosti.

Tabela 5: Spretnosti čustvene inteligentnosti

Osebnostne spretnosti		Lastnosti takšnih oseb
Samozavedanje	Čustveno zavedanje	Zavedanje zakaj in kaj čutijo, povezovanje čustev, prepoznavanje vpliva čustev na vedenje in zavedanje svojih vrednot in ciljev.
	Ustrezna samoocenitev	Poznavanje svojih prednosti in slabosti, učenje iz izkušenj in na podlagi svojih napak in izkazovanje nenehne volje po izboljšanju.
	Samozavest	Pozitiven, močan pristop k zagovarjanju svojih prepričanj, tudi ko ta niso v skladu z večino, odločnost, samozaupanje.
Samoregulacija	Samokontrola	Obvladovanje impulzivnih občutkov, trezno razmišljanje v stresnih situacijah in pozitivnost, mirnost in zbranost.
	Zaupanje	Preko zanesljivosti, etičnosti in avtentičnosti gradijo na vzpostavitvi zaupanja, priznajo svoje napake in izpostavijo napačno delovanje drugih.
	Vestnost	Spoštujejo roke in obljube, so organizirani in natančni, prevzamejo odgovornost za svoje cilje.
	Prilagodljivost	So zmožni uskladiti več delovnih nalog hkrati, nimajo težav z menjavo prioritet in hitrimi spremembami, se prilagodijo novim okoliščinam.
	Inovativnost	Iščejo nove načine za doseganje ciljev in oblikujejo drugačne rešitve.
Notranja motivacija	Želja po izpolnitvi	So močno usmerjeni k doseganju rezultatov, nenehno iščejo nove načine za zmanjšanje nesigurnosti, radi tvegajo, da dosežejo cilje.
	Predanost	Se žrtvujejo za dobro skupine, najdejo svoj smisel tudi pri skupinskih nalogah in razmišljajo v skladu in v dobro večine.
	Samo-pobuda	Izpolnjujejo naloge, ki niso nujne in so za doseg le teh in ostalih ciljev pripravljeni narediti več kot drugi, včasih celo prikrojiti pravila.
	Optimizem	Kljub oviram in težavam zasledujejo cilje, izkazujejo pozitivna čustva in se učijo iz napak.
Družbene spretnosti		Lastnosti takšnih oseb
Družbeno zavedanje	Empatija	So poslušni in pozorni na čustva drugih in v ospredje postavljajo njihovo počutje, razumejo njihove vidike in izkazujejo podporo.
	Razvoj drugih	Prepoznajo in izpostavijo prednosti in dosežke drugih, nudijo nasvete in mentorstvo in pomagajo drugim pri napredovanju, izboljšanju.
	Politično zavedanje	Prepoznajo ključna mednarodna razmerja in vlagajo v razvoj le teh. Zavedajo se pomembnosti razširitve poznanstev in poskušajo razumeti sile, ki usmerjajo poslovni svet.
	Prednost raznolikosti	Stkejo odnose z osebami iz različnih področij po svetu, saj raznolikost dojemajo kot prednost in priložnost za nov razvoj. Ne sprejemajo nestrpnosti in nepristranskosti.
	Usmerjenost v druge	Prepoznajo potrebe drugih in iščejo poti za zadovoljitev teh potreb.

se nadaljuje

Tabela 5: Spretnosti čustvene inteligentnosti (nad.)

Družbene spretnosti		Lastnosti takšnih oseb
Družbene veščine	Vpliv	Imajo močne lastnosti prepričevanja in apeliranja na druge, s pomočjo indirektnega vpliva gradijo na podpori in strinjanju.
	Komunikacija	Podpirajo odprto komunikacijo, učinkovito prepoznajo čustvene namige, direktno rešujejo težavne probleme in ustvarjajo okolje, kjer je v središču komunikacija.
	Vodenje	Vzbudijo navdušenje za skupno vizijo in misijo, zavzamejo vodstvene položaje in sprejemajo potrebne odločitve. Sledilce usmerjajo s pomočjo vodenja z vzorom.
	Pobudnik sprememb	Prepoznajo potrebo po spremembah in hkrati prepričajo druge, da je sprememba potrebna. S svojim vedenjem jo tudi vpeljejo v vsakdan.
	Konfliktni management	Taktično obvladujejo težavne ljudi in napete situacije. Vzpodbujajo odprte debate, vnaprej prepoznajo možna nestrinjanja in jih preprečijo.
	Grajenje povezav	Gojijo in vzdržujejo številne neformalne povezave, iščejo in vzpostavljajo obojestransko koristna razmerja in na delovnem mestu vzpostavljajo dolgoročna prijateljstva.
	Sodelovanje	Vzpodbujajo razvoj dobre delovne klime in vzpostavljajo sodelovalne odnose v organizaciji.
	Timske sposobnosti	Spoštujejo druge ljudi, vzpodbujajo timsko delo in gradijo na so-pomoči, sodelovanju in spoštovanju.

Prerejeno po Serrat (2017, str. 333–336).

Sposobnosti čustvene inteligentnosti se lahko priučimo, zato velja, da so starejše osebe bolj čustveno inteligentne. Kot je dejal Emerson (v Serrat, 2017, str. 336), brez entuziazma, nikoli ne bomo dosegli veličine, zato je za razvoj sposobnosti čustvene inteligentnosti ključnega pomena posameznikova motivacija, nenehna praksa priučenih lastnosti, sprejemanje in razumevanje povratnih informacij in utrjevanje pridobljenih veščin (Serrat, 2017, str. 336).

2.3 Modeli čustvene inteligentnosti

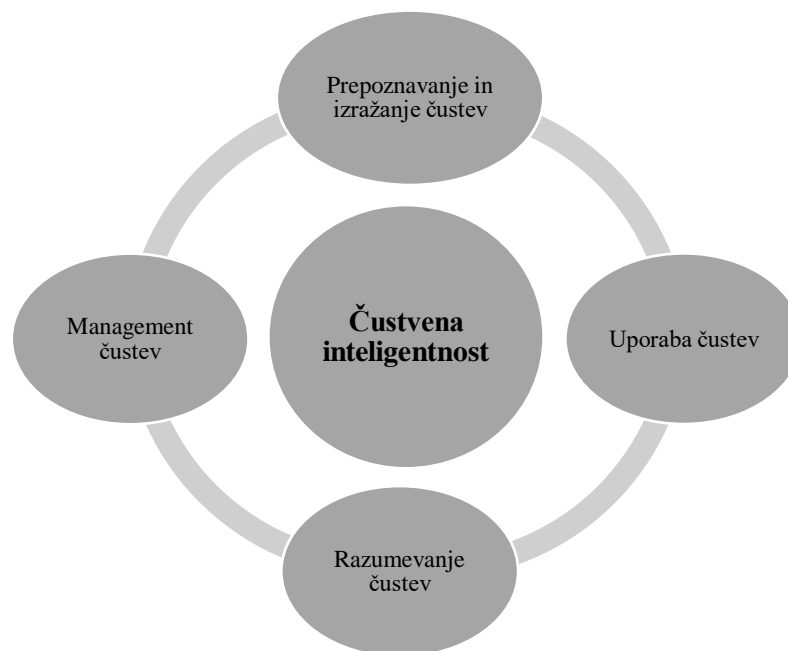
Čustvena inteligentnost temelji na čustvih posameznika in je ključen element osebnostnega razvoja in družbenega delovanja, omogoča boljše prilagajanje na nenehne spremembe v okolju in uspešnejše reševanje težavnih situacij. Čustveno inteligentni posamezniki so s pomočjo svojih spretnosti zmožni čustvene informacije uporabiti kot smernice v procesu razmišljanja in vedenja (Boršić Laborde in drugi, 2019, str. 3).

Raziskovalci so opredelili dve glavni veji preučevanja čustvene inteligentnosti, ki temeljita na prepoznavanju posameznikovih značilnosti in sposobnosti. Preučevanje koncepta čustvene inteligentnosti z vidika sposobnosti, opredeljuje ključne zmogljivosti, ki jih ima čustveno inteligenten posameznik. Pristop z vidika značilnosti pa izpostavlja, da so za vedenje in razmišljanje posameznika, pomembnejše osebnostne značilnosti kot čustven značaj in sposobnosti. Na podlagi tega so raziskovalci definirali tri vrste modelov čustvene inteligentnosti: sposobnostni model, značilnostni model in mešani model (Hodžić, Scharfen, Ripoll, Holling & Zenasni, 2018, str. 139).

2.3.1 Sposobnostni model

Mayer in Salovey sta prva definirala sposobnostni model čustvene inteligentnosti v povezavi z intelektualnim in čustvenim razvojnim potencialom posameznika in izpostavila pomembnost empatije. Njun sposobnostni model (MSCEIT) se osredotoča na preučevanje mentalnih sposobnosti povezanih s procesiranjem čustvenih informacij in kako le te vplivajo na posameznikovo razmišljanje. Model izpostavlja tudi pomembnost čustev pri reševanju problemov in kompetence čustvenega delovanja razdeli na štiri dele (Boršić Laborde in drugi, 2019, str. 3). Na spodnji sliki 7 so predstavljene štiri kompetence čustvene inteligentnosti sposobnostnega modela.

Slika 7: Štiri glavne kompetence sposobnostnega modela



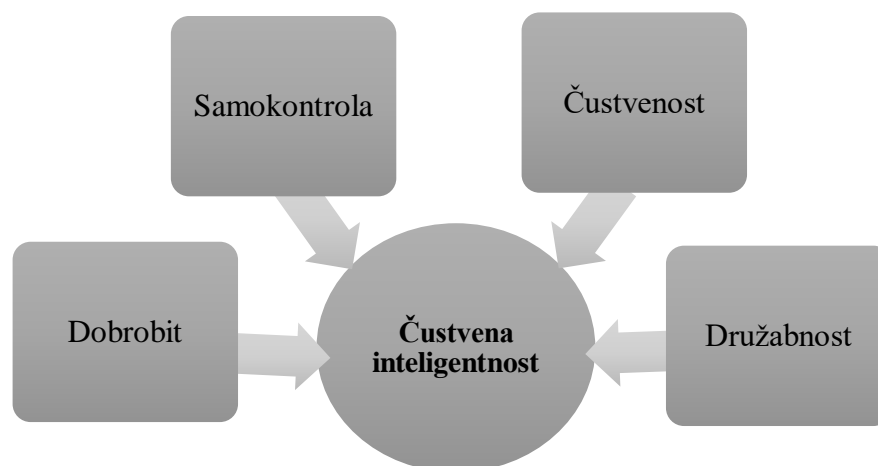
Prirejeno po Boršić Laborde in drugi (2019, str. 4).

Prepoznavanje in izražanje čustev se nanaša na sposobnost posameznika, da ustrezno prepozna določena čustva na slikah, v knjigah, na podlagi obrazne mimike in govornih sprememb, hkrati pa čustva prepozna in ustrezno izraža tudi pri sebi. Prepoznavanje in izražanje čustev je osnovna predpostavka za vse ostale kompetence, saj ustrezno prepoznavanje čustvenih informacij omogoči, da posameznik nadaljuje s procesiranjem le teh. **Uporaba čustev** pomeni, da je posameznik zmožen svoja čustva ustrezno prilagoditi in omogočiti kognitivne dejavnosti kot na primer razmišljanje in reševanje problemov. **Razumevanje čustev** je tretja kompetenca sposobnostnega modela in se navezuje na sposobnost razumevanja čustev in razmerij med njimi. To pomeni, da posameznik loči še tako majhne razlike med različnimi čustvi in prepozna njihov razvoj. Kot četrto kompetenco sta avtorja Mayer in Salovey opredelila **management čustev**, ki opisuje sposobnost reguliranja, prilagajanja in uravnavanja svojih čustev in čustev drugih (Marić, Kovač & Habek, 2018, str. 414).

2.3.2 Značilnostni model

Najbolj znan model značilnosti čustvene inteligentnosti sta definirala Petrides in Furnham, ki sta izpostavila pomembnost razlikovanja med sposobnostmi in značilnosti posameznika. Avtorja sta značilnostni model opisala kot ozvezdje različnih čustvenih dojemanj, med samim razvojem osebnosti posameznika. Izraz čustvena inteligentnost se v tem modelu nanaša na posameznikovo razumevanje lastnih čustvenih značilnosti, glavna razlika s sposobnostnim modelom pa je v merjenju in ocenjevanju čustvene inteligentnosti. Merjenje inteligentnosti v značilnostnem modelu je samo-ocenjevalno, medtem ko v sposobnostnem modelu inteligentnost ocenjujemo s sposobnostnimi testi (Marić, Kovač & Habek, 2018, str. 415). Avtorja sta v modelu značilnosti definirala tudi glavne lastnosti posameznika, ki so predstavljene na spodnji sliki 8.

Slika 8: Glavne lastnosti značilnostnega modela čustvene inteligentnosti

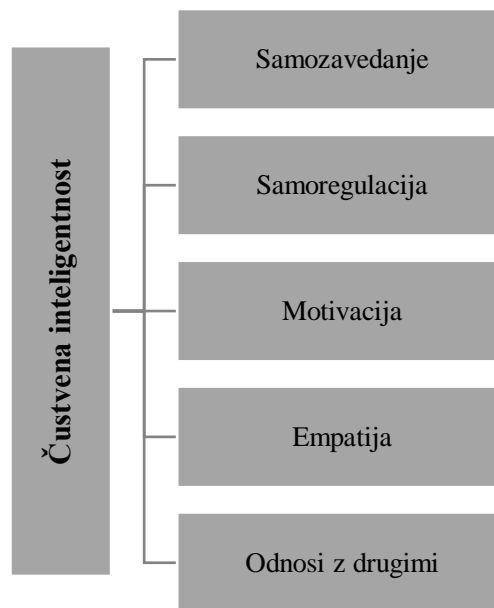


Prirejeno po Boršič Laborde in drugi (2019, str. 6).

