

# Povezanost emocionalne inteligencije i autentičnog vodstva u hrvatskim poduzećima

---

**Mićić, Borna**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:914042>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-21**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Menadžment

**POVEZANOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I  
AUTENTIČNOG VODSTVA U HRVATSKIM  
PODUZEĆIMA**

DIPLOMSKI RAD

Borna Mičić

Zagreb, veljača 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Menadžment

**POVEZANOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I  
AUTENTIČNOG VODSTVA U HRVATSKIM  
PODUZEĆIMA**

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb

Borna Mičić, 0067543262  
Mentor : izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška

Zagreb, veljača 2021.

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

**Sažetak:** Prilikom razvoja čovjeka inteligencija se smatra kao jedini pokazatelj razvoja pojedinca. S druge strane emocije se često prikazuju kao suprotnost inteligenciji. Komparacija ovih dvaju koncepata ide toliko duboko da sam razvoj lijeve i desne polutke mozga obilježeni su ovom komparacijom. Razvojem koncepta emocionalne inteligencije dan je novi uvid u inteligenciju u cjelini. Teorijom emocionalne inteligencije opisano je kako čovjek razvojem sebe ili radom na sebi može postići unutarnje zadovoljstvo u životu samim time poboljšati odnos prema drugima ali i prema samom sebi što je često zanemareno.

Vodstvo, kao i emocionalna inteligencija, razvilo se u teoriju zbog potrebe redefiniranja koncepta menadžmenta i isto tako potrebe za drukčijim pristupom nadređenih prema podređenima. Autentično vodstvo s druge strane pruža interesantan koncept utjecaja vođa na sljedbenike. Vođe svojim unutrašnjim razvojem autentičnosti odnosno razvojem svoje osobnosti dovode do napretka sljedbenika koji i sami pod utjecajem opisanog procesa postaju autentični kao osobe i razvijaju najbolje od sebe.

Cilj empirijskog dijela rada je utvrditi razinu povezanosti ovih teorije emocionalne inteligencije i teorije autentičnog vodstva u poslovnoj praksi.

**KLJUČNE RIJEČI:** inteligencija, emocije, emocionalna inteligencija, vodstvo, autentičnost, autentično vodstvo

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

**SUMMARY:** In human development, intelligence is considered as the only indicator of an individual's development. Emotions, on the other hand, are often portrayed as the opposite of intelligence. The comparison of these two concepts goes so deep that the very development of the left and right hemispheres of the brain are marked by this comparison. The development of the concept of emotional intelligence has given a new insight into intelligence as a whole. The theory of emotional intelligence describes how a person by developing himself or working on himself can achieve inner satisfaction in life and thus improve the relationship with others but also with himself, which is often neglected.

Leadership, as well as emotional intelligence, developed into theory due to the need to redefine the concept of management and the need for a different approach of superiors to subordinates. Authentic leadership on the other hand provides an interesting concept of leader influence on follower. Leaders through their inner development of authenticity, that is also development of their own personality, lead to the progress of followers who themselves regarding to this process become authentic as persons and build up best of themselves.

The aim of the empirical part of the paper is to determine the level of connection of emotional intelligence theory and authentic leadership in business practice.

**KEY WORDS:** intelligence, emotions, emotional intelligence, leadership, authenticity, authentic leadership

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. PREDMET I CILJ RADA .....	1
1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA .....	1
1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA .....	1
2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA.....	3
2.1. DEFINIRANJE POJMA INTELIGENCIJE .....	3
2.1.1. POVIJEST PROUČAVANJA INTELIGENCIJE .....	3
2.1.2. ZNANSTVENI POGLEDI NA INTELIGENCIJU .....	5
2.2. DEFINIRANJE POJMA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE .....	11
3. POJMOVNO ODREĐENJE AUTENTIČNOG VODSTVA .....	15
3.1. POJAM AUTENTIČNOSTI U ORGANIZACIJSKOJ DINAMICI.....	15
3.2. TEORIJA AUTENTIČNOG VODSTVA .....	17
3.2.1. POJAM AUTENTIČNOSTI U ORGANIZACIJSKOJ DINAMICI .....	17
3.2.2. TEORIJA AUTENTIČNO VODSTVA.....	20
3.2.3. MODELI AUTENTIČNOG VODSTVA I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA VOĐA	23
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I AUTENTIČNOG VODSTVA.....	27
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	27
4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	29
4.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA.....	35
4.4. SAŽETAK I ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA .....	36
5. ZAKLJUČAK .....	37
LITERATURA.....	39
POPIS TABLICA.....	43
POPIS ILUSTRACIJA.....	45
PRILOZI.....	46

## **1. UVOD**

### **1.1. PREDMET I CILJ RADA**

U ovom radu analizira se povezanost emocionalne inteligencije i autentičnog vodstva u hrvatskim poduzećima. Oba pojma u relativno su nova pojava u akademskim krugovima i sukladno tome izazivaju velik interes što se očituje kroz broj objavljenih znanstvenih radova na povezanih s ovim temama. Treba naglasiti da je većina radova objavljena u Sjedinjenim Američkim Državama i to u području financija, poduzetništva, proizvodnje i zdravstva. Organizacije s visokim udjelom ljudskog kapitala sve više implementiraju oba modela u svoje funkcioniranje kako bi postigle što bolje rezultate na poslovnom ali i na etičnom planu. Potrebno je primijetiti i sve češću primjenu varijable zadovoljstva radnika prilikom mjerenja uspješnosti organizacije što se može pripisati svijesti da postoji nešto unutar samih ljudi što može biti motivator i pokretačka snaga uspješnosti organizacije. U tom vidu razvili su se i novi aspekti rukovođenja unutar organizacije, prilikom kojih se vodstvo izdvojilo kao disciplina zasebna od izvornog menadžmenta i samim tim pridonijelo razvitku osobnosti vođa koji sve više uvode socijalno osviještene modele u organizacije. Teza o podudarnosti emocionalne inteligencije i autentičnosti pokušati će se dokazati kroz istraživanje u kojem će se kroz dva testa ispitati korelacija odgovora rukovodećih osoba u hrvatskim poduzećima na određenom uzorku.

### **1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA**

U teorijskom dijelu rada kao izvori podataka korišteni su uglavnom sekundarni podaci, a obuhvaćaju knjige, članke, magistarske radove iz područja menadžmenta i vodstva, na temu autentičnog vodstva, emocionalne inteligencije, njezinih karakteristika i najbitnijih dijelova.

### **1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA**

Rad se sastoji od 5 poglavlja od kojih je prvo poglavlje uvod i njegove bitne sastavnice kroz koje se opisuje područje i cilj rada, izvori prikupljenih podataka koji su se koristili u ovom diplomskom radu i cjelovita struktura i sadržaj rada. Iduća 2 poglavlja su teorijskog karaktera, opisuju emocionalnu inteligenciju, njezinu razliku s kvocijentom inteligencije i važnost emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju. Osim toga opisano je vodstvo kao disciplina, pojam autentičnosti u organizaciji te kratak uvod u istraživanje kroz temu autentično vodstvo. Zatim slijedi empirijski dio rada u kojemu je prikazana metodologija istraživanja, rezultati i prikaz podataka koji su dobiveni tom analizom. U tom poglavlju se nalaze i ograničenja istraživanja. U petom dijelu slijedi zaključak u kojem se objašnjava i iskazuje sva bitna tematika



ovog rada. Na kraju rada su prikazani izvori svih informacija koji su korišteni pri pisanju ovog diplomskog rada, kako popis izvora tako i popis slika i tablica. U prilogu se nalazi i upitnik koji je korišten prilikom istraživanja.

## 2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

### 2.1. DEFINIRANJE POJMA INTELIGENCIJE

Inteligencija kao pojam dolazi od latinske riječi „*intelligere*“ što znači razumjeti, shvatiti?. Inteligencija se kao dio psihološke znanosti najčešće određuje kao svojstvo uspješnog snalaženja jedinke u novim situacijama (Šverko, Zarevski, Szabo, Kljaić, Kolega, & Turudić-Čuljak, 2009). Zbog širine pojma inteligencije pronalazimo i njene različite definicije. Pioniri istraživanja inteligencije bili su William Stern i Alfred Binet koji početkom 20 st. opisuju i razvijaju model mjerenja inteligencije koji originalno nazivaju „intelligence quotient“ ili skraćeno IQ. Od tada ubrzano počinje istraživanje ljudske inteligencije koji se počinje razvijati na više područja. Jedno od tih područja je i emocionalna inteligencija koja će biti detaljno prikazana u radu te povezana sa modelom autentičnog vodstva

Pojam Emocionalna inteligencija (EI) prvi u općoj teoriji opisuju Peter Salovey i John D. Mayer 1990. godine. Salovey i Mayer emocionalnu inteligenciju definiraju kao: „oblik socijalne inteligencije koji uključuje sposobnost praćenja vlastitih i tuđih osjećaja i emocija, diskriminacije među njima, te korištenje tih informacija za usmjeravanje vlastitog razmišljanja i djelovanja“ (Mayer & Salovey, 1997). Rad ove dvojice znanstvenika usavršava Daniel Goleman sa svojom knjigom Emocionalna inteligencija i zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Goleman u svojoj knjizi opisuje emocionalnu inteligenciju kao znanost o sebi zbog činjenice da znanost o sebi ima posve iste elemente kao emocionalna inteligencija, o tim elementima nešto više napisano je u poglavlju koje definira pojam emocionalne inteligencije.

#### 2.1.1. POVIJEST PROUČAVANJA INTELIGENCIJE

Inteligenciju kroz povijest proučavali su mnogi veliki mislioci i znanstvenici. Kroz gotovo 2400 godina dugo proučavanje inteligencije njome se bave mnogi filozofi, psiholozi, vođe i u nama bližoj prošlosti menadžeri. Već staroj Grčkoj filozofi opisuju pitanja i metode kako proučavati ljudsku inteligenciju. Platon uspoređuje ljudsku inteligenciju sa blokom voska koji se razlikuje prema veličini, čvrstoći, čistoći i vlažnosti. Osoba čiji je blok voska pretjerano tvrd ili mekan, mutan ili nečist patila bi od intelektualnih deficita. (Cianciolo & Sternberg, 2008). Platonovo opažanje jedno je od niza teorija koju su starogrčki filozofi ostavili kao nasljeđe na temu ljudske inteligencije. Platonovi dijalozi koji predstavljaju učenje njegovog učitelja Sokrata i Aristotelovi radovi, koji je ujedno i Platonov učenik, predstavljaju neka od najranijih sustavnih nastojanja da se istraže temeljna pitanja koja se odnose na inteligenciju (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999).

Poznato je da su kroz povijest starogrčki filozofi razmatrali čovjekovu narav sa intencijom kako bi shvatili odvojenost funkcioniranja uma i tijela. Taj fenomen susrećemo u mnogim kulturama istočnim i zapadnim na njemu se temelji naprimjer pokret Budizma što također možemo smatrati relevantnim uvodom u suvremenu znanost o inteligenciji koja će procvjetati na znanstvenoj i istraživačkoj razini početkom 20 st.

Prijelaznim razdobljem između učenja Grčkih filozofa možemo smatrati 17 st. u kojem oko 20 stoljeća poslije Sokrata, tadašnji filozofi-znanstvenici počeli su istraživati neka od pitanja koje su prvi postavili grčki filozofi (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999). Rene Descartes, francuski matematičar, znanstvenik i filozof, govori o tome kako je um izvor našeg specifičnog znanja. Smatra da su neki oblici znanja naslijeđeni, a neki su urođeni. On kao filozof zastupa racionalizam, a u okviru toga dualizam, odnosno promatranje uma i tijela kao dva odvojena objekta. Temelj Descartesovoga racionalističkog gledišta proizlazi iz metodičke sumnje, a sažet je u rečenici „mislim, dakle jesam“ (Hebrang Grgić, 2007). John Locke, suvremenik Descartesa, daje suprotno mišljenje Descartesu kada govori o inteligenciji. On smatra um nije nužno odvojen od tijela već da oni zajedno čine jednu cjelinu. Njegovo se učenje o inteligenciji zasniva na tvrdnji da iskustvom učimo ponašanja odnosno reakcijom na podražaje iz okoline što je kasnije poslužilo kao osnova učenja biheviorizmu. Njegov rad potvrđuje rečenica da je ljudski um u početku prazna ploča – „*tabula rasa*“ (Boespflug, 2020). Nakon proučavanja inteligencije u 17 st. značajnije pomake u proučavanju inteligencije vidimo krajem 19 st. odnosno početkom 20 st. Razvijanjem znanosti poput anatomije, fiziologije i medicine povezuju se ljudska ponašanja sa ljudskim razmišljanjem i dolazi do usporedbe ljudskog organizma sa drugim vrstama organizama. Darwin svojom teorijom evolucije koju je opisao u knjizi Porijekla vrsta dodatno razvija interes za izvorima i načinima razvoja ljudske inteligencije. Najviše istraživano pitanje u tom periodu da li je inteligencija kao i tjelesna građa naslijeđena ili se pospješuje i razvija kroz iskustvo kao što je tvrdio John Locke. Kao što je ranije spomenuto velik doprinos istraživanju inteligencije dao je francuski psiholog Alfred Binet. On kroz svoj rad istražuje individualne razlike u inteligenciji između osoba. Inteligenciju definira kao globalna sposobnost pojedinca da djeluje ciljano, racionalno razmišlja i djeluje učinkovito sa svojim okruženjem." (Hiser & Francis, 2000) Alfred Binet svoj je rad na testovima inteligencije objavio 1905. godine zajedno sa svojim suradnikom Theodore Simonom. Cilj njihovog rada bio je pronaći razliku u učenju između djece i potvrditi koja djeca imaju stvarne poteškoće s učenjem, a koja su djeca sposobna učiti ali ih se teško podučava. Binet i Simon koristili su metode temeljene na kratkim zadacima. Primjerice od djece se tražilo da prepoznaju predmete koji su im prikazani crtežima, precrtaju

geometrijske likove, prebroje predmete i ponove rečenice ili nizove brojeva. Razlika istraživanja Bineta i Simona i njihovih prethodnika je u tome što su njihovi testovi bili usredotočeni na praktično i svakodnevno znanje (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999). Wiliam Stern 1912-1965 njemački psiholog, izmislio je test za inteligenciju koji je kasnije nazvan kvocijentom inteligencije odnosno ili izvorno „*Intelligenz-Quotient – IQ*“. Osnova testa bio je sustav u kojem se djeca iste mentalne dobi uspoređuju zavisno od njihove kronološke dobi. Test je u donosi jednostavnu jednadžbu kao omjer mentalne dobi i kronološke dobi pomnoženu sa 100. Ispitanici koji su imali kvocijent inteligencije 100 imali su jednaku razinu mentalne i kronološke dobi, odnosno bili su razvijeni u skladu sa svojom dobi. Stern tako uvodi prvi opće prihvaćeni mjerni instrument za inteligenciju što donosi značajan pomak u proučavanju same inteligencije i samim time pridonosi njenoj implementaciji u ostale grane znanosti. (Cianciolo & Sternberg, 2008). Tehnološki napredak dovodi do daljnjeg napretka u mjerenju inteligencije što postaje važan čimbenik u njenom proučavanju. Razvoj električnih impulsa i razvoj i izum računala znanstvenicima omogućuje dobivanje bolje slike mozga tijekom rješavanja problema i olakšava shvaćanje ljudske inteligencije.

