

# EMOCIONALNA INTELIGENCIJA-PREDUVJET ZA USPJEH

---

Logožar, Vinka

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:145:987749>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij poduzetništvo

Vinka Logožar

## **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA-PREDUVJET ZA USPJEH**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij poduzetništvo

Vinka Logožar

## **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA-PREDUVJET ZA USPJEH**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010226052

e-mail: vlogozar@efos.hr

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek,2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Vinka Logožar


**EMOTIONAL INTELLIGENCE – A PREREQUISITE FOR  
SUCCESS**

Final paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Vinka Logožar

**JMBAG:** 0010226052

**OIB:** 78649438340

**e-mail za kontakt:** vinkalgr@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Poduzetništvo

**Naslov rada:** „Emocionalna inteligencija- Preduvjet za uspjeh“

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2021 godine

Potpis

Vinka Logožar

## **Sažetak**

Emocionalna inteligencija zauzima sve veću važnost u poslovnom svijetu. Poslodavci zahtijevaju od svojih zaposlenika ne samo prisutnost opće već i emocionalne inteligencije. Ovaj završni rad bavi se analizom utjecaja emocionalne inteligencije na zaposlenike. Analizira se razlika između opće i emocionalne inteligencije te se pokušava objasniti kako ona utječe na posao. U radu se navodi kratak opis emocija te emocionalne inteligencije. Opisuje se važnost emocionalne inteligencije na poslu, njen odnos s IQ-om te kako se ona može izmjeriti. Pošto se pojam emocionalne inteligencije može povezati s liderima, na primjeru Elona Muska je objašnjen odnos lidera s istaknutom emocionalnom inteligencijom prema zaposlenicima i kupcima. Lideri moraju biti osobe koje znaju pravilno reagirati u svim situacijama te mora imati određene osobine poput samopouzdanja i samosvijesti koje su opisane u radu. Pojava pojma emocionalne inteligencije zahtjeva od ljudi prilagodbu i razvoj. Boljom komunikacijom između lidera i zaposlenika osigurano je povećanje motivacije i efektivnosti. U radu su također navedeni testovi emocionalne inteligencije te vježbe koje služe za razvoj emocionalne inteligencije

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, lider, emocije, osobni i profesionalni razvoj

## **Abstract**

Emotional intelligence is becoming increasingly more important in the business world. Employers require from their employees not only the presence of general but also emotional intelligence. This final paper deals with the analysis of the impact of emotional intelligence on employees. The difference between general and emotional intelligence is analyzed in an attempt to explain how it affects work. The paper provides a brief description of emotions and emotional intelligence. It describes the importance of emotional intelligence at work, its relationship to IQ, and how it can be measured. Since the notion of emotional intelligence can be related to leaders, on the example of Elon Musk the relationship between leaders with high emotional intelligence and their employees and customers is described. Leaders should be people who know how to react properly in all situations and must have certain qualities such as self-confidence and self-awareness that are described in the paper. The emergence of the concept of emotional intelligence requires people to adapt and develop. Better communication between leaders and employees ensures increased motivation and effectiveness. The paper also lists tests of emotional intelligence and exercises that serve to develop emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, leader, emotions, personal and professional development

## Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija rada</b> .....                                   | <b>2</b>  |
| <b>3. Emocije</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>3.1. Osnovne emocije</b> .....                                   | <b>3</b>  |
| <b>3.1.1. Utjecaji emocija na čovjeka</b> .....                     | <b>3</b>  |
| <b>3.2. Emocionalna inteligencija</b> .....                         | <b>4</b>  |
| 3.2.1 Model emocionalne inteligencije Reuvena Bar-Ona .....         | 5         |
| <b>4. Emocionalna inteligencija i posao</b> .....                   | <b>7</b>  |
| <b>4.1. Važnost emocionalne inteligencije na poslu</b> .....        | <b>7</b>  |
| <b>4.2. Odnos emocionalne inteligencije i IQ-a</b> .....            | <b>9</b>  |
| <b>5. Utjecaj emocionalne inteligencije na uspjeh</b> .....         | <b>11</b> |
| <b>5.1. Razina emocionalne inteligencije kod lidera</b> .....       | <b>13</b> |
| <b>5.2. Emocionalna inteligencija na primjeru Elona Muska</b> ..... | <b>14</b> |
| 5.2.1 Odnos s kupcima .....   | 15        |
| 5.2.2. Odnos sa zaposlenicima .....                                 | 17        |
| <b>6. Emocionalna inteligencija ključ za uspjeh</b> .....           | <b>18</b> |
| <b>6.1. Mjerenje emocionalne inteligencije</b> .....                | <b>18</b> |
| 6.1.1. Testovi emocionalne inteligencije .....                      | 20        |
| <b>6.2. Vježbe za razvoj emocionalne inteligencije</b> .....        | <b>21</b> |
| <b>7. Zaključak</b> .....   | <b>23</b> |