2.3.3 Mešani model

Mešani model čustvene inteligentnosti je v svoji knjižni uspešnici prvič predstavil Daniel Goleman, kjer je navedel, da se tovrstni model osredotoča na osebne kompetence in kaj lahko posameznik doseže preko poznavanja in reguliranja sebe. Mešani model čustvene inteligentnosti vključuje osebne in družbene spretnosti, ki jih posameznik pridobi z družbenim in notranjim zavedanjem, aktivnostjo, motivacijo in empatijo (Boršič Laborde in drugi, 2019, str. 4). Golemanov model čustvene inteligentnosti temelji na kognitivnih sposobnostih, osebnih značilnostih, čustvih in inteligentnosti (Boršič Laborde in drugi, 2019, str. 5). Na spodnji sliki 9 so predstavljene glavne kompetence mešanega modela Davida Golemana.

Slika 9: Golemanov mešani model čustvene inteligentnosti



Prirejeno po Boršič Laborde in drugi (2019, str. 5).

Golemanov mešani model vključuje pet glavnih značilnosti, katerim je avtor kasneje dodal in opredelil sposobnosti oziroma spretnosti. **Samozavedanje** vključuje čustveno zavedanje, ustrezno samoocenitev in samozavest, nanaša pa se na preference, občutke, osebne vire in stanje posameznika. Management notranjih potreb, počutja, impulzov in stanja je **samoregulacija**. Posameznik z dobro samoregulacijo ima hkrati tudi dobro čustveno samokontrolo, je optimističen, pošten, prilagodljiv in rad prevzame pobudo. **Motivacijo** in **empatijo** je avtor kasneje združil in ju skupaj opredelil kot **družbeno zavedanje**, ki opisuje sposobnost prepoznavanja čustev, skrbi in potreb drugih. Družbeno

zavedanje sestavljajo predvsem komunikacija, vplivanje, konfliktni management in vodenje. Zadnja značilnost mešanega modela so **odnosi z drugimi**, kar se nanaša na zmožnost oblikovanja in vzdrževanja odnosov. Golemanov mešani model omogoča prepoznavanje posameznikov z visokim IQ-jem, a nizko delovno vnemo in obratno, zato ga organizacije uporabljajo za analiziranje vedenja zaposlenih (Boršič Laborde in drugi, 2019, str. 5).

2.4 Merjenje čustvene inteligentnosti

Čustvena inteligentnost je kompleksen koncept, ki že vrsto let privlači raziskovalce, da ga poskušajo dodatno preučiti in podrobneje opisati. Poleg oblikovanja definicije koncepta, je zelo pomembno tudi merjenje in ugotavljanje čustvene inteligentnosti posameznika, zato so avtorji različnih modelov opredelili nekatere teste in vprašalnike, s pomočjo katerih naj bi merili raven čustvene inteligentnosti (O'Connor, Hill, Kaya & Martin, 2019, str. 3). Glavna orodja za merjenje čustvene inteligentnosti so predstavljena v spodnji tabeli 6.

Tabela 6: Glavni testi in vprašalniki za merjenje čustvene inteligentnosti

Metoda merjenja	Opis metode
Bar-Onov test čustvenega kvocienta (EQ)	Bar-On je preučeval mešani model čustvene inteligentnosti in je na podlagi kognitivnih sposobnosti in osebnostnih značilnosti sestavil test čustvenega kvocienta. Test poudarja vpliv osebnostnih značilnosti na posameznikov dobrobit in temelji na empiričnih raziskavah o osebnostnih faktorjih povezanih s čustveno inteligentnostjo. Test čustvenega kvocienta ne meri samo trenutne uspešnosti, temveč uspešnostni potencial in sposobnosti, je usmerjen v proces in ne v rezultate. V Bar-Onovem testu čustvenega kvocienta je 125 vprašanj, vključuje 5 glavnih faktorjev in 15 pod faktorjev.
Mayer-Salovey-Carusov test čustvene inteligentnosti (MSCEIT)	Mayer, Salovey in Caruso so na podlagi sposobnostnega modela razvili štiri delni pristop k merjenju čustvene inteligentnosti (angl. Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test – MSCEIT). Test poudarja različne stopnje razvoja čustvene inteligentnosti, prepoznava potencial za rast in ugotavlja vpliv čustev na intelektualno rast. Vsak izmed štirih delov se meri z dvema različnima sklopoma vprašanj, pri katerih je lahko možnih več pravih odgovorov, ali pa gre za vprašanja z razvrščanjem odgovorov (Likertova lestvica). Skupno test vsebuje 141 vprašanj, preučuje pa štiri glavne elemente: uporabo, razumevanje, management in prepoznavanje čustev.
Vprašalnik spretnosti in kompetenc čustvene inteligentnosti (ESCQ)	Na podlagi Mayer-Salovey-Carusovega testa je več avtorjev izoblikovalo vprašalnik spretnosti in kompetenc čustvene inteligentnosti (angl. emotional skills and competence questionnaire – ESCQ). Test je sestavljen iz 45 trditev, katere posamezniki s pomočjo Likertove lestvice ocenjujejo, te pa preučujejo tri čustvene kompetence: zaznavanje in razumevanje čustev, prepoznavanje in izražanje čustev in regulacijo čustev.

se nadaljuje

Tabela 6: Glavni testi in vprašalniki za merjenje čustvene inteligentnosti (nad.)

Metoda merjenja	Opis metode
Značilnostni vprašalnik čustvene inteligentnosti (TEIQue)	Petrides in Furnham sta razvila dva vprašalnika za merjenje čustvene inteligentnosti (angl. trait emotional intelligence questionnaire – TEIQue), ki temeljita na preučevanju značilnosti in se razlikujeta po dolžini in številu vprašanj. Daljši vprašalnik vsebuje 153 povedi za samo-ocenjevanje, krajši pa zgolj 30. Oba vprašalnika preučujeta štiri glavne faktorje: dobrobit, družabnost, čustvenost in samokontrolo posameznika.
Samo-ocenjevalni vprašalnik čustvene inteligentnosti (SREIT)	Schutte in drugi so na podlagi MSCEIT-a razvili samo-ocenjevalni vprašalnik (angl. self report emotional intelligence test – SREIT). Vprašalnik vsebuje 33 povedi za ocenjevanje, katere posamezniki ocenjujejo z razvrščanjem (Likertova lestvica). Tudi ta vprašalnik preučuje štiri področja: optimizem, družbene veščine, ovrednotenje in uporabo čustev. Vprašalnik je, za razliko od ostalih metod merjenja, brezplačno dostopen na internetu.
Test čustveno-družbenih kompetenc (ESCI)	Na podlagi mešanega modela sta Goleman in Boyatzis razvila test čustveno-družbenih kompetenc (angl. emotional and social competence inventory – ESCI), ki temelji na preučevanju kognitivnih sposobnosti in osebnostnih značilnosti, glavni fokus pa je na napovedovanju uspešnosti na delovnem mestu. Test poudarja 360-stopinjski pristop, kar pomeni, da se posameznik ocenjuje sam, hkrati pa ga ocenjujejo tudi sodelavci in nadrejeni. Test sestavlja 110 vprašanj, ki preučujejo 4 glavne faktorje in 12 kompetenc.
Situacijski test čustvenega managementa (STEM)	MacCann in Roberts sta na podlagi sposobnostnega modela preučevala dve čustveni sposobnosti: management in razumevanje čustev. Situacijski test čustvenega managementa (angl. situational test of emotional management – STEM) sestavlja 44 vprašanj z več odgovori, katere posamezniki ocenjujejo glede na ustreznost in moč – ne izbirajo pravega odgovora, temveč ocenjujejo vse ponujene odgovore. 18 vprašanj se nanaša na management jeze, 14 na management žalosti in 12 na management strahu.
Situacijski test čustvenega razumevanja (STEU)	Situacijski test čustvenega razumevanja (angl. situational test of emotional understanding – STEU), sta prav tako izoblikovala MacCann in Roberts. Test sestavlja 42 vprašanj, izmed ponujenih odgovorov pa morajo posamezniki izbrati tistega, ki opisuje najbolj verjeten čustven izid.

Prerejeno po O'Connor, Hill, Kaya & Martin (2019, str. 8–9) in Faria in drugi (2006).

2.5 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu

Čustvena inteligentnost je v poslovnem svetu trenutno široko prepoznana kot orodje za zaposlovanje, usposabljanje, vodstveni razvoj in krepitev tima (angl. team building). Članek v reviji Fast Company izpostavlja priljubljenost seminarja čustvene inteligentnosti, ki ga nudi Google, hkrati pa različni poslovni blogi opisujejo, da je organizacijska uspešnost posledica dobro razvite čustvene inteligentnosti v organizaciji. Svetovalna združba Talent Smart navaja celo, da na lestvici najuspešnejših podjetij

Fortune 500, kar 75 % podjetij uporablja njihove izdelke in storitve za krepitev čustvene inteligentnosti (Mattingly & Kraiger, 2019, str. 140).

Organizacije vedno več virov namenjajo za razvoj čustveno inteligentne delovne sile, kar potrjuje število ponudnikov različnih usposabljanj in delavnic. Tovrstne storitve ponuja že več kot 200 različnih podjetij, med katerimi so tudi večje organizacije, kot na primer Ameriško Združenje Managementa (angl. American Management Association). Poleg tega pa so ameriške univerze v predmetnike poslovnih študij pričele dodajati predmete, ki so namenjeni kreptivi čustvene inteligentnosti (Mattingly & Kraiger, 2019, str. 140).

Čustvena inteligentnost zaposlenim omogoča, da izboljšajo čustveno samo-zavedanje, izražanje in toleranco, postanejo bolj kreativni in zaupljivi. Hkrati jim omogoča, da vzpostavijo trdnjše med organizacijske odnose, kar vpliva na njihovo delovno uspešnost in uspešnost celotne organizacije. Prav tako je čustvena inteligentnost ključen element kriterija za ocenjevanje učinkovitega in produktivnega zaposlenega (Kannaiah & Shanthi, 2015, str. 148).

Avtorja Kannaiah in Shanti (2015, str. 152) sta v svoji raziskavi preučevala čustveno inteligentnost na delovnem mestu. Ugotovila sta, da je zgolj 61 % vseh preučevanih zaposlenih zmožnih prepoznati in razumeti svoja čustva in izvor le teh, čustva sodelavcev pa razume 65 % zaposlenih. Od vseh zaposlenih jih samo 34 % zna ustrezno nadzorovati svoja čustva, od tega pa jih brez napora oziroma strokovne pomoči obvladuje le 20 % zaposlenih. Avtorja izpostavljata, da bi morale organizacije na delovna mesta vpeljati programe usposabljanja in krepitev čustvene inteligentnosti, v kolikor le teh še nimajo, kjer pa so tovrstna usposabljanja že vpeljana, pa bi morali povečati njihovo frekvenco (Kannaiah & Shanti, 2015, str. 153).

2.5.1 Krepitev čustvene inteligentnosti

Ideja, da se čustvena inteligentnost posameznika lahko krepí s pomočjo različnih usposabljanj, je vzbudila zanimanje več avtorjev, ki so preučevali vpliv usposabljanj na izboljšanje čustvene inteligentnosti. Vesely, Saklofske in Nordstokke (2014) so izvedli pet tedenski eksperiment na Kanadski univerzi, kjer so preučevali vpliv čustveno inteligentnih delavnic na zaposlene. Ugotovili so, da se je čustvena inteligentnost sodelujočih, ki so bili deležni različnih metod usposabljanja, v petih tednih izboljšala.

Prav tako so podoben eksperiment izvedli Al-Faouri, Al-Ali in Al-Shorman (2014), ki so udeležence dnevno vključili v dvourni seminar za krepitev čustvene inteligentnosti, eksperiment pa je trajal kar sedem tednov. Avtorji so na koncu ugotovili, da se je čustvena inteligentnost zaposlenih precej izboljšala, hkrati pa se je povečalo tudi njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

V najnovejši raziskavi sta avtorja Mattingly in Kraiger (2019) preučevala in iskala glavne dejavnike, ki omogočajo uspešnost usposabljanj in povečujejo posameznikovo čustveno inteligentnost. Eden izmed teh dejavnikov je začetna raven čustvene inteligentnosti. Avtorja izpostavljata, da je pri posameznikih z višjo stopnjo, vpliv usposabljanj na začetku manjši, ker že dosegajo določeno raven. To pomeni, da usposabljanja močneje vplivajo na tiste osebe, ki imajo v osnovi slabše razvito čustveno inteligentnost. Drugi dejavnik uspešnosti usposabljanj pa je spol – ženske naj bi imele v osnovi višjo čustveno inteligentnost kot moški, kar pomeni, da usposabljanja močneje vplivajo na moške, kot ženske (Mattingly & Kraiger, 2019, str. 142–143).

Organizacije pri zaposlovanju novih kandidatov vse pogosteje v ospredje postavljajo faktor čustvene inteligentnosti, na podlagi katerega izbirajo ustrezne zaposlene. Sama inteligentnost, znanje in izkušnje niso več edine kompetence, ki jih morajo posamezniki posedovati za uspešno karierno pot. Krepitev čustvene inteligentnosti je torej pomembna komponenta uspešnosti posameznika, tako na delovnem mestu, kot tudi v osebnem življenju. Vsaka oseba bi morala stremeti k izboljšanju svoje čustvene inteligentnosti, saj bi ji to prineslo večje zadovoljstvo, srečo, uspešnost in samo izpolnitev. Krepitev čustvene inteligentnosti pri posameznikih poteka preko štirih korakov: ustreznega notranjega vpogleda, ocenjevanja trenutnega stanja, usposabljanja in praktične uporabe (Chowdhury, 2019).

Proces izboljšanja čustvene inteligentnosti se prične z ustreznim notranjim vpogledom in razumevanjem vseh do sedaj razvitih spretnosti posameznika. V prvi fazi je za osebe najpomembnejše, da ustrezno prepoznajo tiste spretnosti, ki potrebujejo več pozornosti in usposabljanja. Le tako bodo namreč lahko izbrali najprimernejše delavnice. Tej fazi sledi ocenjevanje trenutnega stanja, ki se nanaša na izpolnjevanje testov in vprašalnikov za merjenje čustvene inteligentnosti. Po končanih prvih dveh fazah posamezniki vstopijo v fazo usposabljanja, kjer z ustreznimi izbranimi treningi, izboljšujejo potrebne spretnosti. Zadnja faza pri razvoju čustvene inteligentnosti pa je praktična uporaba, ki predstavlja najpomembnejši korak krepitve. Če posamezniki želijo pridobena znanja ohraniti, jih morajo čim hitreje implementirati v vsakodnevne dejavnosti (Chowdhury, 2019).

