

Klavdija Hribar

Diplomantka
Univerze na Primorskem,
Fakultete za Management
klavdijahribar@icloud.com

Ana Arzenšek

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za Management
ana.arzensek@fm-kp.si

Pomen empatije pri vodenju različnih generacij

V članku predstavljamo rezultate raziskave, ki preučuje pričakovanja glede empatičnih vedenj vodij na vzorcu študentov Fakultete za Management Univerze na Primorskem, ki so pripadniki generacij X, Y in Z. Obenem preučimo odnos med samozaznano stopnjo empatičnosti na vzorcu teh študentov in izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. Rezultati kvantitativne raziskave pokažejo, da med generacijami študentov ni razlik glede njihovih pričakovanj do empatičnih vedenj pri njihovih vodjih. Poleg tega so empatična vedenja pomembna za pripadnike vseh generacij, X, Y in Z. Hkrati obstaja pozitivna povezava med samozaznano stopnjo empatičnosti in izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. Zaključimo lahko, da je izkazovanje empatičnih vedenj vodilnih kadrov pomembno.

Ključne besede: empatična vedenja, delovno okolje, vodenje, generacija X, generacija Y, generacija Z

Importance of Empathy in Leading Different Generations

The article presents the results of a study examining expectations regarding empathetic behaviours among leaders in a sample of students from the Faculty of Management, University of Primorska who belong to Generations X, Y, and Z. Additionally, it examines the relationship between the perceived level of empathy in the sample and the expression of the need for empathetic behaviours in leaders. The results of the quantitative research show that there are no differences between generations of students regarding their expectations of empathetic behaviours in their leaders. Furthermore, empathetic behaviours are important for members of all Generations, X, Y, and Z. At the same time, there is a positive correlation between self-perceived empathy levels and the expression of the need for empathetic behaviours in leaders. In conclusion, demonstrating empathetic behaviours in leading personnel is important.

Keywords: empathetic behaviours, work environment, leadership, Generation X, Generation Y, Generation Z



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.19.63-69>

Uvod

Skozi leta so se načini vodenja precej spreminjali. Od prejšnje stroge hierarhije, kjer so bili uboganje ukazov ter hladni odnosi pogosti, se pričakovanja do vodij spreminjajo, tudi s spreminjanjem generacij in okolja. Vsak posameznik ima edinstvene lastnosti, zato naj bi bil potreben individualiziran pristop k vodenju, čeprav je pri vodenju različnih posameznikov mogoče najti tudi skupne točke. Človek naravno stremi k pripadnosti določeni skupini; med njimi so tudi generacije, ki združujejo osebe podobnih let, ki so delile enake zgodovinske dogodke v določenem časovnem intervalu.

V sodobnem upravljanju se poudarja t. i. mehke vidike vodenja, z upoštevanjem potreb in želja vodenih, zato se postavlja vprašanje, kaj so izzivi in priložnosti pri vodenju različnih generacij v poslovnem okolju.

Na podlagi pregleda literature s področij generacij in čustvene inteligentnosti pri vodenju smo raziskali, kakšna pričakovanja imajo različne generacije do vodij v smislu posedovanja empatije. Med pregledanimi raziskavami je mogoče najti številne časovne opredelitve generacij, zato smo v naši raziskavi kot generacijo X opredelili rojene od leta 1960 do 1979, kot generacijo Y rojene od

leta 1980 do 1995 ter kot generacijo Z rojene od leta 1996 dalje (iPROM in Valicon 2021).

Preverjali smo, ali med pričakovanji glede izraženosti empatičnih vedenj pri nadrejenih obstaja razlika glede na generacijo in so torej pričakovanja generacijsko pogojena. Nekateri raziskovalci (Machová idr. 2020; Belli idr. 2015) na podlagi manjših vzorcev ugotavljajo, da so mlajše generacije lahko manj empatične, zato smo želeli raziskati, ali so pričakovanja glede empatičnih vedenj vodij pri pripadnikih teh generacij manjša, večja, gre morda za starostno spreminjanje v obliki obrnjene črke U kot pri dojemanju lastne stopnje empatije, kar so ugotovili O'Brien idr. (2013). Kot so storili omenjeni raziskovalci, smo tudi mi v raziskavo vključili samoocenjevanje empatičnosti pri posameznikih, kar nam je omogočilo še primerjanje empatije med udeleženci raziskave po generacijah.