Prikaz je to interesa za ljudskom inteligencijom koji se proteže kroz vrijeme sve do danas kada je inteligencija postala neizbježan pojam u svim relevantnijim psihološkim promatranjima. Također razvojem inteligencija postaje sve važniji pojam u poslovnom svijetu . Ljudi kao resurs za poduzeća vrijedan su element u poslovanju proučavanjem njihove inteligencije pokušava se unaprijed predvidjeti optimalan put kroz koji mogu postići maksimalnu efikasnost.

### **2.1.2. ZNANSTVENI POGLEDI NA INTELIGENCIJU**

Prateći proučavanje inteligencije kroz povijest donosi prikaz interesa mnogih generacija o prirodi ljudske misli. Inteligencija kao područje može se promatrati sa mnogih gledišta, promišljati na mnogo i koristiti za različite svrhe i ciljeve. Premda se ciljevi, metode i shvaćanja o prirodi inteligencije kod znanstvenika razlikuju , svaki od njih donosi novu dimenziju u shvaćanju ljudske inteligencije. Razvoj inteligencije je važan za korištenje i sjecanje novih znanja, kvalitetnu prosudbu o situaciji i prilagodbi na okolinu stoga njeno dublje shvaćanje pomaže razviti tehnike razvoja inteligencije. Sažeti znanstveni pogledi donose okvir prema kojem inteligenciju možemo shvatiti na jasniji način i iscrpnije promotriti individualne razlike u ljudskoj inteligenciji.

### **Geografski pogled na inteligenciju**

Karta geografske regije pruža nam informacije o važnim značajkama regije, poput većih gradova, vodnih tijela i političkih granica. Teorije inteligencije koje utjelovljuju geografsku metaforu predstavljaju pokušaj izrade mape za ljudski um. Koncept "mentalnih mapa" može se pratiti od pionirskog rada frenologa Franz-Josepha Galla koji je radeći krajem osamnaestog stoljeća vjerovao da je obrazac kvrga i oteklina na lubanji izravno povezan s nečijim obrascem sposobnosti (Cianciolo & Sternberg, 2008). Geografske teorije inteligencije pokazuju su nam različite vrste sposobnosti koje se mogu izmjeriti mentalnim testovima. Moderne geografske teorije inteligencije posvećene su identificiranju osnovnih intelektualnih sposobnosti, nazvanih čimbenicima sposobnosti, koje navodno leže u osnovi raspona inteligentnih stvari koje ljudi mogu učiniti. Charles Spearman engleski je psiholog koji izučava inteligenciju početkom 20 st., začetnik je faktorske analize u kojoj tvrdi da test inteligencije određenog pojedinca odražava količinu generalnog faktora inteligencije *faktor g* koji je glavni prediktor uspjeha u testu i veličinu različitih specifičnih faktora *faktor i* koje taj pojedinac ima. Faktor g još naziva i nekom formom mentalne energije, a faktor s specifičnom sposobnosti koja se mjeri pojedinim testom naprimjer matematički test. Vjerovao je da specifične sposobnosti ne zahvaćaju bit inteligencije i umjesto toga predložio je da su važne razlike u rezultatima mentalnih testova ljudi posljedica samo jedne intelektualne sposobnosti, mentalne energije. Takav način proučavanja inteligencije u kojoj se promatra pojedinačna sposobnost, takva se promatranja inteligencije mogu pronaći još kod Aristotela ali je Spermman prvi opisao i znanstvenim dokazima pokušao potvrditi takav pogled na inteligenciju (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999). Najveća kritika geografskoj teoriji je da ne može sa sigurnošću odrediti što su te sposobnosti koje su determinante proučavanja primjerice što je mentalna energija u cjelini. Geografska teorija kao takva su pokazuje način za određivanje razlike u stupnju u kojem pojedinac posjeduje te sposobnosti ali ih ne objašnjava u potpunosti što dovodi do razvitka drugih teorija.

### **Kognitivni pogled na inteligenciju**

Kognitivna teorija započela je razvitkom računalne tehnologije koji je doveo do takozvane *kognitivne revolucije*. Kognitivna teorija ili računalna teorija koristi razvitak računala da bi prikazala što inteligencija u stvari jest. Razvojem računalne tehnologije znanstvenici su počeli promatrati kako inteligentni sustavi, mehanički ili biološki, upotrebljavaju, organiziraju i uče iz informacija te na koji način rješavaju probleme sa dobivenim informacijama. Kognitivna teorija promatra inteligenciju kroz dva temeljna pogleda. Pogled koji prikazuje zašto se ljudi razlikuju u svojim intelektualnim sposobnostima i drugi pristup dizajniran približi elemente inteligencije koji djeluju isto kod svih ljudi. U osnovi kod razlike u intelektualnim sposobnostima cilj je

utvrđivanje razlika u kognitivnim procesima koje bi mogle objasniti razlike u ocjeni testa određenih sposobnosti. Dok u teoriji koja proučava sličnosti u inteligenciji se usredotočuje na ljudsku sposobnost učenja, rješavanja problema, donošenja odluka i prilagođavanja okolini. U okviru kognitivne teorije razvijene su područja poput kognitivne psihologije, kibernetike, računalne znanosti i umjetne inteligencije. Treba napomenuti kako približavanje kognitivne teorije i umjetne inteligencije sve više potiče znanstvenike i inženjere u proučavanju te teorije zbog razvoja novih i učinkovitih programa koji olakšavaju svakodnevne zadatke (Cianciolo & Sternberg, 2008).

### **Biološki pogled na inteligenciju**

Biološki pristup razumijevanju prirode inteligencije pružaju sredstvo za razumijevanje što se točno događa u mozgu tijekom obrade informacija i kako razlike u toj aktivnosti donose razlike u inteligentnom ponašanju. Teorija tvrdi da određena svojstva čovjekova živčanog sustava, a posebice njegova mozga, značajno doprinose intelektualnim sposobnostima svakog pojedinca. (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999). Razumijevanje prirode inteligencije kroz biološki pristup koristi se kao sredstvo za spoznaju što se točno događa u mozgu tijekom obrade informacija i kako razlike u toj aktivnosti rađaju razlike u inteligentnom ponašanju. Teorija nam predstavlja četiri različita biološka pogleda na inteligenciju.

1. Prvi je taj da za bolje shvaćanje inteligencije je potrebno razmotriti što se zna o građi samoga ljudskog mozga.
2. Drugi pristup sastoji se u tome da se promotri kako inteligencija nije statično svojstvo već se razlikuje pri različitoj situaciji i okolini te se na taj način mora i mjeriti
3. Treći je pristup poznatiji kao humana genetika. Svojstva inteligencije gledaju se kroz prizmu naslijeđenog materijala i u kojoj mjeri je sama inteligencija naslijeđena.
4. Četvrti pristup razmatra procese čovjekovog razvoja. Upotrebljavaju se podatci o mozgu i genetici te se oni uzimaju kao nepromjenjivi, a s druge strane usredotočuje se na razvoj živčanog sustava. Razmatra se načina na koji geni izražavaju sebe ili se ne uspijevaju izraziti u različitim trenucima tijekom razvoja.

Nijedan od razvoja ne rješava problem što inteligencija jest, već sama teorija prihvaća modele inteligencije koje su upotrebljavali drugi znanstvenici. (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999). Sama bit biološke teorije je pronaći način kako fizički očitavati ljudsku inteligenciju izravno sa primjerice moždanih valova ili iz genetskog materijala.

## **Razvojni pogled na inteligenciju**

Teorija razvojnog pogleda na inteligenciju može se još nazvati i epistemološkim pogledom na inteligenciju. Epistemologija je formalna teorija znanja - njegove prirode, njezinih granica i valjanosti. Cilj ove teorije je prikazati samo stjecanja znanja. Ova vrsta teorije detaljno opisuje kako se inteligencija razvija kroz izgradnju čovjekovih misaonih procesa i struktura znanja. Temelj epistemoloških teorija inteligencije počiva prvenstveno na radu jednog psihologa, Jeana Piageta, koji je želio razumjeti kako se strukture znanja djece mijenjaju kako postaju intelektualno kompetentnija (Cianciolo & Sternberg, 2008). Piaget opisuje da se temelji teorije razvojnog pogleda na inteligenciju mogu sažeti u tri sljedeća procesa:

1. Prilagođavanje organizma okolini tijekom njegovog rasta, zajedno s interakcijama i autoregulacijama koje karakteriziraju razvoj "epigenetskog sustava". (Epigeneza se u embriološkom smislu uvijek određuje i iznutra i izvana.)
2. Prilagođavanje inteligencije tijekom izgradnje vlastitih struktura, što ovisi koliko o progresivnim unutarnjim koordinacijama, tako i o informacijama stečenim iskustvom
3. Uspostavljanje kognitivnih ili, općenito gledano, epistemo-logičkih odnosa, koji se ne sastoje ni od jednostavne kopije vanjskih predmeta, niti od pukog odvijanja struktura izvedenih unutar subjekta, već uključuju niz struktura progresivno izgrađenih kontinuiranom interakcijom između subjekta i vanjskog svijeta. (Inhelder, Chipman, & Zwingmann, 1976)

Piaget u svijetu psihologije se ističe po tome što je bio najznačajniji istraživač dječjeg mišljenja u naše vrijeme. Piaget ne samo da je razumio dječji um na znatno profinjeniji način od svojih prethodnika već je također i proširio sliku djeteta u razvoju dajući skup pojmova, opći okvir i niz razvojnih stupnjeva kojima je prikazan razvoj djetetova mišljenja od dojenačke dobi pa do adolescencije. Zbog činjenice da je Piaget tako značajan istraživač dječje inteligencije razvojni pogled na inteligenciju promatra se kroz njegov rad. Piaget kroz svoj rad smatra inteligenciju kao svojstvo ljudskog roda, kao primjerice jezik ili percepciju dubine. Smatra da inteligenciju treba istraživati na isti način na koji bismo istraživali bilo koje opće svojstvo ljudske vrste. (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999)

## **Antropološki pogled na inteligenciju**

Antropološki pogled na inteligenciju uzima kulturu kao ključnu za definiranje onoga što znači biti inteligentan. Teorija da kultura ima važan utjecaj na prirodu inteligencije suprotno je onome

što mnogi vjeruju - da je nekome tko je „pametan i uspješan“ u jednoj kulturi u velikoj mjeri zajamčeno da je „pametan i uspješan“ u drugoj. Zabrinutost antropologa i mnogih psihologa koji proučavaju inteligenciju jest da procjene inteligencije mogu biti kulturno pristrane ako se pažljivo ne osmisle. To bi rezultiralo time da bi ljudi bili „inteligentni“ kad bi polagali testove koje su osmislili ljudi iz njihove vlastite kulture, a „manje inteligentni“ kad bi radili testove koje su osmislili ljudi iz drugih kultura. Ljudi u različitim kulturama mogu razviti ponešto različite intelektualne sposobnosti, ovisno o tome koje vrste intelektualne kompetencije vrednuju njihova posebna kultura. Antropološki pristupi razumijevanju inteligencije nastali su za razliku od koncepcija o kulturi i umu koje su prevladavale krajem devetnaestog stoljeća. Tijekom tog razdoblja u povijesti vjerovalo se da su se kulture, baš kao što su se razvijale vrste svih živih bića, te da su se i umovi članova kultura razvijali zajedno s njima. Implikacija ovog vjerovanja bila je da se vjerovalo da primitivnije kulture (za koje se smatralo da su manje razvijene) imaju članove s manje razvijenim intelektom. Nije iznenađujuće, vjerovalo se da je Europa devetnaestog stoljeća vrhunac kulturne i mentalne evolucije, o čemu svjedoče njezini znanstveni, tehnološki i umjetnički proizvodi. Pristup temeljen na kulturi sadrži mnoge nedostatke prvenstveno u objektivnosti kod razmatranja rezultata testova ali i kod dizajna samih testova zbog velikog utjecaja kulturološke komponente samih istraživača u procesu.

### **Novije teorije inteligencije (Gardner, Sternberg, Ceci)**

Novija shvaćanja inteligencije pokušavaju objasniti neke slabosti pristupa do kojih su došli istraživači u ranijim godinama. Teorije koje spadaju u ovu kategoriju promatranja inteligencije su „teorija višestrukih inteligencija“ Howarda Gardnera, „Triarhična teorija“ Roberta J. Sternberga i „Bioekološki model inteligencije“ Stephena Cecija. Ove teorije mogu se nazvati i sistemske teorije inteligencije jer promatraju inteligenciju kao spoj nezavisnih dijelova koji zajedno tvore uspješnu funkciju kao rezultat harmoničnog zajedničkog djelovanja. Kao referentni pogled autori uzimaju se dijelovi inteligencije ili čak kreiraju potpuno nove inteligencije. Uspješno postizanje zadataka ili životnih ciljeva vidi se kao rezultat složene interakcije ovih dijelova. Sistemske teorije inteligencije razlikuju se po tome koji su dijelovi inteligencije ili kakva je priroda njihove interakcije, ali sve se podudaraju s činjenicom da niti jedna metafora ne može adekvatno opisati inteligenciju. Uz to, ključna karakteristika koja razlikuje sistemske teorije inteligencije od ostalih teorija koje integriraju višestruke perspektive jest ta da se sistemske teorije pokušavaju obratiti širem rasponu inteligentnog ponašanja i izričito postavljaju ulogu kulturnih i drugih utjecaja okoline na to što znači biti inteligentan. (Cianciolo & Sternberg, 2008)



### *Gardnerova teorija višestruke inteligencije*

Teorija višestruke inteligencije (teorija MI, *Multiple intelligences*) iznosi dvije jake tvrdnje. Prva tvrdnja je da svi ljudi posjeduju sve ove vrste višestruke inteligencije koji je sedam u ukupnom broju. Inteligencije se mogu zajednički smatrati kao definicija homosaapiensa, u kognitivnom smislu. Druga je tvrdnja da kao što svi izgledamo drugačije i imamo jedinstvene ličnosti i temperament, ljudi također imaju različite profile inteligencije. Ne postoje dvije osobe, čak niti identične poput blizanaca, koje imaju potpuno iste profile inteligencije, s istim prednostima i manama. Čak i u slučaju identičnog genetskog nasljeđa, pojedinci prolaze kroz različita iskustva nastoje razlikovati svoje profile jedan od drugoga. (Gardner H. , 1998). Gardnerova teorija temelji se na sintezi podataka iz više izvora, no on temeljem tih izvora donosi različite zaključke za razliku od svojih kolega istraživača. Teorija višestruke inteligencije temelji se na tvrdnji da ne postoji samo jedna opća sposobnost kod ljudi, poput IQ-a. U izvornom obliku svoje teorije Gardner opisuje sedam vrsta inteligencije: lingvističku inteligenciju, glazbenu, logičko-matematičku, prostornu, tjelesno-kinestetičku, intrapersonalnu i interpersonalnu. U svom istraživanju napominje da ih možda ima više ili manje ali da je bit da ne postoji samo jedna opća sposobnost. (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999)