Čustvena inteligentnost na delovnem mestu je zaradi neprestane komunikacije in sodelovanja s sodelavci in strankami zelo pomembna. Za maksimalne rezultate so vezi in razmerja, ki jih zaposleni vzpostavijo med seboj in s strankami, izrednega pomena, kar omogoča prav razvoj in krepitev čustvene inteligentnosti. Na delovnem mestu usposabljanja čustvene inteligentnosti potekajo preko šestih korakov: najprej se osredotočajo na izboljšanje komunikacije zaposlenih s sodelavci in nadrejenimi, motiviranje zaposlenih za timsko delo in ustvarjanje novih poslovnih povezav; poleg tega pa so usposabljanja usmerjena tudi v omogočanje ustreznega ocenjevanja napredka in spretnosti zaposlenih, izpostavljanja pomembnosti čuječnosti in čustvenega zavedanja vodij in v povišanje notranje motivacije vseh zaposlenih (Chowdhury, 2019).

2.5.2 Čustvena inteligentnost in vodenje

Vodenje opisuje medsebojna vplivanja in razmerja med vodjo in ostalimi zaposlenimi v organizaciji oziroma družbi. Učinkovito vodenje je odvisno od sposobnosti vodje, da uspešno rešuje kompleksne družbene probleme, ki se pojavljajo znotraj organizacije. Ko govorimo o družbenih odnosih, sta pomembna elementa čustveno zavedanje in regulacija čustev, ki vplivata na kakovost teh odnosov in razmerij. Vodje morajo zato imeti dobro razvito razumevanje svojih čustev in sposobnost razumevanja čustev drugih, hkrati pa morajo biti sposobni ta čustva tudi uspešno regulirati. Čustvena inteligentnost je v sodobnem svetu prepoznana kot nujno potreben element vodij, ki omogoča uspešno krmarjenje med kompleksnostjo današnjega problematičnega poslovnega okolja (Pastor, 2014, str. 986).

Raziskovalci že od leta 1920 preučujejo vlogo inteligentnosti pri vodenju in ugotavljajo, da so dobre vodstvene sposobnosti tesno povezane z inteligentnostjo vodij. Fiedler (v Peterlin, 2014, str. 46) je preučeval povezavo med situacijskimi dejavniki in uporabo intelektualnih resursov vodij. Ugotovil je, da posedovanje čustvene inteligentnosti vpliva na uspešno vodenje, če je vodja zmožen svoje intelektualne resurse učinkovito uporabljati. S pomočjo čustvene inteligentnosti se lahko napove uspeh vodenja, vendar pa mora biti hkrati prisotna tudi nizka stopnja stresa – v situacijah z višjo stopnjo stresa, se vpliv čustvene inteligentnosti zmanjša, več vpliva pa pridobijo izkušnje (Peterlin, 2014, str. 46).

Visoko razvita stopnja čustvene inteligentnosti omogoča izoblikovanje močnejših medsebojnih odnosov, viša motivacijo, proaktivnost, inovativnost in ustvarjalnost, hkrati pozitivno vpliva tudi na boljšo uspešnost vodij, boljšo splošno uspešnost in omogoča hitrejšo prilagajanje na spremembe. Višje kot je zaposleni na hierarhični lestvici v organizaciji, večja je njegova vpetost v medsebojne odnose. Zato je glede na posameznikov višji položaj, bolj pomembna njegova stopnja čustvene inteligentnosti, kot pa tehnične spretnosti in znanje (Pastor, 2014, str. 987).

Goleman (v Marić, Kovač & Habek, 2018, str. 417) izpostavlja pomembnost čustvene inteligentnosti vodij, hkrati pa navaja tudi, da mora biti ta implementirana v celotno organizacijo in na vse njene ravni. Zgolj en čustveno inteligen vodja ne bo dovolj, za spremembo – vpeljava čustvene inteligentnosti na vse organizacijske ravni predstavlja temelj za razvoj in oblikovanje dolgoročno uspešne organizacije (Marić, Kovač & Habek, 2018, str. 417).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI MED MLADIMI

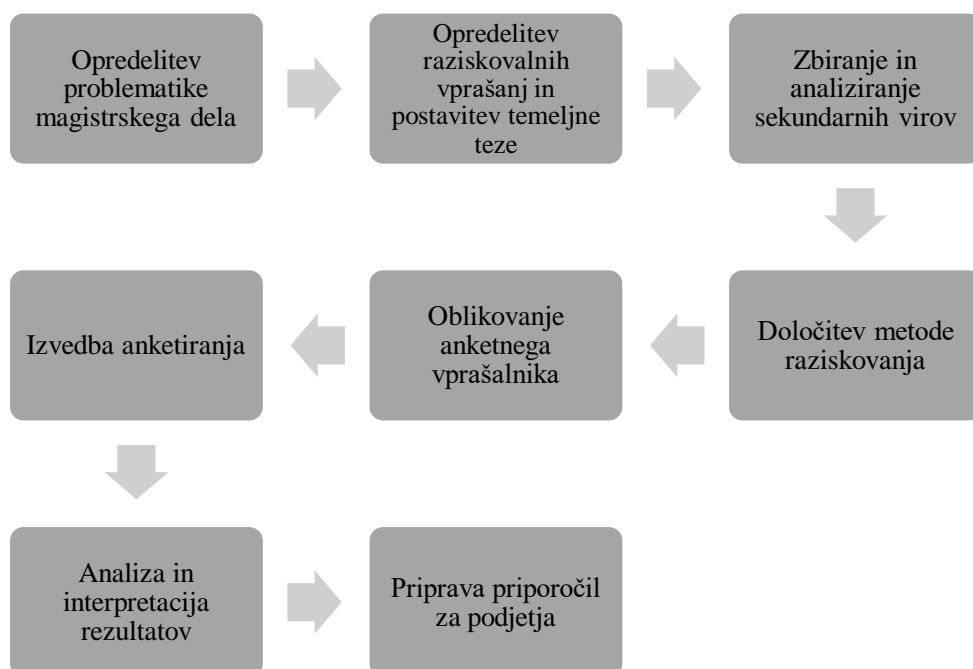
V teoretičnem delu sta, preko do sedaj že zbrane in pridobljene sekundarne literature, podrobneje predstavljena osrednja koncepta magistrskega dela, kar služi za osnovno predstavitev in poglobitev razumevanja avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti. Po podrobnejši teoretični predstavitvi obeh konstruktov in poglobitvi njunega razumevanja, je bila zaradi zanimanja, do kakšne mere sta preučevana konstrukta prisotna med mladostniki in kakšna je njuna povezava, izvedena raziskava med mladimi. Rezultati raziskave so predstavljeni v tretjem delu magistrskega dela.

3.1 Zasnova raziskave

3.1.1 Načrt in metodologija raziskave

Raziskovalni del sestavlja več korakov, ki so medsebojno odvisni, skupaj vplivajo na uspešno izvedbo raziskave in so predstavljeni na spodnji sliki 10. Izhodišče vsakega raziskovanja je opredelitev problematike in temeljnih raziskovalnih vprašanj, ki služijo kot smernice skozi celoten proces raziskovanja.

Slika 10: Načrt raziskovanja



Vir: lastno delo.

Magistrsko delo je v širšem razdeljeno na teoretični in empirični del. Osnova za oblikovanje teoretičnega dela predstavljajo sekundarni podatki, ki s podrobno analizo relevantne tuje in domače znanstvene literature, korektno in natančno predstavijo oba preučevana konstrukta v magistrskem delu. Teoretičen del služi kot temelj za načrtovanje in izvedbo empiričnega dela.

Empirični del je zasnovan na raziskovalnem pristopu, ki je obsegal mlado delovno aktivno populacijo. Raziskava je bila izvedena s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja, natančneje z anketnim vprašalnikom, s čimer so bili pridobljeni primarni podatki. Anketni vprašalnik je obsegal štiri sklope vprašanj, ki so se navezovali na oba preučevana konstrukta in je bil spletno dostopen vsej ciljni populaciji. Za zagotovitev ustreznih primarnih podatkov, ki so zanesljivi in veljavni, so bili v pomoč pri pripravi samega vprašalnika nekateri že uporabljeni merski instrumenti iz relevantnih znanstvenih člankov.

3.1.2 Predstavitev ciljne populacije

Empirična raziskava izvedena v magistrskem delu temelji na preučevanju mlade delovno aktivne populacije. Definicija starostnih razredov, ki predstavljajo mladostnike, je zelo relativna in za vsakogar lahko malce različna, zato obstaja več opredelitev mladih. V magistrskem delu je za potrebe raziskovalnega dela uporabljena definicija Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in Urada Republike Slovenije za mladino, ki pod mlado populacijo uvršča osebe obeh spolov med dopolnjenim 15. in 29. letom (Urad Republike Slovenije za mladino, brez datuma).

Mladost je obdobje, ki označuje prehod iz otroštva v odraslost in v katerem poteka proces vključitve posameznika v vedno bolj pomembne družbene vloge, ki jih narekuje in določa odraslost. V tem obdobju mladi izoblikujejo in razvijajo sposobnosti za prevzemanje statusa odraslosti na različnih področjih, hkrati pa razvijajo tudi socialne, kulturne, potrošniške in politične veščine. Ko mladi pridobijo svojo prvo zaposlitev, zapustijo svoje otroško gnezdo in se osamosvojijo, počasi prehajajo iz otroštva v odraslost (Sever, 2017, str. 4). V večini evropski držav je eden izmed perečih problemov, s katerimi se soočajo mladi, (ne)uspešen vstop na trg dela in vedno pogostejša brezposelnost. Slovenija se na žalost uvršča med države, kjer je vpliv gospodarske krize najbolj viden – poslabšanje položaja mladih na trgu dela je pri nas večje, kot v večini ostalih Evropskih držav, čeprav je sama stopnja brezposelnosti mladih manjša od povprečja (Klemše, 2018, str. 90).

Prav brezposelnost je zelo problematična za mladostnike, saj povzroča negativne psihološke posledice (npr. razvoj slabe samopodobe), hkrati pa ima tudi širše družbene posledice, ki se kažejo v vedno kasnejši osamosvojitvi in v podaljševanju socialne in ekonomske neodvisnosti (Sever, 2018, str. 4). Že od leta 1999 je 12. avgust prepoznan kot mednarodni dan mladih, namenjen razpravljanju o različnih pomembnih vprašanjih, ki zadevajo mladostnike in opozarjajo na pomembnost njihovih družbenih vlog. Na

začetku leta 2019 je bilo v Sloveniji 309.000 mladih prebivalcev, med katerimi se jih več kot polovica izobražuje, delovno aktivnih pa je le 161.000 mladih (Svetin, 2019).

Moderno gospodarstvo v Evropski Uniji temelji na gonilni sili, ki je opredeljena kot ustvarjalna, visoko motivirana in inovativna. To so značilnosti, ki jih vedno pogosteje najdemo med mladimi, ki v obdobju mladosti oblikujejo svojo lastno identiteto, opredelijo svoje interese, cilje, želje in poti za njihovo uresničevanje. Posamezniki, ki so v iskanju prve zaposlitve, so prepoznani kot bolj motivirani in v podjetja prinašajo novo znanje, nove ideje, ustvarjalnost in zvišujejo motivacijo. Pomembno je tudi dejstvo, da so prav mladi tisti, ki posedujejo več novejših znanj, so bolj v stiku z novostmi, ki jih prinaša razvoj tehnologije in zato lahko pozitivno vplivajo na delovno klimo v organizaciji. Z vključevanjem mladih bodo podjetja poskrbela za sveže znanje, visoko motivacijo in posledično tudi za medgeneracijski prenos znanja in izkušenj (Pilukiene, 2017, str. 217–219).

3.1.3 Namen in cilji raziskave

Namen raziskovalnega dela je zbiranje in pridobitev primarnih podatkov za analizo, ki bo opravljena s pomočjo metode sinteze – to pomeni, da bodo pridobljeni odgovori logično povezani s teoretičnim delom, na koncu pa bodo predstavljene tudi glavne ugotovitve raziskave in odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Glavni raziskovalni cilj je ugotoviti, do kakšne mere sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost prisotna med mladimi ter kakšna je njuna medsebojna povezanost. Pomožni raziskovalni cilji pa so: ustrezno izvesti raziskavo, ugotoviti prisotnost in povezanost preučevanih konstrukтов in na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za organizacije, ki zaposlujejo in sodelujejo z mlado delovno silo.

3.1.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Po podrobnem pregledu in preučevanju relevantne sekundarne literature s področja avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti, je bila izoblikovana temeljna teza magistrskega dela, ki se glasi: avtentično vodenje in čustvena inteligentnost med mladimi sta neposredno in pozitivno povezana.

Za lažjo izvedbo raziskave, dosego zastavljenih ciljev in preučevanje temeljne teze, so bila v začetni fazi oblikovana raziskovalna vprašanja, na podlagi katerih je bil kasneje sestavljen tudi anketni vprašalnik. Ta vprašanja so predstavljena na naslednji strani v tabeli 7.

Tabela 7: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela

Raziskovalna vprašanja	
1.	V kolikšni meri mladi poznajo pojem avtentično vodenje in kako ga zaznavajo na delovnem mestu?
2.	Kateri elementi avtentičnosti so najmočnejše izraženi pri mladih in kateri pri njihovih vodjah?
3.	Ali mladi poznajo pojem čustvena inteligentnost in kakšno raven le te dosegajo?
4.	Katere kompetence čustvene inteligentnosti so bolj izrazite pri mladih?
5.	Kako sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost medsebojno povezana?

Vir: lastno delo.

V raziskovalnem delu bo s pomočjo izvedene raziskave potrjena ali ovržena temeljna teza magistrskega dela. Prav tako bodo s pomočjo analize vprašalnika predstavljeni odgovori na raziskovalna vprašanja.