Značilnosti generacij X, Y in Z

Na vsako generacijo so vplivali pomembni svetovni dogodki, ki so oblikovali vrednote njenih pripadnikov ter njihove poglede na svet. Različni vplivi so vodili k različni vzgoji, kar je oblikovalo njihov značaj in jih usmerilo v dobo odraslosti. Posledično so razvili različno dojetje sveta in na svojevrsten način oblikovali svoje prioritete v zasebnem ter poklicnem življenju (Goessling 2017). V nadaljevanju predstavimo nekatere značilnosti generacij X, Y in Z, ki so splošne in ne povsem enotne ter jih ni mogoče enostavno pripisati vsakemu posamezniku, saj tudi po mnenju Kimberly Lanier (2017, 288) nobena generacija ni monolitna, vseeno pa je mogoče pri posameznikih, ki ji pripadajo, opaziti nekatere skupne lastnosti, vzorce in vedenja.

Otroci deloholičnih staršev so pripadniki generacije X, ki so zato pogosto odraščali brez vzora staršev. Veljajo za samostojne, želijo si pridobiti več znanja in so prva digitalno pismena generacija (Ličen in Bolčina 2010, 26–27). Ksenija Ramovš (2013, 11) navaja, da na delovnem mestu izražajo previdnost in kritičnost do svojih nadrejenih, raje delijo svoje ideje. So prizadevni delavci, ki hkrati želijo dovolj prostega časa zase. Poudarjajo potrebo po stalnih povratnih informacijah iz okolice. Digitalne medije že dobro poznajo in jih uporabljajo ter radi sodelujejo v kratkih, neformalnih pogovorih. Po navedbah Ovsenika in Kozjeka (2015, 22) pripadniki generacije X ne stremijo k stabilnim zaposlitvam, temveč iščejo dobre delovne pogoje ter so konkurenčni na trgu dela.

Generacija Y, odraščajoča v obdobju tehnološke revolucije, je znana po pozitivni naravnosti, optimizmu in visoki stopnji avtonomije. Njeni člani so radovedni, radi se učijo in delujejo neodvisno, pri čemer je prisotna velika raznolikost med njimi zaradi izpostavljenosti različnim medijskim vplivom (Ramovš 2013, 11). Na delovnem mestu izražajo zahteve po višjih plačah, veljajo za individualiste, ki si želijo veliko samostojnosti pri opravljanju dela, obenem radi sodelujejo pri projektih. Osredotočajo se na področja, ki so cenjena na trgu dela in pripomorejo k izboljšanju kakovosti njihovega življenja. Za druge ne želijo prevzemati odgovornosti, niso obsedeni z delom, več kot napredovanje po hierarhiji pa jim pomenita osebno izražanje in raznolikost dela (Ovsenik in Kozjek 2015, 22).

Generacija Z velja za prvo generacijo, odraščajočo v dobi interneta in ob stalni izpostavljenosti javnosti preko družbenih medijev. Po nekaterih ugotovitvah generacija Z kaže nagnjenost k egocentričnosti in pomanjkanju empatije (Djedović, Mujkanović in Mirković-Hajdukov 2020, 389, 391). Njeni pripadniki veljajo za začetnike na delovnem mestu, zato jim običajno dodeljujejo manj pomembna dela. Pri učenju novih stvari niso zadržani, še najraje se učijo kar preko pametnih telefonov in prenosnikov (Chillakuri in Mahanandia 2018, 35). Elizabeth Segran (2016) zapiše, da na delovnem mestu kažejo visoko stopnjo tekmovalnosti, saj so jim tako sliko predstavili njihovi starši. Navkljub temu da službo pogosto vidijo kot bojišče in se trudijo doseči svoje cilje, hkrati izkazujejo spoštovanje in toleranco do različnosti.

Čustvena inteligentnost pri vodenju

V delovnem okolju imajo čustva, sploh pri vodenju, ključno vlogo, saj je vodenje v svoji osnovi čustven proces, kar pomeni, da voditelji izražajo svoja čustva in skušajo vzpodbuditi čustva pri drugih. Različni raziskovalci ugotavljajo, da ima čustvena inteligentnost potencial prispevati k učinkovitemu vodenju na več načinov, tako z vidika tistega, ki vodi, kot tudi z vidika tega, ki je voden (George 2000 po Kraus 2017, 66; Zineldin in Hytter 2012). Čustvena inteligentnost predstavlja posameznikovo sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev ter večine, ki jih uporablja za upravljanje odnosov s seboj in z drugimi (Kapur 2018).

