

# VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU

---

**Baltorić, Lorena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:982158>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Lorena Baltorić

**VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU**

Diplomski rad

Osijek, 2023

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Lorena Baltorić

## **VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010225216

e-mail: [lbaltoric@efos.hr](mailto:lbaltoric@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2023

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Management

Lorena Baltorić

**THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN  
LEADERSHIP**

Graduate paper

Osijek, 2023



## **Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu**

### **SAŽETAK**

Emocionalna inteligencija je sve značajnija komponenta efikasnog liderstva u današnjem poslovnom okruženju. Ova sposobnost razumijevanja, upravljanja i reagiranja na emocije, kako kod sebe tako i kod drugih, postaje ključni faktor za ostvarivanje uspješnih rezultata i održavanje pozitivnih radnih odnosa. U liderstvu, emocionalna inteligencija omogućava dublje razumijevanje timskih članova, bolju komunikaciju i konstruktivno rješavanje konflikata. Emocionalno inteligentni lideri također mogu motivirati svoje suradnike, inspirirati ih ka zajedničkim ciljevima i stvoriti produktivnu radnu atmosferu. Ovaj sažetak istražuje ključne komponente emocionalne inteligencije u kontekstu liderstva i analizira njen utjecaj na organizacijske rezultate. Shvaćanje važnosti emocionalne inteligencije postaje neophodno za moderno liderstvo, s obzirom na sve veću kompleksnost izazova s kojima se lideri suočavaju u dinamičnim radnim okruženjima.

**Ključne riječi: emocije, liderstvo, emocionalna inteligencija, motivacija**

## **The importance of emotional intelligence in leadership**

### **ABSTRACT**

Emotional intelligence is an increasingly important component of effective leadership in today's business environment. This ability to understand, manage and react to emotions, both in oneself and in others, becomes a key factor for achieving successful results and maintaining positive working relationships. In leadership, emotional intelligence enables deeper understanding of team members, better communication and constructive resolution of conflicts. Emotionally intelligent leaders can also motivate their co-workers, inspire them towards common goals and create a productive work atmosphere. This brief explores the key components of emotional intelligence in the context of leadership and analyses its impact on organizational performance. Understanding the importance of emotional intelligence is becoming necessary for modern leadership, given the increasing complexity of the challenges leaders face in dynamic work environments.

**Keywords: emotions, leadership, emotional intelligence, motivation**

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Emocionalna inteligencija.....</b>	<b>11</b>
3.1. Definicija emocionalne inteligencije.....	12
3.2. Komponente emocionalne inteligencije .....	14
3.3. Modeli procjene emocionalne inteligencije .....	16
<b>4. Povezanost emocionalne inteligencije s liderstvom.....</b>	<b>20</b>
4.1. Utjecaj emocionalne inteligencije na motivaciju timova.....	21
4.2. Emocionalna inteligencija i efektivno vođenje promjena .....	23
<b>5. Razvoj emocionalne inteligencije u liderstvu.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu – istraživački rad.....</b>	<b>27</b>
6.1. Ciljevi istraživanja.....	27
6.2. Rezultati istraživanja .....	27
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>42</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>46</b>



## 1. Uvod

Emocije su duboko usađene u ljudsko iskustvo i igraju ključnu ulogu u svim aspektima međuljudskih interakcija. Kroz prizmu liderstva, emocije postaju esencijalna komponenta koja oblikuje način na koji pojedinac vođenjem utiče na druge. U suvremenom poslovnom svijetu, gdje se dinamičnost, neizvjesnost i brze promjene nametnule kao norma, tradicionalni koncepti liderstva više nisu dovoljni za osiguravanje uspjeha i održavanje produktivnih radnih okruženja. Umjesto toga, sve više se ističe važnost emocionalne inteligencije kao ključnog faktora koji transformira i obogaćuje ulogu vođe.

Liderstvo je evoluiralo iz jednostavnog upravljanja u kompleksan i dinamičan proces. Tradicionalni koncepti liderstva, koji su se fokusirali na tehničke vještine i autoritarnu kontrolu, više ne odgovaraju zahtjevima današnjeg okruženja. Umjesto toga, istraživanja su sve više okrenuta ka emocionalnoj inteligenciji kao ključnom faktoru koji oblikuje novu dimenziju liderstva. Emocionalna inteligencija, sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih, sve više se prepoznaje kao esencijalna komponenta suvremenog liderstva.

Uvođenjem emocionalne inteligencije u okvir liderstva, lideri postaju više od upravljača ili direktora. Postaju vizionari koji ne samo da znaju kako postići ciljeve i ostvariti rezultate, već i kako motivirati i inspirirati svoje timove. Emocionalno inteligentni lideri razvijaju dublje razumijevanje svojih suradnika, njihovih potreba i aspiracija, čime se gradi povjerenje i povezanost. Oni su sposobni prepoznati i rješavati konflikte na konstruktivan način, podržavati timsku suradnju i kultivirati pozitivnu radnu atmosferu.

No, zašto je emocionalna inteligencija tako ključna u liderstvu? Odgovor leži u njezinoj sposobnosti oblikovanja emocionalne klime unutar organizacije. Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom utječu na kolektivno emocionalno stanje tima, potičući produktivnost, kreativnost i posvećenost. Njihova sposobnost prepoznavanja i upravljanja emocijama također igra presudnu ulogu u donošenju odluka i upravljanju stresom. Emocionalno inteligentni lideri bolje razumiju vlastite reakcije pod pritiskom te su sposobni zadržati smirenost i jasno razmišljati čak i u zahtjevnim situacijama.

U narednim dijelovima ovog diplomskog rada, dublje će se istražiti ključne komponente emocionalne inteligencije u kontekstu liderstva, analizirati njen utjecaj na organizacijske rezultate te istražiti kako se razvoj emocionalne inteligencije može integrirati u proces razvoja

lidera. Kroz ovu analizu, postat će očito da emocionalna inteligencija nije tek poželjna osobina, već presudni alat za postizanje uspjeha u dinamičnom i zahtjevnom poslovnom okruženju.

## 2. Metodologija rada

Cilj ovog istraživanja je analizirati kako visoka emocionalna inteligencija vođa utječe na njihove zaposlenike i procijeniti u kojoj mjeri visoka emocionalna inteligencija vođa može pozitivno utjecati na produktivnost, motivaciju i opću radnu atmosferu zaposlenika. Kako bi se postigao ovaj cilj, provedeno je empirijsko istraživanje kroz anketni upitnik među zaposlenicima na području Kutine.

U procesu izrade ovog istraživanja, korištene su raznovrsne kvalitativne metode kako bi se postigla dublja analiza i razumijevanje teme. Metode koje su primjenjivane u radu obuhvaćaju deskripciju, indukciju, dokazivanje, uzorak, kao i druge slične metode. Posebno se ističe primjena metoda kompilacije i analize kao dominantnih tijekom istraživanja.

U skladu s definicijama koje su navedene u literaturi, metoda sinteze podrazumijeva razlaganje kompleksnih pojmova, i zaključaka na njihove osnovne elemente kako bi se analizirali pojedinačno i u međusobnom odnosu. Na osnovu ovakvog pristupa, proces sinteze postepeno se razvija, krećući se od jednostavnih i apstraktnih elemenata ka njihovom povezivanju i spajanju kako bi se izgradio ili rekonstruirao cjelovit entitet (Zaječaranović, 1973).

Metoda deskripcije, prema Žugaju i suradnicima (2006:56), koristi se za opisivanje fenomena i objekata, kao i za ilustraciju njihovih veza i povezanosti, ali bez dubokog naučnog objašnjenja i interpretacije.

Zelenika (2000) pruža definiciju metode indukcije kao "sistematskog i dosljednog primjenjivanja induktivnog zaključivanja, koje se temelji na posebnim ili individualnim činjenicama, kako bi se došlo do općih zaključaka".

### 3. Emocionalna inteligencija

Emocija se definira kao kompleksno stanje uma i tijela koje uključuje osjećaje, fiziološke reakcije, misli i ponašanje. Emocije su temeljne ljudske reakcije na vanjske događaje, situacije ili unutarnje procese. One obuhvaćaju širok raspon osjećaja, kao što su sreća, tuga, strah, ljutnja, gađenje, iznenađenje, ljubav i mnoge druge. Kovačević i Ramadanović (2016:505) navode da su emocije mentalni doživljaji koji reflektiraju osobni odnos prema okružujućem svijetu, suprotstavljajući se objektivnom opažanju. Ova subjektivna stanja često prate fiziološke promjene i potiču našu reakciju.

Emocije se često manifestiraju kroz fizičke promjene kao što su ubrzan puls, promjene u disanju, povećana ili smanjena napetost mišića te drugi autonomni odgovori. Također, emocije mogu utjecati na naše kognitivne procese, uključujući razmišljanje, donošenje odluka i percepciju svijeta oko nas. Goleman (1997) emocije definira kao impulse koji nas navode na djelovanje, to su trenutačni planovi za suočavanje sa životnim izazovima koje je u nas usadila evolucija.

Iako emocije predstavljaju složen fenomen, Paul Ekman (1972) je identificirao šest osnovnih, prirodnih emocija kod ljudi. Ove emocije inherentno postoje kod svake osobe, bez obzira na vanjske utjecaje. Prema Ekmanu, primarne emocije su iznenađenje, strah, gađenje, ljutnja, radost i tuga. Te emocije se pojavljuju univerzalno u svim kulturama i dobnoj skupini te izazivaju slične ili čak iste reakcije u svakoj osobi. „Emocije su izazvane svjesnim ili nesvjesnim vrednovanjem nekog događaja bitnog za neki važan cilj, te se smatraju pozitivnima kad se cilj ostvaruje, odnosno negativnima kada on nije uspješno realiziran (Oatley, Jenkins, 2003: 93)“.

Inteligencija se definira kao mentalna karakteristika koja obuhvaća raznolike sposobnosti za učenje, prilagodbu novim situacijama i događajima, razumijevanje i manipulaciju apstraktnim pojmovima te primjenu stečenog znanja kako bi se uspješno snalazili u okruženju koje nas okružuje (Gardner, 1983). Korijeni riječi "inteligencija" vuku se iz latinske riječi "inteligere", što znači razumjeti ili shvatiti. Suština ovog pojma može se sažeti kao skup raznovrsnih i neovisnih intelektualnih sposobnosti pojedinca (Sternberg, 2012:23).

Tijekom povijesti, mnogi istaknuti mislioci i znanstvenici bavili su se proučavanjem inteligencije. Kroz gotovo 2400 godina istraživanja inteligencije, ova tema je intrigirala filozofe, psihologe, vođe i, u nedavnoj prošlosti, i menadžere. Još u antičkoj Grčkoj, filozofi su

se bavili pitanjima i metodama proučavanja ljudske inteligencije. Primjerice, Platon je koristio metaforu bloka voska kako bi opisao ljudsku inteligenciju. Prema Platonu, različite karakteristike voska poput veličine, tvrdoće, čistoće i vlažnosti odražavaju intelektualne kapacitete osobe. Vosak koji je prejako ili premecko, mutan ili nečist, ukazivao bi na moguće intelektualne nedostatke kod osobe (Cianciolo i Sternberg, 2008)

Emocionalna inteligencija je koncept koji je postao sve značajniji u suvremenom društvu i istraživanjima psihologije. Ovaj koncept se odnosi na sposobnost osobe da prepozna, razumije i upravlja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih ljudi. Razumijevanje emocija ključno je za međuljudske interakcije, socijalno povezivanje i donošenje odluka. Emocije su složeni fenomeni koji su istraživani iz različitih perspektiva, uključujući psihologiju, neuroznanost, antropologiju i filozofiju. U znanstvenim istraživanjima u području psihologije moguće je pronaći mnoge različite definicije emocija. Unatoč dugogodišnjem interesu stručnjaka za ovu temu, ne postoji univerzalno prihvaćena ili definitivna definicija. Prema Proleksis enciklopediji (2012), emocije su opisane kao „psihološki doživljaji koji se mogu manifestirati kao osjećaji ugone ili neugode (...), često prateći se fiziološkim promjenama u disanju, cirkulaciji krvi i aktivnosti žlijezda“.

### **3.1. Definicija emocionalne inteligencije**

Termin emocionalna inteligencija (EI) prvi su uobličili Peter Salovey i John D. Mayer 1990. godine. Oni su emocionalnu inteligenciju definirali kao "aspekt društvene inteligencije koji uključuje sposobnost prepoznavanja i razlikovanja vlastitih i tuđih osjećaja i emocija te upotrebu tih informacija za vođenje vlastitih misli i ponašanja" (Mayer i Salovey, 1997).

„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, 2001).

Salovey i Sluyter (1999) emocionalnu inteligenciju definiraju kao „sposobnost identificiranja, razumijevanja i objašnjavanja emocija, kao i pristup te priziv emocija u domeni promišljanja, razumijevanja i spoznaja. Ona pri tome određuje emocionalni, ali i intelektualni razvoj pojedinca“.

Jedna od dublje analiziranih definicija emocionalne inteligencije naglašava njezin sveobuhvatan karakter, obuhvaćajući sposobnosti kao što su poticanje motivacije, upornost usprkos izazovima, kontrola impulzivnosti i sposobnost odgađanja zadovoljstva, regulacija emocionalnog stanja kako bi se spriječilo uzbuđenje, te iskazivanje suosjećanja i gajenje nade (Goleman, 1997). Kada se raspravlja o emocionalnoj inteligenciji, referira se na skup vještina koje su usko povezane s ljudskim emocionalnim aspektom života. Ove vještine se razlikuju od opće inteligencije i odražavaju emocionalnu zrelost pojedinca (Szcześniak i Stochalska, 2019:219).