3.1.5 Oblikovanje vprašalnika

Primarni podatki so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, katerega so reševale zgolj delovno aktivne mlade osebe. Anketa je obsegala vprašanja zaprtega tipa, na katera so anketiranci odgovarjali z izbiro enega od več vnaprej ponujenih odgovorov. Tovrsten tip vprašanj je bil izbran zaradi enostavnosti in standardizacije, kar omogoča lažje odgovarjanje in analiziranje. Vprašanja so bila postavljena v obliki trditve, za katere so morali anketiranci s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), oceniti njihovo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja.

Vprašalnik sta sestavljala dva osrednja dela: del, ki se je nanašal na preučevanje avtentičnega vodenja in del, namenjen preučevanju čustvene inteligentnosti. Prvi del se je začel z ocenjevanjem poznavanja pojma avtentičnega vodenja, nato pa so sledili trije sklopi; pri prvem sklopu so se trditve nanašale na temo avtentičnosti posameznika, v drugem sklopu so bile trditve povezane z ocenjevanjem lastnega pozitivnega psihološkega kapitala, v tretjem pa so morali anketiranci ocenjevati avtentičnost njihovih vodij. Drugi del vprašalnika se je začel z ocenitvijo poznavanja pojma čustvene inteligentnosti, nato pa je v zadnjem sklopu sledilo ocenjevanje strinjanja ali nestrinjanja s trditvami na temo čustvene inteligentnosti.

Na začetku vprašalnika je bila z nagovorom predstavljena njegova tematika, hkrati pa je bilo tudi izpostavljeno, da so k reševanju povabljene zgolj delovno aktivne mlade osebe od 15. do 29. leta. Vprašalnik se je zaključil z demografskimi vprašanji, skozi celotno anketo pa sta bila upoštevana načelo razumljivosti in preglednosti. Anketni vprašalnik je bil dostopen preko spletne aplikacije 1KA, ki omogoča brezplačno spletno anketiranje in je bil aktiven 3 tedne, od 18. 10. 2019 do 08. 11. 2019.

3.1.5.1 Prvi del vprašalnika: sklop o avtentičnosti posameznika, o pozitivnem psihološkem kapitalu in o avtentičnem vodenju

Prvi del vprašalnika se je začel z zaprtim vprašanjem o poznavanju pojma avtentičnega vodenja, na katerega so sodelujoči odgovorili z Da ali Ne. Osnovnemu vprašanju so sledili trije različni sklopi trditev, ki so se nanašale na lastno avtentičnost, pozitivni psihološki kapital in na avtentičnost njihovega vodje. V prvih treh sklopih so anketiranci skupno odgovarjali na 28 trditev, za katere so morali oceniti strinjanje oziroma nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici. Prvi sklop je sestavljalo 14 trditev, ki so opisovale značilnosti avtentičnosti, predvsem samozavedanje in samoregulacijo (transparentnost odnosov, uravnoteženo procesiranje informacij in ponotranjeno moralno perspektivo). Drugi sklop je obsegal 7 trditev, ki so se navezovale na značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala sodelujočih (samozavest, optimizem, upanje in prožnost). V tretjem sklopu prvega dela pa so anketiranci prav tako ocenjevali 7 trditev, te pa so se nanašale na zaznavanje avtentičnosti pri njihovih vodjah. V spodnji tabeli 8 so predstavljene trditve prvega dela anketnega vprašalnika in zaznavanju katerih značilnosti so namenjene.

Tabela 8: Značilnosti trditev prvega dela anketnega vprašalnika

	Trditve prvega sklopa o lastni avtentičnosti	Izražena značilnost
1.	Lahko naštejem 3 svoje največje prednosti.	Samozavedanje
2.	Ko sprejemam odločitev, za mnenje vprašam tudi druge.	Uravnoteženo procesiranje informacij
3.	Zavedam se svojih 3 glavnih pomanjkljivosti.	Samozavedanje
4.	Moja dejanja so v skladu z mojimi vrednotami.	Ponotranjena moralna perspektiva
5.	V interakcijah z drugimi sem odprt in izražam svoje mnenje in občutke.	Transparentnost odnosov
6.	Skupinski pritisk ne vpliva na moja dejanja.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Vem kdo sem kot oseba.	Samozavedanje
8.	Želim povratne informacije o sebi, da bi lažje razumel, kdo sem kot oseba.	Samozavedanje
9.	Svoje napake odkrito priznam pred drugimi.	Transparentnost odnosov
10.	Pri vodenju sledim svojim načelom in vrednotam.	Ponotranjena moralna perspektiva
11.	Jasno izražam svoje mnenje in stališča o kontroverznih problematikah	Transparentnost odnosov
12.	Zanimajo me ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo.	Uravnoteženo procesiranje informacij
13.	Ne vztrajam pri svojem vidiku, če ta škoduje drugim.	Uravnoteženo procesiranje informacij
14.	Pred drugimi se redko "lažno" predstavljam.	Transparentnost odnosov

se nadaljuje

Tabela 9: Značilnosti trditev prvega dela anketnega vprašalnika (nad.)

	Trditve drugega sklopa o pozitivnem psihološkem kapitalu	Izražena značilnost
1.	Uspešno delam pod pritiskom in v zahtevnih okoliščinah.	Samozavest
2.	Na ovire in težave gledam pozitivno in verjamem, da lahko prinesejo kaj dobrega.	Optimizem
3.	Verjamem v uresničitev svojih delovnih ciljev.	Samozavest
4.	Prepričan sem, da se za vsako težavo vedno najde rešitev.	Optimizem
5.	Osredotočen sem na doseganje ciljev.	Upanje
6.	Pri doseganju ciljev sledim prepričanju: »Kjer je volja, tam je pot.«	Upanje
7.	Velika odgovornost na delovnem mestu mi ne onemogoča, da bi uspešno nadaljeval delo.	Prožnost
	Trditve tretjega sklopa o avtentičnosti vodij	Izražena značilnost
1.	Z vodjo se lahko poistovetim (imava enak pogled na svet).	Transparentnost odnosov
2.	Vodja ima pozitiven odnos do dela in do drugih zaposlenih.	Transparentnost odnosov
3.	Vodja vzpostavlja in gradi na zaupanju med zaposlenimi.	Avtentično vedenje
4.	Vodja zaposlenim vliva upanje za uspešno iskanje rešitev.	Avtentično vedenje
5.	Vodja ima visoko raven osebnega samospoštovanja.	Samozavedanje
6.	Vodja je optimističen in ima močno samopodobo.	Samozavedanje
7.	Vodja ima visoko psihološko podporo zaposlenih.	Transparentnost odnosov

Prيرهjeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 121), Sapyaprapa, Tuicomepee & Watakakosol (2013, str. 397–398) in Marič in drugi (2013, str. 55–63).

3.1.5.2 Drugi del vprašalnika: sklop o čustveni inteligentnosti

Drugi del vprašalnika se je prav tako začel z osnovnim vprašanjem o poznavanju pojma čustvene inteligentnosti, na katerega so anketiranci odgovorili z Da ali Ne. Nato je osnovnemu vprašanju sledil sklop 19 trditev, katere so bile prirejene in povzete po ESCQ vprašalniku in namenjene preučevanju treh glavnih kompetenc čustvene inteligentnosti (zaznavanje in razumevanje čustev, prepoznavanje in izražanje čustev in regulacijo čustev). Sodelujoči so zopet s pomočjo Likertove lestvice ocenjevali strinjanje oziroma nestrinjanje na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). V naslednji strani so v tabeli 9 predstavljene uporabljene trditve drugega dela vprašalnika in preučevanju katerih kompetenc so namenjene.

Na koncu drugega dela anketnega vprašalnika so sledila še demografska vprašanja. Anketiranci so morali opredeliti spol in svojo starost, ki je bila razdeljena v dve skupini znotraj delovno aktivnih mladih: v mlajše delovno aktivne mlade (od 15 do 22 let) in v starejše delovno aktivne mlade (od 23 do 29 let).

Tabela 10: Trditve in kompetence drugega dela anketnega vprašalnika

	Trditev	Preučevane kompetence
1.	Ko mi nekaj ne ustreza, to takoj izrazim.	Prepoznavanje in izražanje čustev
2.	Ko se počutim slabo, vedno poznam vzrok zakaj.	Prepoznavanje in izražanje čustev
3.	Obnašam se v skladu s svojim notranjim počutjem.	Prepoznavanje in izražanje čustev
4.	Kadar mi nekdo ni všeč, vedno najdem način, da mu to tudi povem.	Prepoznavanje in izražanje čustev
5.	Z lahkoto izražam svoja čustva in občutja, tudi ko se zgodi kaj slabega.	Prepoznavanje in izražanje čustev
6.	Svoja čustva dobro izražam.	Prepoznavanje in izražanje čustev
7.	Prepoznam, kdaj je moj prijatelj razočaran in kdaj žalosten.	Zaznavanje in razumevanje čustev
8.	Takoj zaznam počutje znancev, kadar jih srečam.	Zaznavanje in razumevanje čustev
9.	Opazim razlike v prijateljevem počutju.	Zaznavanje in razumevanje čustev
10.	Verjamem, da je vsak še tako nerešljiv problem rešljiv.	Regulacija čustev
11.	Poskušam omejevati negativna čustva in krepiti pozitivna.	Regulacija čustev
12.	Opazim slabo počutje drugih.	Zaznavanje in razumevanje čustev
13.	Opazim, ko drugi želijo prikriti svoja čustva.	Zaznavanje in razumevanje čustev
14.	Ljudje lahko zlahka prepoznajo moje počutje.	Prepoznavanje in izražanje čustev
15.	Poskušam vzdrževati dobro voljo in počutje.	Regulacija čustev
16.	Ko se dobro počutim, verjamem, da je tudi nemogoče mogoče.	Prepoznavanje in izražanje čustev
17.	Če prejmem pohvalo, to poviša mojo delovno motivacijo.	Regulacija čustev
18.	Iz neprijetnih izkušenj se učim za prihodnost.	Regulacija čustev
19.	Svoje delovne naloge raje naredim prej, kot pa preišlujem o njih.	Regulacija čustev

Prيرهjeno po Faria in drugi (2006).

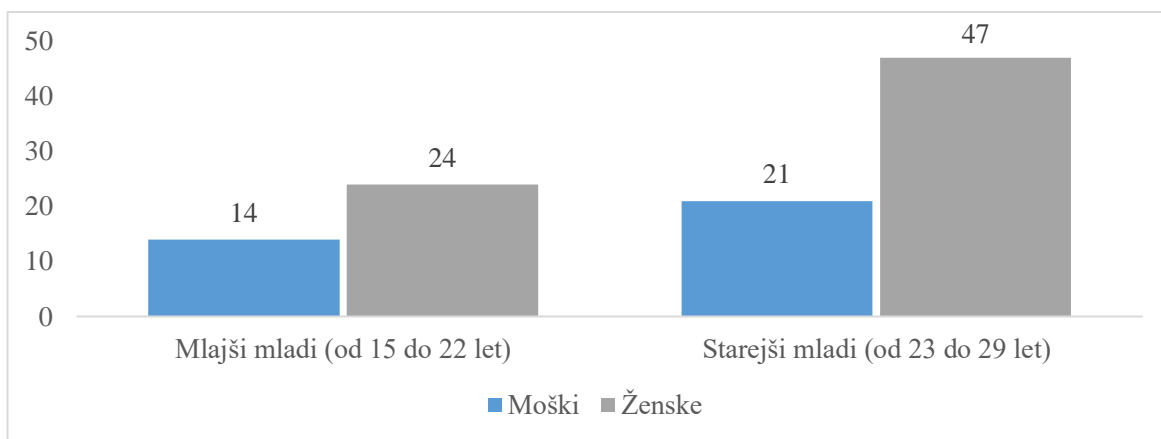
3.2 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

Celotna analiza vprašalnika temelji na povprečnih ocenah strinjanja sodelujočih s posameznimi trditvami. Na podlagi povprečnih ocen, so v vsakem delu izračunane skupne povprečne ocene za posamezno preučevano značilnost oziroma kompetenco. S pomočjo povprečnih ocen so bili oblikovani trije razredi razvitosti avtentičnosti oziroma čustvene inteligentnosti. Povprečne ocene, nižje od 2,99 nakazujejo na nizko raven razvitosti, povprečne ocene med 3,0 in 3,99 na srednjo raven, ocene nad 4,0 pa zaznamujejo visoko raven razvitosti.

3.2.1 Splošni podatki anketirancev

V anketnem vprašalniku je uspešno sodelovalo 106 oseb, njihovi odgovori pa predstavljajo izhodišče za analiziranje pridobljenih podatkov in interpretacijo rezultatov. Izmed vseh sodelujočih je bilo 35 oseb moškega spola in 71 oseb ženskega spola, ki so pripadali delovno aktivni mladi populaciji. Zaradi lažjega analiziranja je bila populacija delovno aktivnih mladih razdeljena v dve starostni skupini, anketiranci pa so morali opredeliti, v katero od teh dveh spadajo. V skupino mlajših mladih oseb (od 15 do 22 let) je spadalo 14 moških in 24 žensk, v skupino starejših mladih (od 23 do 29 let) pa 21 moških in 47 žensk. Na spodnji sliki 11 so predstavljeni splošni podatki anketirancev.

Slika 11: Spol in starost anketirancev



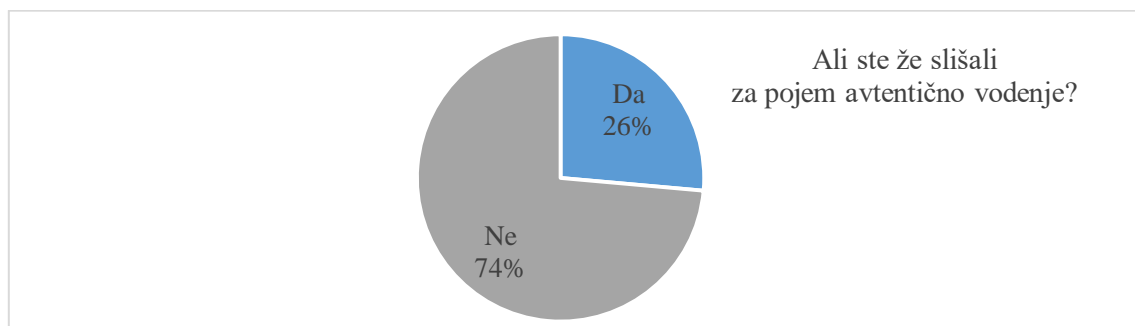
Vir: lastno delo.