### *Sternebergova trijarhična teorija*

Sternebergova trijarhična teorija je integrirani pogled na inteligenciju kroz geografski pogled, kognitivni pogled i antropološki pogled na inteligenciju. Sternberg definira inteligenciju kao balans između analitičkih, praktičnih i kreativnih svojstva koja donose uspjeh u pojedinom socio-kulturalnom kontekstu (Cianciolo & Sternberg, 2008). Trijarhičnu teoriju inteligencije sastoji se od tri pod teorije: pod teoriju komponenata, iskustva i kontekstualnu pod teoriju. Najveća prednost ove teorije je što povezuje različite aspekte inteligencije. (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999)

### *Stephen Cecijev model Bioekološke inteligencije*

Stephen Ceci tvrdi da ne postoji jedinstven vid misaone energije odgovoran za „inteligenciju“, već misli da postoje višestruke sposobnosti inteligencije ili „kognitivni potencijali“. Ceci tvrdi da biološka obdarenost nije dovoljna za intelektualni razvoj, već da takav razvoj također zahtijeva poticajno okruženje i motivaciju za rast. Baza znanja koju su ljudi stekli također mora biti kompatibilna sa zahtjevima okolišnog konteksta. Ceci se poput Sternberga bavi komponentama obrade informacija. iskustvom i kontekstom. On priznaje da je njegov rad započeo u okviru

Sternbergove trijarhične teorije, ali on se odmiče od važnosti misaonih mehanizama te više pažnje pridaje znanju u razumijevanju individualnih razlika. (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1999)

## **2.2. DEFINIRANJE POJMA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

Howard Gardner kao jedan od najutjecajnijih teoretičara inteligencije, sa svojim modelom višestruke inteligencije istaknuo je razliku između intelektualnih i emocionalnih sposobnosti u jednom široko razmatranom modelu. Na njegovu popisu sedam vrsta inteligencije, osim već znanstveno opisanih verbalnih i matematičkih sposobnosti, bile su i dvije osobne, poznavanje unutarnjeg svijeta i društvena spretnost. (Goleman, Emocionalna inteligencija u poslu, 2015.). Iako se prije 1990. Emocionalna inteligencija kao pojam spominje usputno i kao ne konzistentni pojam treba spomenuti nekoliko znanstvenika koji su ipak naslutili postojanje inteligencije izvan dotadašnjeg okvira koji je obuhvaćao kvocijent inteligencije. Treba napomenuti da su znanstvenici koji su provodili istraživanja kvocijenta inteligencije naslutili postojanje druge vrste inteligencije kao u slučaju istraživanja Richarda Herrnsteina i Charlesa Murraya koji iznose činjenicu da osoba koja ostvaruje loš rezultat na matematičkim testovima bi trebao odustati od snova da postane matematičar ali nikako od snova da postane senator u Kongresu ili zaradi milijun dolara odnosno govore da veza između rezultata testova i takvi postignuća umanjuje ukupnost drugih osobina koje unosi u život. (Goleman, Emocionalna inteligencija, 2013.) Na tom primjeru može se očitovati naslućivanje postojanja druge inteligencije koja uvjetuje uspjeh u pojedinim pothvatima koje osoba planira ostvariti. Pod utjecajem hinduističkih jogijskih tradicija, Carl Jung 1921. godine razvija teoriju da neki ljudi koriste funkciju osjećaja da bi razumjeli svijet on takvo razumijevanje svijeta naziva „razmišljanje srcem“ (Sternberg & Kaufman, 2011) . Prvo službeno spominjanje emocionalne inteligencije proizlazi iz njemačkog članka pod naslovom "Emocionalna inteligencija i emancipacija", objavljenog u časopisu „Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, autora Leunera“ 1966. Prvi put da se pojam "emocionalna inteligencija" koristi na engleskoj literaturi je u neobjavljenoj doktorskoj disertaciji koju je napisao Wayne Payne 1986. godine. S obzirom na široko zanimanje za emocionalnu inteligenciju možemo pretpostaviti da bi Payne postao jedan od najcitiranijih autora da je objavio svoj rad u nekom znanstvenom časopisu. U svojoj vizionarskoj izjavi Payne je zagovarao poticanje emocionalne inteligencije u školama oslobađajući emocionalno iskustvo kod djece kroz terapiju (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2003). Nedugo nakon Payneovog neobjavljenog rada, dvojica psihologa, Peter Salovey i John Mayer, objavljuju opću teoriju emocionalne inteligencije 1990. godine. Peter Salovey i John Mayer tvrde da emocionalna

inteligencija uključuje sljedeće sposobnosti..- sposobnost preciznog opažanja, procjene i izražavanja osjećaja, sposobnost pristupa i/ili stvaranja osjećaja kada to olakšavaju misao, sposobnost razumijevanja osjećaja i emocionalnog znanja te sposobnost regulacije osjećaja za promicanje emocionalnih i intelektualni rast. (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006). Kao temeljnu definiciju Salovey i Mayer prikazuju emocionalnu inteligenciju kao sposobnost praćenja i upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima te usmjeravanje mišljenja i djelovanja uz pomoć osjećaja (Goleman, Emocionalna inteligencija u poslu, 2015.).

Mayera i Saloveya svoj model emocionalne inteligencije razrađuju kroz emocionalne kompetencije te predlažu sljedeće četiri dimenzije:

- a) **Sposobnost percepcije emocija** odnosno točnost kojom osoba identificira vlastite emocije i emocije drugih ljudi
- b) **Sposobnost korištenja emocija** kao podrška racionalnom razmišljanju kroz upravljanje emocijama prema konstruktivnim aktivnostima
- c) **Sposobnost razumijevanja emocija** točnije sposobnost razumijevanja vlastitih emocija te emocija drugih ljudi, kako se emocije razvijaju kroz vrijeme, kako se razlikuju te koje emocije su najprikladnije u određenom kontekstu
- d) **Sposobnost reguliranja emocija** točnije upravljanje vlastitim emocijama i raspoloženjima kao i emocijama i raspoloženjima drugih ljudi (Mayer & Salovey, 1997)

Ove četiri dimenzije hijerarhijski su organizirane percepcija emocija je na najosnovnijoj razini dok je sposobnost reguliranja emocija na najvišoj razini i najkompleksnija je za primjenu stoga, sposobnost reguliranja vlastitih i emocija drugih gradi se na temelju kompetencija triju prethodnih dimenzija (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006).

Emocionalnu inteligenciju popularizirao je Daniel Goleman sredinom 1990-ih, razvijajući opću teoriju o emocionalnoj inteligenciji koju su postavili Salovey i Mayer. Njegov utjecaj je ključan na polju razvoja pojma EI i približavanju istog širim masama ljudi kroz knjige „Emocionalna inteligencija - Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije“ i „Emocionalna inteligencija u poslu“. Jedna od Golemanovih definicija emocionalne inteligencije govori da „Emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti kao što su sposobnost motiviranja i ustrajnosti pred frustracijama; za kontrolu impulsa i odgađanje zadovoljenja; regulirati nečija raspoloženja i spriječiti da nevolja preplavi sposobnost razmišljanja; suosjećati i nadati se“ Goleman u svojoj knjizi napominje da je Emocionalna inteligencija (EQ) za to vrijeme nov pojam za razliku od Kvocijenta inteligencije (IQ) koji je razrađen na gotovo stotinu tisuća ispitanika u svojoj gotovo

stogodišnjoj tradiciji (Goleman D. , 2001). Emocionalna inteligencija lingvistički se sastoji od kombinacije dviju riječi emocije i riječi inteligencija. Inteligencija kao pojam opisana je u ranijim poglavljima stoga nema potrebe ponavljati rečeno i u ovom poglavlju ali važno je spomenuti zbog povezanosti koja se očituje u kasnijem modelu. Riječ emocija etimološki dolazi od latinske riječi „*emovere*“ što znači kretati se, biti u pokretu. Emocije se smatraju dijelom ljudske osobnosti i bitan su element u funkcioniranju osobe kao cjeline. Emocije su prepoznate kao dio tri ili četiri osnovne skupine mentalnih operacija. Navedene skupine mentalnih operacija sadržavaju motivaciju, emocije i spoznaju (četvrta je svijest ali je ona uključena u samo neke od teorija). Emocije su se razvile među raznim vrstama sisavaca kako bi signalizirale i odgovorile na promjene u odnosima između pojedinca i okoline (uključujući zamišljena mjesta pojedinca u okolini). Na primjer, bijes nastaje kao odgovor na uočenu prijetnju ili nepravdu, strah nastaje kao odgovor na opaženu opasnost. Emocije reagiraju na uočene promjene u odnosima i okolini. Štoviše, svaka emocija organizira nekoliko osnovnih bihevioralnih odgovora na odnos pojedinca i okoline na primjer strah organizira umirivanje ili bijeg. Emocije su stoga fleksibilnije od nekih drugih osobina kao što je motivacija, ali ipak manje fleksibilne od primjerice spoznaja. Emocionalnu inteligenciju u okviru ovakvog pogleda možemo smatrati kao interakciju između emocija i spoznaje (Sternberg & Kaufman, 2011). Takozvana akademska inteligencija kao što je već opisano čisti je kognitivni model koji se mjeri kvocijentom inteligencije. U smislu toga važno je razlikovati emocionalnu od akademske inteligencije jer su u mnogočemu te dvije vrste inteligencija komplementarne, a suštinu razlike čine sposobnosti svojstvene samo emocionalnoj inteligenciji. U svom modelu Daniel Goleman donosi pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija koje smatra važnim elementima svakodnevnog privatnog i poslovnog života.

- *Samosvijest* – Znati što osjećamo u danom trenutku i prema tim preferencijama upravljati svojim odlukama: realno procjenjivati vlastite sposobnosti i imati dobro utemeljen osjećaj samopouzdanja.
- *Samokontrola* - Nositi se sa svojim emocijama tako da one olakšavaju posao umjesto da nas ometaju u njemu: biti svjestan i odgađati zadovoljstvo kako bi se ostvarilo cilj: dobro se oporavljati od emocionalnih patnji.
- *Motivacija* – Služiti se svojim najdubljim preferencijama kako bise se poticali i usmjeravali prema svojim ciljevima, kako bismo preuzimali inicijativu i težili prema poboljšavanju te ustrajali kada se suočimo s neuspjesima i razočaranjima.
- *Empatija* - Osjećati što ljudi osjećaju, biti kadar zauzeti njihovo gledište te njegovati osobne odnose i usklađenosti s vrlo raznolikim ljudima.

- *Društvene vještine* – Dobro se nositi s emocijama u odnosima i točno očitavati društvene situacije mreže; stupati u interakcije; služiti se tim vještinama da biste uvjerali i predvodili pregovarali i razrješavali sukobe te postigli suradnju i timski rad. (Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, 2015.)

Ovaj model široko je prihvaćen kod proučavanja emocionalne inteligencije i njenog utjecaja na pojedinca. Stoga navedeni model upotrebljava se sve više u poslovnom svijetu odnosno menadžment ga sve više koristi za osobni razvoj ali i kao osnovu za razvoj svih zaposlenika u određenom poduzeću. Emocionalna inteligencija ima snažan odjek u poslovnom svijetu zbog činjenice da navodi kako je osobe moguće razvijati i učiti kontroli tog aspekta ljudskog ponašanja što u konačnici donosi bolje rezultate i samim tim produktivniju organizaciju.

### 3. POJMOVNO ODREĐENJE AUTENTIČNOG VODSTVA

Organizacije 21. stoljeća suočavaju se s novim izazovima koji do sada nisu bili u fokusu znanosti. Svjetsko gospodarstvo sve je globalnije, gdje su jedine granice centri troškova i profitabilnost. Tehnološki evolucija nastavlja revolucionarizirati način na koji radimo. Također kritična pitanja s kojima se suočavaju organizacije u 21. stoljeću su promjene društvenih vrijednosti, promjene u fokusu investitora, izazovi u provedbi organizacijskih promjena i svijest o utjecaj stresa na zaposlenike. Organizacije su nadalje sve složenije, gdje odnosi između komponenti u sustavu kontinuirano se mijenjaju stvarajući nove izazovi za vođe. Organizacije postaju sve inovativnije i prilagodljivije te se u tom vidu kreiraju uzbudljiva mjesta za rad. Vođe se stoga moraju pozabaviti složenosti, inovacijama te biti u stanju motivirati i stimulirati ljude. Osim globalizacije koja donosi prednosti rastuća korupcija i korporativni skandali doveli su do nepovjerenja u čelnike organizacija koji se u budućnosti moraju usmjeriti etici i drugačijem pristupu radnicima. Na temelju znanstvenih predviđanja buduće organizacijske klime, ključni izazovi uključuju složenost, promjene, vještine ljudi i globalne kompetencije (Natt, 2014). Navedene činjenice kao posljedicu imaju intenzivan razvitak znanosti rukovođenja ili menadžment koja kao dio ekonomske znanosti postaje sve važniji faktor u funkcioniranju velikih organizacija ali isto tako i sa uzlaznim trendom povećane implementacije i u manjim organizacijama. Menadžment kao disciplina i razvija se već dugi niz godina no u proteklom razdoblju doživljava pravi procvat među ekonomskim studijama. Razvojem discipline menadžmenta razvile su se i neke druge znanosti poput vodstva koje snažno konkuriraju menadžmentu kao disciplini. Zbog važnosti ovih dviju disciplina u poslovanju organizacija potrebno ih promatrati kao dvije neodvojive discipline koje su obje jednako značajne i potrebne za postizanje ciljeva organizacija. Vodstvo kao disciplina razvilo se kao funkcija menadžmenta te se svojim razvitkom prometnulo u samostalnu disciplinu sve važniju za funkcioniranje organizacija ali i menadžmenta u cjelini.

#### 3.1 POJAM AUTENTIČNOSTI U ORGANIZACIJSKOJ DINAMICI

Autentičnost kao pojam u ovom radu povezana je s pojmom predmeta rada Autentičnog vodstva. Zbog svog značaja u navedenoj teoriji autentičnost je potrebno pobliže definirati kao koncept. Prije same definicije važno je spomenuti da mnogi autori sugeriraju da bi u autentičnosti moglo biti mnogo toga više negoli samo vjernost spram samom sebi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) stoga treba imati na umu da se koncept autentičnosti razvija te možemo očekivati nova saznanja o pojmu autentičnosti i autentičnog vodstva u bliskoj budućnosti. Definiranje autentičnosti kao i prethodno pojma inteligencije biti će provedena prvo

kroz etimološku komponentu odnosno izvor riječi same teorije te naknadno kroz primjenu teorije u organizacijskoj dinamici. Autentičnost dolazi od grčke riječi „*authetikos*“ i znači da onaj koji je izvoran ili koji zaista potječe od onoga komu se pripisuje. Kao što je navedeno pojam autentičnosti korišten je još u starogrčkoj terminologiji. Staro grci pojam autentičnosti vezali su uz poznavanje unutrašnjih osobina i dosljednost vlastitim uvjerenjima (Avolio & Gardner, 2005). Suvremenije promatranje autentičnosti kao dijela osobnosti pronalazimo u radu psihologa poput Carla Rogersa i Abrahama Maslowa. Rogers i Maslow svoj rad temelje na promatranju razvitka potpuno funkcionalnih i samo ostvarenih osoba. Tip osoba koje proučavaju su u skladu sa svojom osnovnom prirodom i jasno i precizno vide sebe i svoje živote budući da su opisane osobe neopterećene očekivanjima drugih za njih mogu donositi prikladnije odluke i posjeduju opisanu autentičnost (Avolio & Gardner, 2005).