Prvo službeno spominjanje emocionalne inteligencije dolazi iz njemačkog članka naslovljenog "Emocionalna inteligencija i oslobađanje", objavljenog 1966. godine u časopisu "Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie", autora Leunera, a pojam emocionalna inteligencija prvi put je zabilježen u engleskoj literaturi u neobjavljenoj doktorskoj disertaciji koju je 1986. godine napisao Wayne Payne. S obzirom na opće zanimanje za ovu temu, može se pretpostaviti da bi Payne postao jedan od najcitiranijih autora da je svoj rad objavio u relevantnom znanstvenom časopisu.

Emocionalna inteligencija je složen koncept koji se odnosi na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i primjene emocija, kako kod sebe tako i kod drugih, kako bi se postigao uspješan međuljudski odnos, samopouzdanje i emocionalno blagostanje. Ovaj koncept nadilazi klasično shvaćanje inteligencije temeljene na kognitivnim sposobnostima i istražuje dublje razumijevanje ljudske psihologije. Simmons i Simmons JR. (2000) za emocionalnu inteligenciju smatraju da kao što je intelektualna inteligencija povezana s funkcijama mozga, isto tako i emocionalna inteligencija temelji se na moždanim procesima. Emocionalne reakcije, koje obuhvaćaju naša osjećanja i način na koji procjenjujemo situacije, prisutne su u našem mozgu kao kombinacija naslijeđenih i naučenih elemenata, smještenih unutar limbičkog sustava.

Prepoznavanje emocija u sebi i drugima obuhvaća sposobnost identificiranja specifičnih emocija koje se pojavljuju u različitim situacijama. To uključuje osjećaj svijesti o emocionalnom stanju, kao i sposobnost prepoznavanja neverbalnih znakova kao što su izrazi lica, tijelo i intonacija glasa. Razumijevanje emocija znači dublje produbljivanje u prirodu emocija - razumijevanje njihovih uzroka, posljedica i povezanosti s razmišljanjem i ponašanjem. Osoba emocionalno inteligentna može analizirati svoje emocije, razumjeti zašto se osjeća na određeni način i predviđati kako će te emocije utjecati na njeno ponašanje. Upravljanje emocijama odnosi se na sposobnost regulacije vlastitih emocija na način koji je

adaptivan i konstruktivan. Ovo uključuje sposobnost upravljanja stresom, tjeskobom, ljutnjom i drugim emocijama kako bi se postiglo emocionalno ravnoteže. Ujedno, to podrazumijeva i sposobnost iskazivanja emocija na prikladan način te razvijanje strategija za suočavanje s negativnim emocijama. Primjena emocija odnosi se na sposobnost korisnog korištenja emocionalnih informacija kako bi se unaprijedile međuljudske interakcije, komunikacija i odlučivanje. To može uključivati ispravno čitanje emocija drugih ljudi kako bismo bolje razumjeli njihove potrebe i perspektive te prilagodbu našeg ponašanja kako bismo stvorili pozitivan utjecaj.

Emocionalna inteligencija također obuhvaća razvoj empatije, što je sposobnost suosjećanja i razumijevanja emocija drugih ljudi. Kroz empatiju, osoba može sebe staviti u poziciju drugih, osjećati slično kao oni i pružiti podršku ili razumijevanje u skladu s njihovim emocionalnim potrebama.

### **3.2. Komponente emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija, dublji razum međusobnog emocionalnog djelovanja, sastoji se od nekoliko ključnih komponenata koje se međusobno prožimaju kako bi oblikovale cjelokupnu emocionalnu svjesnost i interakciju. Emocionalna inteligencija sastoji se od nekoliko međusobno povezanih komponenata koje zajedno doprinose razvoju emocionalne inteligencije. Ove komponente omogućuju osobi da bolje razumije i upravlja svojim emocijama te da uspješno komunicira s drugima. Evo glavnih komponenata emocionalne inteligencije (Mayer i Salovey, 1977):

- Sposobnost percepcije emocija odnosno točnost kojom osoba identificira vlastite emocije i emocije drugih ljudi
- Sposobnost korištenja emocija kao podrška racionalnom razmišljanju kroz upravljanje emocijama prema konstruktivnim aktivnostima
- 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
- Sposobnost reguliranja emocija točnije upravljanje vlastitim emocijama i raspoloženjima kao i emocijama i raspoloženjima drugih ljudi

Fernandez – Berrocal i Extremera (2006) navode kako su ove četiri dimenzije postavljene u hijerarhijski redoslijed, pri čemu je percepcija emocija smještena na osnovnu razinu, dok je sposobnost reguliranja emocija postavljena na najvišu razinu i predstavlja najzahtjevniji aspekt primjene. Stoga se sposobnost upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih temelji na kompetencijama tri prethodne dimenzije

Prva komponenta je sposobnost prepoznavanja emocija. To znači osjetiti i razumjeti svoje emocije te prepoznati emocije drugih ljudi. Kroz tu sposobnost postajemo svjesni osjećaja koji se javljaju u raznim situacijama i shvaćamo kako te emocije oblikuju naše reakcije i donoseći naše odluke. Također, kroz pažljivo promatranje drugih, možemo prepoznati i interpretirati emocije koje oni doživljavaju, što pomaže u stvaranju dubljeg razumijevanja i veza s drugima. Ova komponenta uključuje sposobnost prepoznavanja različitih emocija, kako u sebi tako i kod drugih. To podrazumijeva osjećaj svijesti o svojim emocijama te sposobnost primjećivanja znakova emocija kod drugih ljudi, kao što su izrazi lica, ton glasa i tjelesna gestikulacija. Intrapersonalna inteligencija, koja se bavi analizom osobnih emocija, također je poznata kao sposobnost razumijevanja vlastitih emocionalnih stanja. Ova dimenzija intrapersonalne inteligencije obuhvaća aspekte poput samosvijesti o emocijama, samopouzdanja, emocionalne inteligencije, neovisnosti i postizanja osobnog potencijala. „Sposobnost razumijevanja tuđih emocija ili interpersonalna inteligencija sastoji se od empatije, društvene odgovornosti i međuljudskih odnosa. Empatija se definira kao sposobnost da se prepoznaju tuđe emocije i razumije kako se drugi osjećaju“ (Bar – On, 2013).

Sposobnost korištenja emocija ključna je komponenta emocionalne inteligencije. To uključuje sposobnost da se emocionalne informacije primijene u komunikaciji, donošenju odluka i rješavanju problema. Kada koristimo emocije na svjestan i konstruktivan način, možemo stvarati bolje međuljudske interakcije, prepoznati prilike za suradnju i uspješno se nositi s izazovima. Ova komponenta obuhvaća sposobnost ispravne primjene emocionalnih informacija kako bi se postigli bolji rezultati u međuljudskim interakcijama, komunikaciji i odlučivanju. Osoba emocionalno inteligentna može koristiti svoje emocije kako bi se povezala s drugima, motivirala sebe i druge te olakšala rješavanje problema (Harvard Business School, 2019).

Razumijevanje emocija predstavlja treću ključnu komponentu emocionalne inteligencije. To uključuje dublje istraživanje uzroka i implikacija emocija. Kroz ovo razumijevanje, postajemo svjesni da naše emocije imaju korijene u našim uvjerenjima, iskustvima i vrijednostima. Osim toga, razumijevanje emocija pomaže nam prepoznati kako se emocije međusobno prepliću te kako one mogu utjecati na naše odluke i ponašanje. Ova komponenta se odnosi na dublje



razumijevanje uzroka, posljedica i prirode emocija. Osoba emocionalno inteligentna može analizirati svoje emocije, razumjeti zašto se osjeća na određeni način i prepoznati kako emocije utječu na razmišljanje i ponašanje. „Netko s visokim EI može točno identificirati koje emocije druga osoba osjeća i može razlikovati prave od lažnih emocija. Osoba to može učiniti primjećujući određene izraze lica ili promjene u glasu ili govoru tijela druge osobe“ (Kabula, 2022).

Zadnja komponenta je sposobnost upravljanja emocijama. To obuhvaća različite tehnike i strategije za regulaciju emocija kako bi se postigla emocionalna ravnoteža. Na primjer, možemo naučiti tehnike opuštanja kako bismo se nosili sa stresom ili vježbati svjesnost kako bismo se oslobodili negativnih emocija poput tjeskobe ili ljutnje. Ovladavanje tim strategijama omogućuje nam da na bolji način reagiramo na izazovne situacije. Ova komponenta uključuje sposobnost učinkovitog upravljanja vlastitim emocijama. To podrazumijeva sposobnost prepoznavanja kada su emocije pozitivne ili negativne te razvijanje strategija za regulaciju tih emocija. Upravljanje emocijama također uključuje sposobnost suočavanja sa stresom, tjeskobom i drugim izazovnim emocionalnim stanjima.

Sve ove komponente međusobno su povezane i dopunjuju se. Razvoj emocionalne inteligencije zahtijeva svijest o vlastitim emocijama, kontinuiranu samorefleksiju, praksu u regulaciji emocija te sposobnost primjene emocionalnih informacija u svakodnevnim situacijama. Kombinacija ovih komponenti omogućuje osobi da postigne emocionalno blagostanje, bolje međuljudske odnose te uspješniju navigaciju kroz različite životne izazove.

### **3.3. Modeli procjene emocionalne inteligencije**

Postoje razni modeli za procjenu emocionalne inteligencije, a neki od najpoznatijih su:

- Model Daniela Golemana: Ovaj model identificira pet glavnih komponenti emocionalne inteligencije: samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i socijalne vještine. Ovaj model naglašava važnost razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te empatije prema emocijama drugih.
- Model Mischela Mayera i Petera Saloveya: Ovaj model također prepoznaje pet ključnih komponenti emocionalne inteligencije: prepoznavanje emocija, razumijevanje emocija, izražavanje emocija, upravljanje emocijama te upotreba emocija kako bi se poticala misaona aktivnost i rješavanje problema.

- Model Reuvena Bar-Ona: Ovaj model uključuje pet faktora emocionalne inteligencije: emocionalna svijest, izražavanje emocija, međuljudske vještine, upravljanje stresom i intrapersonalne vještine. Bar-On također ističe važnost pozitivnog emocionalnog iskustva i dobrobiti.
- Model Johna Mayera, Davida Carusa i Petera Saloveya: Ovaj model usredotočuje se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i korisnog korištenja emocija. Naglašava važnost intelektualnog procesiranja emocija.
- Model Travis Bradberryja i Jean Greavesa: Ovaj model se temelji na četiri komponente emocionalne inteligencije: samosvijest, samoregulacija, motivacija i socijalne vještine. Ovaj model često se primjenjuje u poslovnom kontekstu kako bi se poboljšale međuljudske vještine na radnom mjestu.

Goleman je u svojoj knjizi "Emotional Intelligence" izdvojio pet ključnih komponenata emocionalne inteligencije, a Hajnc i Vučenović (2013:99) navode kako je Goleman klasificirao i podijelio u dvije kategorije. Prvu kategoriju čine intrapsihičke vještine (samosvijest, samoregulacija i motivacija), a drugu kategoriju čine intrepisihičke vještine (empatija i socijalne vještine) (Goleman, 2013):

- Samosvijest (engl. *Self-awareness*): Razumijevanje vlastitih emocija, svijesti o vlastitim osjećajima i kako utječu na ponašanje.
- Samoregulacija (engl. *Self-regulation*): Sposobnost kontroliranja i upravljanja vlastitim emocijama te prilagodba emocija različitim situacijama.
- Motivacija (engl. *Motivation*): Unutarnja motivacija za postizanjem ciljeva, upornost, entuzijazam i sposobnost izdržavanja teškoća.
- Empatija (engl. *Empathy*): Razumijevanje emocija i perspektiva drugih, sposobnost stavljanja sebe u tuđe cipele.
- Socijalne vještine (engl. *Social Skills*): Vještine uspostavljanja i održavanja zdravih međuljudskih odnosa, uključujući komunikaciju, suradnju i rješavanje konflikata.

Model Mayera i Saloveya odnosi se na koncept emocionalne inteligencije (EI) koji su razvili psiholozi Peter Salovey i John Mayer. Ovaj model fokusira se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i korisnog korištenja emocija kako bi se postigli osobni i društveni ciljevi. Model se često koristi u domeni psiholoških istraživanja i edukacije, a također se primjenjuje i u poslovnom okruženju za selekciju, razvoj i procjenu zaposlenih.

Model Mayera i Saloveya sastoji se od četiri osnovne komponente emocionalne inteligencije (Mayer i Salovey, 1995:205):

- Percepcija emocija: Ova komponenta obuhvaća sposobnost prepoznavanja emocija u sebi i drugima, kao i razumijevanje izraza emocija, verbalnih i neverbalnih znakova emocija.
- Razumijevanje emocija: Ova komponenta odnosi se na dublje razumijevanje emocija, njihovih uzroka i posljedica. Osobe koje su emocionalno inteligentne mogu prepoznati kompleksne kombinacije emocija i razumjeti kako se emocije razvijaju i mijenjaju.
- Uporaba emocija: Ova komponenta uključuje sposobnost korisnog korištenja emocija kako bi se poboljšala komunikacija, rješavali problemi, donosile odluke i postizali ciljevi. Osobe s visokom emocionalnom inteligencijom mogu svjesno koristiti emocije kako bi se postigla bolja radna učinkovitost i zadovoljstvo.
- Upravljanje emocijama: Ova komponenta obuhvaća sposobnost regulacije vlastitih emocija kako bi se postigao emocionalni balans. To uključuje sposobnost upravljanja stresom, suočavanje sa zahtjevnim situacijama te kontroliranje negativnih emocija kako bi se održao pozitivan mentalni sklop.