Vidimo lahko, da je v povprečju na anketo odgovorilo več anketirancev, ki so pripadali starostni skupini starejših mladih. Od vseh sodelujočih je bilo 64 % starejših mladih, mlajših mladih pa 36 %.

3.2.2 Prvi del anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je na začetku obeh delov vseboval osnovno vprašanje, ki je od sodelujočega zahtevalo, da opredeli svoje poznavanje preučevanega konstrukta. V prvem delu so anketiranci odgovarjali na vprašanja povezana z avtentičnim vodenjem, osnovno vprašanje pa je od njih zahtevalo, da z Da ali Ne opredelijo poznavanje konstrukta avtentično vodenje. Za avtentično vodenje je slišalo zgolj 11 moških in 17 žensk, kar skupaj predstavlja 26 % vseh anketirancev. Ostalih 78 oseb oziroma 74 % pojma avtentično vodenje ni poznalo. Odgovori so prikazani na naslednji strani na sliki 12.

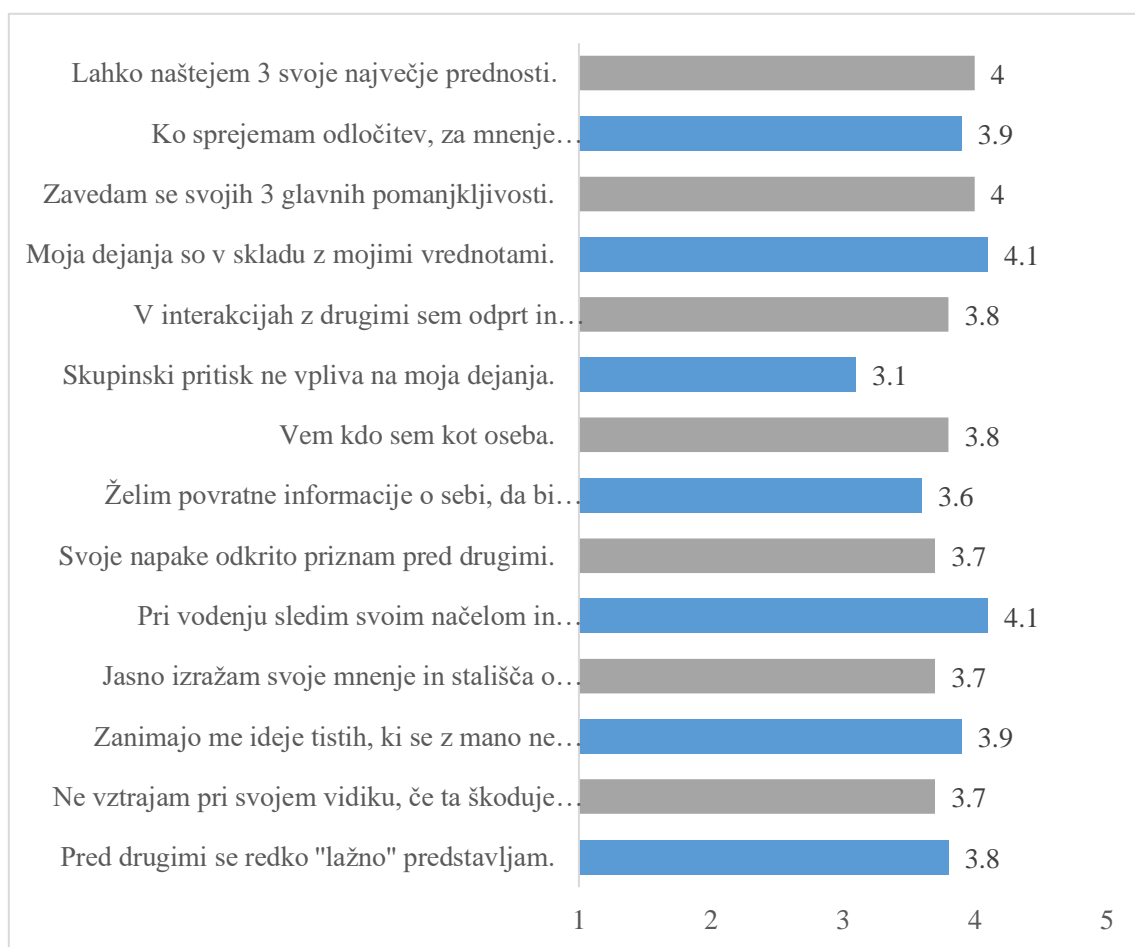
Slika 12: Poznavanje konstrukta avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

Osnovnemu vprašanju v prvem delu je sledil **prvi sklop** vprašanj. S pomočjo ocenjevanja strinjanja na petstopenjski lestvici, je bila s 14 trditvami v prvem sklopu preučevana lastna avtentičnost mladih. Na spodnji sliki 13 so predstavljene povprečne ocene strinjanja s posamezno trditvijo.

Slika 13: Analiza prvega sklopa vprašanj o lastni avtentičnosti mladih

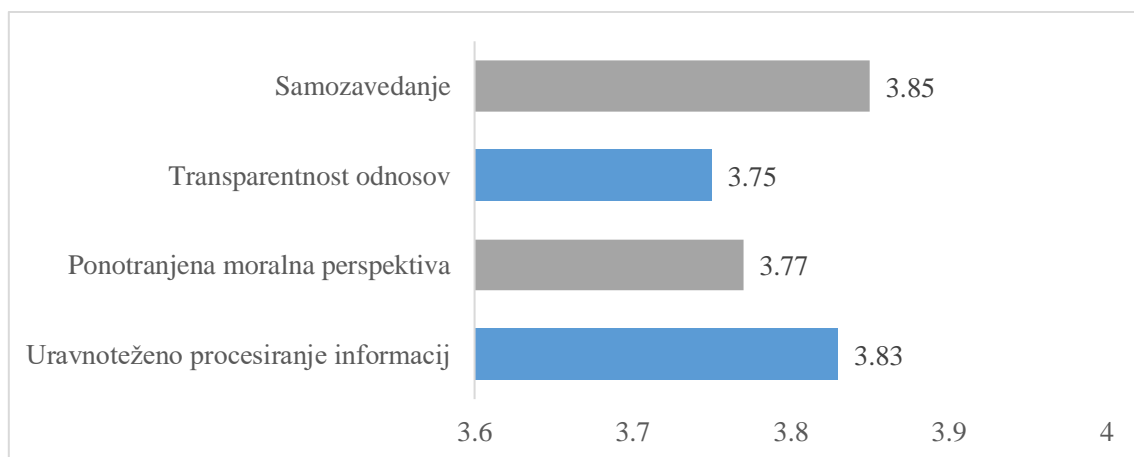


Vir: lastno delo.

Mladi so svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami o lastni avtentičnosti, na petstopenjski lestvici, v povprečju označevali nekje med 3 (se niti ne strinjam, niti strinjam) in 4 (se strinjam). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da skupinski pritisk ne vpliva na njihova dejanja, kjer so v povprečju strinjanje ocenili s 3,1. Najmočnejše strinjanje pa so anketiranci izrazili s povprečno oceno 4,1 in sicer s trditvama, da pri vodenju vedno sledijo svojim vrednotam in načelom in da so njihova dejanja vedno v skladu z njihovimi vrednotami.

Vsaka trditev prvega sklopa je namenjena preučevanju določene značilnosti avtentičnosti. Od 14. trditev so bile po štiri namenjene preučevanju samozavedanja in transparentnosti odnosov, preostalih šest trditev pa je izražalo ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje informacij. Povprečne ocene trditev, ki so predstavljene na zgornji sliki 13, so bile uporabljene za izračun povprečne ocene posameznih značilnosti lastne avtentičnosti. Na spodnji sliki 14 so predstavljene izračunane povprečne ocene značilnosti lastne avtentičnosti.

Slika 14: Povprečne ocene značilnosti lastne avtentičnosti mladih

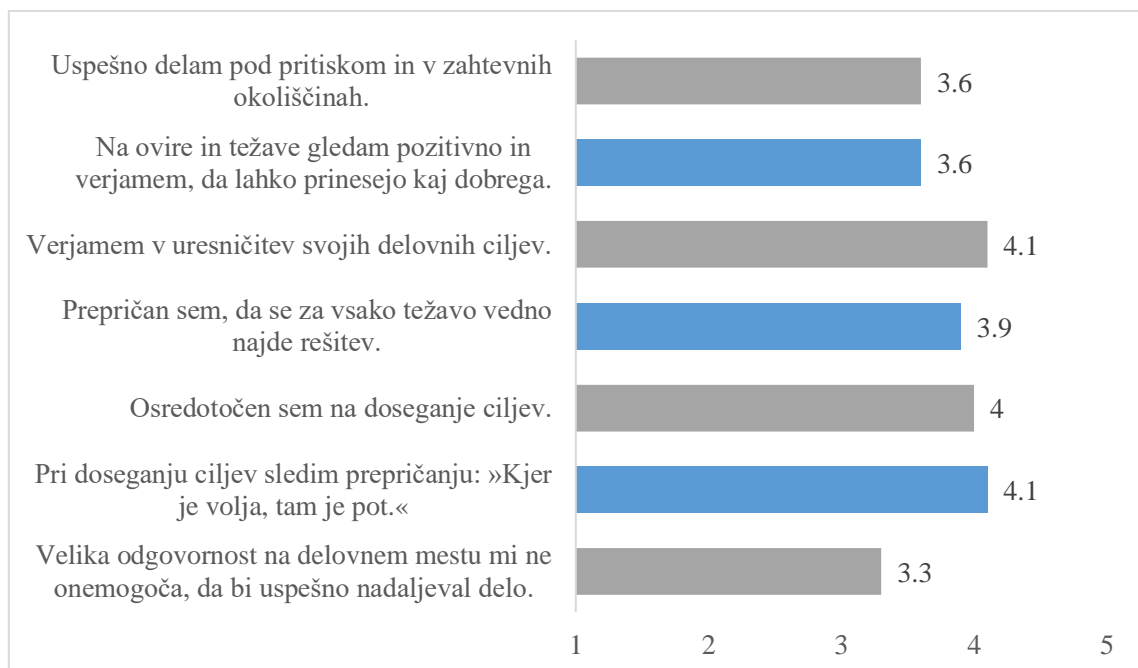


Vir: lastno delo.

Razlike med povprečnimi ocenami so zelo majhne, kar nakazuje na podobno razvitost značilnosti lastne avtentičnosti med mladimi. Od preučevanih značilnosti lastne avtentičnosti ima pri mladih najvišje povprečje ocen (3,85) samozavedanje. To pomeni, da se mlade delovno aktivne osebe dobro poznajo, so se sposobne prepoznati v očeh drugih in vedo, kaj so njihove prednosti in pomanjkljivosti. Temu sledi uravnoteženo procesiranje informacij, kar nakazuje na sposobnost mladih, da ustrezno in objektivno analizirajo podatke, pozitivna in negativna stališča pred odločitvijo in upoštevajo mnenja drugih. Z najnižjo skupno povprečno oceno (3,75) so mladi izrazili transparentnost odnosov, kar pomeni, da bi mladi na delovnem mestu lahko bili bolj pristni in iskreni v odnosih, ki jih imajo s sodelavci in nadrejenimi.

Drugi sklop prvega dela je bil namenjen preučevanju pozitivnega psihološkega kapitala mladih. Anketiranci so tudi v tem sklopu ocenjevali strinjanje oziroma nestrinjanje s 7 trditvami na petstopenjski lestvici. Povprečne ocene strinjanja s trditvami o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu mladih so prav tako bile nekje med 3 (se niti ne strinjam, niti strinjam) in 4 (se strinjam). Mladi so z najvišjo povprečno oceno 4,1 ocenili strinjanje s trditvama, da verjamejo v uresničitev svojih ciljev in da pri doseganju le teh sledijo prepričanju »Kjer je volja, tam je pot«. Na drugem mestu so s povprečno oceno 4,0 ocenili izrazili osredotočenost na doseganje ciljev. Najnižjo povprečno oceno 3,3 so mladi namenili trditvi o odgovornosti na delovnem mestu. Na spodnji sliki 15 so prikazane povprečne ocene za vsako posamezno trditev.

Slika 15: Analiza drugega sklopa vprašanj o pozitivnem psihološkem kapitalu mladih

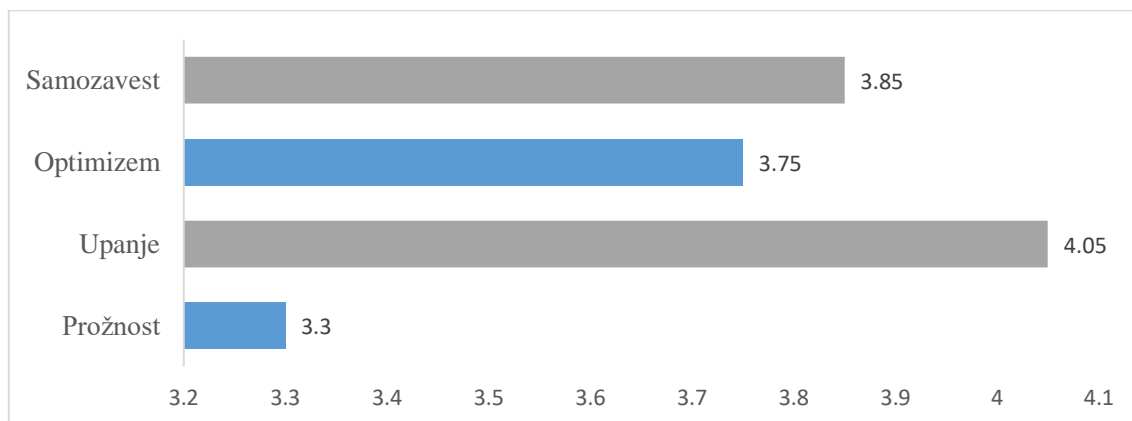


Vir: lastno delo.