V sklop čustvene inteligentnosti spada empatija, ki je po Golemanu (2006, 414) prepoznavanje občutkov drugih ter sposobnost življenja v druge ljudi. Empatija velja za spoštovano značilnost,

vendar med znanstveniki ni soglasja o njenem dejanskem pomenu (Blanke in Riediger 2019, 3). Definicija empatije je torej zaradi stopnje zapletenosti in različnih interpretacij še vedno nekoliko nejasna, kar vodi v različna razumevanja in uporabo tega koncepta (Simonič 2020, 391).

Barbara Simonič (2014, 63) empatijo predstavi kot ključno medosebno spretnost, saj posamezniku dovoljuje vživitev v mentalni okvir drugega. Na ta način postane razumevanje čustev in vedenj druge osebe v določeni meri jasnejše, ta čustva in vedenja pa predvidljivejša. Po avtoričinem mnenju je v sodobnem, digitalnem času še toliko pomembnejša, saj ima možnost obuditi povezanost med sočlovekom. Tudi po mnenju Syahrine Hayati Md Jani idr. (2022) je empatija temelj za izgradnjo dobrega odnosa, medsebojnega razumevanja in uspešne komunikacije, zato je pomembna pri vodenju. Ravno tako se Yoshie Tomozumi Nakamura, Julia Milner in Trenton Milner (2022) strinjajo, da na delovnem mestu obstajajo velike prednosti, če vodje vodijo z empatijo. Navkljub prepoznavanju pomembnosti nekatere raziskave (Konrath, O'Brien in Hsing 2011 po Fuller idr. 2021) kažejo, da se sposobnost empatije v splošnem zmanjšuje.

Značilnosti raziskave

Izvedli smo kvantitativno raziskavo z uporabo anketnih vprašalnikov in metodo snežne kepe. Populacijo raziskave so predstavljali študentje Univerze na Primorskem, Fakultete za Management (UP FM), stari med 18 in 64 let, ki so imeli vsaj dve leti delovnih izkušenj z rednimi in/ali občasnimi deli in ki so se odzvali našemu vabilu za sodelovanje v raziskavi. Do izbrane populacije smo najprej dostopali preko Službe za odnose z javnostmi UP FM in s pomočjo aplikacije za izvajanje spletnega anketiranja 1KA. Predstavnica Službe za odnose z javnostmi FM je povezavo do ankete in osnovne informacije o raziskavi delila na družbenih omrežjih; kasneje smo se zaradi nizke odzivnosti na anketo za pomoč obrnili na nekatere profesorje UP FM, ki so anketo delili med študenti, hkrati smo se povezali s študenti tutorji in predstavnicami alumni kluba ter tako povabilo k sodelovanju delili tudi na njihovih družbenih omrežjih.

Pred izvedbo raziskave smo zastavili dve hipotezi:

H1 Študentje UP FM, ki so predstavniki generacij X, Y in Z, se pomembno razlikujejo v pričakovanih glede izraženosti empatičnih vedenj pri njihovih vodjih.

H2 Samozaznana stopnja empatičnosti pri študentih UP FM se pozitivno povezuje z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij.

Glede na zastavljene hipoteze smo oblikovali vprašalnik. V prvem delu vprašalnika so bila postavljena ključna demografska vprašanja, drugi del je vseboval lestvico za samoocenjevanje stopnje empatičnosti, poimenovano Lestvica bazične empatije (Basic Empathy Scale – BES) (Jolliffe in Farrington 2006), uporabili smo slovensko različico po Turku (2013). Tretji del vprašalnika je vseboval vprašanja na podlagi preučene teorije in se je nanašal na prepoznavanje empatičnih vedenj vodij in pomen, ki ga anketiranec pripisuje empatičnim vedenjem vodij. Vsi udeleženci so bili deležni enakih vprašalnikov, zagotovljena je bila anonimnost.