## 1. Uvod

U današnje vrijeme sve više se pridaje pažnje izučavanju i objašnjavanju emocija i emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija postala je jako važan aspekt ne samo u privatnom već i poslovnom životu. Poslodavci imaju sve više standarde pri zapošljavanju te očekuju od svojih zaposlenika izvrsnost ne samo u području opće već i emocionalne inteligencije. To dodatno potiče zaposlenike na razvoj i istraživanje o mogućnosti unaprjeđenja samih sebe u smislu razvoja emocionalne inteligencije.

Emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost pojedinca na prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija, prihvaćanje i prepoznavanje uzroka. Aristotel smatra kako se svatko može naljutiti no naljutiti se na pravu osobu, do ispravnog stupnja, u pravi trenutak, zbog ispravnog razloga i na ispravan način nije nimalo lako (Goleman,1997:7). Iz toga možemo iščitati kako upravljanje emocijama nije nimalo jednostavno te zahtjeva veliku razinu truda i napora.

Tema emocionalne inteligencije izrazito je nova te većina nije upoznata s njenom važnosti. No, može se primijetiti kako je sve veći broj poslodavaca koji od svojih zaposlenika zahtijevaju rješavanje testova za procjenu emocionalne inteligencije jer ju smatraju važnim za komunikaciju i uspješno obavljanje poslova. Komunikacija između zaposlenika ili zaposlenika i klijenata je jako važna stavka pri odrađivanju poslova. Ako obje strane nisu zadovoljne ishodom te očekuju prilagodbu sugovornika, izrazito je mala vjerojatnost uspjeha u rješavanju problema. Tu u priču dolazi razina emocionalne inteligencije koju obje strane posjeduju. Što je ta razina viša, veća je vjerojatnost za uspješnije rješavanje problema.

U drugom poglavlju ovoga rada govorit će se o osnovnim emocijama te kako one utječu na čovjeka. Također, spominjat će se i što je emocionalna inteligencija te će se objasniti model emocionalne inteligencije Reuvena Bar-Ona. Nadalje, u trećem poglavlju spominjat će se kolika je važnost emocionalne inteligencije u poslu te će se također uspoređivati opća i emocionalna inteligencija. Četvrto poglavlja bavit će se utjecajem emocionalne inteligencije na uspjeh te koliko je važna kod lidera. Na primjeru Elona Muska objasnit će se kako lideri s visokom razinom emocionalne inteligencije utječu na kupce te i na same zaposlenike. U petom poglavlju nabrojat će se testovi za procjenu emocionalne inteligencije te vježbe kojima se može razviti emocionalna inteligencija kod pojedinaca.

## **2. Metodologija rada**

Predmet istraživanja u ovom radu je emocionalna inteligencija, a cilj je istražiti utječe li ona na uspješnost zaposlenika te na koji način. Također, ovim radom se pokušava objasniti kako razina emocionalne inteligencije može utjecati na pro aktivnost i produktivnost zaposlenika.

Pri pisanju korištene su činjenice preuzete iz znanstvene literature te su također korišteni sekundarni izvori podataka. Ti izvori pribavljeni su iz znanstvenih i stručnih radova iz baze podataka Google Scholar i internetskih izvora te su korišteni kroz cijeli završni rad.

U radu su korištene metode komparacije i analize kojom se raščlanjuju složeni pojmovi na jednostavnije dijelove i elemente. Metodom komparacije se uspoređuju rezultati istraživanja o strahu od javnih nastupa iz 1973. i 2017. godine. Također se uspoređuje vrijednost i značenje emocionalne i opće inteligencije. Osim toga korištene su i deduktivna i induktivna metoda. Deduktivnom metodom se pojednostavljaju pojmovi poput emocionalne inteligencije, glasofobije te intrapersonalne i interpersonalne inteligencije. Induktivnom metodom se analizom jednostavnijih pojmova poput emocija, emocionalne inteligencije i uspjeha pokušava doći do zaključka.