Posamezne trditve v drugem sklopu so preučevale značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala (samozavest, optimizem, upanje in prožnost), za katere se je na podlagi povprečnih ocen posameznih trditev izračunala povprečna ocena za vsako značilnost. Od značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala, so mladi najvišjo povprečno oceno namenili upanju. Visoka raven upanja se pri mladih izraža predvsem s tem, da so osredotočeni na doseganje ciljev in da kljub neuspehom iščejo nove poti za uspeh. Na drugem mestu sledi samozavest, kar pomeni, da mladi zaupajo v svoje sposobnosti. Z najnižjo povprečno oceno so mladi izrazili prožnost, kar nakazuje na slabšo sposobnost obvladovanja stresnih situacij in odgovornosti na delovnem mestu. Glede na dokaj nizko povprečno oceno prožnosti, imajo mladi tukaj možnosti za izboljšave, saj so na delovnem

mestu stresne situacije neizogibne, zato je pomembno, da se nanje pravilno odzovejo. Na spodnji sliki 16 so predstavljene izračunane ocene značilnosti.

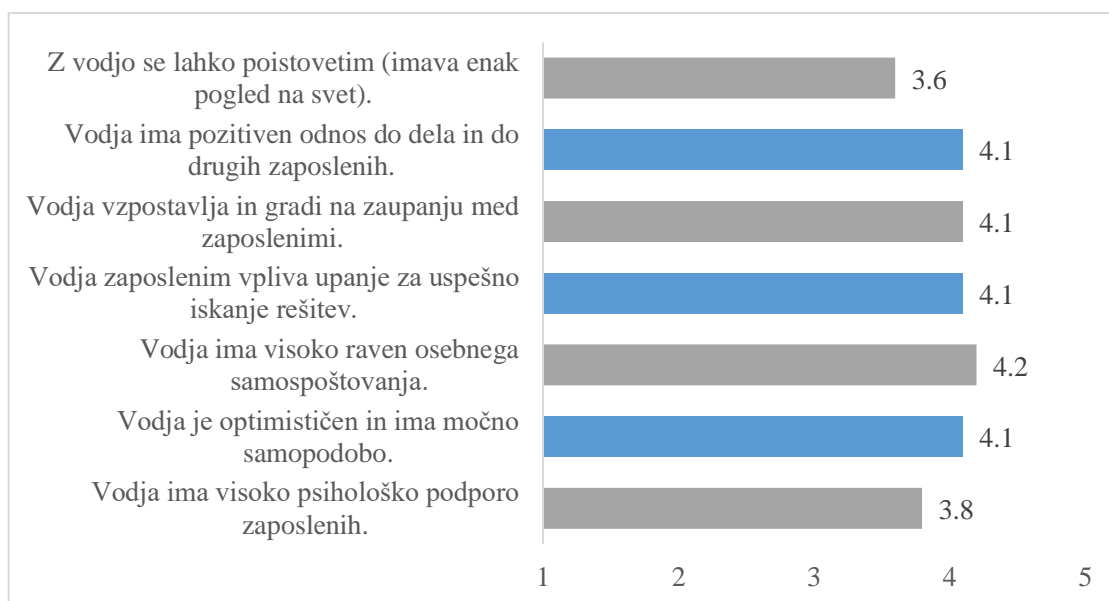
Slika 16: Povprečne ocene značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala mladih



Vir: lastno delo.

V tretjem sklopu prvega dela so se vprašanja nanašala na vodje mladih in njihovo avtentičnost. Tudi v tem sklopu so anketiranci ocenjevali strinjanje s trditvami o svojih vodjah na petstopenjski lestvici. Na spodnji sliki 17 so predstavljene povprečne ocene za posamezne trditve o avtentičnosti vodij, s katerimi se srečujejo mladi.

Slika 17: Analiza tretjega sklopa vprašanj o avtentičnosti vodje

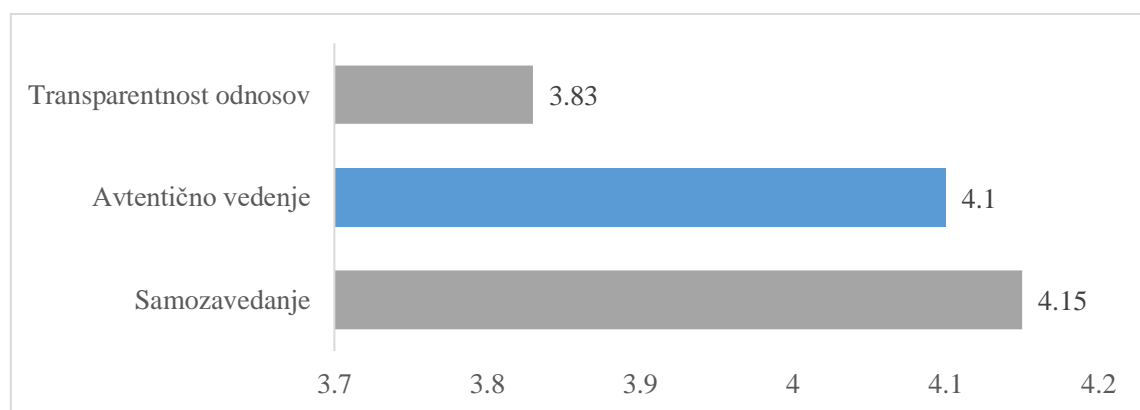


Vir: lastno delo.

Mladi so avtentičnost svojih vodij ocenjevali z dokaj visokimi povprečnimi ocenami, kar pomeni, da imajo vodje dobro razvito avtentičnost. Najvišje strinjanje (4,2) so izrazili s trditvijo, da ima njihov vodja visoko raven osebnega samospoštovanja, najmanj (3,6) pa so se mladi strinjali s trditvijo, da se s svojim vodjo lahko poistovetijo.

Tudi trditve tretjega sklopa so preučevale nekatere značilnosti avtentičnih vodij (transparentnost odnosov, samozavedanje in avtentično vedenje). Na podlagi povprečnih ocen posameznih trditev, so bile izračunane povprečne ocene za značilnosti avtentičnih vodij, ki so predstavljene na spodnji sliki 18.

Slika 18: Povprečne ocene značilnosti avtentičnih vodij



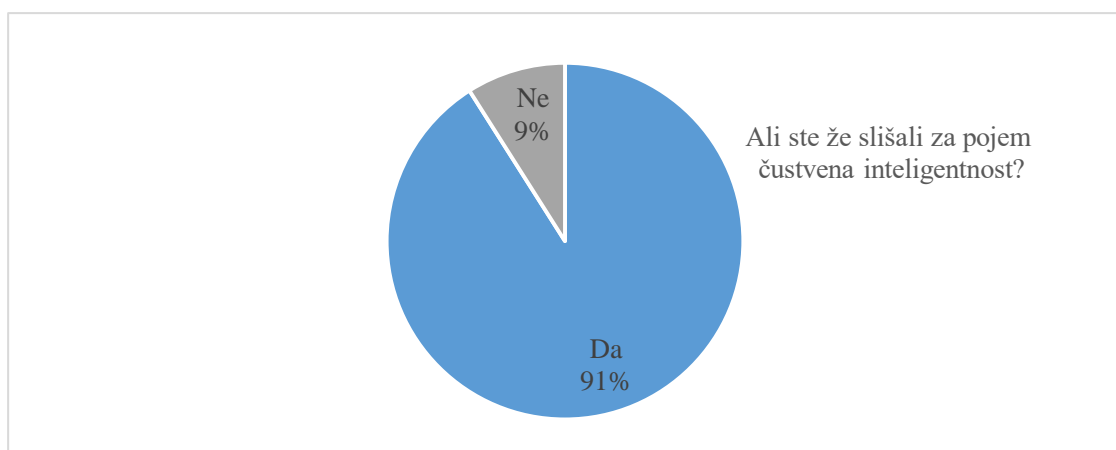
Vir: lastno delo.

Mladi so kot najboljšo avtentično značilnost svojih vodij prepoznali samozavedanje (4,15), temu pa je zelo tesno sledilo avtentično vedenje vodij (4,1). To pomeni, da vodje jasno izkazujejo poznavanje svojih prednosti, slabosti in notranjega jaza, hkrati pa delujejo v skladu s svojimi načeli in vrednotami, so optimistični in imajo močno psihološko podporo in zaupanje podrejenih. Najnižjo povprečno oceno (3,83) so mladi namenili transparentnosti odnosov vodij.

3.2.3 Drugi del anketnega vprašalnika

Drugi del vprašalnika je bil namenjen preučevanju čustvene inteligentnosti. Na začetku drugega dela so anketiranci odgovarjali na osnovno vprašanje o poznavanju konstrukta čustvene inteligentnosti. Za razliko od konstrukta avtentično vodenje, so mladi prepričljivo bolj seznanjeni s pojmom čustvena inteligentnost, za katerega je kar 91% anketirancev odgovorilo, da so zanj že slišali. Rezultati so prikazani na naslednji strani na sliki 19.

Slika 19: Poznavanje konstrukta čustvena inteligentnost



Vir: lastno delo.

Osnovnemu vprašanju je sledil sklop 19. trditev o čustveni inteligentnosti, za katere so anketiranci prav tako ocenjevali strinjanje oziroma nestrinjanje na petstopenjski lestvici. Večina povprečnih ocen se giblje med 3 in 4, kar nakazuje na srednjo raven razvitosti čustvene inteligentnosti med mladimi. Z najvišjo povprečno oceno 4,4 so anketiranci ocenili strinjanje s trditvijo, da pri prijatelju opazijo razlike v počutju. Temu sta s 4,3 in 4,2 sledili trditvi, ki sta prav tako preučevali zaznavanje in razumevanje čustev. Najnižjo povprečno oceno so anketiranci namenili četrti trditvi, kjer so nestrinjanje izrazili s povprečno oceno 2,6.

Na podlagi povprečnih ocen trditev so bile izračunane povprečne ocene za vsako posamezno kompetenco čustvene inteligentnosti. Mladi so s 4,16 izrazili visoko razvitost kompetence zaznavanja in razumevanja čustev, kar pomeni, da so v veliki meri dovzetni za čustva drugih. Na drugem mestu je s 3,97 kompetenca regulacije, ki izraža srednjo razvitost sposobnosti uravnavanja čustev. Z najnižjo izračunano vrednostjo, ki pa še vedno izraža srednjo razvitost, so mladi izrazili kompetenco prepoznavanja in izražanja čustev (3,34).

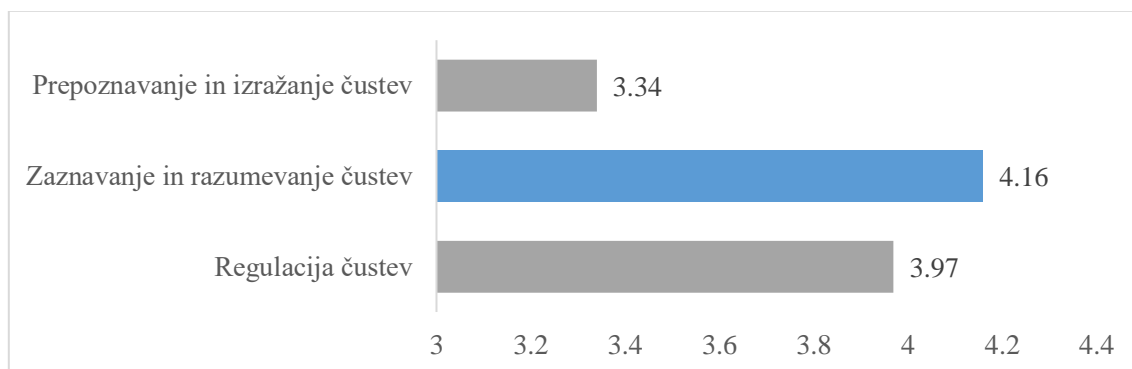
Na naslednji strani so na sliki 20 predstavljene povprečne ocene strinjanj za vsako posamezno trditev. Na strani 50 pa so na sliki 21 nato predstavljene še izračunane povprečne ocene za posamezno kompetenco čustvene inteligentnosti.

Slika 20: Analiza sklopa vprašanj o čustveni inteligentnosti mladih



Vir: lastno delo.

Slika 21: Povprečne ocene kompetenc čustvene inteligentnosti



Vir: lastno delo.

3.3 Zaključne ugotovitve

Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja in podatkov pridobljenih s pomočjo raziskave, bodo v zaključnem delu predstavljeni odgovori na raziskovalna vprašanja. Poleg tega bo potrjena ali ovržena tudi temeljna teza magistrskega dela, na koncu pa bodo predstavljena še nekatera priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlado delovno silo.

3.3.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze

Raziskovalno vprašanje 1: V kolikšni meri mladi poznajo pojem avtentično vodenje in kako ga zaznavajo na delovnem mestu?

Na vprašanje o poznavanju avtentičnega vodenja, je zgolj 26 % sodelujočih odgovorilo pritrdilno, kar nakazuje na slabo poznavanje pojma avtentično vodenje med mladimi. Od 106 sodelujočih, jih je za pojem že slišalo zgolj 28, od tega 11 moških in 17 žensk. Menim, da mladi zaradi podaljševanja študija in vedno kasnejšega vstopa na trg dela (v smislu redne zaposlitve), do vodilnih položajev prihajajo v poznejših letih, kar posledično vpliva tudi na njihovo poznavanje različnih stilov vodenja. Prav tako pa razlog za nepoznavanje vidim tudi v tem, da se o avtentičnem vodenju dokaj malo govori.