Rezultati raziskave

Anketa je bila na spletnem portalu 1KA aktivna med februarjem in marcem 2024. V tem času smo pridobili 128 odgovorov, od tega 112 dokončno izpolnjenih vprašalnikov. Za potrebe analize podatkov smo najprej iz programa 1KA izvozili vse podatke iz končanih vprašalnikov in jih shranili v obliki Excelove datoteke, ki smo jo nato prenesli v program SPSS. Pri obdelavi podatkov smo uporabili tudi izločitvene kriterije. Najprej smo pri izvozu iz programa 1KA izvozili le popolno rešene vprašalnike in tiste, ki so ustrezali pogoju vsaj dveletnih delovnih izkušenj. Izločili smo tudi vprašalnik, ki ga je izpolnil pripadnik babyboom generacije. Po navedenih izločitvah se je število enot zmanjšalo na 92, ki smo jih nadalje analizirali.

Najprej smo analizirali sestavo vzorca po generacijah. Ugotovili smo, da je bilo 73,90 % anketirancev iz generacije Z (18–28 let), 14,10 % iz generacije Y (29–44 let) in 12,00 % iz generacije X (45–64 let).

V nadaljevanju so anketiranci izpolnjevali lestvico bazične empatije na podlagi samopresoj. Nekatere vrednosti so se vrednotile obratno, zato smo jih rekodirali, nato pa iz vseh trditev, ki so spadale pod lestvico BES, ustvarili spremenljivko, ki smo jo poimenovali Samozaznana stopnja empatičnosti, hkrati smo sklopa vprašanj, ki sta spraševala po višini pomembnosti empatičnih vedenj vodje, združili in spremenili v spremenljivko Pomembnost empatičnih vedenj vodij. Za obe spremenljivki smo nato izračunali povprečje in standardni odklon ter preverili zanesljivost obeh spremenljivk s Cronbachovim alfa-koefici-

Preglednica 1 Samozaznana stopnja empatičnosti glede na generacije X, Y in Z

Generacija		Št. veljavnih enot	Min.	Max.	Povprečje (\bar{x})	Stand. odklon
Z	Samozaznana stopnja empatičnosti	68	2,65	4,75	3,80	0,53
Y	Samozaznana stopnja empatičnosti	13	3,05	5,00	4,05	0,64
X	Samozaznana stopnja empatičnosti	11	2,60	4,55	3,84	0,56

Preglednica 2 Pomembnost empatičnih vedenj vodij glede na generacije X, Y in Z

Generacija		Št. veljavnih enot	Min.	Max.	Povprečje (\bar{x})	Stand. odklon
Z	Pomembnost empatičnih vedenj vodij	68	3,33	5,00	4,29	0,37
Y	Pomembnost empatičnih vedenj vodij	13	4,00	4,89	4,48	0,29
X	Pomembnost empatičnih vedenj vodij	11	3,44	5,00	4,49	0,49

Preglednica 3 ANOVA za spremenljivko Pomembnost empatičnih vedenj pri vodjih

Odvisna spremenljivka: Pomembnost empatičnih vedenj vodij						
	Σ kvadratov	df	Povpr. kvadrat	F-statistika	Sig. (p-vrednost)	
Med skupinami	0,74	2	0,37	2,63	0,08	
Znotraj skupin	12,60	89	0,14	/	/	
Skupaj	13,34	91	/	/	/	

entom (α). Ugotovili smo, da obe vrednosti koeficienta α kažeta na dobro stopnjo zanesljivosti, saj ustrezata kriteriju $0,90 > \alpha \geq 0,70$, pri čemer Cronbachov alfa-koeficient (α) za spremenljivko Samozaznana stopnja empatičnosti znaša 0,89, za spremenljivko Pomembnost empatičnih vedenj pa 0,76.

Potem smo za vsako generacijo na podlagi teh dveh spremenljivk ugotovili povprečje (\bar{x}), kar prikazujeta preglednici 1 in 2. Iz preglednice 1 je razvidno, da ima generacija Y najvišje povprečje samozaznane stopnje empatičnosti ($\bar{x} = 4,05$), sledi ji generacija X ($\bar{x} = 3,84$). Generacija Z ima na podlagi pridobljenih podatkov najnižjo samozaznana stopnjo empatičnosti ($\bar{x} = 3,80$).

Vežano na pomembnost empatičnih vedenj, ki jih generacije našega vzorca pričakujejo od vodij, iz preglednice 2 ugotovimo, da ima generacija X najvišje povprečje ($\bar{x} = 4,49$), zelo blizu ji sledi generacija Y ($\bar{x} = 4,48$), najnižje povprečje pa ima glede na pridobljene podatke generacija Z ($\bar{x} = 4,29$). Glede na rezultate sicer opazimo, da so si povprečja vseh treh generacij precej blizu.