Prema takvoj definiciji autentična osoba je originalna u svakoj situaciji i dosljedna je svojim stavovima i navikama. Stoga definicija autentičnosti govori kako pojedinac treba biti iskren i istinit prema sebi što ne znači nužno da bi trebao postojati dinamičan proces traženja znanja o sebi samome već je bit u dubokoj svjesnosti o svojim mislima i ponašanju. Autentičnu osobu ljudi kojima je okružen spoznaju kao osobu svjesnu sebe ali i drugih. Gardner i Avolio definiraju autentične osobe kao one koji su duboko svjesni kako se ponašaju i misle te ih drugi doživljavaju svjesnima vlastitih vrijednosti ali i vrijednosti drugih osoba. Takve osobe posjeduju jednu posebnu razinu moralne perspektive, znanja i snage, svjesni su situacija u kojima sudjeluju, sigurni su, puni nade, optimistični, elastični i visokog moralnog karaktera (Avolio & Gardner, 2005). Pojam autentičnosti može se usko povezati s pojmom iskrenosti, no usprkos tome razlikovanje ova dva pojma može dodatno približiti autentičnost kao zasebnu cjelinu. Iskrenost se može definirati kao podudarnost između priznanja i stvarnog osjećaja to jest iskrenost se odnosi na opseg u kojem su nečiji vanjski izrazi osjećaja i misli usklađeni sa osobnim doživljajem stvarnosti koju proživljava. Stoga se nečija iskrenost procjenjuje prema mjeri u kojoj je osobni doživljaj točno i iskreno predstavljen prema drugima, a ne do mjere u kojoj je netko vjeran sebi odnosno autentičan. Kasniji konstrukt potpada pod domenu autentičnosti ili dubinskog odnosa sa samim sobom (Avolio & Gardner, 2005). Izraz autentičnost koristi se kao doživljaj nečijeg vlastitog iskustva i samim time implicira da se djeluje u skladu s istinskom osobnosti, izražavajući se na načine koji su u skladu s unutarnjim mislima, osjećajima i stavovima ne mijenjajući sebe bez obzira na okolnosti ili situacije u kojima se nalazimo.

## 3.2 TEORIJA AUTENTIČNOG VODSTVA

Autentično vodstvo kao teorija razvila se iz modela pozitivnog organizacijskog ponašanja (engl. Positive Organizational Behavior) koja u znanstvenoj literaturi označava promjenu u smislu odmaka od istraživanja organizacijskih nepravilnosti i nedostataka te manjka produktivnosti, neučinkovitosti zaposlenih, ne-etičnosti, stresa na radnom mjestu i neučinkovite strategije. Model pozitivnog organizacijskog ponašanja fokusiran je na pozitivne individualne ishode koji doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva u uvjetima globaliziranog i neizvjesnog poslovnog okruženja. Također, koristeći se principima pozitivne psihologije, kao novog službenog smjera u psihologiji škola pozitivnog organizacijskog ponašanja uvodi nove, to jest nedovoljno istražene psihološke karakteristike koje su povezane s radnom uspješnošću zaposlenika. Pojam psihološkog kapitala pridonosi razvoju teorije pozitivnog organizacijskog ponašanja, a samim tim i do razvoja teorije autentičnog vodstva zbog utjecajnih procesa osobne identifikacije i pozitivnog modeliranja koji izravno rezultiraju većom razinom autentičnosti sljedbenika prema vođi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Bolji uvid u samu definiciji autentičnog vodstva prikazati će se u ovom radu kroz razvitak same znanstvene misli povezane s vodstvom te razvitkom ostalih novijih teorija vodstva koji su potaknuli razmišljanje akademske misli u smjeru samog autentičnog vodstva.

### 3.2.1. POJAM AUTENTIČNOSTI U ORGANIZACIJSKOJ DINAMICI

Vođenje kao funkcija menadžmenta podrazumijeva skup aktivnosti kojim se nastoji utjecati na ljude kako bi se usmjerili na realizaciju određenih zadataka i ciljeva. Vođenje je važno za današnji menadžment jer je funkcija koju menadžer mora osobno realizirati i ne može organizirati odjel za vođenje kao što je to moguće s drugim funkcijama. Vođa i menadžer dvije su uloge koje se mogu pojavljivati istodobno ili naizmjenično stoga je za definiciju vođe i vodstva nužno napraviti odmak od menadžera i discipline menadžmenta kako bi se stekao što jasniji uvid u disciplinu u cjelini. Radi lakšeg definiranja prirode pojma vodstva navode se sličnosti i razlike s pojmom menadžera. Treba napomenuti da se u literaturi može pronaći izraz da su menadžer i vođa dvije strane iste medalje što dovodi do zaključka da postoje dodirne točke između tih pojmova ali i jasna distinkcija istih. Zajednička polja u kojima se menadžeri i vođe podudaraju odnose se ponajviše na samo rukovođenje organizacijom u cjelini i ljudima te funkcijama vezanim uz to. Vođa kao i menadžer mora svoj pogled usmjeriti na budućnost jer samo tako može steći širu sliku poslovanja i pratiti smjer kojim organizacija želi ići. Stoga je planiranje i organiziranje važna funkcija koja pomaže u rukovođenju. Također kontroliranjem raznih funkcija u organizaciji pokušava se ostvariti vizija u budućnosti donesena planiranjem, a sve to



treba uskladiti s dostupnim ljudskim potencijalima odnosno dobro upravljati ljudima da kako bi se cjelina kretala prema zajedničkom cilju (Belak, 2014). Premda je jasna razlika između menadžmenta i vodstva u literaturi se ne može često pronaći distinkcija između dva pojma. Najčešća razlika koja se može pronaći odnosi se na način obavljanja ranije navedenih zajedničkih funkcija. Menadžment kao disciplina ili menadžer kao pojedinac usmjeren je na zadržavanje statusa quo odnosno postojećeg stanja u organizaciji. Dok vođa u punom smislu riječi teži rastu i razvoju organizacije. (Dugan, 2017) Navedeno može dovesti do zaključka kako vođa i menadžer različito definiraju moć u organizaciji oslanjajući se na drukčije izvore koji donose moć upravljanja organizacijom. Perspektiva čini značajan faktor u definiciji ova dva pojma. Oblikovanjem perspektive pojedinac oblikuje svoje ponašanje prema smjeru kretanja ali i prema drugim pojedincima u organizaciji što ga naposljetku približava jednom od ovih dvaju opisanih pojmova. Vizualniji prikaz različitosti vođa i menadžer dan je u tablici ispod teksta.

**Tablica 1. Razlike u funkcijama menadžera i vođa**

MENADŽER	VOĐA
Planiranje i financiranje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Određivanje plana</li> <li>• Određivanje rokova</li> <li>• Raspodjela resursa</li> </ul>	Određivanje smjera <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje vizije</li> <li>• Pojašnjenje cilja</li> <li>• Određivanje strategija</li> </ul>
Organiziranje i briga o osoblju <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiranje</li> <li>• Raspodjela zadataka</li> <li>• Određivanje pravila i postupaka</li> </ul>	Usmjeravanje ljudi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objašnjavanje ciljeva</li> <li>• Traženje predanosti</li> <li>• Izgradnja tima i koalicija</li> </ul>
Nadzor i rješavanje problema <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj poticaja</li> <li>• Stvaranje kreativnih rješenja</li> <li>• Korektivni postupci</li> </ul>	Motiviranje i poticanje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poticanje i davanje energije</li> <li>• Prenošnje ovlasti na podređene</li> <li>• Zadovoljavanje potreba</li> </ul>

Izvor: (Northouse, 2015, str. 9)

Prikazana tablica navodi na zaključak da vođa mora posjedovati puno veći stupanj emocionalne inteligencije. Samim tim možemo vidjeti ne odvojivu vezu vođe i njegove razine empatije čiji manjak od pojma vođe neosporivo naginje prema pojmu menadžera o čemu će više biti riječ u sljedećim poglavljima.

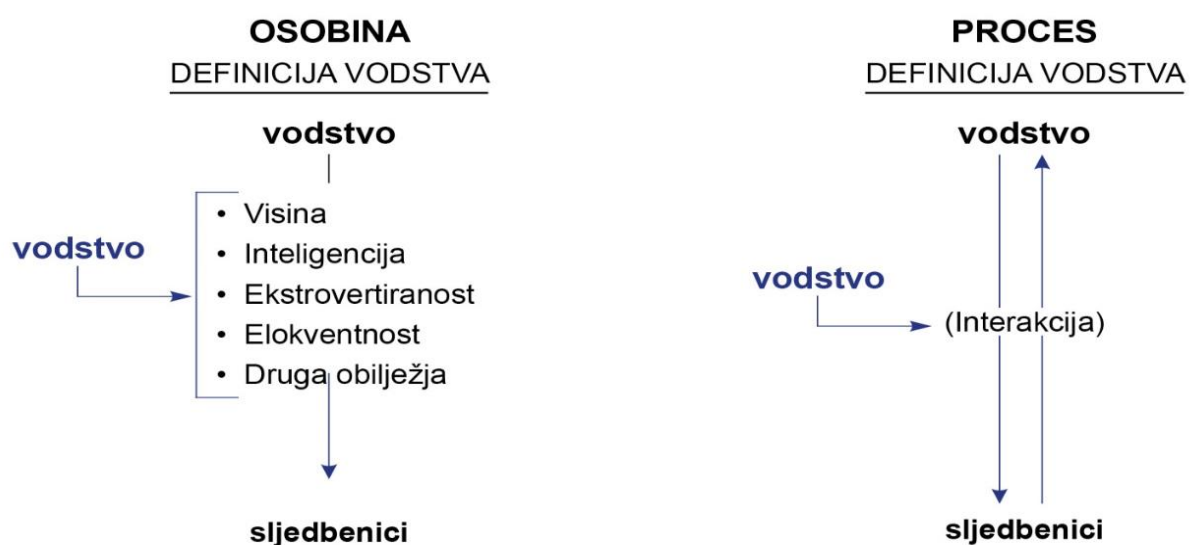
Razgraničenjem menadžmenta i vodstva može se prikazati sam razvitak vodstva kao pojma iako definicija pojma nije striktno zadana mnogo je kvalitetnih pokušaja da se vodstvo prikladno definira. Usprkos brojnosti različitih shvaćanja vodstva, kao ključne sastavnice mogu se izdvojiti sljedeće:

- vodstvo je proces
- vodstvo uključuje utjecaj
- vodstvo se odvija u kontekstu grupe
- vodstvo uključuje postizanje cilja.

Temeljem ovih sastavnica možemo definirati vodstvo: *Kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja* (Northouse, 2015). Vodstvo kao takvo nužno sadrži interakciju između dva odvojena entiteta od kojih su oba uključena u proces vođenja za koje rabimo naziv vođa i sljedbenik.

Vodstvo se u svojim temeljima dijeli na vodstvo kao proces koje smo definirali ranije i na vodstvo putem osobina. Vodstvo putem osobina se naknadno razvilo u zasebnu teoriju ali u svojim temeljima koristilo se kako bi se opisale osnovne razlike u prirodi vodstva. S gledišta vodstva kao osobine vodstvo je svojstvo ili skup svojstava koje različiti ljudi imaju u različitom stupnju. Prema takvoj definiciji vodstvo je urođeno i ograničeno samo na pojedince i za one za koje se vjeruje da posjeduju urođene talente.

**Slika 1 Vodstvo kao osobina i vodstvo kao proces**



Izvor: (Northouse, 2015, str. 4)

Slika prikazuje primjenu vodstva u opisanim situacijama i uvjete koji moraju biti postignuti da bi se vodstvo ostvarilo. Osim osnovnog opisa vodstva koje je prisutno više od pola stoljeća javljaju se i druge teorije koje pokušavaju opisati principe vođenja i njihove osnovne značajke.

Zbog važnosti i složenosti teorija vodstva te brojnosti definicija i objašnjenja u ovom radu biti će opisane samo novije teorije koje se mogu povezati s autentičnim vodstvom.

### 3.2.2. TEORIJA AUTENTIČNO VODSTVA

Autentično vodstvo temelji se na presumpciji da lider ne treba imitirati druge nego stvoriti svoj izvorni odnosno originalni stil vodstva, uzimajući u obzir svoju osobnost, reakcije sljedbenika i kontekst u kojem se vodstvo realizira (Belak, 2014). Treba naglasiti kako je pojam autentičnog vodstva prvi puta korišten u sociologiji i u školstvu. Kao i kod vodstva kod autentičnog vodstva može se pronaći nekoliko različitih definicija same teorije od kojih nijedna ne dovodi do pogrešnog zaključka.

Znanstvenici Shamir i Eilam postavljaju sljedeće četiri karakteristike autentični vođe:

- (1) autentični vođe su vjerni sebi, ne glume prilikom vodstva (slijede sebe radije nego da potvrđuju očekivanja drugih);
- (2) Autentične vođe motiviraju se osobnim uvjerenjima, prije nego li da statusom, počastima ili druge osobnim koristima;
- (3) autentični lideri su uvijek izvorni, nikad kopije odnosno vode isključivo sa vlastitog osobnog gledišta
- (4) postupci autentičnih vođa temelje se na njihovim osobnim vrijednostima i uvjerenjima.

Jednako važno za Shamirovu i Eilamovu koncepciju autentičnih vođa su faktori su koji izostavljeni iz definicije. Točnije, namjerno se suzdržavaju od opisivanja stila vođe ili sadržaja vrijednosti ili uvjerenja autentičnog vođe (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Avolio i suradnici u radu iz 2004. godine definiraju autentične vođe kao „one koji su duboko svjesni o tome kako misle i ponašaju se, a drugi ih doživljavaju kao svjesne svojih i tuđih vrijednosti / moralne perspektive, znanje i snage svjesni su konteksta u kojem djeluju također su samouvjereni, nadaju se, optimistični, izdržljivi i visokog moralnog karaktera (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

Luthans i Avolio definiciju autentičnog vodstva zasnivaju se procesu koji se oslanja i na pozitivne psihološke sposobnosti i na a visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što rezultira većom samosviješću i samo-reguliranošću i utječe na pozitivna ponašanja vođa i suradnika, potičući pozitivan samorazvoj. (Luthans & Avolio, 2003).