Zaznavanje avtentičnega vodenja na delovnem mestu je bilo preučevano s pomočjo sedmih trditvev o avtentičnosti vodij in s preučevanjem pozitivnega psihološkega kapitala. Povprečne ocene strinjanja s trditvami o avtentičnosti vodij so se nahajale med 3,6 in 4,2, kar nakazuje na to, da mladi na delovnem mestu zaznavajo avtentično vodenje. Kot najbolj izraženo lastnost svojih vodij so mladi izrazili samozavedanje, najslabše pa so ocenili značilnost transparentnosti odnosov. Skupna povprečna ocena značilnosti avtentičnih vodij znaša 4,02 in odraža visoko zaznavanje mladih. Pri preučevanju

značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala, so mladi kot najbolj izraženo značilnost ocenili upanje (4,05). Na razvoj upanja v veliki meri vplivajo prav avtentični vodje, kar nakazuje na to, da se mladi na delovnem mestu srečujejo z avtentičnimi vodji.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri elementi avtentičnosti so najmočneje izraženi pri mladih in kateri pri njihovih vodjah?

Prvi del vprašalnika je bil namenjen preučevanju avtentičnih značilnosti tako pri mladih, kot tudi pri njihovih vodjah in preučevanju pozitivnega psihološkega kapitala mladih. Na podlagi treh sklopov vprašanj je bila izračunana povprečna ocena za vsako posamezno značilnost. Pri mladih je, kot element pozitivnega psihološkega kapitala, najbolj izraženo upanje (4,05). Od lastnosti avtentičnosti so mladi najvišjo povprečno oceno 3,85 namenili samozavedanju, kar pomeni, da so mladi v stiku s svojo lastno osebnostjo, poznajo svoje prednosti, slabosti, misli in čustva. Kot že omenjeno pri prvem raziskovalnem vprašanju, so mladi pri svojih vodjah, kot najbolj izraženo značilnost avtentičnosti, prav tako prepoznali samozavedanje. Mladi so samozavedanje vodij ocenili s povprečno oceno 4,15, kar nakazuje na to, da so vodje bolj avtentični kot sledilci. Tako pri mladih, kot tudi pri njihovih vodjah, pa je bil najmanj izražen element avtentičnosti transparentnost odnosov.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali mladi poznajo pojem čustvena inteligentnost in kakšno raven le te dosegajo?

Čustvena inteligentnost med mladimi je bolj poznan pojem kot avtentično vodenje. Na vprašanje o poznavanju čustvene inteligentnosti, je kar 91 % mladih odgovorilo pritrdilno. Menim, da ima veliko vlogo pri prepoznavnosti pojma svetovno znana knjižna uspešnica Davida Golemana, ki je že vrsto let med najbolj brani knjigami na svetu in govori o čustveni inteligentnosti. Poleg tega pa je zadnja leta vse bolj prisotna pozitivna psihologija in trend obvladovanja čustev, zato je pojem čustvene inteligentnosti vedno bolj razširjen in prepoznan.

Raven čustvene inteligentnosti mladih je bila preučevana s pomočjo 19. trditev, kjer so mladi z ocenami od 1 do 5 izražali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje. Povprečne ocene nižje od 2,99 so nakazovale na nizko raven čustvene inteligentnosti, ocene med 3,0 in 3,99 na srednjo raven, ocene nad 4,0 pa so opredeljevale visoko raven čustvene inteligentnosti. V povprečju so mladi trditve ocenjevali z ocenami 3 in 4, povprečna skupna ocena vseh 19. trditev pa je znašala 3,82 – to pomeni, da mladi dosegajo srednjo raven čustvene inteligentnosti.

Raziskovalno vprašanje 4: Katere kompetence čustvene inteligentnosti so bolj izrazite pri mladih?

Na podlagi ESCQ vprašalnika, po katerem so bile povzete trditve v drugem delu vprašalnika, so bile preučevane tri temeljne kompetence čustvene inteligentnosti. Kot že omenjeno, mladi dosegajo srednjo raven čustvene inteligentnosti, kar se kaže tudi pri razvitosti posameznih kompetenc. Kot edino visoko razvito kompetenco čustvene

intelligentnosti so mladi s povprečno oceno 4,16 izrazili zaznavanje in razumevanje čustev. Ta kompetenca se nanaša na sposobnost ustrezne zaznave čustvenih informacij drugih in na sposobnost razumevanja teh čustev in razmerij med njimi. S 3,97 so mladi izrazili kompetenco regulacije čustev, ki se nanaša na sposobnost ustreznega uravnavanja in prilagajanja čustev. Z najnižjo oceno 3,34 pa so mladi izrazili prepoznavanje in izražanje čustev, kar pomeni, da mladi slabše identificirajo svoja čustva in jih tudi manj jasno izkazujejo v razmerjih z drugimi.

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

Avtentično vodenje in čustveno inteligentnost lahko najlažje povežemo preko elementa samozavedanja in kompetence prepoznavanja in izražanja čustev. Najpomembnejši element avtentičnosti je samozavedanje, ki je sestavljeno iz vrednot, čustev, ciljev, motivov in identitete posameznika. Navezuje se predvsem na sposobnost analiziranja svojih misli, čustev in lastnega psihičnega stanja, s čimer posamezniki pridobijo vpogled v vse ravni svoje osebnosti in spoznajo samega sebe. Pomemben del samozavedanja so torej čustva posameznika, prav čustva in sposobnost prepoznavanja in izražanja le teh pa je ena izmed kompetenc čustvene inteligentnosti. S pomočjo raziskave lahko teoretično znanje povezanosti pojasnimo še s številčnimi vrednostmi; samozavedanje mladih je bilo izraženo s povprečno oceno 3,85, kar nakazuje na srednjo razvitost avtentičnosti –prav tako, pa je bila čustvena inteligentnost mladih oziroma kompetenca prepoznavanja in izražanja čustev srednje razvita (3,34).

Temeljna teza magistrskega dela: Avtentično vodenje in čustvena inteligentnost sta pozitivno in neposredno povezana.

Povezanost avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti je predstavljena pod zadnjim raziskovalnim vprašanjem, zato temeljno tezo magistrskega dela, na podlagi predstavljenih rezultatov raziskave potrjujem. Avtentično vodenje in čustvena inteligentnost sta pozitivno povezana, saj čustvena inteligentnost vpliva na razvoj avtentičnega vodje.

3.3.2 Priporočila za podjetja z mlado delovno silo

Organizacije se vse pogosteje srečujejo z zaposlovanjem mladih, kar je koristno za medgeneracijsko sodelovanje, hkrati pa nujno za dolgoročno prisotnost na trgu. Poznavanje in razumevanje obeh preučevanih konstruktov v magistrskem delu in opredelitev priložnosti za izboljšave, lahko tako podjetjem, kot tudi mladim, omogočijo dodaten razvoj in napredek. Na podlagi pridobljenega znanja s pomočjo znanstvene in strokovne literature o avtentičnem vodenju in čustveni inteligentnosti ter s pomočjo ugotovitev izvedene empirične raziskave, so na naslednji strani v tabeli 10 predstavljena priporočila in smernice za podjetja, ki zaposlujejo mlado delovno silo.

Tabela 11: Priporočila in smernice

Priporočilo	Smernica
<p>Usposabljanja čustvene inteligentnosti</p>	<p>V raziskavi je bila preučevana raven čustvene inteligentnosti med mladimi. Ugotovitve so pokazale, da imajo mladi v povprečju srednjo raven razvitosti, kar pomeni, da bi s pomočjo različnih usposabljanj in seminarjev, na dolgi rok lahko le to izboljšali. V teoretičnem delu so bile predstavljene prednosti čustveno inteligentnih delavnic, zato menim, da bi tudi slovenska podjetja morala v svoj delovni proces vpeljati takšna usposabljanja. Najslabše izražena kompetenca mladih je bila prepoznavanje in izražanje čustev, kar pa je osrednjega pomena, če želijo mladi v prihodnosti zasesti vodilne položaje. Z izboljšanjem te kompetence bi posledično lažje postali avtentični vodje, saj bi se jim s tem dvignilo samozavedanje, ki pa je temeljni element za razvoj avtentičnega vodenja. Čustveno inteligentne delavnice bi torej pozitivno vplivale tako na osebni razvoj posameznika, kot tudi na razvoj boljših zaposlenih in vodij.</p>
<p>Krepitev medsebojnih odnosov</p>	<p>Mladi so v raziskavi, kot najslabše razvito značilnost njihovih avtentičnih vodij, izrazili transparentnost odnosov. To pomeni, da odnosi med vodstvom in zaposlenimi niso popolnoma iskreni in odprti, zato bi kot drugo priporočilo izpostavila krepitev medsebojnih odnosov v podjetjih. Vodje morajo vzpodbujati odprto komunikacijo, jasno izražati svoje mnenje, vrednote, pričakovanja in tudi svoje pomanjkljivosti. Medsebojne odnose bi lahko v podjetjih okrepiли tudi z izvajanjem različnih teambuilding-ov, uvedli pa bi lahko tudi kakšne druge skupne aktivnosti (npr. skupinski zajtrk vsak drugi ponedeljek).</p>
<p>Obvladovanje stresnih situacij</p>	<p>Raziskava je preučevala tudi pozitiven psihološki kapital mladih, kjer se je izkazalo, da imajo mladi dokaj nizko raven miselne prožnosti. Mladi se torej slabše odzovejo na neljube situacije in potrebujejo dalj časa, da se po stresnih in neželenih dogodkih poberejo. V podjetjih bi zato lahko z dodatno podporo, spodbudo in pomočjo, mladim zaposlenim pomagali, da izboljšajo svoje ravnanje in odzive na takšne dogodke. Z uvedbo čustveno inteligentnih delavnic in usposabljanj, kar je prvo priporočilo, pa bi prav tako vplivali na izboljšanje obvladovanja stresnih situacij. Usposabljanja bi namreč krepila tudi kompetenco regulacije čustev, kar bi mladim omogočilo boljše uravnavanje negativnih čustev.</p>
<p>Širjenje zavedanja o avtentičnem vodenju</p>	<p>Avtentično vodenje vpliva na delovno angažiranost, uspešnost, karijerne dosežke in na dobrobit posameznika, zato bi bilo zadnje priporočilo za podjetja, glede na zelo slabo poznavanje pojma med mladimi, ozaveščanje in širjenje znanja o konceptu. Zaposleni na vodilnih položajih bi lahko z razumevanjem avtentičnega vodenja izboljšali svoj način vodenja, prav tako pa bi mladi lahko že zgodaj začeli z razvijanjem določenih lastnosti, ki bi jih kasneje izoblikovale v odlične avtentične vodje.</p>

Vir: lastno delo.

SKLEP

Poslovno okolje je vedno bolj kompleksno in hitro spreminjajoče, zato morajo organizacije za ohranjanje konkurenčnega položaja, ustrezno prilagajati svoje strategije za zagotavljanje uspešnosti. Vedno večji vpliv na uspešnost organizacij imajo prav človeški viri, zato je ključnega pomena, da so zaposleni v vseh ravneh organizacije ustrezno usposobljeni. Zadnja desetletja v poslovnem svetu raziskovalci veliko pozornosti usmerjajo v nove koncepte učinkovitega in uspešnega vodenja, kot je tudi avtentično vodenje. Koncept avtentičnega vodenja temelji na razvoju uspešnih vodij, ki delujejo v skladu z eksplicitnimi vrednotami in v ospredje postavijo interese in dobrobit deležnikov, s čimer pozitivno vplivajo na sodelavce in organizacijsko klimo. Pomemben koncept za uspešnost organizacij je tudi čustvena inteligentnost, ki se nanaša na posameznikove sposobnosti razumevanja čustvenih informacij in na ustrezno uporabo le teh. Visoka raven čustvene inteligentnosti pozitivno vpliva na razvoj avtentičnega vodje, hkrati pa omogoča vzpostavitev globljih in pristnejših odnosov, ki so za dolgoročno poslovanje zelo pomembni.

V magistrskem delu sta bila s pomočjo tuje in domače strokovne in znanstvene literature predstavljena koncepta avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti ter njuna povezava. Izvedena je bila tudi empirična raziskava med delovno aktivnimi mladimi, ki je s pomočjo anketnega vprašalnika služila kot orodje za pridobitev primarnih podatkov. Namen raziskave je bil predvsem v prepoznavanju prisotnosti in podrobnem analiziranju obeh konceptov med mladimi. V zaključnem delu magistrskega dela so bila izoblikovana tudi priporočila za podjetja, ki temeljijo na pridobljenem teoretičnem znanju in izsledkih izvedene raziskave.

Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi koncepta avtentičnega vodenja. Na začetku je za lažje razumevanje pojasnjena funkcija vodenja, nato pa sledi podrobna predstavitev avtentičnega vodenja. V poglavju so predstavljene temeljne definicije avtentičnega vodenja skozi čas, lastnosti in konstrukti avtentičnosti, model razvoja avtentičnega vodenja na ravni vodje in sledilca in temeljni elementi. Predstavljene so tudi nekatere glavne navade takšnih vodij in razlikovalni element med vodjo in sledilcem. Vse skupaj je za lažje razumevanje povezano z etičnostjo vodenja in pozitivno psihologijo, na koncu poglavja pa so povzete tudi nekatere metode za usposabljanje avtentičnih vodij.

Drugo poglavje preučuje koncept čustvene inteligentnosti. Tudi v tem poglavju je na začetku obravnavan koncept čustev in inteligentnosti, čemur sledi podrobnejša obravnava koncepta. Od zgodovinskega razvoja konstrukta, spretnosti in modelov čustvene inteligentnosti, različnih metod za merjenje in preučevanja čustvene inteligentnosti na delovnem mestu, do povezave z avtentičnim vodenjem in do načinov za krepitev čustvene inteligentnosti, je v tem poglavju celostno predstavljen drugi koncept magistrskega dela.

Tretje poglavje se nanaša na izvedeno empirično raziskavo o preučevanih konceptih med mladimi. V tem poglavju so predstavljeni zbrani primarni podatki, kateri so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, objavljenega v spletni aplikaciji 1KA. V prvem delu empirične raziskave je predstavljena ciljna populacija mladih delovno aktivnih oseb, zasnova in metodologija raziskovanja, temeljna teza, raziskovalni cilji in vprašanja. Predstavljeno je tudi oblikovanje vprašalnika. V drugem delu tretjega poglavja sledi podrobna analiza in predstavitev rezultatov raziskave, na podlagi katerih so na koncu oblikovani odgovori na raziskovalna vprašanja in priporočila za podjetja. V zaključnem delu je potrjena tudi temeljna teza.