Model Mayera i Saloveya naglašava važnost svake od ovih komponenti kako bi se stvorila cjelovita emocionalna inteligencija. Ovaj model doprinio je razumijevanju emocionalne inteligencije i njezinom utjecaju na različite aspekte života, uključujući međuljudske odnose, radnu učinkovitost i opće zadovoljstvo.

Emocionalno-socijalni model Bar-On (engl. *Bar-On Emotional-Social Intelligence model*) je teorijski okvir koji se koristi za razumijevanje emocionalne i socijalne inteligencije kod ljudi. Ovaj model je razvio dr. Reuven Bar-On, izraelski psiholog, i prvi put ga je predstavio 1997. godine. Model se temelji na ideji da se emocionalna i socijalna inteligencija može mjeriti i razvijati, s obzirom na to da su ove vještine ključne za uspješno međuljudsko funkcioniranje, upravljanje emocijama, rješavanje problema i mnoge druge aspekte života.

Model sadrži pet ključnih aspekata koji pomažu u procjeni nivoa emocionalne inteligencije kod pojedinaca. Ovi aspekti obuhvaćaju (Bar-On, 2006):

- Unutarnje vještine (intrapersonalne vještine): Ovo se odnosi na sposobnost osobe da razumije svoje emocionalno stanje, hrabro se suočava s izazovima i održava pozitivno samopoštovanje.

- Međuljudske vještine (interpersonalne vještine): Ovdje se istražuje kako osoba uspostavlja socijalne veze i pokazuje empatiju prema drugima.
- Rješavanje problema i testiranje stvarnosti (kompatibilnost): Ova komponenta se odnosi na sposobnost rješavanja problema i realistično sagledavanje situacija.
- Upravljanje stresom (stres upravljanje): Ovdje se procjenjuje koliko je osoba sposobna da se nosi sa stresom, tolerira ga i kontrolira svoje impulzivne reakcije.
- Opće emocionalno stanje (opće raspoloženje): Ova dimenzija obuhvaća sreću i optimizam osobe.

Ovi su modeli samo neki od mnogih pristupa procjeni emocionalne inteligencije. Svaki od njih ima svoje jedinstvene aspekte i naglaske te se koriste u različitim kontekstima, kao što su obrazovanje, psihologija, poslovna sfera i druge.

## 4. Povezanost emocionalne inteligencije s liderstvom

Liderstvo, odnosno vođenje, često se smatra ključnom funkcijom u menadžmentu, čak i kao jedinom istinskom menadžerskom ulogom. Bitna razlika između menadžmenta i liderstva leži u fokusu: menadžment usmjerava zaposlenike prema obavljanju zadataka, dok liderstvo se odnosi na utjecaj na druge kako bi izvršili zadatke. Pratiti lidera čini bitan dio vođenja, pri čemu su ova dva koncepta međusobno povezana. Peter Drucker (2005) ističe da lider inspirira grupu prema ostvarenju ciljeva, razvija je i izgrađuje povjerenje, dok menadžer osigurava učinkovito izvršenje zadataka, održava stabilnost i kontrolira radnu grupu.

„Unatoč uvjerenjima klasičnih teorija o vođenju da su emocije u vođenju nepoželjne, jer navodno otežavaju racionalno razmišljanje i onemogućavaju produktivno djelovanje, novija razmatranja, ne samo da takva shvaćanja pobijaju, već nastoje na činjenici da su emocije ključna varijabla dugoročno uspješnoga vođenja“ (Ilić, 2008:587)

Emocionalna inteligencija ima izuzetno važnu ulogu u kontekstu liderstva i može biti ključna za uspješno vođenje i upravljanje ljudima. Lideri koji posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije često su u stanju izgraditi snažne, motivirajuće i produktivne timove, te efikasno upravljati izazovima koji se pojavljuju u svijetu poslovanja.

Lideri utvrđuju ton njihove organizacije. Nedostatak emocionalne inteligencije kod lidera može imati dugoročne posljedice, rezultirajući smanjenim angažmanom zaposlenika i povećanom stopom fluktuacije. Iako bi lider tehnički mogao briljirati u svom poslu, ukoliko nije sposoban za efikasnu komunikaciju sa svojim timom ili suradnjom s drugima, tehnološke vještine mogle bi biti zapostavljene. Postizanjem napretka u emocionalnoj inteligenciji, lideri su u mogućnosti nastaviti napredovati u svojoj karijeri i unutar organizacije (Harvard Business School, 2023).

Prva veza između emocionalne inteligencije i liderstva je sposobnost samosvijesti. Lideri koji su svjesni svojih emocija, snaga i slabosti mogu bolje prepoznati kako njihove emocije utječu na njihovo ponašanje i odluke. To im omogućuje da budu autentični u svojim interakcijama, transparentni u komunikaciji i sposobni za samopoboljšanje. „Ključni dio EI je razina razumijevanja i samosvijesti o vlastitim emocijama osobe. Pojedinac s visokim EI ne samo da je svjestan emocija koje osjeća, već može izraziti svoje osjećaje riječima. Također mogu razumjeti posljedice svojih emocija i kako se one mogu promijeniti i pomaknuti tijekom vremena“ (Kubala, 2022).

Razumijevanje emocija, druga komponenta emocionalne inteligencije, također je važno za liderstvo. Lideri koji dublje razumiju emocije sebe i drugih imaju veću sposobnost prepoznavanja kako se njihovi zaposlenici osjećaju. Ovo razumijevanje omogućuje im da budu osjetljiviji na potrebe i perspektive svakog člana tima, čime se stvara produktivno i podržavajuće radno okruženje. Upravljanje emocijama, treća komponenta, je ključno za liderstvo u trenucima stresa, pritiska i konflikata. Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom mogu održavati smirenost i jasno razmišljanje čak i u izazovnim situacijama. Oni su sposobni pozitivno utjecati na atmosferu u timu i olakšavati rješavanje problema.

Empatija, četvrta komponenta, je osobito važna za liderstvo jer omogućuje liderima da bolje razumiju potrebe, interese i osjećaje svojih zaposlenika. Empatički lideri stvaraju osjećaj povezanosti i brige među članovima tima, što može povećati njihovu motivaciju, angažman i lojalnost prema organizaciji. „Za vođe je empatija ključna za upravljanje uspješnim timom ili organizacijom. Lideri s empatijom imaju sposobnost staviti se u tuđu situaciju. Pomažu u razvoju ljudi u svom timu, izazivaju druge koji se ponašaju nepošteno, daju konstruktivne povratne informacije i slušaju one kojima je to potrebno“ (Mind Tools, 2023).

Korištenje emocija, posljednja komponenta, omogućuje liderima da uspješno komuniciraju, motiviraju i inspiriraju svoj tim. Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom znaju kako pravilno izraziti svoje emocije i kako koristiti emocionalne informacije kako bi efikasno komunicirali svoje vizije i ciljeve. Osim toga, oni su često bolji u rješavanju konflikata i donošenju donijeti odluka koje uzimaju u obzir kako racionalne, tako i emocionalne aspekte.

U konačnici, emocionalna inteligencija doprinosi izgradnji istinskih i inspirativnih lidera koji su u stanju voditi timove s razumijevanjem, suosjećanjem i vizijom. Lideri koji posjeduju ovu vrstu inteligencije često postižu bolje rezultate, poboljšavaju radnu klimu te doprinose dugoročnom uspjehu organizacije.

#### **4.1.Utjecaj emocionalne inteligencije na motivaciju timova**

Emocionalna inteligencija ima duboki i snažan utjecaj na motivaciju timova u organizacijama. Ona predstavlja ključni čimbenik koji oblikuje radnu dinamiku, međusobne odnose i postignuće ciljeva unutar timskog okruženja. Emocionalno inteligentni lideri su osjetljivi na emocije, kako vlastite tako i članova tima, i sposobni su ih učinkovito upravljati, što značajno utječe na motivaciju i uspjeh timova.

"Svi članovi radnih timova unutar organizacija, ne samo pojedinci, kontinuirano su uključeni u međusobno razmjenu emocija, emocionalnih stanja i emotivnih tokova. U nedavnoj prošlosti, emocije zaposlenih su se smatrale interesantnima i relevantnima u upravljanju ljudskim resursima samo kao odraz njihovog zadovoljstva ili nezadovoljstva prema dodijeljenim poslovima. Međutim, najnovija istraživanja o emocijama zaposlenih jasno pokazuju da emocije i emotivni tokovi imaju utjecaj na sve aspekte radnog okruženja i učešća zaposlenih u poslovima" (Gutić i dr. 2019:39).

Jedan od najvažnijih načina na koje emocionalna inteligencija utječe na motivaciju timova je kroz stvaranje osjećaja povezanosti i podrške. Lideri koji su svjesni emocija i razumiju njihovu ulogu u međuljudskim odnosima stvaraju radnu klimu u kojoj se članovi tima osjećaju vidljivo i važno. Kroz pažnju prema emocijama, lideri grade osnovu za međusobno povjerenje i suradnju, što motivira tim da radi zajedno prema zajedničkim ciljevima. „Što je zanimanje složenije, to je emocionalna inteligencija važnija – pa iako samo zbog toga što nedostatak tih sposobnosti može umanjiti svekolika tehnička znanja i intelekt kojima osoba raspolaže“ (Goleman, 2015:27).

Empatija, ključna komponenta emocionalne inteligencije, također igra ključnu ulogu u motivaciji timova. Lideri koji su empatični prema emocijama, potrebama i perspektivama svojih članova tima razvijaju dublje razumijevanje unutarnjih motiva svakog pojedinca. To omogućuje liderima da prilagode pristup i podršku svakom članu tima na način koji ih istinski inspirira i motivira. Empatija također potiče osjećaj važnosti i uvažavanja, što može značajno podići motivaciju tima. Sokić i Mandarić (2020) potvrđuju ranije navedenu činjenicu i ističu da se emocionalna inteligencija "sve više ističe u radnom okruženju, budući da predstavlja ključnu kombinaciju emocionalnih, osobnih i društvenih sposobnosti koje utiču na individualnu efikasnost i produktivnost na poslu".

Svjesnost o vlastitim emocijama, koja je također središnji dio emocionalne inteligencije, omogućuje liderima da prepoznaju kako njihove emocije utječu na tim. Lideri koji su svjesni svojih emocija mogu prepoznati kada im je potrebna podrška ili kad trebaju regulirati svoje emocije kako bi održali pozitivan ton i atmosferu unutar tima. Time se stvara stabilno i poticajno okruženje koje potiče timsku motivaciju.

„Osjećaji koje radnici proživljavaju na poslu diktiraju njihove emocionalne reakcije, procjenu i interpretaciju doživljenih situacija što posljedično utječe na kognitivne procese i motivaciju pojedinca. Značajan je utjecaj emocija na ponašanje i mišljenje, pa stoga djeluju na mnoge

faktore povezane s poslom, a neki od njih su socijalni odnosi, radni angažman, radna uspješnost, organizacijsko ponašanje, percepcija organizacijske pravednosti i mnogi drugi“ (Sokić i Mandarić, 2020:10).

Konačno, emocionalno inteligentni lideri imaju sposobnost učinkovite komunikacije koja doprinosi motivaciji timova. Oni znaju kako koristiti emocionalne informacije kako bi inspirirali, motivirali i artikulirali viziju. Kroz inspirativnu komunikaciju, lideri mogu prenijeti entuzijazam i strast prema ciljevima, što motivira tim da se trudi i postigne izvrsnost.

U zaključku, emocionalna inteligencija ima izuzetno pozitivan utjecaj na motivaciju timova. Kroz stvaranje povezanosti, empatiju, svijest o emocijama i inspirativnu komunikaciju, emocionalno inteligentni lideri potiču tim na veći angažman, suradnju i uspješno postizanje ciljeva. Emocionalna inteligencija čini razliku između običnog i iznimno uspješnog tima, stvarajući okruženje u kojem svaki član tima može doseći svoj puni potencijal.

#### **4.2.Emocionalna inteligencija i efektivno vođenje promjena**

Emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u efektivnom vođenju promjena unutar organizacija. Vođenje promjena zahtijeva suptilno ravnotežu između racionalnih i emocionalnih aspekata, a emocionalno inteligentni lideri su sposobni navigirati kroz te izazove na način koji podržava timsku motivaciju, suradnju i prihvaćanje promjena.

Promjene na poslu mogu biti emocionalno intenzivne, izazvati zbunjenost, strah, tjeskobu, frustraciju i bespomoćnost. Stručnjaci su čak rekli da iskustvo prolaska kroz promjenu na poslu može oponašati iskustvo ljudi koji pate od tuge zbog gubitka voljene osobe. Budući da promjena može biti toliko fizički i emocionalno iscrpljujuća, često dovodi do sagorijevanja i pokreće podmukli ciklus koji dovodi do još većeg otpora promjeni (Wiens i Rowell, 2018).

Jedna od glavnih uloga emocionalno inteligentnih lidera u vođenju promjena je njihova sposobnost empatije prema emocijama i potrebama članova tima tijekom promjene. Promjene često izazivaju nesigurnost, strah i otpor, a lideri koji su empatični mogu razumjeti te emocije te pružiti podršku i rješenja koja pomažu timu da se nosi s njima. Ova empatija stvara osjećaj sigurnosti i povezanosti, smanjujući otpor prema promjeni. Efikasno vođenje ključno je za uspješnu organizacionu transformaciju. Vođe s visokom emocionalnom inteligencijom mogu efektivno olakšati promjene i upravljati emocijama koje su dio tog procesa. Ova sposobnost omogućava liderima da prepoznaju talente potrebne za izgradnju uspješnog tima i da savladaju



otpor prema promjenama. Emocionalna inteligencija se ističe kao ključni faktor koji doprinosi poboljšanju moralnog duha, suradnje, timskog rada, motivacije i pozitivnog radnog okruženja (Mohammed, 2018).