**Tablica 2. Definicije autentičnog vodstva**

Autor	Definicija
Luthans i Avolio (2003)	Autentično vodstvo je proces koji počiva na pozitivnim psihološkim kapacitetima i visoko razvijenom organizacijskom kontekstu, što dovodi do veće samosvijesti i samo-regulirajućeg pozitivnog ponašanja vođe i sljedbenika, njegujući tako njihov pozitivan samo-razvoj. Autentičnog vođu odlikuju samopouzdanje, nada, optimizam i psihološka otpornost, kao i transparentnost, moralnost, orijentiranost na budućnost i predanost razvoju sljedbenika (Luthans & Avolio, 2003)
Avolio (2004)	Autentični vođe su pojedinci koji znaju tko su, što misle i kako se ponašaju. Oni su, isto tako, svjesni svojih, ali i tuđih, vrijednosti, znanja i snaga, kao i okruženja unutar kojega djeluju. Autentični vođe iskazuju samopouzdanje, nadu i optimizam te visoko-moralni karakter. (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004)
Shamir i Eilam (2005)	Autentični vođe se razlikuju od manje autentičnih ili neautentičnih vođa prema sljedećim karakteristikama: 1) stupanj usklađenosti uloge-osobe, tj. istaknutost uloge vodstva u njihovom samopoimanju, 2) razina jasnoće samo-razumijevanja, tj. mjera u kojoj se samo-razumijevanje naslanja na čvrsto

	utvrđene vrijednosti i uvjerenja, 3) stupanj do kojega su njihovi ciljevi međusobno usuglašeni, i 4) stupanj do kojeg je njihovo ponašanje dosljedno samopoimanju. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)
Walumbwa (2008)	Autentično vodstvo podrazumijeva obrazac ponašanja vođe koji se oslanja na i promiče pozitivne psihološke kapacitete i pozitivnu etičku klimu, u cilju poticanja veće samosvijesti, internalizirane moralne perspektive, uravnotežene obradu informacije i transparentnosti odnosa vođa-sljedbenik, a što rezultira pozitivnim samorazvojem. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

Izvori: unutar tablice

Autentično vodstvo može se povezati s konceptom pozitivnog psihološkog kapitala što u svoj inicijalnom radu opisuju znanstvenici Luthans i Avolio identificirajući pozitivne psihološke kapacitete samopouzdanja, optimizma nade i otpornosti osobnih resursa autentičnog vođe (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Prilikom korištenja psihološkog kapitala u definiciji autentičnog vodstva psihološki kapital koristi se kao kompozitni faktor kojega sačinjavaju: samo-učinkovitost (uvjerenje da će poduzimanjem neophodnih aktivnosti uspjeti u izazovnim zadacima), optimizam (stvaranje pozitivnog očekivanja o sadašnjem i budućem uspjehu), nada (ustrajnost prema ciljevima) i psihološka otpornost (oporavljanje i napredovanje nakon problema i nedaća u cilju ostvarenja uspjeha) (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015). Točnije, u teoriji autentičnog vodstva se psihološki kapital promatra kao važna prethodnica, ali i posljedica autentičnog vodstva. Naime, psihološki kapital vođe potiče razvoj autentičnog vodstva koji, putem utjecajnih procesa osobne identifikacije i pozitivnog modeliranja, rezultira većom razinom psihološkog kapitala i autentičnosti sljedbenika.

Samo vodstvo prilikom donošenja odluka u tehnički specifičnim situacijama i prilikom drugih složenih kognitivnih napora donosi obrasce modela ponašanja vođa koji možda nisu dovoljni za postizanje djelotvornosti. Pojedinaac u razvoju također treba biti u mogućnosti slijediti često

nevidljivu logiku modela i razumjeti proces, kriterije i temeljne pretpostavke koje su dovele do odabranog tijeka djelovanja ili oblika ponašanja. U takvim složenim situacijama, veća razina psihološkog kapitala pojedinca podiže djelotvornost. Stavljajući se u ulogu promatrača razmišljanjem naglas i sličnim tehnikama jer kognitivno razmišljanje složenosti situacije pridonosi razvitku potencijalno novih alternativa što olakšava nošenje sa situacijom. Psihološki kapital odnosi se na tehnike razvitka vizualizacije o vlastitom uspjehu u određenoj situaciji, te mentalno uvježbavanje potencijalnih djelovanja u različitim kriznim situacijama. Drugim riječima, stvarno iskustvo se može zamijeniti imaginarnim iskustvima u kojima zamišljena uspješna situacija postaje uzor u stvarnim izazovnim situacijama. To uključuje vraćanje budućnosti u sadašnjost i prelaskom od „stvarnog“ samog sebe do „mogućeg“ sebe u autentičnom razvoju vodstva (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015). Jedan od središnjih postavki autentičnog vodstva je da se vođe i sljedbenici razvijaju tijekom vremena kao odnos među njima postaje autentičniji. Dok sljedbenici internaliziraju vrijednosti i vjerovanja koje je primijenio vođa njihova koncepcija o tome što je za njih stvarno i moguće se širi te je za očekivati kako će se i s protekom vremena ta koncepcija razvijati. Kako sljedbenici dolaze do spoznaje o svojim mogućnostima njihov odnos s vođom postaje transparentniji, vođa će zauzvrat imati koristi u smislu vlastitog razvoja ali i razvoja svojih sljedbenika u organizaciji. Teorija autentičnog vodstva razlikuje od teorije transformacijskog vodstva u kojoj vođa aktivno krenuti transformira sljedbenika u vođu. Kod teorije autentičnog vodstva nije primarno razviti sljedbenika u vođu već do toga dolazi spontano. Štoviše, ovdje vidimo razvojni proces mnogo primjereniji, gdje su odnosi sljedbenika i autentičnih vođa temeljeni na podjednakom razvoju (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

### **3.2.3. MODELI AUTENTIČNOG VODSTVA I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA VOĐA**

Autentično vodstvo i emocionalna inteligencija pojmovi su oko kojih nije postignut konsenzus na razini akademske misli. Takva situacija nesumnjivo dovodi do povećanja interesa za proučavanjem oba pojma i do razvitka novih modela kojima se pokušava steći dubina u poznavanju prirode ovih pojava. Kao referentni model autentičnog vodstva može se primijeniti konceptualizacija na sljedeće četiri dimenzije:

- a) Samosvjesnost
- b) Uravnotežena obrada informacija
- c) Internalizirana moralna perspektiva

- d) Transparentnost u odnosu vođa-sljedbenik (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

*Samosvjesnost* (engl. Self-awareness) se odnosi na osobne uvide i spoznaje vođe. Riječ je o procesu u kojemu pojedinac razumijeva sebe, svoje snage i slabosti, kao i utjecaj kojega ima nad drugim ljudima. Drugim riječima, samosvjesnost označava promišljanje i prihvaćanje vlastitih vrijednosti, identiteta, emocija, motiva i ciljeva. Vođe koje odlikuju samo-razumijevanje i samo-prihvaćanje su percipirani kao autentični (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

*Internalizirana moralna perspektiva* (engl. Internalized Moral Perspective) označava internalizirani i integrirani oblik samoregulacije vođene unutarnjim moralnim standardima i vrijednostima. Riječ je o samo-regulirajućem procesu jer pojedinci imaju sposobnost odrediti u kojoj će mjeri okolina na njih utjecati. Vođe koji djeluju na osnovi internalizirane moralne perspektive su percipirani kao autentični, budući da na taj način demonstriraju usklađenost ponašanja i zagovaranih vrijednosti i uvjerenja (Avolio & Gardner, 2005).

*Uravnotežena obrada informacija* (engl. Balanced Processing) je, također, samo-regulirajuće ponašanje, koje uključuje donošenje odluka na temelju objektivne analize svih relevantnih informacija. Isto tako, uravnotežena obrada informacija podrazumijeva uzimanje u obzir i razmatranje mišljenja suradnika, čak i kada se ona suprotstavljaju uvriježenim načelima i principima poimanja stvari. Vođe koji primjenjuju uravnoteženu obradu informaciju su smatrani autentičnima budući da iskazuju objektivnost i otvorenost za alternativna mišljenja i ideje (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

*Transparentnost u odnosu vođa-sljedbenik* (engl. Relational Transparency) označava autentično predstavljanje sebe nasuprot lažnom ili iskrivljenom predstavljanju u odnosima s drugima. Takva ponašanja koja se temelje na otvorenom dijeljenju informacija te na iskazivanju vlastitih misli i emocija, izazivaju povjerenje i osjećaj sigurnosti kod sljedbenika. (Avolio & Gardner, 2005)

Konceptualizacija autentičnog vodstva sugerira da autentični vođe nastoje iskreno razumjeti proces vodstva kako bi mogli na učinkovit način služiti drugima. U tom smislu, autentični vođe djeluju u skladu s osobnim vrijednostima i uvjerenjima, kako bi izgradili vjerodostojnost i povjerenje sljedbenika. Njihova percipirana autentičnost proizlazi iz promoviranja različitih stajališta i stvaranja prijateljskih i kooperativnih veza sa sljedbenicima.

Emocionalna inteligencija može se konceptualizirati kroz model Davida Golemana koji je generiranjem spoznaja znanstvenika koji su proučavali Emocionalnu inteligenciju razvio model

integrirani model matrice od dvadeset emocionalnih kompetencija koje je svrstao u četiri velike skupine prikazane u tablici ispod teksta.

**Tablica 3. Golemanov model emocionalnih kompetencija**

	Usmjerenost na sebe Osobne kompetencije	Usmjerenost na druge Socijalne kompetencije
Spoznavanje	<p>Samosvijest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalna samospoznava</li> <li>• Ispravna samoprocjena</li> <li>• Samopouzdanje</li> </ul>	<p>Društvena svijest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatija</li> <li>• Orijentacija prema drugima</li> <li>• Organizacijska svijest</li> </ul>
Kontrola	<p>Rukovođenje sobom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samokontrola</li> <li>• Dosljednost</li> <li>• Svijest</li> <li>• Prilagodljivost</li> <li>• Inicijativa</li> <li>• Nagon za uspjehom</li> </ul>	<p>Rukovođenje u odnosima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijanje drugih</li> <li>• Utjecaj</li> <li>• Komunikacija</li> <li>• Upravljanje sukobima</li> <li>• Vodstvo</li> <li>• Timski rad i suradnja</li> <li>• Izgradnja veza</li> <li>• Pokretač promjena u organizaciji</li> </ul>

Izvor: (Goleman D. , 2001, str. 2)

Goleman ove kompetencije smatra savršenom bazom za razvitak osobnosti i individualnog potencijala koji pojedinac može doseći. Ovladavanje vještinama samosvijesti, samoupravljanja, društvene svijesti i upravljanja odnosima izravno se pretvara u uspjeh na poslu. U mnogim organizacijama ovo implementacija ovog modela donijela je izravne benefite. Emocionalne kompetencije su naučene sposobnosti i posjedovanje socijalne svijesti ili vještina upravljanja odnosima ne garantira da smo savladali dodatno znanje potrebno za adekvatno vođenje drugih ili rješavanje sukoba to znači samo da pojedinac ima potencijal postati vješti u tim kompetencijama (Goleman D. , 2001).



*Samosvijest* ili *emocionalna samosvijest* odražava važnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i njihovog utjecaja na performanse. S druge strane samosvijest donosi pojedincu spoznaju o vlastitim slabostima i snagama. Takva sposobnost donosi vođama sposobnost da spoznaju svoja ograničenja i s tim u vidu traže povratnu informaciju od svojih zaposlenih ili suradnika te naposljetku uče iz vlastitih pogrešaka

*Rukovođenje sobom* se uglavnom očituje kao izostanak boli i uznemirujućih osjećaja. Znakovi te kompetentnosti uključuju izostanak povrijeđenosti u stresnim situacijama ili prilikom suočavanja s neprijateljskom osobom. Menadžeri i vođe s ovim kompetencijama su u stanju balansirati svoju motivaciju i ambiciju s emocionalnom samokontrolom, koristeći svoje osobne potrebe u službi ciljeva organizacije.

*Društvena svijest* kompetencija ljudima daje zapanjujuću svijest o tuđim emocijama, brigama i potrebama. Empatična osoba može čitati emocionalne struje, opažajući neverbalne znakove kao što je ton glasa ili izraz lica. Vođe s razvijenom društvenom sviješću u stanju su bolje procijeniti ljude i kako se odnositi prema ljudima kako bi postigli organizacijske ciljeve. Također skloniji su uspješnijem sastavljanju timova koji su koordiniraniji i posjeduju određenu ravnotežu sukladno kojoj djeluju.

*Rukovođenje u odnosima* skup kompetencija za upravljanje odnosima uključuje ključne socijalne vještine. Razvoj vještina uključuje osjećaj razvojnih potreba ljudi i jačanje njihovih sposobnosti. Takav talent posjeduju ne samo odlični treneri i mentori, već i izvanredni vođe. Kompetentnost u razvoju drugih je uporište vrhunskih vođa jer kroz razvitak drugih razvijanju sami sebe. Ova sposobnost pokazala se ključnom na svim razinama upravljanja odnosno i višim i nižim razinama rukovođenja. (Goleman D. , 2001)

Prikazani modeli navode na zaključak da postoji određena veza između pojmova autentičnog vodstva i emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija u svojoj suštini ima za cilj povećati svijest osobe o sebi i drugima dok autentično vodstvo bez istoga nije ostvarivo u praksi. Sama konstatacija pokušati će se potvrditi u istraživanju je opisano u idućem poglavlju.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I AUTENTIČNOG VODSTVA**

Emocionalna inteligencija omogućava pojedincu bolje razumijevanje sebe, svojih emocija i emocija ljudi kojima je okružen. Pojedinaac s većom razinom emocionalne inteligencije razlikuje emocije i sposoban je kontrolirati te upravljati vlastitim osjećajima. U poslovanju emocionalna inteligencija ima značajnu ulogu jer čini razliku između uspješnih i neuspješnih ljudi i organizacija, a samim tim i vodstva.

Autentično vodstvo sve je važnija tema u okviru razvitka vodstva kao znanosti zbog činjenice da se autentično vodstvo temelji se na presumpciji da lider ne treba imitirati druge nego stvoriti svoj izvorni odnosno originalni stil vodstva, uzimajući u obzir svoju osobnost, reakcije sljedbenika i kontekst u kojem se vodstvo realizira. Na taj način pozitivno se utječe na sljedbenike od kojih se posljedično vraćaju pozitivniji ishodi učinkovitosti u poslu,

Svrha ovog rada je bila utvrditi postoji li povezanost emocionalne inteligencije i razine autentičnosti u vodstvu kod ispitanika. Provedeno je empirijsko istraživanje kojim se htjela provjeriti pretpostavka o povezanosti razine emocionalne inteligencije i autentičnosti vođa. U nastavku su opisani instrument, uzorak, način provedbe istraživanja i obrada podataka.

### **4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Empirijsko istraživanje je provedeno metodom anketnog upitnika među zaposlenim osobama koji na neki način sudjeluju u vodstvu. Ciljana skupina bile su osobe koje su menadžeri, direktori ili vlasnici samog poduzeća u kojem su zaposleni. Ispitivanje je zbog svoje specifičnosti provedeno između 16 osoba traženih karakteristika te su ostali neprikladni odgovori isključeni iz istraživanja. U istraživanju je korišten upitnik koji se sastojao od dva dijela. Prvi dio upitnika odnosio se na utvrđivanje razine emocionalne inteligencije, a drugi dio na razinu autentičnog vodstva ispitanika. Na kraju drugog dijela upitnika od ispitanika je traženo da daju svoje opće podatke koji se odnose na spol, dob i poziciju unutar organizacije. Upitnik je anonimna i dobrovoljan te je bio objavljen putem e-maila. Rezultati dobiveni istraživanjem obrađeni su odgovarajućim statističkim metodama.