V magistrskem delu sem dosegla **osnovni cilj**, ki je bil podrobno preučiti in predstaviti pojma avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti. Na podlagi raziskave je bila **potrjena** tudi **temeljna teza**, da sta avtentično vodenje in čustvena inteligentnost pozitivno in neposredno povezana. Odgovorjena so bila tudi vsa **raziskovalna vprašanja** in **oblikovana priporočila** za podjetja z mlado delovno silo. Z magistrskim delom sem pridobila dodatno teoretično znanje o preučevanih konceptih in praktično analizirala razširjenost med mladimi. Ugotovila sem, da mladi slabo poznajo avtentično vodenje, vendar ga kljub temu v veliki meri zaznavajo na delovnem mestu, da dosegajo srednjo raven čustvene inteligentnosti, katera je veliko bolj razširjena in poznana med mladimi ter da čustvena inteligentnost vpliva na razvoj avtentičnega vodje.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Faouri, I., Al-Ali, N. & Al-Shorman, B. (2014). The influence of emotional intelligence training on nurses' job satisfaction among jordanian nurses. *European Journal of Scientific Research*, 117(4), 486–494.
2. Arda, Ö. A., Aslan, T. & Alpkın, L. (2016). Review of practical implications in authentic leadership studies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
3. 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.
4. Banks, G., McCauley K., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27, 634–652.
5. Baba, M. M., Makhdooni, U. M. & Siddiqi, M. A. (2019). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 1–27.
6. Boršić Laborde, Z., Burbano, K. B., Gallardo Reinoso, V., Bangeppagari, M., Mulla, S. I. & Selvanayagam, M. (2019). Emotional intelligence models as generators of

- business management change in the human talent area. *Journal of Artificial Intelligence*, 12(1), 1–10.
7. Castillo, Y. A., Fischer, J. & Davilla, S. (2019). Managing emotions: relationships among expressive writing and emotional intelligence. *Integrated Research Advances*, 6(1), 1–8.
 8. Caza, B., Moss, S. & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: the process of authenticating multiple work identities. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 703–745.
 9. Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L. & Ostermeier, K. (2019). Being your true self at work: integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633–671.
 10. Chang, G. C. & Diddams, M. (2012). Only human: exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
 11. Chermack, T. J., Fofonah, I., Balthaser, S., Coons, L. M., Harmon, J., Wichmann, B. & Nathan, J. (2019). The effects of scenario planning on perceptions of emotional intelligence. *World Futures Review*, 1–19.
 12. Chowdhury, R. M. (2019, 6. februar). *How to improve emotional intelligence through training* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-training/>
 13. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P. & Tsakumis, G. T. (2014). The effect of authentic leadership on followers ethical decision-making in the face of temptation: an experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25, 581–594.
 14. Covelli B. J., & Mason, I. (2018). Training authentic leaders: research-based application. *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 28–37.
 15. Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2019). Putting the leader back into authentic leadership: reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 1–21.
 16. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 17. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
 18. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje d.o.o.
 19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 20. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 21. Dhani, P. & Sharma, T. (2016). Emotional intelligence; history, models and measures. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7), 189–201.
 22. Duncan, P., Green, M., Gergen, E. & Ecung, W. (2017). Authentic leadership – is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal*, 7(2), 11–22.

23. Faria, L., Lima Santos, N., Takšic, V., Raty, H., Molander, B., Holmstrom, S., Jansson, J., Avsec, A., Extremera, N., Fernandez–Berrocal P. & Toyota, H. (2006). Cross-cultural validation of the emotional skills and competence questionnaire (ESCQ). *Psicologia*, 20(2), 95–127.
24. Hinojosa, A. S., McCauley, K., Randolph–Seng, B. & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: mplications for authentic leader–follower relationship. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610.
25. Hodžić, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H. & Zenasni, F. (2018). How efficient are emotional intelligence trainings: a meta–analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138–148.
26. Iszatt–White, M., Carroll B., Gardiner, R. & Kempster, S. (2019). Do we need authentic leadership? Interrogating authenticity in a new world order. *Leadership*, 15(3), 398–401.
27. Kannaiah, D. & Shanthi, R. (2015). A study on emotional intelligence at work place. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 147–154.
28. Klemše, P. (2018). Aktivna politika zaposlovanja mladih. Jamstvo za mlade. *Andragoška spoznanja*, 24(2), 89–103.
29. Kotze, M. & Nel, P. (2015). The influence of trait–emotional intelligence on authentic leadership. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–9.
30. Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
31. Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovacs, B. & Newman, G. E. (2018). Authenticity. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 1–97.
32. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross–level study. *Journal Of Management*, 41(6), 1677–1697.
33. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 241–261.
34. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: the mediating role of team reflexivity. *Journal Of Business Ethics*, 141(1), 59–70.
35. Marić, I., Kovač, J. & Habek, L. (2018). The importance of emotional intelligence for authentic leadership style. *Society For Advancing Innovation and Research in Economy*, 413–420.
36. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. & Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. *Organizacija*, 46(2), 55–63.
37. Mattingly, V. & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta–analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155.
38. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. *The Cambridge Handbook of Intelligence*, 528–549.

39. McGrath, F. & Associates (2013). Authentic leadership and emotional intelligence: a combination for low-stress success. *ACLEA*, 1–18.
40. Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690.
41. Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
42. Miners, C.T., Cote, S. & Lievens, F. (2018). Assessing the validity of emotional intelligence measures. *Emotion Review*, 10(1), 87–95.
43. Nichols T. & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 182–196.
44. Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R. & Greguras, G. J. (2019). Humility breeds authenticity: how authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 1-14.
45. 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, 1–19.
46. Olaniyan, O. S. & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity and intentions to quit: the direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 163–71.
47. Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985–992.
48. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Pilukiene, L. (2017). Importance of motivation and work pay of young employees in the value creation chain of a business company: assessment of changes in and formation of expectations. *Business, Management and Education*, 15(2), 211–226.
50. Qu, Y. E., Dashborough, M., Zhou, M. & Todorova, G. (2017). Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. *Journal of Business Ethics*, 156(6), 1–18.
51. Rego, P., Lopes, M. P. & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: the mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.
52. Riopel, L. (2019, 12. marec). *Goleman and other key names in emotional intelligence research* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. oktobra 2019 iz <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-goleman-research/#history>
53. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A. & Watakakosol, R. (2013). Validation of psychological capital questionnaire in thai employees. *The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences Official Conference Proceedings*, 394–399.

54. Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. *Knowledge Solutions*, 329–339.
55. Sever, M. (2017). *Zaposlovanje mladih v Sloveniji* (diplomsko delo). Novo mesto: Fakulteta za informacijske študije.
56. Sidani, Y. & Rowe, G. W. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636.
57. Svetin, I. (2019, 7. avgust). *Mladi v Sloveniji: več kot polovica jih je vključenih v formalno izobraževanje*. Pridobljeno 4. novembra 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/8070>
58. Urad Republike Slovenije za mladino. (brez datuma). *Mladinski sektor*. Pridobljeno dne 4. novembra 2019 iz <https://www.mlad.si/page/mladinski-sektor/>
59. Van Den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. & Reijseger, G. (2019). Authenticity at work: a matter of fit? *The Journal of Psychology*, 153(2), 247–266.
60. Vesely, A. K., Saklofske, D. H. & Nordstokke, D. W. (2014). EI training and pre-service teacher wellbeing. *Personality and Individual Differences*, 65, 81–85.
61. 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.
62. Yasir, M. & Mohamad, N. A. (2016). Ethics and morality: comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 310–316.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Eva Rihtaršič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru magistrskega dela "Analiza avtentičnega vodenja in čustvene inteligentnosti med mladimi" raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in raven čustvene inteligentnosti med mladimi. S pomočjo spodnjega vprašalnika želim ugotoviti, do kakšne mere sta koncepta prisotna med mladimi in kakšen je njun medsebojni vpliv.

Vprašalnik je popolnoma anonimen in je namenjen zgolj **mlajšim delovno aktivnim osebam med 15 in 29 letom starosti**. Reševanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut, zato vas prosim za iskrene odgovore. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni zgolj za potrebe magistrskega dela.

Hvala za sodelovanje!

I. AVTENTIČNO VODENJE

1. Ali ste že slišali za pojem avtentičnega vodenja?
 - a) Da
 - b) Ne
2. Pri spodnjem sklopu vprašanj o **avtentičnosti** na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami (*pri čemer je 1 = sploh se ne strinjam in 5 = popolnoma se strinjam*). Označite lahko samo en odgovor.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se Strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Lahko naštejemo 3 svoje največje prednosti.	1	2	3	4	5
2. Ko sprejemam odločitev, za mnenje vprašam tudi druge.	1	2	3	4	5
3. Zavedam se svojih 3 glavnih pomanjkljivosti.	1	2	3	4	5
4. Moja dejanja so v skladu z mojimi vrednotami.	1	2	3	4	5
5. V interakcijah z drugimi sem odprt in izražam svoje mnenje in občutke.	1	2	3	4	5

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se Strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
6. Skupinski pritisk ne vpliva na moja dejanja.	1	2	3	4	5
7. Vem kdo sem kot oseba.	1	2	3	4	5
8. Želim povratne informacije o sebi, da bi lažje razumel, kdo sem kot oseba.	1	2	3	4	5
9. Svoje napake odkrito priznam pred drugimi.	1	2	3	4	5
10. Pri vodenju sledim svojim načelom in vrednotam.	1	2	3	4	5
11. Jasno izražam svoje mnenje in stališča o kontroverznih problematikah.	1	2	3	4	5
12. Zanimajo me ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo.	1	2	3	4	5
13. Ne vztrajam pri svojem vidiku, če ta škoduje drugim.	1	2	3	4	5
14. Pred drugimi se redko "lažno" predstavljam.	1	2	3	4	5

Prيرهjeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 121)

3. Pri spodnjem sklopu vprašanj o **lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu** na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami (pri čemer je 1 = sploh se ne strinjam in 5 = popolnoma se strinjam). Označite lahko samo en odgovor.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se Strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Uspešno delam pod pritiskom in v zahtevnih okoliščinah.	1	2	3	4	5
2. Na ovire in težave gledam pozitivno in verjamem, da lahko prinesejo kaj dobrega.	1	2	3	4	5
3. Verjamem v uresničitev svojih delovnih ciljev.	1	2	3	4	5

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se Strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
4. Prepričan sem, da se za vsako težavo vedno najde rešitev.	1	2	3	4	5
5. Osredotočen sem na doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
6. Pri doseganju ciljev sledim prepričanju: »Kjer je volja, tam je pot.«	1	2	3	4	5
7. Velika odgovornost na delovnem mestu mi ne onemogoča, da bi uspešno nadaljeval delo.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Sapyaprapa, Tuicomepee & Watakakosol (2013, str. 397–398).

4. Pri spodnjem sklopu vprašanj o **avtentičnosti vaših vodij** na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami (*pri čemer je 1 = sploh se ne strinjam in 5 = popolnoma se strinjam*). Označite lahko samo en odgovor.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se Strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Z vodjo se lahko poistovetim (imava enak pogled na svet).	1	2	3	4	5
2. Vodja ima pozitiven odnos do dela in do drugih zaposlenih.	1	2	3	4	5
3. Vodja vzpostavlja in gradi na zaupanju med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
4. Vodja zaposlenim vpliva upanje za uspešno iskanje rešitev.	1	2	3	4	5
5. Vodja ima visoko raven osebnega samospoštovanja.	1	2	3	4	5
6. Vodja je optimističen in ima močno samopodobo.	1	2	3	4	5
7. Vodja ima visoko psihološko podporo zaposlenih.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Marič in drugi (2013).

II. ČUSTVENA INTELIGENTNOST

1. Ali ste že slišali za pojem čustvene inteligentnosti?
 - a) Da
 - b) Ne
2. Pri spodnjem sklopu vprašanj o **čustveni inteligentnosti** na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami (*pri čemer je 1 = sploh se ne strinjam in 5 = popolnoma se strinjam*). Označite lahko samo en odgovor.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se Strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Ko mi nekaj ne ustreza, to takoj izrazim.	1	2	3	4	5
2. Ko se počutim slabo, vedno poznam vzrok zakaj.	1	2	3	4	5
3. Obnašam se v skladu s svojim notranjim počutjem.	1	2	3	4	5
4. Kadar mi nekdo ni všeč, vedno najdem način, da mu to tudi povem.	1	2	3	4	5
5. Z lahkoto izražam svoja čustva in občutja, tudi ko se zgodi kaj slabega.	1	2	3	4	5
6. Svoja čustva dobro izražam.	1	2	3	4	5
7. Prepoznam, kdaj je moj prijatelj razočaran in kdaj žalosten.	1	2	3	4	5
8. Takoj zaznam počutje znancev, kadar jih srečam.	1	2	3	4	5
9. Opazim razlike v prijateljevem počutju.	1	2	3	4	5
10. Verjamem, da je vsak še tako nerešljiv problem rešljiv.	1	2	3	4	5
11. Poskušam omejevati negativna čustva in krepi pozitivna.	1	2	3	4	5
12. Opazim slabo počutje drugih.	1	2	3	4	5
13. Opazim, ko drugi želijo prikriti svoja čustva.	1	2	3	4	5
14. Ljudje lahko zlahka prepoznajo moje počutje.	1	2	3	4	5
15. Poskušam vzdrževati dobro voljo in počutje.	1	2	3	4	5
16. Ko se dobro počutim, verjamem, da je tudi nemogoče mogoče.	1	2	3	4	5

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se Strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
17. Če prejmem pohvalo, to poviša mojo delovno motivacijo.	1	2	3	4	5
18. Iz neprijetnih izkušenj se učim za prihodnost.	1	2	3	4	5
19. Svoje delovne naloge raje naredim prej, kot pa premišljujem o njih.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Faria in drugi (2006).

III. DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost:

- a) od 15 do 22 let
- b) od 23 do 29 let