Za preverjanje prve hipoteze (H_1), ki predpostavlja razliko v pričakovanih glede izraženosti empatičnih vedenj vodij, smo najprej izvedli dva predtesta, Shapiro-Wilkov test in Levenov test, ki sta predpostavki za izvedbo statistične metode ANOVA. Ugotovili smo, da sta obe predpostavki izpolnjeni, zato smo lahko izvedli ANOVA, katere rezultati so predstavljeni v preglednici 3.

Glavni rezultat ANOVA je p-vrednost. Ničelna hipoteza ANOVA trdi, da so povprečja po skupinah enaka, njena alternativna hipoteza pa, da vsaj ena skupina izstopa. Ker pridobljena p-vrednost (0,08) ni manjša od statističnega praga 0,05, to ne kaže statistično pomembne razlike med skupinami in ni mogoče zavrniti ničelne hipoteze. Je pa rezultat mejen, saj je blizu statističnega praga. *Hipotezo H_1 torej ovržemo.*

Sledil je postopek preverjanja hipoteze H_2 o povezovanju samozaznane stopnje empatičnosti z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. V preglednici 4 je prikazan izračun Pearsonovega korelacijskega koeficienta med spremenljivkama na našem vzorcu. Ničelna hipoteza trdi, da je korelacijski koeficient enak 0. Glede na

Preglednica 4 Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama

Korelacija med spremenljivkama			
Št. enot	Vrednost koeficienta	p-vrednost	
92	0,36	0,001	

pridobljeno p-vrednost (0,001) ničelno hipotezo zavrnamo, saj je korelacijski koeficient statistično značilno različen od 0, torej sta spremenljivki statistično značilno povezani. Povezanost je srednja/zmerna (0,36) ter pozitivna, kar pomeni, da se z višanjem samozaznane stopnje empatičnosti zvišuje tudi pomen empatičnih vedenj vodij. Na podlagi ugotovljenega hipotezo *H2* potrdimo.

Omejitve raziskave

Izvedena raziskava ima nekatere vsebinske in metodološke omejitve. Vsebinska omejitev raziskave je, da je zaobjela le študente UP FM, kar je le manjši del predstavnikov generacij X, Y in Z, to pa pomeni, da ugotovitev ni mogoče prenesti na ostale pripadnike generacij X, Y in Z, ki niso del izbrane populacije. Čeprav smo lahko pridobili podatek o tem, koliko je vseh vpisanih študentov v slovenske študijske programe na vseh stopnjah – 574 –, ne vemo, koliko teh ustreza kriteriju dveletnih predhodnih delovnih izkušenj, zato resnične velikosti raziskovane populacije ne poznamo. Z raziskavo je bilo zaradi slabše odzivnosti anketirancev in časovne stiske mogoče pridobiti zgolj majhen vzorec. Vzorčenje je potekalo z metodo snežne kepe preko spleta in preko neposrednega anketiranja v predavalnicah, kar je imelo svoje prednosti in slabosti.

Priporočila za prakso

Čeprav je empatija abstrakten koncept, ki ga lahko posamezniki različno dojemajo, smo v naši raziskavi ugotovili, katera domnevna empatična vedenja vodij imajo po mnenju pripadnikov različnih generacij v našem vzorcu največjo vrednost. Med prepoznanimi ključnimi empatičnimi vedenji so: aktivno poslušanje zaposlenih, pozornost na neverbalno komunikacijo, razumevanje okoliščin in vplivov, sprejemanje raznolikosti, pozitivna komunikacija, zagotavljanje pomoči in podpore, ustvarjanje varnega in uravnoveženega delovnega okolja, prilagajanje vodstvenih stilov in nalog potrebam zaposlenih ter odprtost za povratne informacije. Na podlagi ugotovljene pomembnosti, ki jo pripadniki preučevanih generacij našega vzorca izrazijo glede empatičnih vedenj vodij, torej menimo, da lahko vodja, ki se

poslužuje teh vedenj, uspešneje vodi različne generacije.