Emocionalna inteligencija biti će testirana TEIQue modelom koji je razvio znanstvenik K.V. Petrides. Domena uzorkovanja izvedena je iz sadržaja analize ranijih modela korištenja testa emocionalne inteligencije i kognitivnih konstrukata, uključujući afektivna komunikacija, emocionalni izraz i empatiju. Razlog tome bio je uključivati ključne elemente zajedničke u više

modela ali isključiti periferne elementi koji se pojavljuju u samo u jednoj specifičnoj konceptualizaciji. To je napravljeno sukladno procedurama koje se koriste u klasičnom psihometrijskom razvoju, pri čemu zajedničke značajke različitih stavki koje čine skala se prenosi u ukupan rezultat (Petrides, 2009). Ispitanici su odgovarali na postavljena pitanja u anketi putem peto-stupanjske Likertove skale u kojoj je 1 predstavljalo apsolutno neslaganje s navedenom tvrdnjom, a 5 potpuno slaganje. Emocionalna inteligencija ispitanika je zatim grupirana na nisku, prosječnu i visoku emocionalnu inteligenciju. Niska emocionalna inteligencija obuhvaća ocjene od 1 do 2, prosječna obuhvaća ocjenu 3, a visoka razina emocionalne inteligencije ocjene od 4 do 5.

Autentično vodstvo biti će testirano kroz anketni upitnik, kao instrument empirijskog istraživanja, koji je napisan temeljem opsežnog pregleda znanstvene literature na području organizacije i vodstva. Tako su, prema ustaljenoj praksi u okviru društvenih znanosti za sve konstrukte istraživačkog modela disertacije preuzeti postojeći mjerni instrumenti definiranih metrijskih obilježja. Navedeno testiranje biti će provedeno pomoću ALQ upitnika koji je razvio Walumbwa sa suradnicima. postavke istraživačkog modela u kojem se promatra utjecaj. Upitnik sadržava tvrdnje koje se odnose na autentično vodstvo.

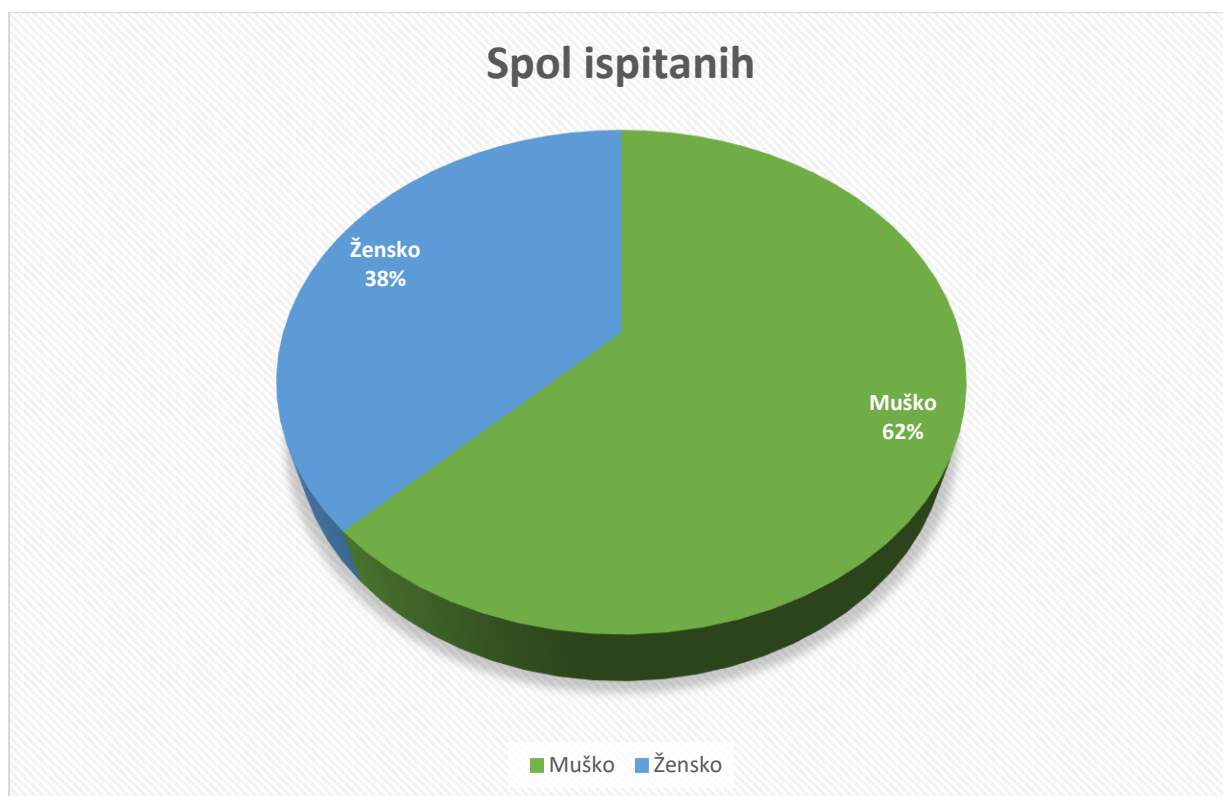
Autentično vodstvo se, na osnovi njegove aktualnosti, mogućnost empirijske provjere kao i usporedbe s rezultatima prethodnih istraživanja, u predmetnom istraživanju koristi kao paradigma suvremenog oblika vodstva. Definira se kao „ponašanje vođe koje se temelji na i promiče pozitivne psihološke kapacitete i pozitivnu etičku klimu, u cilju veće samosvjesnosti, internalizirane moralne perspektive, uravnotežene obrade informacija i transparentnosti u odnosu vođe i sljedbenika, potičući tako osobni razvoj“ (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

U literaturi se ono većinom mjeri pomoću upitnika autentičnoga vodstva pod nazivom Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Ispitanici su kao i kod emocionalne inteligencije odgovarali na postavljena pitanja u anketi putem peto-stupanjske Likertove skale u kojoj je 1 predstavljalo apsolutno neslaganje s navedenom tvrdnjom, a 5 potpuno slaganje. Razina autentičnosti u vodstvu ispitanika je zatim grupirana na nisku, prosječnu i visoku razinu autentičnog vodstva. Niska razina obuhvaća ocjene od 1 do 2, prosječna obuhvaća ocjenu 3, a visoka razina autentičnosti u vodstvu ocjene od 4 do 5.

## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

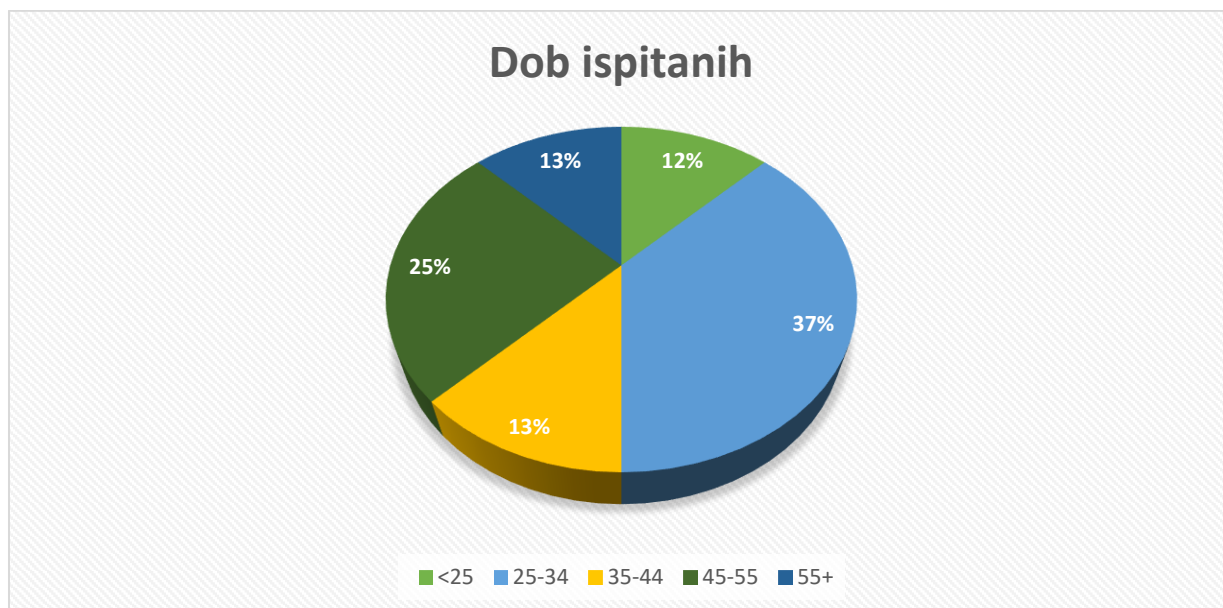
Prije iznošenja samih rezultata bitno je osvrnuti se na samu strukturu ispitanih. Pitanje u testu vezano uz spol prikazuje omjer muških i ženskih ispitanika je 62% muških ispitanika, naprema 38% ženskih ispitanika.

**Grafikon 1. Spol ispitanih u istraživanju**



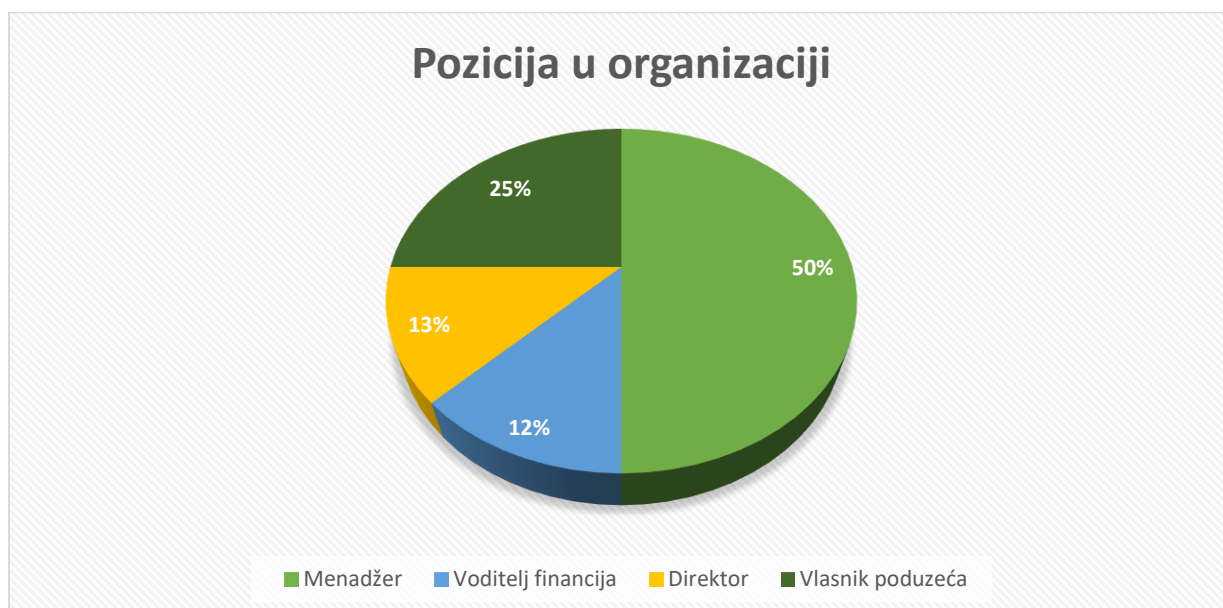
Iduće pitanje vezano je uz dob ispitanika koju možemo vidjeti u idućem grafikonu. Što se tiče dobi studenata, upitnik je podijeljen na četiri podskupine. To su osobe do 25 godina, osobe između 26 i 35 godina, osobe između 36 i 45 godine i osobe iznad 46 godina. Najveći broj ispitanika, čak njih 37% su osobe od 25-34 godine. Iduća najbrojnija skupina su osobe od 45-55 godina kojih je 25%. Najmanji broj ispitanih je mlađi od 25 godina što je u istraživanju i očekivano s obzirom na aspekt vodstva za koje je ipak potrebno određeno iskustvo.

**Grafikon 2. Dob ispitanih u istraživanju**



Posljednji segment prije samog istraživanja koji će se obraditi je pozicija u organizaciji ispitanih. S obzirom na aspekt vodstva vidjeti ćemo strukturu u kojoj vođe djeluju te njihove okvirne pozicije u organizaciji.

**Grafikon 3. Pozicija ispitanih u organizaciji**

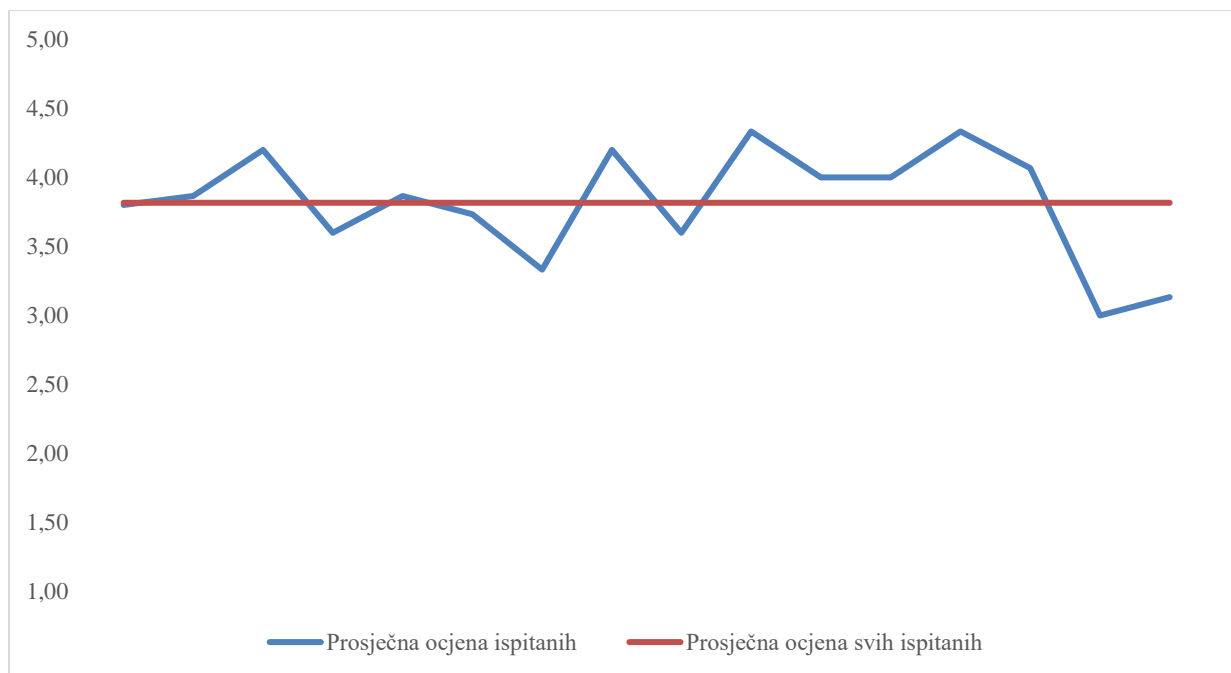


Većina ispitanih, njih 50% izjasnili su se kao Menadžeri, nakon njih najveći broj je vlasnika poduzeća te direktora kojih je 25% odnosno 13%. Dvije osobe tj. njih 12% od 16 ispitanih

odgovorili su ostalo te na ponuđeni odgovor izjasnili su se kao voditelji financija. Ovaj aspekt bitan je za sagledati jer nam daje uvid da svi ispitanici na neki način su u korespondenciji sa svojim podređenima odnosno imaju podređene u organizaciji te na njih može biti primijenjen koncept vođe i sljedbenika.