Komponenta upravljanja emocijama također je ključna u vođenju promjena. Emocionalno inteligentni lideri znaju kako prepoznati stres i napetost unutar tima tijekom promjena te razvijati strategije za regulaciju tih emocija. Kroz pružanje podrške za suočavanje sa stresom i izazovima, lideri doprinose očuvanju produktivnosti i motivacije tijekom procesa promjene.

Učinkovita komunikacija je također važna komponenta emocionalne inteligencije u vođenju promjena. Emocionalno inteligentni lideri koriste svoju sposobnost prepoznavanja i izražavanja emocija kako bi komunicirali važnost promjena, izazove i koristi koje će donijeti. Oni artikuliraju viziju promjene na način koji se povezuje s emocionalnim iskustvima tima, stvarajući motivaciju za prihvaćanje i suradnju.

Emocionalno inteligentni lideri uspješno komuniciraju poruke o promjenama na način koji je dobro prihvaćen od strane njihovih kolega, što olakšava brže usvajanje i dugoročno održavanje promjena. Poboljšanjem vlastite sposobnosti upravljanja emocijama i efikasnim anticipiranjem emocija svog tima, moguće je umanjiti težinu promjena (Sylvester, 2021).

Kroz sve ove aspekte, emocionalna inteligencija pomaže liderima da postignu efektivno vođenje promjena. Razumijevanje i upravljanje emocijama, empatija prema članovima tima te učinkovita komunikacija ključni su faktori koji doprinose glatkoj implementaciji promjena i očuvanju pozitivne radne dinamike. Emocionalno inteligentni lideri ne samo da olakšavaju prihvaćanje promjena, već i potiču tim na aktivno sudjelovanje, inovaciju i dugoročni uspjeh organizacije.

## 5. Razvoj emocionalne inteligencije u liderstvu

Razvoj emocionalne inteligencije u liderstvu predstavlja kontinuirani proces osobnog rasta i razvoja koji omogućuje liderima da bolje razumiju sebe, svoje emocije i emocije drugih te da učinkovito upravljaju međuljudskim odnosima. Kroz razvoj emocionalne inteligencije, lideri postaju sposobni inspirirati, motivirati i uspješno voditi svoje timove. Emocionalna inteligencija se može razviti na nekoliko načina, a u daljnjem tekstu će oni biti navedeni.

U procesu razvoja emocionalne inteligencije kao vođe, ključno je usmjeriti pažnju na niz faktora koji će mu omogućiti bolje razumijevanje i efikasniju interakciju sa svojim timom i suradnicima. Aktivno slušanje predstavlja prvi korak ka uspostavljanju dubokih veza. Osim riječi, važno je posvetiti pažnju i neverbalnim znakovima, budući da oni često prenose suštinske informacije koje nisu izgovorene. Svjesnost o riječima koje će izgovoriti od izuzetne je važnosti, jer pažljivo birane i promišljene poruke doprinose unaprijeđenoj komunikaciji. Neprekidno raditi na usavršavanju komunikacijskih vještina, jer se ova sposobnost pokazuje kao ključna u izgradnji međuljudskih odnosa utemeljenih na uzajamnom razumijevanju. Istovremeno, isticanje kao lider koji duboko cijeni i priznaje doprinos svih članova tima postaje imperativ. Usvajanje iskrene zahvalnosti kao prirodnog elementa komunikacije pomaže u formiranju autentičnog odnosa. Pokazivanje dubokog razumijevanja i poštovanja prema jedinstvenosti svakog pojedinca unutar tima predstavlja ključnu karakteristiku. Vještine u rješavanju konflikata također su od presudne važnosti. Naučiti kako djelovati u situacijama sukoba pomaže u postavljanju temelja za harmonične međuljudske odnose. Strpljenje i empatija postaju dragocjeni resursi prilikom suočavanja s izazovima. Aktivno upravljanje vlastitim stresom, primjenjujući tehnike usporavanja i smirivanja, omogućava donošenje boljih odluka u teškim situacijama. Proučavanje zaposlenika i kolega donosi dublji uvid u njihove potrebe i reakcije, otvarajući put ka izgradnji produktivnih odnosa. Ovladavanje sposobnošću prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama postaje ključno za kontrolu ponašanja. Na kraju, osjećaj srama ne treba da bude prisutan pri traženju pomoći. Uključivanje mentora, trenera ili drugih resursa pruža dragocjen uvid i podršku u procesu razvoja emocionalne inteligencije. Sve navedeno zajedno doprinosi oblikovanju lidera koji ne samo efikasno upravlja timom, već i inspirira i utječe na druge na dublji i produktivniji način (Holland, 2019).

Goleman (2005) ističe da proces razvijanja emocionalne inteligencije obuhvaća aktivnosti koje doprinose boljem razumijevanju vlastitog unutarnjeg stanja, efikasnom upravljanju emocijama, poticanju osobne motivacije, razvijanju empatije i unaprjeđivanju socijalnih vještina.

U konačnici, razvoj emocionalne inteligencije u liderstvu doprinosi stvaranju autentičnih, inspirirajućih i učinkovitih lidera. Kroz razumijevanje i upravljanje emocijama, empatiju, komunikacijske vještine i kontinuirano učenje, lideri postaju sposobni stvarati pozitivne radne okoline, poticati angažman tima i postizati izvrsne rezultate.

## **6. Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu – istraživački rad**

Emocionalna inteligencija omogućava svakom pojedincu dublje razumijevanje sebe samog, vlastitih emocija te emocija ljudi s kojima se susreće. Osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije mogu uočiti razne emocije te, samim time, efikasno kontrolirati i upravljati kako vlastitim tako i utjecati na. U liderstvu je od iznimne važnosti da osoba koja je lider ima razvijenu emocionalnu inteligenciju kako bi se efikasnije upravljalo zaposlenicima, a samim time poticala produktivnost, motivacija i suradnja istih.

Svrha ovog rada je utvrditi utjecaj visoko razvijene emocionalne inteligencije lidera na zaposlenike, odnosno utvrditi u kojoj mjeri visoka emocionalna inteligencija lidera doprinosi poboljšanju produktivnosti zaposlenika, motivaciji istih te općenito poboljšanju radnog okruženja. Provedeno je empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika među zaposlenim osobama. Upitnik sadrži ukupno 29 pitanja od čega je polovina pitanja višestrukog odabira, a druga polovina linearnog tipa.

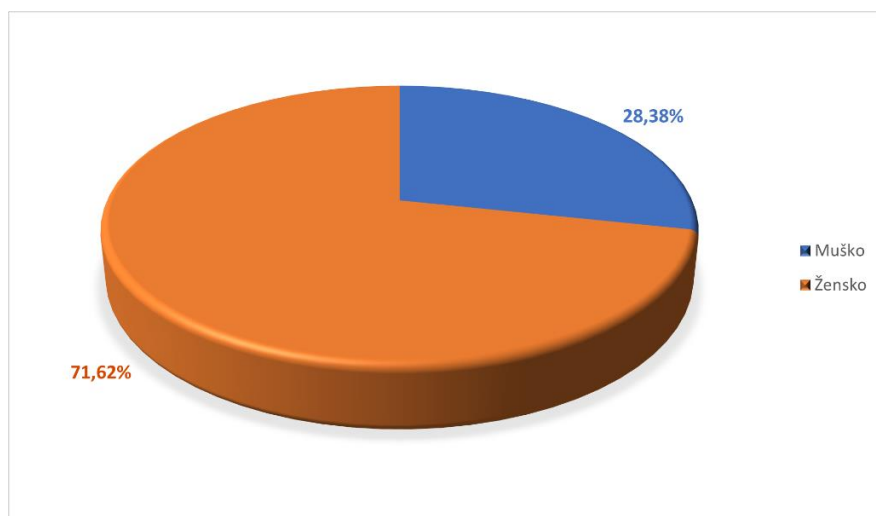
### **6.1. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi stav ispitanika, odnosno zaposlenika, o važnosti visoko razvijene emocionalne inteligencije od strane lidera te koliko u kojoj mjeri se razvijena emocionalna inteligencija lidera odražava na ponašanje i produktivnost ostalih zaposlenika. Nadalje, nastoji se utvrditi koliko je pojedinom zaposleniku važna stavka emocionalne inteligencije lidera te u kojoj mjeri utječe na zaposlenika.

### **6.2. Rezultati istraživanja**

Istraživanje je provedeno u organizacijama na području grada Kutine te je sudjelovalo ukupno 74 ispitanika. Istraživanje je obuhvatilo različite organizacije, uključujući Petrokemija d.d., Selk d.d., Job Hunter d.o.o., Euroherc osiguranje d.d., Tvornica gline Kutina d.o.o., Osnovna škola Stjepana Kefelje u Kutini i Osnovna glazbena škola Borisa Papandopula Kutina. Anketni upitnik koncipiran je tako da započinje osnovnim demografskim pitanjima kao što su spol, dob, stručna sprema i slično.

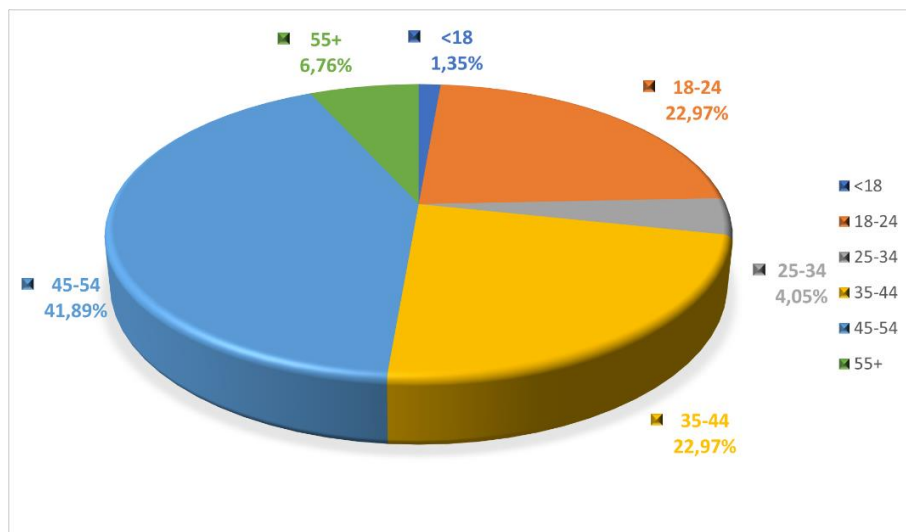
Grafikon 1. Prikaz ispitanika prema spolu



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Istraživanju je pristupilo ukupno 74 ispitanika, od kojih se 53 osobe izjasnilo kao članice ženskog spola, odnosno 71,62%, a ostalih 28,38% čine ispitanici muškog spola, odnosno 21 ispitanik.

Grafikon 2. Prikaz ispitanika prema dobi

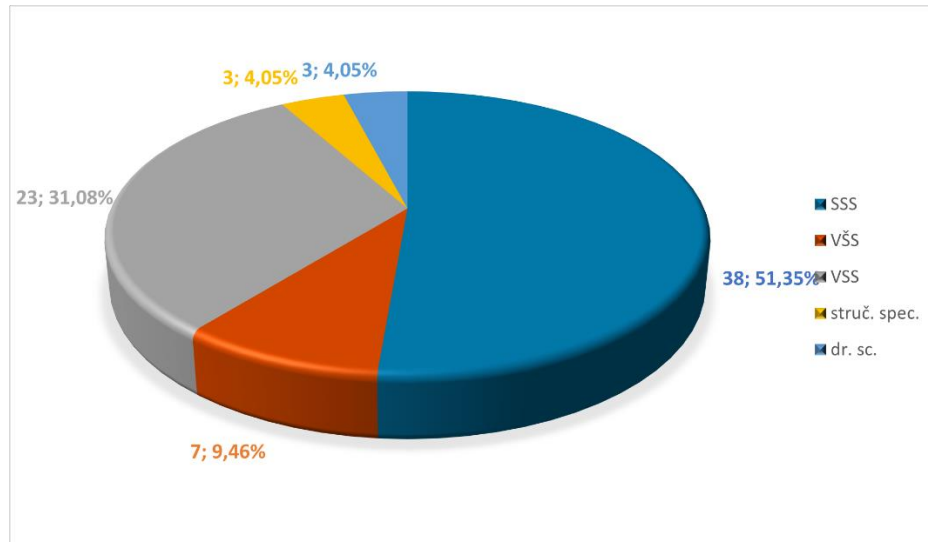


*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Kao što je prikazano na grafičkom prikazu 2., anketu su ispunjavale osobe različitih dobnih skupina. Ponajviše ispitanika pripada dobnjoj granici 45-54 godine, što čini 41,89% od ukupnog broja ispitanih. Podjednak broj ispitanih pripada dobnjoj skupini 35-44 te 18-24, odnosno 17 ispitanika po navedenoj dobnjoj skupini. Dobna skupina od 55+ obuhvaća svega 5 ispitanika, od 25-34 obuhvaća 4 ispitanika te najmanje ispitanika pripada dobnjoj skupini <18 te istu čini 1

ispitanik. Kao što je i navedeno najveći broj ispitanika koji je pristupio anketi pripada dobnoj skupini 45-54, što dodatno potvrđuje da su to iskusni pojedinci s bogatim radnim iskustvom.