Empatija in z njo povezana empatična vedenja so izraz visoke čustvene inteligentnosti, za katero Radhika Kapur (2018) zapiše, da vodjem omogoča učinkovito uporabo veščin vodenja in spodbujanje učinkovitosti njihovih podrejenih. Ker na našem vzorcu ugotovimo tudi, da se samozaznana stopnja empatičnosti pozitivno povezuje z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij, vsem, ki se ukvarjajo z vodenjem generacij X, Y in Z, predlagamo, da pozornost posvečajo prepoznavanju empatije pri sebi in drugih. Iz pregleda literature lahko vidimo, da se empatije lahko naučimo in jo krepimo (Shapiro 2002), je pa to dolgotrajen proces, ki zahteva zavedanje, prakso in odprtost za druge. Zaradi številnih prednosti, ki jih vodenje s čustveno inteligentnostjo prinaša, vodjem predlagamo, da se redno izobražujejo na področju čustvene inteligentnosti, kar lahko storijo na več načinov. Prvi primer je z udeležbo na specializiranih delavnicah in seminarjih, kjer programi vključujejo igre vlog in skupinske diskusije, ki pomagajo prepoznati čustva pri sebi in drugih. Prav tako je koristno sodelovati s poslovnimi trenerji ali z mentorji, ki jim pomagajo razvijati samozavedanje in prilagodljivost v različnih situacijah. Poleg tega lahko vodje pridobivajo znanje s pomočjo strokovne literature ali praktičnih orodij za presojanje čustvene inteligentnosti. Pomembno je tudi, da se posvetijo vsakodnevni praksi refleksije o lastnem vedenju in aktivnega poslušanja zaposlenih ter v svoje delo vključijo tehnike za obvladovanje stresa, kot sta čuječnost ali meditacija.

Sklep

Na izbrani populaciji študentov UP FM smo ugotovili, da se udeleženci, ki so pripadniki generacij X, Y in Z, pomembno ne razlikujejo v pričakovanjih glede izraženosti empatičnih vedenj pri njihovih vodjih, opazili pa smo, da pripadniki našega vzorca preučevana empatična vedenja vodij dojemajo za pomembna, torej so pričakovanja do empatičnih vedenj vodij pri pripadnikih vzorca podobno visoka.

V okviru raziskave nas je zanimalo tudi, ali se samozaznana stopnja empatičnosti pozitivno povezuje z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. Rezultati samoocenjevanja empatije pri pripadnikih našega vzorca so pokazali, da imajo tisti, ki so pripadniki generacije Z, najnižjo samozaznano stopnjo empatije v primerjavi s tistimi, ki so pripadniki generacij X in Y. Pripadni-

kom generacije Z po naših rezultatih sledijo pripadniki iz generacije X, najvišjo stopnjo samo-ocenjene empatije pa zaznamo pri pripadnikih, ki sodijo v generacijo Y. Povezanost med samozaznana stopnjo empatičnosti in izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij se na našem vzorcu izkaže kot pozitivna, iz česar ugotovimo, da se z višanjem samoocenjene stopnje empatičnosti zvišuje tudi pomen empatičnih vedenj vodij.

Opomba: Ta članek temelji na rezultatih raziskave, izvedene v okviru magistrskega dela z naslovom »Pomen empatije pri vodenju različnih generacij«, zaključenega na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za Management, avtorice Klavdije Hribar in pod mentorstvom izr. prof. dr. Ane Arzenšek. Glavni poudarki raziskave so bili prilagojeni za strokovno obravnavo v tem članku. Celotno delo je dostopno na: <https://repozitorij.upr.si/IzpisGradiva.php?id=20815>.