Emocionalna inteligencija ispitanih kao što je prethodno navedeno mjerena je likertovom skalom vrijednosti od 1 do 5. Niska emocionalna inteligencija obuhvaća ocjene od 1 do 2, prosječna obuhvaća ocjenu 3, a visoka razina emocionalne inteligencije ocjene od 4 do 5. Ukupan rezultat provedenog testa prikazati će razinu emocionalne inteligencije kod svih ispitanih. Prosječna ocjena odgovora svih ispitanih je 3,82 što označava prosječnu razinu emocionalne inteligencije ali treba naglasiti da je rezultat vrlo blizu visokoj razini emocionalne inteligencije koja kreće od 4 boda na bodovnoj skali. U sljedećoj tablici vidimo prikaz ocjena ispitanih u usporedbi s prosječnom ocjenom koja je označena crvenom linijom.

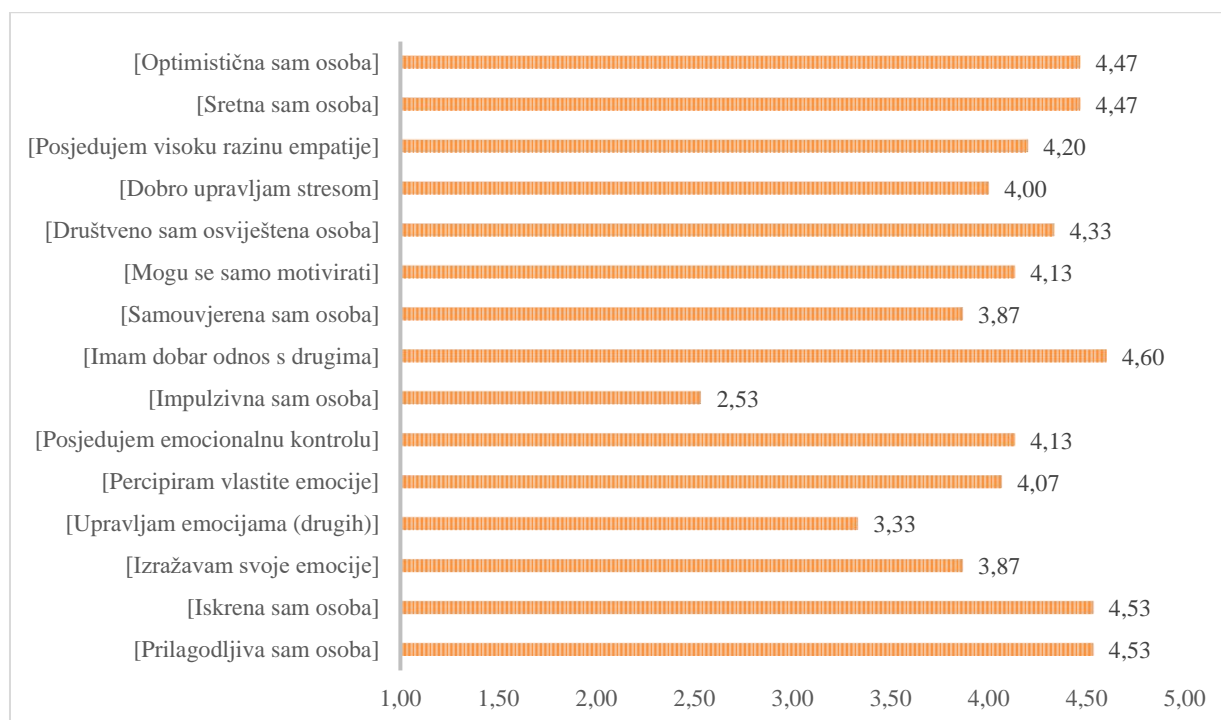
**Grafikon 4. Prikaz pojedinačne prosječne ocjene emocionalne inteligencije ispitanih u usporedbi s prosječnom ocjenom emocionalne inteligencije svih ispitanih**



Prema grafikonu vidimo pojedina odstupanja od prosjeka s pozitivne i negativne strane ali većinski se ispitanici zadržavaju oko razine prosjeka što označava dosljednost u odgovorima. Kretanje prosječnih ocjena važno je zbog činjenice da velika odstupanja od prosjeka mogu narušiti rezultat istraživanja što ovdje nije bio slučaj.

Također na idućem grafikonu možemo vidjeti prosječnu ocjenu ispitanih po pojedinom pitanju i danom odgovoru.

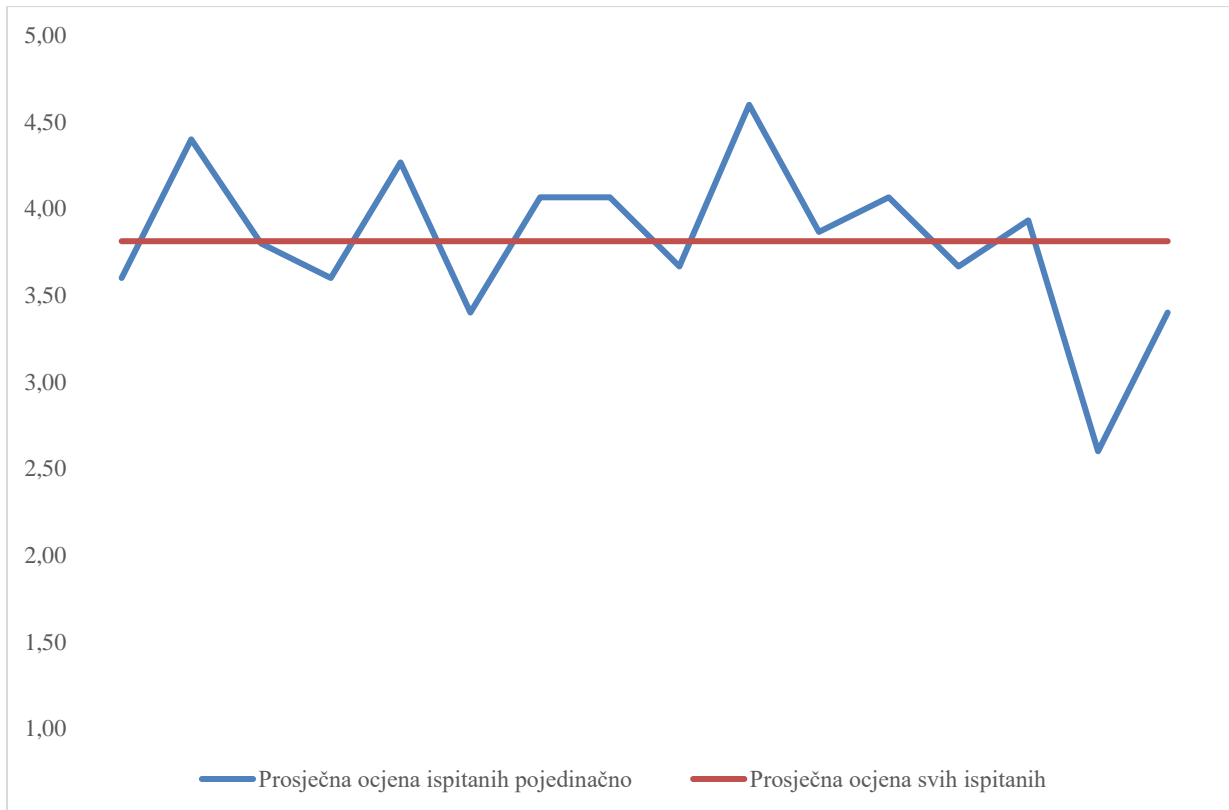
**Grafikon 5. Prikaz prosječne ocjene prema osobinama povezanim sa emocionalnom inteligencijom**



Ispitanici su označili dobar odnos s drugima kao najbolji pokazatelj emocionalne inteligencije odnosno kao dio koji je najrazvijeniji kod njih od svih drugih elemenata s ocjenom 4,6 od mogućih 5. nakon toga slijedi iskrenost i prilagodljivost koji su ocjenjeni ocjenom 4,53 dok je impulzivnost ocjenjena s najmanjom ocjenom 2,53. Upravljanje emocijama drugih također je jedna od karakteristika ocjenjena niskom ocjenom 3,33 što može biti znak da je osobni aspekt primaran u pogledu emocija kod ispitanih.

Autentično vodstvo ispitano je kao i emocionalna inteligencija Likertovom skalom vrijednosti od 1 do 5. Niska razina autentičnog vodstva obuhvaća ocjene od 1 do 2, prosječna obuhvaća ocjenu 3, a visoka razina autentičnog vodstva ocjene od 4 do 5. Prosječna ocjena odgovora svih ispitanih je 3,81 što kao i kod emocionalne inteligencije označava prosječnu razinu autentičnosti u vodstvu ali isto tako treba naglasiti da je rezultat vrlo blizu visokoj razini autentičnosti u vodstvu koja kreće od 4 boda na bodovnoj skali. U sljedećoj tablici vidimo prikaz ocjena ispitanih u usporedbi s prosječnom ocjenom koja je označena crvenom linijom.

**Grafikon 6. Prikaz pojedinačne prosječne ocjene razine autentičnog vodstva ispitanika u usporedbi s prosječnom ocjenom razine autentičnog vodstva svih ispitanika**

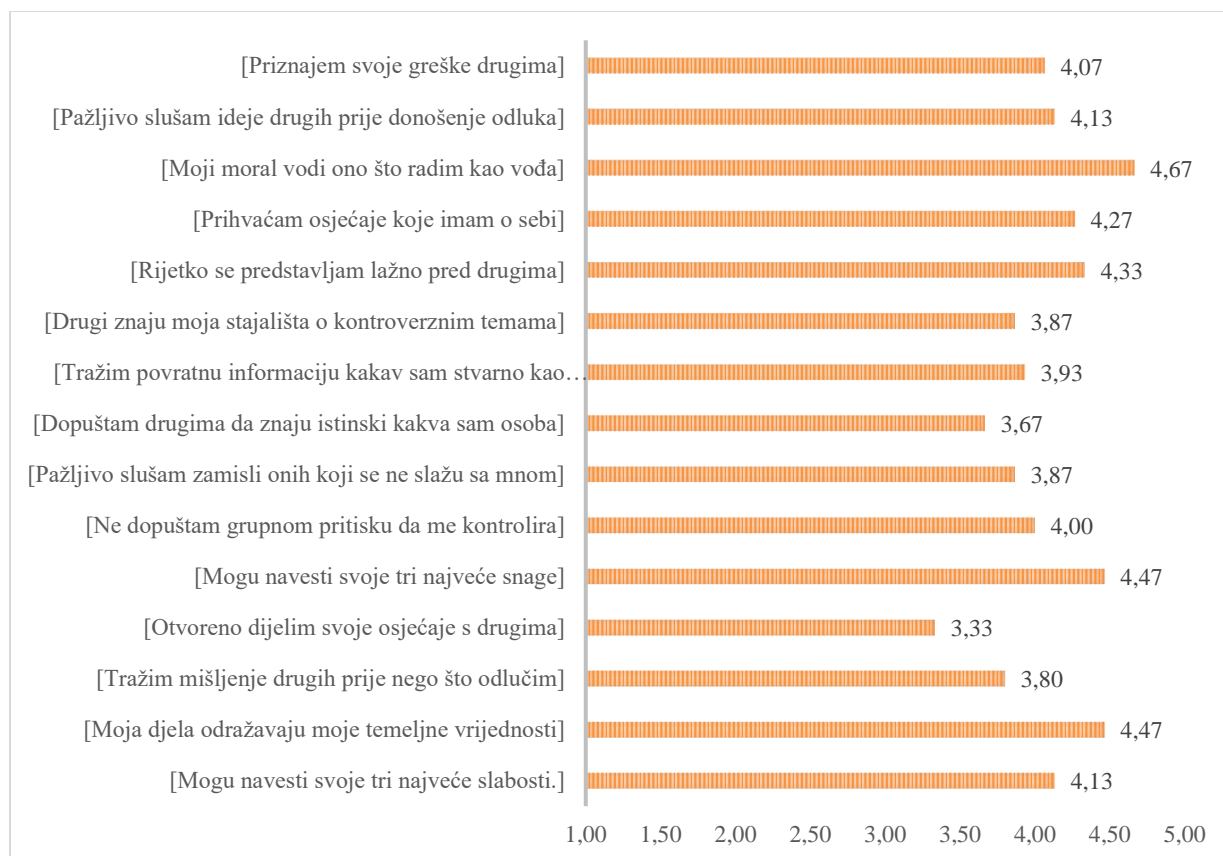


Kao i kod emocionalne inteligencije kod autentičnog vodstva nema bitnijeg odstupanja od prosjeka što je također bitan pokazatelj za istraživanje. Također može se primijetiti nekoliko dobrih ocjena što označava visoku razinu autentičnosti kod ispitanih vođa.

Idući graf daje prikaz prosječne ocjene prema pojedinom pitanju koje je postavljeno ispitanicima. Prikaz na grafikonu prikazati će najbolje ocjenjeno pitanje kao i ono najgore što je kvalitetan prikaz pojedinih osobina autentičnosti kod ispitanih vođa.



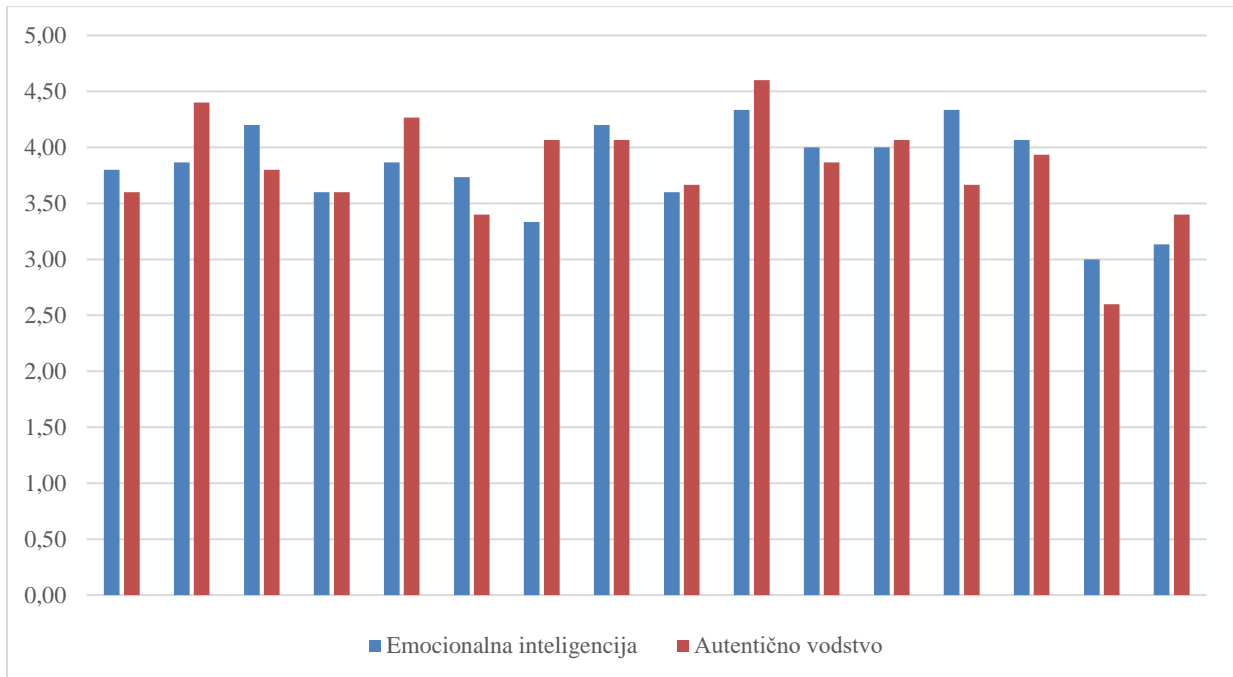
**Grafikon 7. Prikaz prosječne ocjene prema osobinama povezanim sa autentičnim vodstvom**



Iz navedenog grafa daje se zaključiti da je moral najbitniji element autentičnosti kod ispitanih vođa koji je ocjenjen s ocjenom 4,67, nakon morala slijedi dobar uvid u svoje tri najveće snage i povezanost djela i temeljnih vrijednosti ispitanika koji su ocjenjeni s ocjenom 4,47. Najlošije ocjenjeni element u testu je otvorenost dijeljenja svojih osjećaja s drugima s ocjenom 3,33, a nakon njega dolazi prikaz iskrenog sebe s ocjenom 3,67. Otvorenost u ovom istraživanju pokazuje se kao najveća slabost ispitanih vođa dok se moral, temeljne vrijednosti i uvid u svoje vlastite snage njihova najveća prednost.