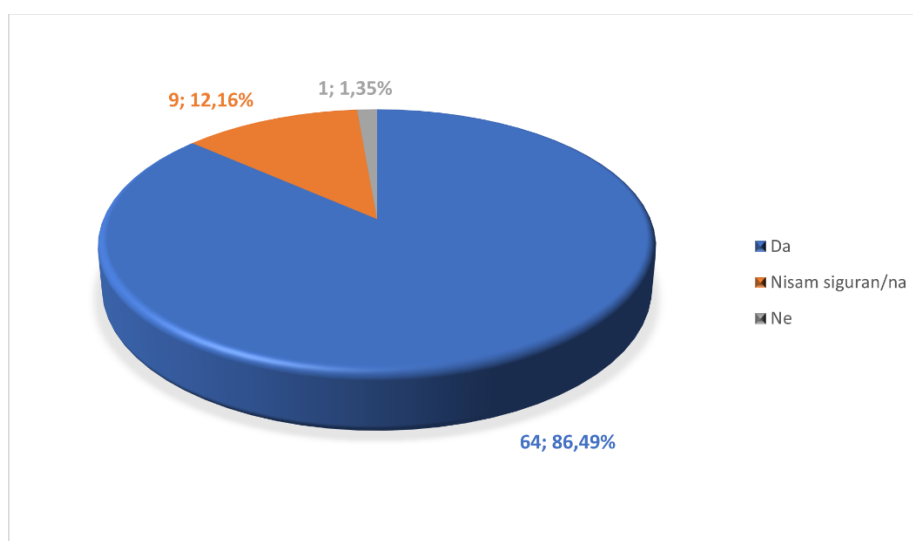
Grafikon 3. Prikaz ispitanika prema stručnoj spremi



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na pitanje o najviše završenom stupnju obrazovanja ispitanika daleko najveći broj ispitanika ima srednjoškolsko obrazovanje (SSS), s udjelom od 51,4%, što ukazuje na veći broj anketiranih osoba s nižim stupnjem obrazovanja. Ostala polovina ispitanika čine ispitanici višeg stupnja obrazovanja, svega 9,5% osoba ima završenu višu stručnu spremu, 31,1% ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, te po 3 ispitanih osoba, odnosno 4,1% sa specijalističkim stručnim studijem i doktoratom.

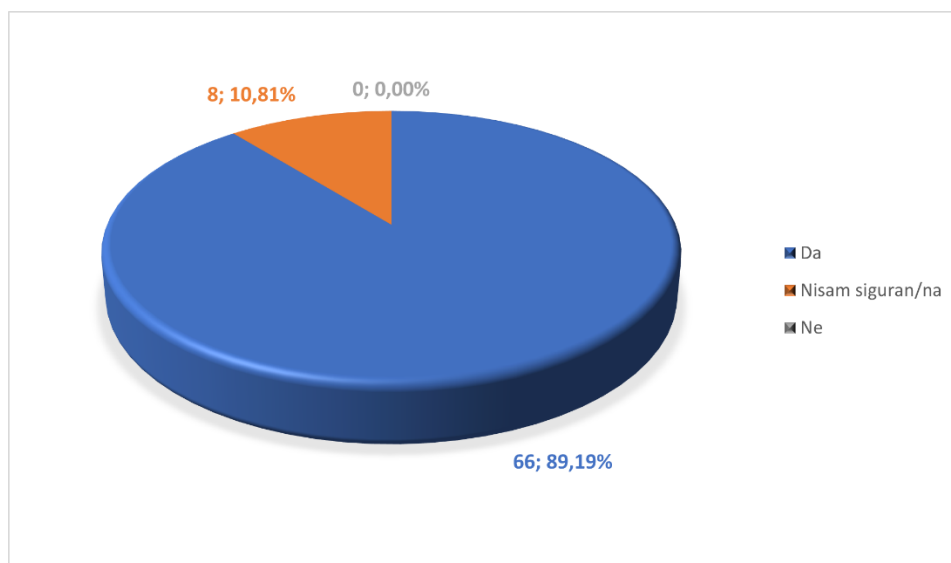
Grafikon 4. Upoznatost ispitanika s pojmom emocionalne inteligencije



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na pitanje o poznavanju pojma emocionalne inteligencije, rezultati istraživanja ukazuju da velika većina ispitanika, njih 86,49%, poznaje navedeni pojam i značenje istog. Suprotno navedenom, iznimno nizak broj ispitanih osoba (12,16%) nije sigurno poznaje li navedeni pojam ili ne zna značenje istog (1,35%).

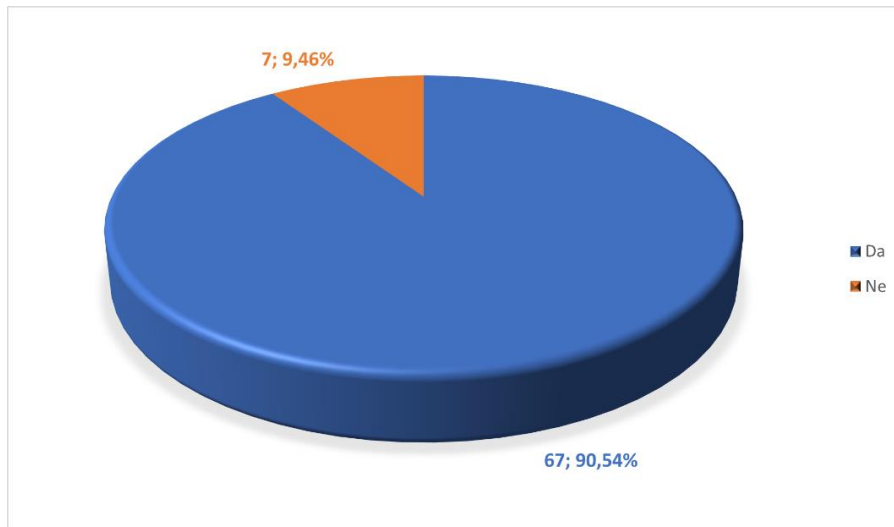
Grafikon 5. Upoznatost ispitanika s pojmom liderstva



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na pitanje o poznavanju pojma liderstva, rezultati anketnog obrasca ukazuju da većina ispitanika, njih 89,2%, potvrđuje svoje poznavanje ovog pojma i razumijevanje njegovog značenja. Ovi rezultati sugeriraju široku svijest o pojmu liderstva među ispitanim osobama. Suprotno tome, iznimno nizak postotak ispitanika, njih 10,8%, nije siguran ili nema jasno razumijevanje pojma liderstva. Nadalje, nema ispitanika koji su odgovorili negativno, što ukazuje na to da nema osoba koje zasigurno nisu upoznate s pojmom liderstva.

Grafikon 6. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Jeste li u redovnoj komunikaciji s nadređenim?“

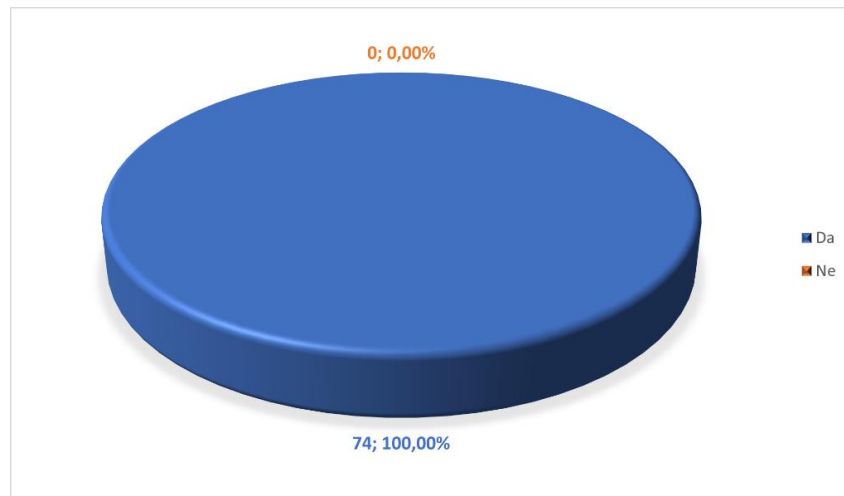


*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Redovna komunikacija između zaposlenika i njihovih nadređenih ključna je za efikasno vođenje poslovnih procesa i organizacijske uspješnosti, na što ukazuje i provedeno istraživanje gdje je 67 od ukupno 74 ispitanika odgovorilo kako je u redovnoj komunikaciji s nadređenom osobom. Redovnom komunikacijom omogućuje se brža i bolja razmjena informacija, brže rješavanje problema, veća motivacija zaposlenika te se povećava produktivnost tima.



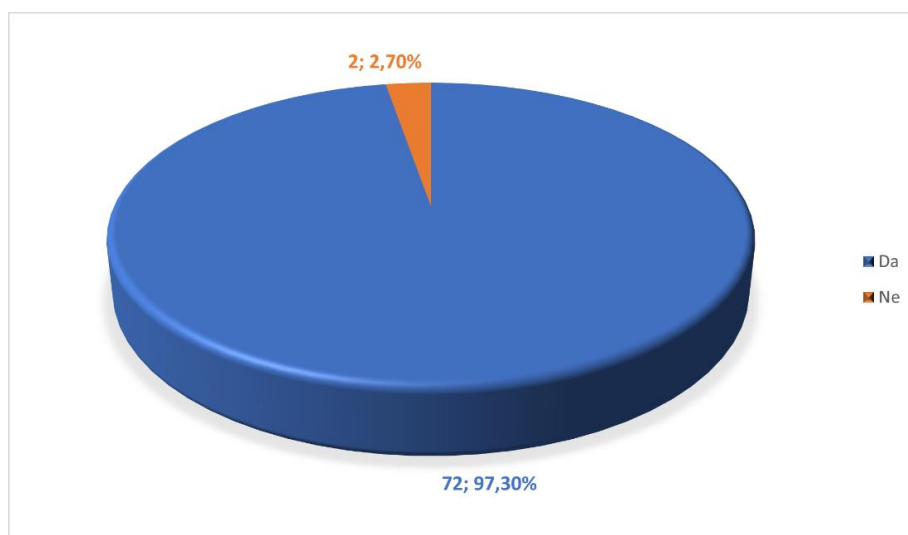
Grafikon 7. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Smatrate li da je emocionalna inteligencija lidera važna za poboljšanu produktivnost kolektiva?“



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Rezultati anketnog upitnika iznimno jasno ukazuju na konsenzus među ispitanim osobama s obzirom na to da je 100% ispitanika, svih 74 osoba, jednoglasno odgovorilo kako smatra emocionalnu inteligenciju iznimno važnim čimbenikom za poboljšanje produktivnosti kolektiva.

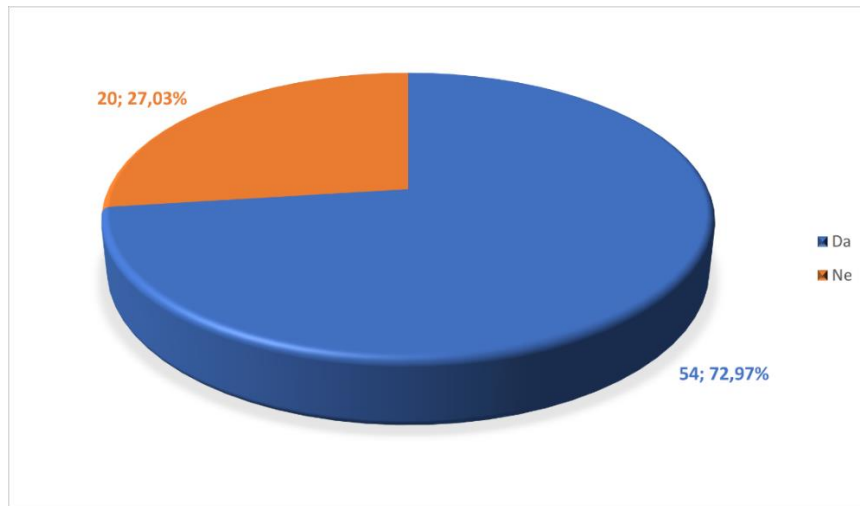
Grafikon 8. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Smatrate li da je za uspješnu komunikaciju među kolegama bitna emocionalna inteligencija?“



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na grafičkom prikazu 8 jasno je vidljiva važnost emocionalne inteligencije za uspješnu komunikaciju među kolegama, od ukupno 74 ispitanih osoba samo 2 osobe (2,70%) smatra kako emocionalna inteligencija nije važan čimbenik uspješne komunikacije.

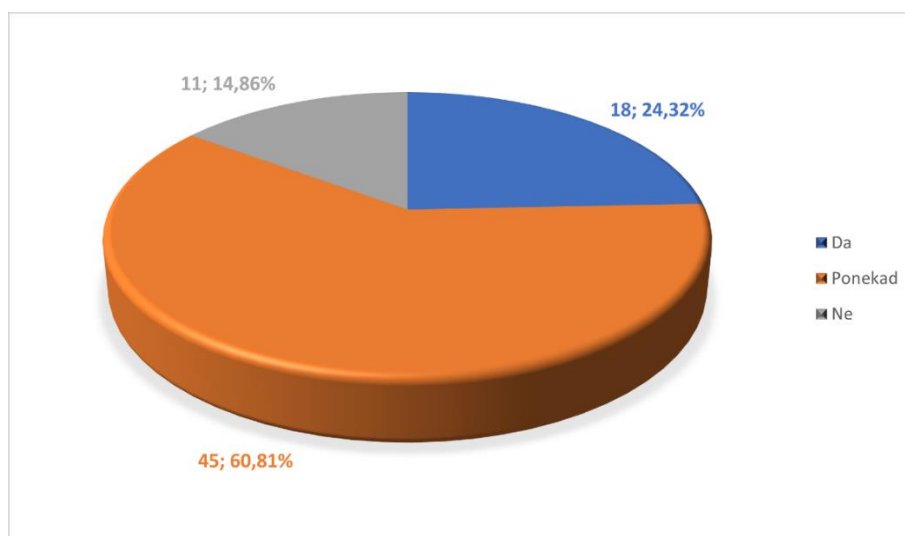
Grafikon 9. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Možete li kod nadređenog prepoznati ljutnju ili sreću?“



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Svega 20 ispitanih osoba (27,03%) izražava nesigurnost u sposobnosti prepoznavanja navedenih emocija kod nadređene osobe, dok 54 ispitanih osoba (72,97%) naglašava sposobnost prepoznavanja osjećaja ljutnje ili sreće kod nadređene osobe.