Literatura

- Belli, E., F. Yildirim, S. Naktiyok, A. Gurbuz in A. Dursun Aydin. 2015. »The Comparison of Empathic Tendencies of the Management Department Students.« *Journal of International Education and Leadership* 5 (1): n1.
- Blanke, E., in M. Riediger. 2019. »Reading Thoughts and Feelings in Other People: Empathic Accuracy across Adulthood.« *Progress in Brain Research* 247:305–327.
- Chillakuri, B., in R. Mahanandia. 2018. »Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent.« *Human Resource Management International Digest* 26 (4): 34–38.
- Djedović, V., E. Mujkanović in M. Mirković-Hajdukov. 2020. »Post-milenijalci: upoznajmo generacijo Z.« *Društvene i humanističke studije* 1 (14): 389–406.
- Fuller, M., E. Kamans, M. van Vuuren, M. Wolfensberger in M. D.T. De Jong. 2021. »Conceptualizing Empathy Competence: A Professional Communication Perspective.« *Journal of Business and Technical Communication* 35 (3): 333–368.
- George, J. M. 2000. »Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence.« *Human Relations* 53 (8): 1027–1055.
- Goessling, M. 2017. »Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace.« *Integrated Studies* 66, Murray State University, Center for Adult and Regional Education, Murray, KY.
- Goleman, D. 2006. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Prevedla M. Čakš. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hribar, K. 2024. »Pomen empatije pri vodenju različnih generacij.« Magistrsko delo, Univerza na Primorskem.
- iPROM in Valicon. 2021. »Medijska potrošnja 2021: predstavitev izsledkov raziskave o potrošnji medijskih vsebin in komunikacijskih kanalov v Sloveniji.« Poročilo za medije. <https://iprom.si/files/2021/05/iPROM-in-Valicon-raziskava-Medijska-potrosnja-2021-Porocilo-iPROM-Press.pdf>.
- Jolliffe, D., in D. P. Farrington. 2006. »Development and Validation of the Basic Empathy Scale.« *Journal of Adolescence* 29 (4): 589–611.
- Kapur, R. 2018. *Emotional Intelligence at the Workplace*. https://www.researchgate.net/publication/323725847_Emotional_Intelligence_at_the_Workplace.
- Konrath, S. H., E. O'Brien in C. Hsing. 2011. »Changes in Dispositional Empathy in American College Students over Time: A Meta-Analysis.« *Personality and Social Psychology Review* 15 (2): 180–198.
- Kraus, M. 2017. »Comparing Generation X and Generation Y on Their Preferred Emotional Leadership Style.« *Journal of Applied Leadership and Management* 5:62–75.
- Lanier, K. 2017. »5 Things HR Professionals Need to Know about Generation Z: Thoughts Leaders Share Their Views on the HR Profession and Its Direction for the Future.« *Strategic HR Review* 16 (6): 288–290.
- Ličen, N., in B. Bolčina, ur. 2010. *Izobraževanje - most med generacijami: priručnik za medgeneracijsko učenje*. Ajdovščina: Ljudska univerza.
- Machová, R., T. Zsigmond, K. Lazányi in V. Krepszová. 2020. »Generations and Emotional Intelligence. A Pilot Study.« *Acta Polytechnica Hungarica* 17 (5): 229–247.
- Md Jani, S. H., M. Syafiq Tan, N. H. Othman, N. I. Mohd Salleh, P. A. Z. Mohd Azri in N. A. D. Badarul Hissam. 2022. »Literature Review of Emotional Intelligence and Psychological Well-Being.« *International Journal of Accounting, Finance and Business* 7 (42): 165–174.
- Nakamura, Y. T., J. Milner in T. Milner. 2022. »Inclusive-Empathy in Leadership.« *The Journal of Applied Behavioral Science: A Publication of the NTL Institute* 58 (1): 161–163.
- O'Brien, E., S. H. Konrath, D. Grühn in A. L. Hagen. 2013. »Empathic Concern and Perspective Taking: Linear and Quadratic Effects of Age across the Adult Life Span.« *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences* 68 (2): 168–175.
- Ovsenik, R., in D. Kozjek. 2015. »Vrednote generacij.« *Revija za univerzalno odličnost* 4 (2): 17–32.
- Ramovš, K. 2013. »Medgeneracijsko sožitje in solidarnost.« *Kakovostna starost* 16 (4): 3–33.
- Segran, E. 2016. »Your Guide To Generation Z: The Frugal, Brand-Wary, Determined Anti-Millennials.« *Fastcompany*, 8. september. <https://www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millenn>.

- Shapiro, J. 2002. »How do Physicians Teach Empathy in the Primary Care Setting?« *Academic Medicine* 77 (4): 323–328.
- Simonič, B. 2014. »Psihoterapija kot možnost razvoja empatije v odraslosti.« *Andragoška spoznanja* 20 (4): 63–76.
- Simonič, B. 2020. »Recenzija knjige Paula Blooma Proti empatiji: razlogi za razumno sočutje.« *Kairos: slovenska revija za psihoterapijo* 14 (3/4): 391–395.
- Turk, S. 2013. »Krepitev samoučinkovitosti z razvijanjem empatije in samouravnavanja.« Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Zineldin, M., in A. Hytter. 2012. »Leaders' Negative Emotions and Leadership Styles Influencing Subordinates' Well-Being.« *The International Journal of Human Resource Management* 23 (4): 748–758.