Povezanost emocionalne inteligencije i autentičnog vodstva prikazana je na sljedećem grafu koji daje prikaz usporedbi odgovora pojedinog ispitanika na oba testa.

**Grafikon 8. Prikaz usporedbe testa emocionalne inteligencije i testa autentičnog vodstva prema pojedinačnim odgovorima ispitanika**



Iz prikazanog može se zaključiti da postoji određena korelacija između odgovora kod ispitanih. Osobe s visokom emocionalnom inteligencijom u pravilu su ponudile odgovore sukladne visokoj razini autentičnog vodstva i obratno. Dok nizak rezultat prethodno naveden kao iznimka ima nizak rezultat i kod autentičnog vodstva i kod emocionalne inteligencije. Također sukladno tome osoba s najvećom razinom emocionalne inteligencije ima odgovore sukladne najvećoj razini autentičnog vodstva. Kao i prethodno navedeno važno je zamijetiti korelaciju između prosječnih ocjena koja je kod emocionalne inteligencije 3,81 dok je kod autentičnog vodstva prosječna ocjena kod svih ispitanih 3,82 što je izrazito niska razlika kod ovog pokazatelja.

### 4.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnik ispunilo je 16 menadžera, direktora ili vlasnika poduzeća odnosno vođa što je tek manji broj od ukupnog broja sudionika u vodstvu u Hrvatskoj, odnosno uzorak u ovom istraživanju je prilično ograničen. Isto tako djelatnosti u kojima djeluju ispitanici vođe razlikuju se ali mogu se dodatno proširiti u budućim istraživanjima. Također bitno je spomenuti i geografsko ograničenje na grad Zagreb pošto su svi ispitanici s područja Zagreba vjerodostojniji rezultat dao bi obuhvat cijele Hrvatske.

Ograničenje istraživanja predstavlja i činjenica da se za istraživanje koristila samo procjena odnosno sudionici su putem mjerne skale pružili svoj pogled na vlastite osobine što bi se moglo

unaprijediti uvođenjem nezavisnog promatrača. Isto tako zanemaren je utjecaj sljedbenika na vođe koji bi dodatno proširio perspektivu autentičnog vodstva ali i pokazao dosljednost u odgovorima vezanim za emocionalnu inteligenciju.

#### **4.4. SAŽETAK I ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA**

Prema rezultatima dobivenih u ovom istraživanju može se zaključiti da postoji određena korelacija između teorija emocionalne inteligencije i autentičnog vodstva. Iako uzorak nije bio reprezentativan u potpunosti rezultati se mogu sagledati kao dobra polazišna točka za buduća istraživanja kojih još uvijek nema u praksi. Dosljednost u odgovorima na ovim anketama pružaju mogućnosti proširenja ove konstatacije da postoji određena povezanost u unutrašnjim osobinama vođe i emocionalnom aspektu putem kojeg vođa djeluje. Važno je napomenut i samostalno procjenjivanje ispitanih kao važnu komponentu jer oba pojma zahtijevaju određenu brigu o unutrašnjosti osobe koja može biti kvalitetno procijenjena samo procjenom odnosno bitan je faktor kao pokazatelj dosljednosti unutarnjih procesa i vanjskog djelovanja pojedinca.

## 5. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog rada možemo zaključiti da emocionalna inteligencija kod osobe postaje bitna komponenta u izgradnji uspjeha. Inteligencija kao pojam razvija se od davnina te se njeni prvi opisi javljaju još u antičkoj Grčkoj. Uz pojam inteligencije javlja se i podjela same inteligencije na više koncepata za koje pojedini znanstvenici tvrde da su važnije mjerilo za sposobnost osobe čak i od samog kvocijenta inteligencije. Među tim konceptima javlja se i emocionalna inteligencija koja za razliku od pojma inteligencije emocionalna inteligencija u zadnjih pola stoljeća u primarnom je fokusu znanstvenika te se sve više počinje koristiti i u poslovnom svijetu. Organizacije sve više njeguju ovaj koncept kao ključan u razvoju ljudskog kapitala. Okrenutost prema čovjeku donosi fokusiranost na njegove osjećaje i ostale unutarnje procese koji su generator uspjeha i produktivnosti koje pojedinac može pružiti za organizaciju. Poznavanje i kontrola sebe pomaže pojedincu suočavanje sa svakom situacijom bila ona pozitivnog ili negativnog aspekta i samim tim osoba je svjesna svojih mogućnosti motiviranija je i otvorena prema novim izazovima.

Nakon više od stoljeća istraživanja prirode vodstva, ne može se reći da postoji jedinstveni način definiranja ovog višedimenzionalnog pojma. Unutar navedenog pojma autentično vodstvo razvilo se kao koncept i suvremena teorija kao temelj prethodnih spoznaja na području vodstva, pozitivnog organizacijskog ponašanja i etike. Autentično vodstvo daje mogućnosti vođama da razvijaju ono najbolje sebe i drugih u svakoj situaciji te se očituje kao proces koji osoba mora njegovati u svakodnevnim odnosima sa svojim sljedbenicima. S tim u vidu treba naglasiti da se autentično vodstvo može naučiti odnosno razvijati kod osobe. Razvojna dimenziju uključuje autentičnost vođa i autentičnost sljedbenika, što autentično vodstvo čini relativno promjenjivim te podložnim organizacijskim treninzima i edukacijama.

Poduzetim empirijskim istraživanjem pokušao se ostvariti postavljeni cilj odnosno testirati povezanosti ovih dvaju pojmova. Kao što je opisano u zaključku istraživanja može se primijetiti određena povezanost između pojmova iako uzorak nije bio u potpunosti reprezentativan. U samom teorijskom dijelu vide se mnogi elementi zajednički ovim pojmovima, a ponajviše aspekt unutrašnje svijesti čovjeka koja donosi mogućnost samo-razvoja, samo-regulacije i razvitka pozitivnih psiholoških kapaciteta te prenošenje ovih mogućnosti na sljedbenike i postizanje autentičnosti u okviru ovih pojmova.

Konačno može se reći da razvoj osobnosti postaje sve važniji u poslovnom svijetu i svakako treba biti poticaj za veći broj istraživanja. Unutarnja svijest donosi pojedincu razvoj u svim

pogledima i njegovanje unutarnjih vrijednosti pridonosi kompetentnosti u današnjem promjenjivom svijetu. Također usmjerenost na razvitak pozitivnog psihološkog kapitala odnosno veća razina emocionalne inteligencije prvenstveno kod vođa pridonosi ispravnijem pogledu na svijet što ima konkretan utjecaj na moral i etičke vrijednosti kako vođa tako i njihovih sljedbenika. Takav pristup u okviru suvremenog kapitalizma može pridonijeti pravednijim i sigurnijem okruženjem za zaposlenike odnosno transformirati organizacije i sam poslovni svijet u pozitivnijem smjeru u pogledu čovjeka za koga primarno i postoje.

## LITERATURA

1. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
4. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Biblioteka Excellens.
5. Boespflug, M. (2020). Voluntary Belief and Its Consequences in Locke and Descartes. *ProQuest Dissertations and Theses*, 115.
6. Bouchard, J. A. (2019). 'Examination of Emotional Intelligence and Authentic Leadership in Law Enforcement Supervisors: A Correlational Study'. *ProQuest Dissertations and Theses*, 145.
7. Brown, W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
8. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. *Multiple intelligences and leadership*, 55-74.
9. Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2008). *Intelligence: A Brief History*. John Wiley & Sons.
10. Cooper, A., & Petrides, K. (2010). "A Psychometric Analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF) Using Item Response Theory". *Journal of personality assessment*, 92(5), 449-457.
11. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
12. Dugan, J. P. (2017). *Leadership theory*. San Francisco: John Wiley and Sons Inc.

13. Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: a theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
14. Gardner, H. (1998). A multiplicity of intelligences. *Scientific American*, 9(4), 19-23.
15. Gardner, H., Kornhaber, M. L., & Wake, W. K. (1999). *Inteligencija: različita gledišta*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
16. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 3(16), 343-372.
17. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., & Davis, K. M. (12/2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership quarterly*, 22(6).
18. George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 1027–1055.
19. Glendon, A., Myers, B., & Thompson, B. M. (2008). *Advances in Organisational Psychology*. Bowen Hills: Australian Academic Press.
20. Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 1(1), 27-44.
21. Goleman, D. (2013.). *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga.
22. Goleman, D. (2015.). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zageb: Mozaik knjiga.
23. Guan, P., & Zhou, L. L. (2010). Theory-Based Review on Authentic Leadership. *Applied Mechanics and Material*, 20(23), 1121.
24. Hebrang Grgić, I. (2007). 17. stoljeće – prekretnica u razvoju moderne znanosti. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 50(1-2), 89-95.
25. Henry, S. (2011). *EQ and Leadership In Asia: Using Emotional Intelligence To Lead And Inspire Your People*. John Wiley & Sons ltd.
26. Hiser, E., & Francis, C. (2000). Intelligence: A Brief History. *Journal of Inquiry and Research*, 72(8), 117-133.

27. Inhelder, B., Chipman, H., & Zwingmann, C. (1976). Piaget and His School. U P. J., *Piaget's Theory* (str. 11-23). Berlin: Springer Study Edition.
28. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241-258.
29. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford : Oxford University Press.
30. Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2003). *Emotional intelligence : Science and myth*. Cambridge: MIT Press.
31. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3–34.
32. Natt, K. E. (2014). *Towards a Cross-Cultural Understanding of Authentic Leadership: Applying Authentic*. Raleigh, North Carolina: ProQuest LLC.
33. Northouse, P. G. (2015). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: SAGE.
34. Stein, S. J. (2017). *The EQ Leader : Instilling Passion, Creating Shared Goals, and Building Meaningful Organizations through Emotional Intelligence*. New York: John Wiley & Sons Inc.
35. Sternberg, R. J., & Kaufman, S. B. (2011). *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
36. Sutton, R. (2011.). *Pravilo o zabrani šupaka*. Zagreb: Ljevak.
37. Šverko, B., Zarevski, P., Szabo, S., Kljaić, S., Kolega, M., & Turudić-Čuljak, T. (2009). *Psihologija – udžbenik za gimnazije*. Zagreb: Školska knjiga.
38. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
39. Wulffers, T. (2017). *Authentic leadership effectiveness: For individuals and teams - A coaching approach*. Randburg: KR Publishing.



40. Zerbe, W. J., Hartel, C., & Ashkanasy, N. M. (2008). Emotion, ethics and decision-making. *Emerald*, 4, 35-55.

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1. Razlike u funkcijama menadžera i vođa .....</b>	<b>18</b>
<b>Tablica 2. Definicije autentičnog vodstva .....</b>	<b>21</b>
<b>Tablica 3. Golemanov model emocionalnih kompetencija .....</b>	<b>25</b>

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1 Vodstvo kao osobina i vodstvo kao proces.....</b>	<b>19</b>
--	-----------

## **POPIS ILUSTRACIJA**

<b>Grafikon 1. Spol ispitanih u istraživanju .....</b>	<b>29</b>
<b>Grafikon 2. Dob ispitanih u istraživanju .....</b>	<b>30</b>
<b>Grafikon 3. Pozicija ispitanih u organizaciji .....</b>	<b>30</b>
<b>Grafikon 4. Prikaz pojedinačne prosječne ocjene emocionalne inteligencije ispitanih u usporedbi s prosječnom ocjenom emocionalne inteligencije svih ispitanih .....</b>	<b>31</b>
<b>Grafikon 5. Prikaz prosječne ocjene prema osobinama povezanim sa emocionalnom inteligencijom.....</b>	<b>32</b>
<b>Grafikon 6. Prikaz pojedinačne prosječne ocjene razine autentičnog vodstva ispitanika u usporedbi s prosječnom ocjenom razine autentičnog vodstva svih ispitanika .....</b>	<b>33</b>
<b>Grafikon 7. Prikaz prosječne ocjene prema osobinama povezanim sa autentičnim vodstvom .....</b>	<b>34</b>
<b>Grafikon 8. Prikaz usporedbe testa emocionalne inteligencije i testa autentičnog vodstva prema pojedinačnim odgovorima ispitanika .....</b>	<b>35</b>

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

Odjeljak 1 od 3

## Istraživanje za diplomski rad

Predviđeno trajanje < 5 minuta

Vaš spol \*

Muško

Žensko

Pozicija unutar organizacije \*

Menadžer

Direktor

Vlasnik poduzeća

Ostalo...

Vaša dob \*

<25

25-34

35-44

45-54

55+

## Test Emocionalne inteligencije

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Prilagodljiva sam osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iskrena sam osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izražavam svoje emocije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljam emocijama (drugih)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percipiram vlastite emocije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posjedujem emocionalnu kontrolu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulzivna sam osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dobar odnos s drugima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samouvjerena sam osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu se samo motivirati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Društveno sam osviještena osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro upravljam stresom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posjedujem visoku razinu empatije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sretna sam osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimistična sam osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Test autentičnog vodstva

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Mogu navesti svoje tri najveće slabosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moja djela odražavaju moje temeljne vrijednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tražim mišljenje drugih prije nego što odlučim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otvoreno dijelim svoje osjećaje s drugima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu navesti svoje tri najveće snage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne dopuštam grupnom pritisku da me kontrolira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pažljivo slušam zamisli onih koji se ne slažu sa mnom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopuštam drugima da znaju istinski kakva sam osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tražim povratnu informaciju kakav sam stvarno kao osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugi znaju moja stajališta o kontroverznim temama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rijetko se predstavljam lažno pred drugima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prihvaćam osjećaje koje imam o sebi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji moral vodi ono što radim kao vođa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pažljivo slušam ideje drugih prije donošenja odluka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznajem svoje greške drugima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>