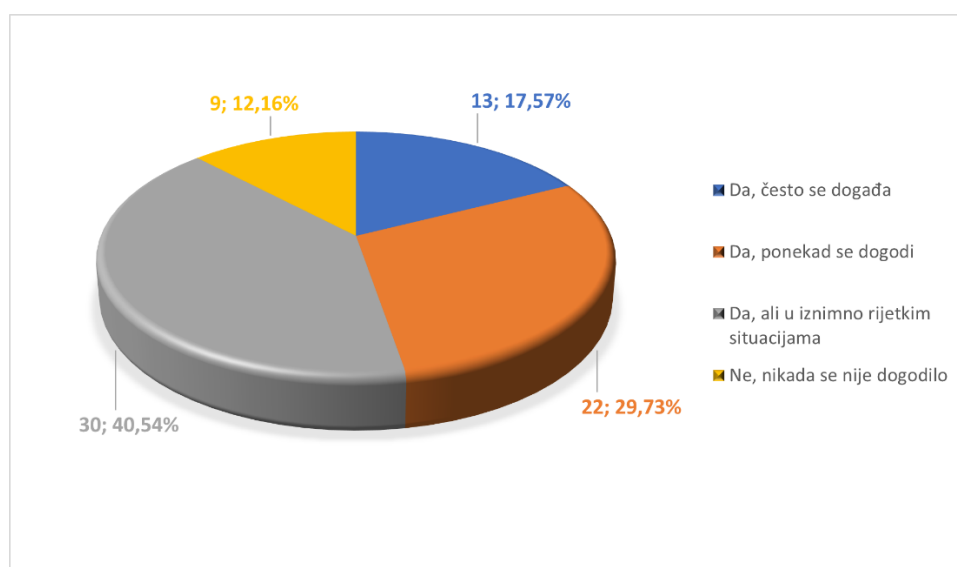
Grafikon 10. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Utječe li svakodnevno raspoloženje nadređenog na Vaše izvršavanje radnih zadataka?“



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Prema provedenom istraživanju, može se potvrditi kako svakodnevno raspoloženje nadređenog utječe na izvršavanje zadataka, kako je potvrdilo 18 ispitanih osoba, odnosno 24,32%. Nadalje, 45 ispitanih osoba naglašava kako ponekad raspoloženje nadređenog utječe na izvršavanje radnih zadataka, a samo 11 ispitanika naglašava kako raspoloženje nadređenog ne utječe na njihovo izvršavanje radnih zadataka.

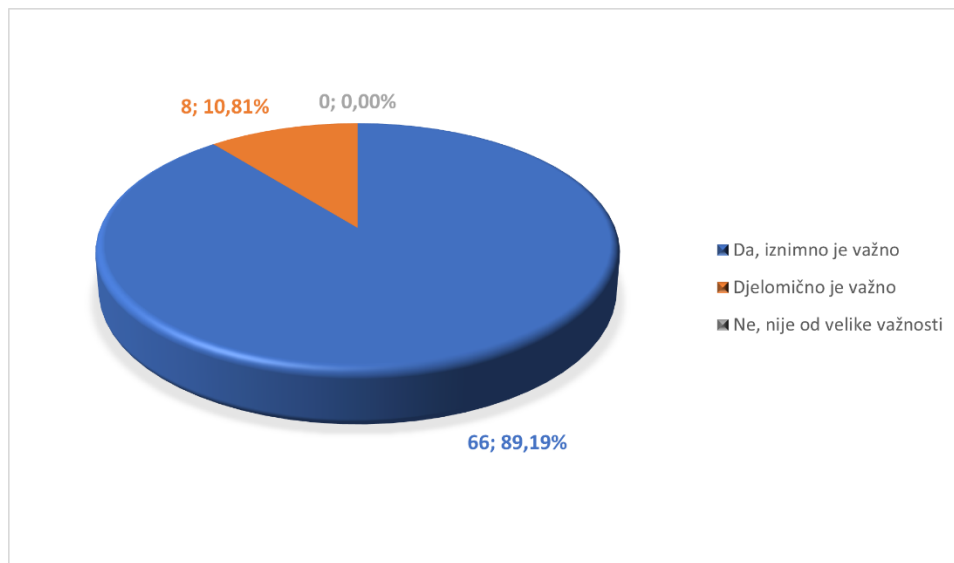
Grafikon 11. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Jeste li se ikada nalazili u neugodnoj situaciji zbog ponašanja nadređenog?“



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na pitanje: “Jeste li se ikada nalazili u neugodnoj situaciji zbog ponašanja nadređenog?“, pronalazi se puno različitih odgovora anketiranih osoba. Ponajviše osoba, 40,54% ispitanih, odgovorilo je kako se pronašlo u navedenoj situaciji, ali iznimno rijetko. Nadalje, 29,73% ispitanika, ponekad se nađe u navedenoj situaciji, dok se svega 17,57% osoba često pronalazi u navedenoj situaciji, što ukazuje na vrlo negativna iskustva ispitanih osoba s nadređenim osobama. Iznimno malen broj osoba (12,16%) izrazilo se kako se nikada nije pronašlo u neugodnoj situaciji s nadređenom osobom.

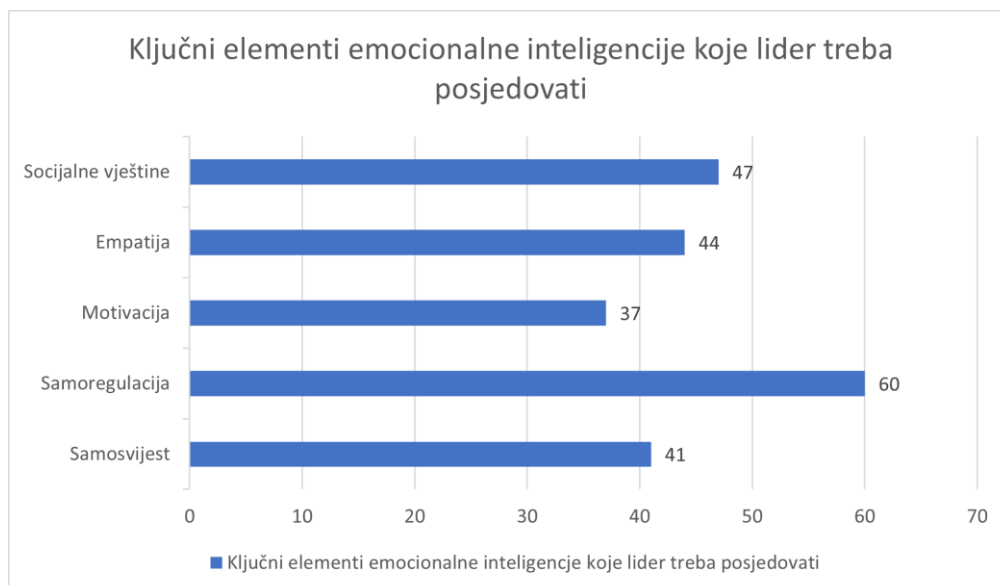
Grafikon 12. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Smatrate li da je važno da lider ima visoku razinu samosvijesti?“



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Kao što je vidljivo na grafičkom prikazu 12, velika većina (66) ispitanika od ukupno 74 smatra kako je iznimno bitno postojanje visoke razine samosvijesti kod lidera, a iznimno malen broj ispitanih, svega 8 osoba, smatra kako je navedeno od djelomične važnosti.

Grafikon 13. Ključni elementi emocionalne inteligencije koje lider treba posjedovati

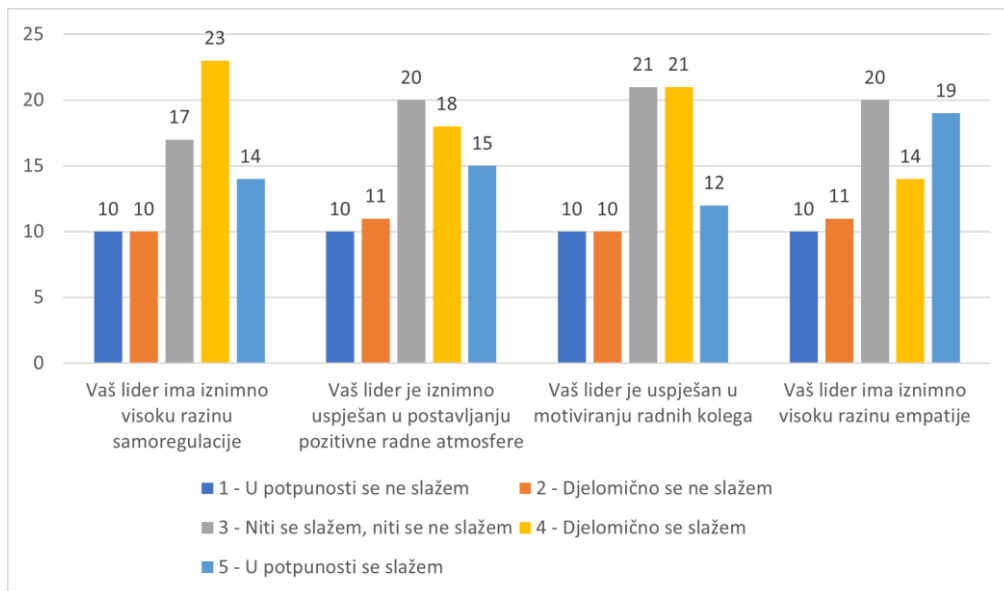


*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na pitanje koje ključne elemente emocionalne inteligencije zaposlenici smatraju važnima kod lidera, koje je višestrukog izbora odgovora, iznimno velika većina (60 osoba) označilo je

samoregulaciju, iza samoregulacije slijede socijalne vještine (47 odgovora) te navedene slijedi empatija (44 odgovora) i samosvijest koju je označili 41 ispitanih osoba. Iznenadujuće je što je motivaciju kao ključni element emocionalne inteligencije kod lidera označilo svega 37 osoba.

Grafikon 14. Rangiranje slaganja ispitanika s četiri tvrdnje

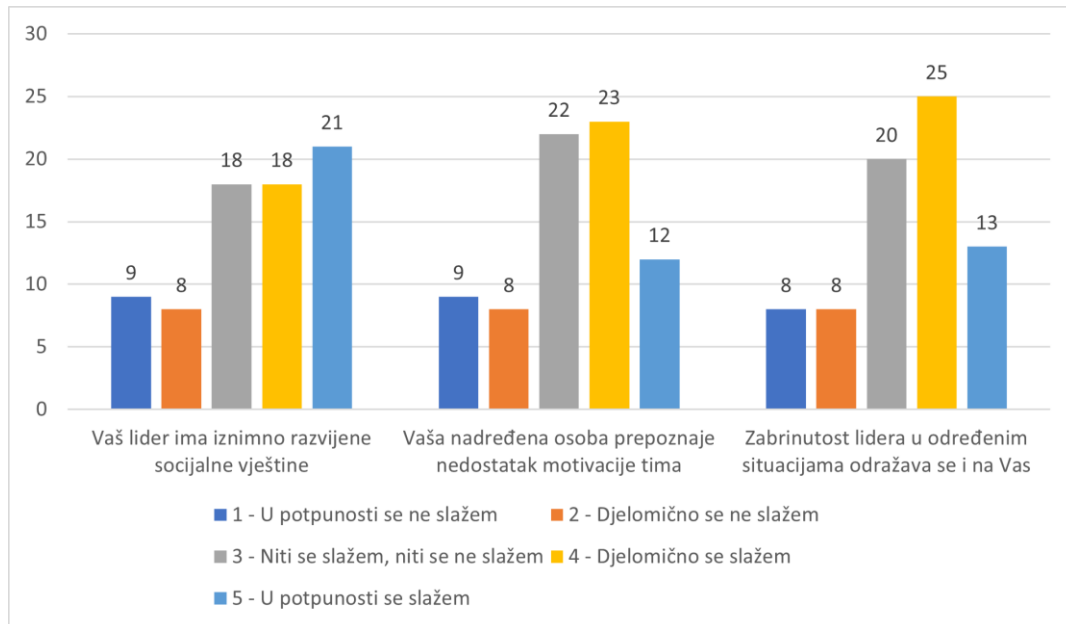


*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Kao što je vidljivo na grafičkom prikazu 14, sljedeći dio istraživanja odnosi se na slaganje ispitanika s navedenim tvrdnjama. Prva tvrdnja je da lider ima visoku razinu samoregulacije, gdje najveći dio ispitanika (23) se djelomično slaže s navedenom tvrdnjom, nešto manje ispitanika (17) je odgovorilo da se ne slaže niti slaže s navedenom tvrdnjom. Od ukupnog broja ispitanih, svega 14 osoba se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, a podjednak broj osoba (10) se u potpunosti i djelomično ne slaže. Druga tvrdnja govori da je lider uspješan u postavljanju pozitivne radne atmosfere, gdje se najveći broj ispitanika (20) ni ne slaže niti slaže s navedenom tvrdnjom, nešto manje osoba (18) se djelomično slaže s navedenim, a svega 15 zaposlenih ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je njihov lider iznimno uspješan u postavljanju pozitivne radne atmosfere. Nadalje, tvrdnja da je lider uspješan u motiviranju radnih kolega ima podjednak broj osoba (21) koje su označile da se djelomično slažu s navedenom tvrdnjom i broj osoba koja se niti ne slažu niti slažu. Osoba koje se u potpunosti slažu s navedenim je 12, što je iznimno nizak broj za navedenu tvrdnju. Također, podjednak je broj osoba (10) koje se u potpunosti ne slažu ili djelomično ne slažu s tvrdnjom da je njihov lider uspješan u motiviranju radnih kolega. Posljednja tvrdnja na grafikonu govori da lider ima visoku razinu empatije, gdje je najveći broj (20) upravo na osobama koje se niti ne

slažu niti slažu, samo 1 osoba manje, odnosno ukupno 19 osoba, stavilo je kako se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Kao i u prethodnim tvrdnjama, najmanji broj ispitanika je stavilo kako se u potpunosti ne slaže s navedenim (10), te djelomično ne slaže s tvrdnjom, njih 11.

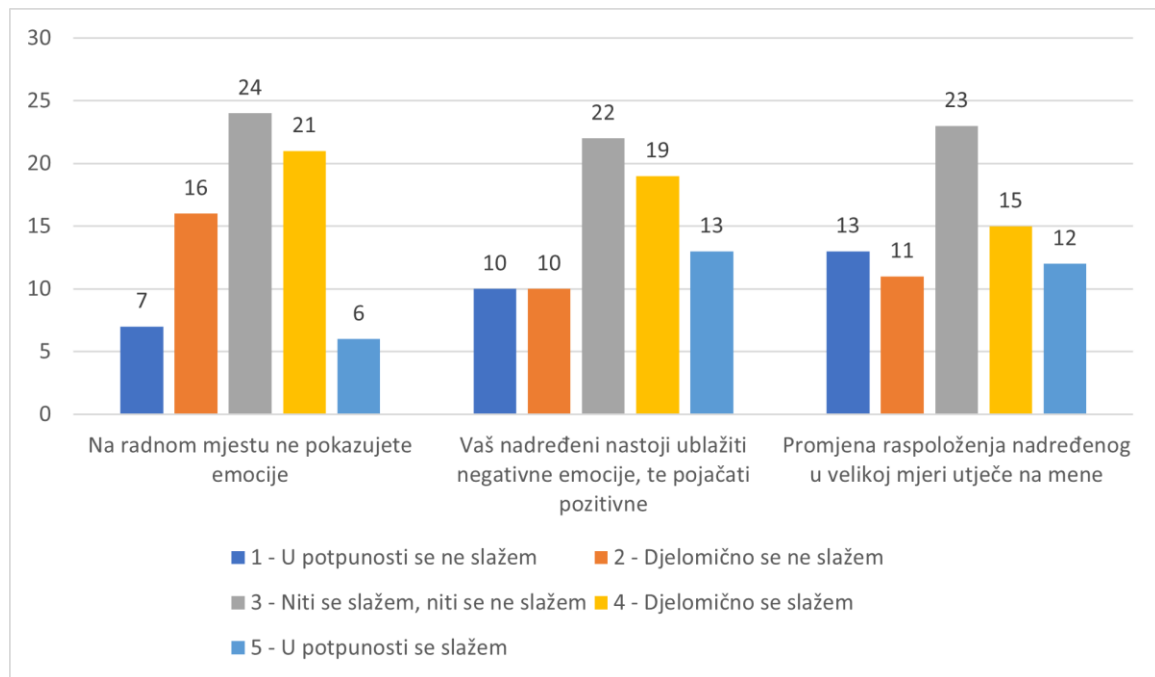
Grafikon 15. Rangiranje slaganja ispitanika s tri tvrdnje



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Kao i prethodni grafički prikaz, grafički prikaz 15 pokazuje slaganje ispitanika s navedenim tvrdnjama. Prva tvrdnja je da lider ima iznimno razvijene socijalne vještine, gdje se najveći broj ispitanika (21) u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, podjednak broj ispitanika (18) navelo je kako se djelomično slaže s navedenom tvrdnjom ili se ne može odlučiti. Sljedeća tvrdnja govori da nadređena osoba prepoznaje nedostatak motivacije tima, gdje je najveći broj osoba (23) označilo kako se djelomično slaže s navedenom tvrdnjom, a nešto manje ispitanika (22) se niti ne slaže niti slaže, dok se podosta manji broj osoba (12) u potpunosti slaže s navedenim. Posljednja tvrdnja glasi: „Zabrinutost lidera u određenim situacijama odražava se i na Vas“ te je većina, 25 ispitanika, označila kako se djelomično slaže s navedenom tvrdnjom, 20 ispitanika osoba niti se slaže niti se ne slaže, a najmanji broj kao i u prethodnim tvrdnjama, svega 8 osoba, označilo je kako se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

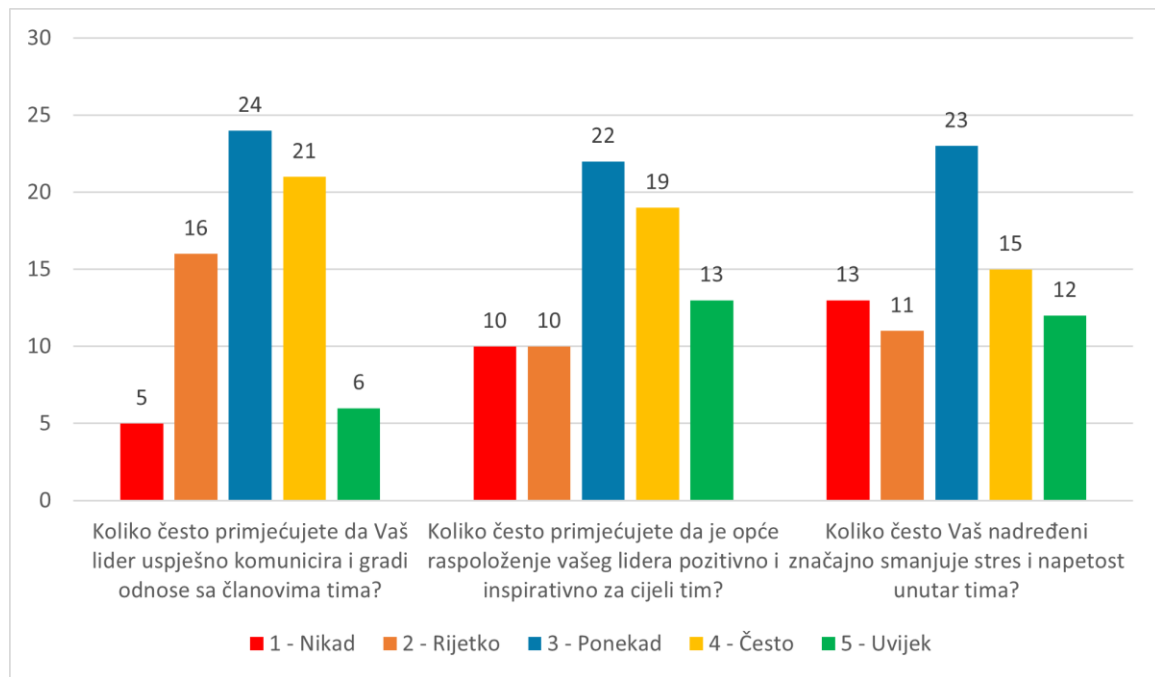
Grafikon 16. Rangiranje slaganja ispitanika s tri tvrdnje



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

U posljednjem grafičkom prikazu u kojem se pokazuje slaganje ispitanika s navedenim tvrdnjama, nalaze se tri tvrdnje. Prva tvrdnja, vezana je uz ispitanike te se tvrdnja odnosi na ne pokazivanje emocija na radnom mjestu te je većina odgovorila da niti ne pokazuje niti pokazuje emocije, dok je 21 osoba stavila da se djelomično slaže s navedenom tvrdnjom, a samo 6 osoba da se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom, što znači da veći dio osoba ne pokazuje emocije na radnome mjestu. Nadalje, 16 osoba se djelomično ne slaže, a 7 se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, što bi rezultiralo time da podosta ispitanika pokazuje emocije na radnome mjestu. Sljedeća tvrdnja odnosi se na nadređenog i nastojanje istog u ublažavanju negativnih te pojačavanju pozitivnih emocija. Ponovno većina (22) je stavila da niti se slaže niti se ne slaže, dok je 19 osoba stavilo kako se djelomično slaže, a 13 kako se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, što pokazuje da nadređene osobe ispitanih su kompetentne za poziciju koju i imaju te znaju razumjeti potrebe zaposlenika. Naime, jednak broj osoba (10) stavilo je kako se djelomično i u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, što ide u negativan prilog nadređenom. Posljednja tvrdnja glasi: „Promjena raspoloženja nadređenog u velikoj mjeri utječe na mene“, gdje je ponovo većinski odgovor ispitanika bio da niti se slažu niti se ne slažu s navedenom tvrdnjom, podjednak broj ispitanika je i za one koji se djelomično slažu (15), u potpunosti slažu (12) te za one koji se djelomično ne slažu (11) i u potpunosti ne slažu (13).

Grafikon 17. Rangiranje učestalosti ispitanika prema određenim tvrdnjama

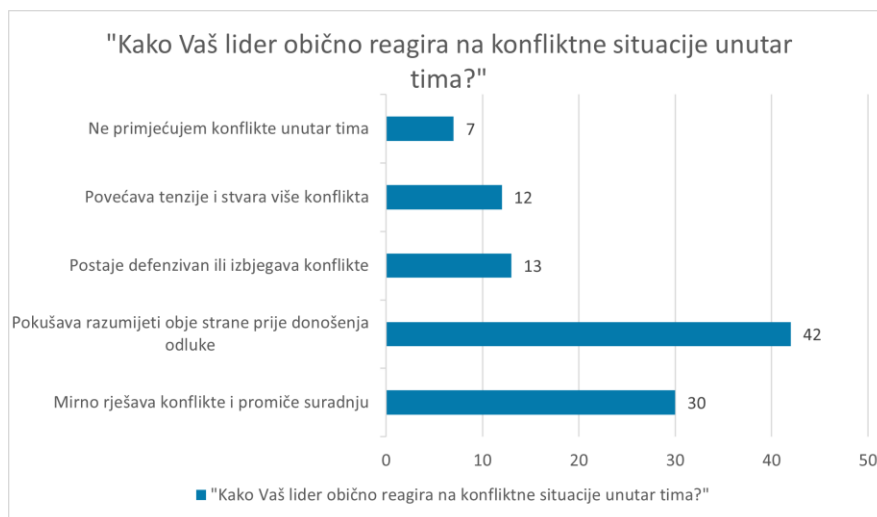


*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na sljedeće pitanje ispitanici su trebali odgovoriti na 3 ponuđena pitanja koristeći učestalost ocjena gdje je 1 označavalo nikad, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često te 5 – uvijek. Kroz prvo pitanje pitalo se ispitanike koliko učestalo primjećuju da njihov lider uspješno komunicira i gradi odnose s članovima tima, gdje je većinski odgovor ispitanika bio ponekad (24), zatim često (21), a najmanje odgovora bilo je pod brojem 5 – uvijek, naveden odgovor označilo je svega 6 osoba. Kao što je vidljivo na grafičkom prikazu 17, na drugom pitanju se preispitalo ispitanike o učestalosti općeg pozitivnog raspoloženja lidera koje je inspirativno za cijeli tim, te ponovo je najviše odgovora stavljeno pod brojem 3 – ponekad (22), nadalje 19 osoba je stavilo odgovor često, 13 osoba je označilo odgovor uvijek, a podjednak broj osoba (10) je stavilo odgovore nikad ili rijetko. Posljednje pitanje glasillo je: „Koliko često Vaš nadređeni značajno smanjuje stres i napetost unutar tima?“, te nastavno na prethodna pitanja najveći obujam odgovora bio je pod 3 – ponekad, odnosno 23 osobe su označile navedeni odgovor, 15 osoba označilo je odgovor često, a 12 osoba stavilo je odgovor uvijek. Iznimno velik broj osoba (13) označilo je odgovor nikad, što znači da postoje lideri koji ne smanjuju stres i napetost unutar tima.

Grafikon 18. Reakcije lidera na konflikte unutar tima

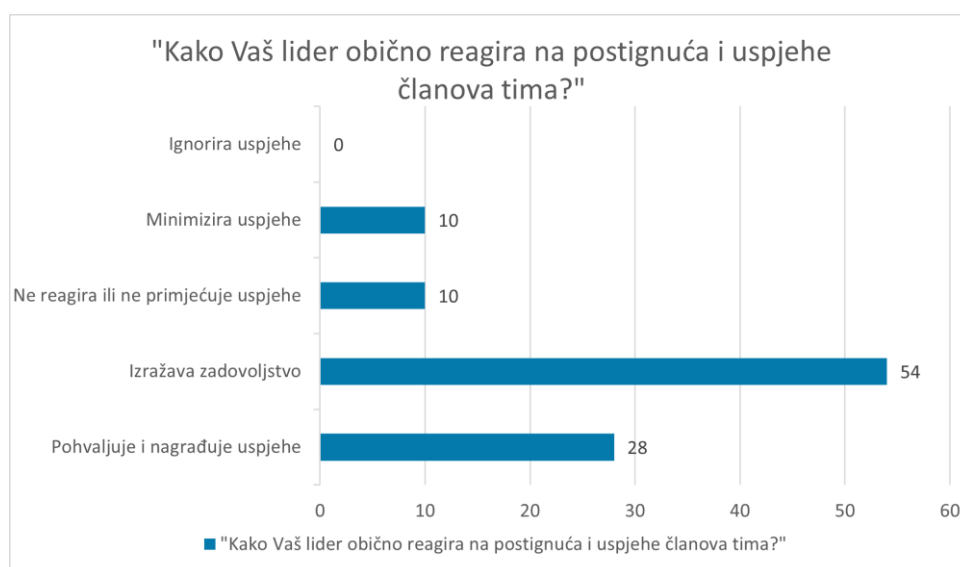




*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Na pitanje kako lider ispitanika reagira na konfliktne situacije unutar tima, bilo je moguće označiti više odgovora istovremeno, a ispitanici su imali ponuđenih 5 tvrdnji. Najviše ispitanika, 42 osobe, označilo je da lider prvotno pokušava razumjeti obje strane prije donošenja odluke, nešto manje osoba (30) označilo je kako lider mirno rješava sukobe te promiče daljnju suradnju. Najmanji broj osoba, svega 7, izjasnilo se kako ne primjećuje postojanje konflikta unutar tima, a podjednak broj odgovora bilo je na povećavanju tenzija lidera i daljnjem stvaranju više konflikta, svega 12 osoba, te na izbjegavanju konflikata gdje je bilo 13 odgovora.

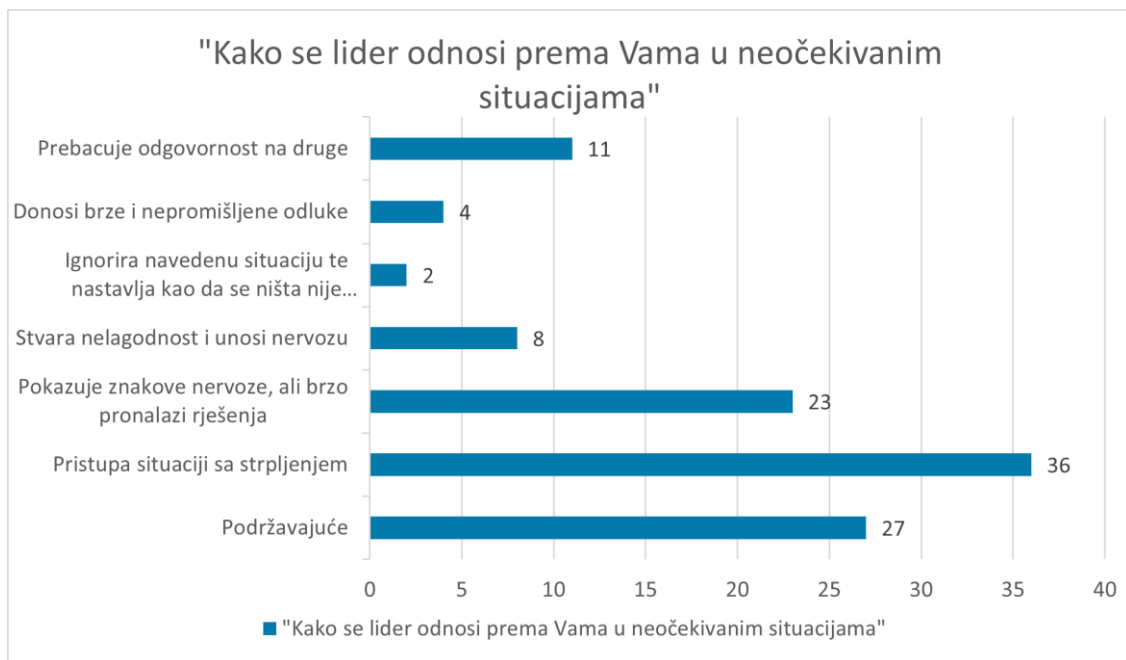
Grafikon 19. Reakcije lidera na postignuća i uspjehe članova tima



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Kao što je prikazano na grafičkom prikazu 19, sljedeće pitanje odnosi se na reakcije lidera na postignuća i uspjehe članova tima. Najčešći odgovor među ispitanim osobama je da lider izražava zadovoljstvo postignućima radnika, što je odabralo 54 ispitanika. Manja skupina ispitanika označilo je da lider pohvaljuje postignuća i nagrađuje uspjehe istih (28), niti jedna osoba nije označila da lider ignorira uspjehe, a podjednak broj ispitanih (10) označava da lider minimizira uspjehe ili da ne reagira ili ne primjećuje uspjehe istih.

Grafikon 20. Reakcije lidera u neočekivanim situacijama



*Izvor: Izrada autora prema podacima vlastite ankete*

Posljednje pitanje odnosi se na reakcije lidera u neočekivanim situacijama, gdje je većina ispitanih (36) označilo kako lider pristupa situaciji sa strpljenjem, nešto manji broj (27) označilo je da lider reagira podržavajuće u neočekivanim situacijama. Nadalje, velik broj osoba (23) označilo je da lider pokazuje znakove nervoze, ali brzo pronade rješenja, svega 11 osoba je označilo odgovor da lider prebacuje odgovornost na druge, a 8 osoba da dolazi do stvaranja nelagodnosti i nervoze. Najmanje osoba označilo je odgovor da lider ignorira navedenu situaciju (2) te da lider donosi brze i nepromišljene odluke, svega 4 osobe.

## 7. Zaključak

Emocionalna inteligencija je neporecivo ključni faktor u uspješnom liderstvu, posebno kada se sagledaju aspekti kao što su učinkovito vođenje promjena, razvoj emocionalne inteligencije te motivacija timova. Ova duboko ukorijenjena sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te emocijama drugih omogućuje liderima da uspostave produktivno i inspirirajuće radno okruženje.

U kontekstu vođenja promjena, emocionalna inteligencija omogućuje liderima da prepoznaju otpor i strahove kod članova tima te da ih usmjere prema zajedničkim ciljevima. Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom uspijevaju razviti povjerenje, transparentnost i empatiju tijekom procesa promjena, što znatno olakšava prihvaćanje novih ideja i prilagodbu timskih članova.

Razvoj emocionalne inteligencije postaje ključan za liderstvo koje inspirira i potiče rast. Lideri koji kontinuirano rade na razumijevanju i poboljšanju svojih emocionalnih vještina sposobni su bolje interpretirati signale okoline te prilagoditi svoj pristup kako bi potaknuli optimalne rezultate. Takva sposobnost komuniciranja s emocionalnom svijesti omogućava liderima da uspješno navigiraju izazovima i konfliktima te da izgrade harmonične odnose s članovima tima.

Kada je riječ o motivaciji timova, emocionalno inteligentni lideri prepoznaju različite motivacijske čimbenike kod svakog pojedinca te ih aktivno podržavaju u postizanju svojih ciljeva. Osim toga, oni sami predstavljaju uzor motivacije kroz svoju strast, predanost i pozitivan stav prema radu i izazovima. Kroz svoje emocionalno razumijevanje, lideri stvaraju radno okruženje koje potiče suradnju, kreativnost i inovaciju, što vodi do povećane produktivnosti i timskog uspjeha.

Analizom podataka dobivenih iz provedenog anketnog upitnika, moguće je vidjeti kako su ispitanici upoznati s pojmom emocionalne inteligencije te važnošću tog pojma kod lidera. Veliki dio ispitanika navodi kako njihovi lideri posjeduju emocionalnu inteligenciju te uspješno je koriste prilikom liderstva. Također, ispitanici u velikom broju navode kako njihovi lideri korištenjem svoji znanja, vještina i upotrebom emocionalne inteligencije uspješno motiviraju članove timova i potiču ih prema ostvarivanju većih ciljeva u poduzeću.

## Literatura

1. Bar-On R., (2006.), The Bar-On model of emotional–social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
2. Bar-On, R. (2013). About Reuven Bar-On. Dostupno na: <https://www.reuvenbaron.org/wp/reuven-bar-on/about-reuven-bar-on/> [pristupljeno: 16. kolovoza 2023.].
3. Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2008). *Intelligence: A Brief History*. John Wiley & Sons.
4. Drucker, P. F. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
5. Ekman, P. (1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotion, Dostupno na: <https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Universals-And-Cultural-Differences-In-Facial-Expressions-Of.pdf> [pristupljeno: 16. kolovoza 2023.].
6. Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: a theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
7. Gardner H., (1983.), *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
8. Goleman D., (2013.), *Emocionalna inteligencija*, Mozaik knjiga, Zagreb.
9. Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija- Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*, Zagreb: Mozaik knjiga.
10. 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.
11. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu: knjiga koja će revolucionirati pristup poslu, promijeniti poslovne organizacije i stajališta onih koji ih vode*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
12. Goleman, D., (2005). . *Emocionalna inteligencija : zašto može biti važnija od kvocijenta ineligencije*. Zagreb, Mozaik knjiga.
13. Gutić, D., Barbir, V. i Jurčević Gadža, I. (2019). *Emocionalno vođenje zaposlenih*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
14. Hajncl, Lj., Vučenović, D., (2013). *Emocionalna inteligencija: Modeli i mjerenje 20 godina poslije*. *Suvremena psihologija* 16 (2013), 1, 95-113. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/164594> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].

15. Holland, A., (2019). The Emotional Intelligence Factor In Leadership Development. Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/04/17/the-emotional-intelligence-factor-in-leadership-development/?sh=293b5d392d18> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
16. Ilić, E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. Ekonomski pregled, 59 (9- 10), 576-592. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28692> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
17. Kabula, K. (2022). What to know about emotional intelligence. Medical News Today. Dostupno na: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/components-of-emotional-intelligence> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
18. Kovačević, B., Ramadanović, E. (2016). Primarne emocije u hrvatskoj frazeologiji. Rasprave: Časopis Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje, 42 (2), 505-527. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/262026> [pristupljeno: 16. kolovoza 2023.].
19. Landry, L. (2019). Why Emotional Intelligence Is Important In Leadership? Harvard Business School. Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
20. Landry, L. (2023). Why Emotional Intelligence Is Important In Leadership? Harvard Business School. Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
21. Mayer J.D., Salovey P., (1995.), Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied and Preventive Psychology, 4, 197-208.
22. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications.
23. Mind Tools, (2023). Emotional Intelligence in Leadership. Dostupno na: <https://www.mindtools.com/ax3ar6w/emotional-intelligence-in-leadership> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
24. Mohammed. I., (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. SAGE Open - Research Paper.
25. Oatley, K., Jenkins, J. M. (2003). Razumijevanje emocija. Jastrebarsko: Naklada Slap.
26. Poleksis enciklopedija, (2012). Dostupno na: <http://proleksis.lzmk.hr/19643/> [pristupljeno: 16. kolovoza 2023.].
27. Salovey, P., Sluyter, D. J. (1999). Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija : pedagoške implikacije. Educa, Zagreb.

28. Simmons, S. i Simmons Jr. J.C. (2000). Emocionalna inteligencija: procjene i vrste. Zagreb.
29. Sokić, K., Mandarić, M. (2020). Ispitivanje povezanosti emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti. FIP - Financije i pravo, 8 (1), 7-33. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/253741> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
30. Sternberg R.J. (2012). Intelligence, 14(1):19-27.
31. Sylvester, S., (2021). Why Change is So Hard: The Link Between Emotional Intelligence and Change Management. Dostupno na: <https://www.higherchelon.com/why-change-is-so-hard-the-link-between-emotional-intelligence-and-change-management/> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
32. Szcześniak M., Stochalska K., (2019). Temperament and Sense of Coherence: Emotional Intelligence as a Mediator, 27;17(1):219.
33. Wiens, K., Rowell, D., (2018). How to Embrace Change Using Emotional Intelligence. Harvard Business Riview. Dostupno na: <https://hbr.org/2018/12/how-to-embrace-change-using-emotional-intelligence> [pristupljeno: 18. kolovoza 2023.].
34. Zaječaranović, G. (1973): Osnovi metodologije nauke (drugo izdanje), Naučna knjiga, Beograd.
35. Zelenika, R. (2000) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet.
36. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006) Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.

## Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz ispitanika prema spolu .....	28
Grafikon 2. Prikaz ispitanika prema dobi.....	28
Grafikon 3. Prikaz ispitanika prema stručnoj spremi .....	29
Grafikon 4. Upoznatost ispitanika s pojmom emocionalne inteligencije.....	29
Grafikon 5. Upoznatost ispitanika s pojmom liderstva .....	30
Grafikon 6. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Jeste li u redovnoj komunikaciji s nadređenim?“ .....	31
Grafikon 7. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Smatrate li da je emocionalna inteligencija lidera važna za poboljšanu produktivnost kolektiva?“ .....	32
Grafikon 8. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Smatrate li da je za uspješnu komunikaciju među kolegama bitna emocionalna inteligencija?“ .....	32
Grafikon 9. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Možete li kod nadređenog prepoznati ljutnju ili sreću?“ .....	33
Grafikon 10. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Utječe li svakodnevno raspoloženje nadređenog na Vaše izvršavanje radnih zadataka?“ .....	33
Grafikon 11. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Jeste li se ikada nalazili u neugodnoj situaciji zbog ponašanja nadređenog?“ .....	34
Grafikon 12. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje „Smatrate li da je važno da lider ima visoku razinu samosvijesti?“ .....	35
Grafikon 13. Ključni elementi emocionalne inteligencije koje lider treba posjedovati.....	35
Grafikon 14. Rangiranje slaganja ispitanika s četiri tvrdnje .....	36
Grafikon 15. Rangiranje slaganja ispitanika s tri tvrdnje.....	37
Grafikon 16. Rangiranje slaganja ispitanika s tri tvrdnje.....	38
Grafikon 17. Rangiranje učestalosti ispitanika prema određenim tvrdnjama .....	39
Grafikon 18. Reakcije lidera na konflikte unutar tima.....	39
Grafikon 19. Reakcije lidera na postignuća i uspjehe članova tima .....	40
Grafikon 20. Reakcije lidera u neočekivanim situacijama.....	41