### **3. Emocije**

Svakodnevno smo suočeni s promjenama u ponašanju koje su uzrokovane određenim događajima u okolini. Osjećaji koji tad nastaju nazivamo emocijama. Rječnik *Oxford English Dictionary* pojam emocija definira kao snažan osjećaj poput ljubavi, straha ili ljutnje; dio karaktera osobe koji se sastoji od osjećaja. Izrazito je teško razlikovati emocije te se još ni danas istraživači u potpunosti ne slažu u podjelama.

#### **3.1.Osnovne emocije**

U znanstvenim radovima postoji mnogo definicija emocije međutim nijedna nije ni sveopća i u potpunosti točna. 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. Ekman (1992.) smatra da svaka emocija ima jedinstvene značajke kao što su signal, fiziologija i prethodni događaji. Također tvrdi da svaka emocija ima zajedničke karakteristike s ostalim emocijama: brzi početak, kratko trajanje, nenajavljenu pojavu, automatsku procjenu i koherentnost među odgovorima. Zajedničke karakteristike su proizvod naše evolucije te razlikuju emocije od afektivnih pojava. Proučavajući tjelesne reakcije Ekman određuje šest primarnih emocija, a to su bijes, gađenje, strah, sreća, tuga i iznenađenje.

##### **3.1.1. Utjecaji emocija na čovjeka**

Goleman (1997) objašnjava kako tijelo kod svake od navedenih emocija pobuđuje različite reakcije. Kod bijesa se ubrzava rad srca, dolazi do navale hormona koji izazivaju pulsiranje energije dovoljno snažno za odlučnu akciju, a kako krv teče u mišiće ruku lakše je uhvatiti oružje ili udariti neprijatelja. S druge strane, kada osoba osjeti strah reakcija može biti ili bijeg ili ukočenost. Kod straha lice postaje blijedo jer se sva krv iz njega povlači i odlazi u noge zbog čega je osobi lakše bježati, no nerijetko se tijelo može i ukočiti pa osoba brzo treba procijeniti je li skrivanje u tom trenutku možda bolja opcija. Prema autoru osjećaj sreće potiče pojačanu aktivnost moždanog centra koji sprječava pojavu negativnih emocija. Sreća je jedna od emocija koju ne karakteriziraju velike fizičke promjene već dolazi od osjećaja smirenosti odnosno opuštanja. Gađenje je emocija koja je izuzetna vidljiva u izrazu lica te je prepoznatljiva i jednaka svugdje na svijetu. Izrazom lica osoba komunicira neugodnu situaciju ili ako nešto ima ružan okus i miris. Tuga izaziva povlačenje osobe iz svakodnevnih aktivnosti. Tužna osoba nema pretjeranu želju za zabavom i užiticima, a vrlo često takvo stanje može prijeći u depresiju

i usporiti i metabolizam tijela. Kod iznenađenja se također zapažaju promjene na izrazu lica. Oči su širom otvorene, obrve podignute a čeljust pomalo spuštена. Otvaranjem očiju mozak prima više podataka o događaju te mu je lakše procijeniti okolnosti i pronaći najbolje rješenje. Osnovne emocije su lako prepoznatljive svugdje u svijetu.

No, osim osnovnih emocija postoji mnogo više emocija te njihovih varijacija i mješavina. Tijekom evolucije osim fizičkog izgleda razvijale su se i ljudske emocije. Situacije u kojima su se ljudi nalaze mijenjaju se s vremenom, a obzirom da su i promjene sve kompleksnije i dinamičnije i reakcije i emocije ljudi postajale su sve složenije i bitnije za opstanak.

### **3.2.Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija se može definirati kao sposobnost prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija, kontroliranje i odabir pravilnog odgovora. Osobe koje pokazuju veliku razinu suosjećanja, pozitivne i velik osjećaj zadovoljstva često imaju visoku razinu emocionalne inteligencije. Upravo je kontrola emocija jedan od najčešćih izazova s kojima se ljudi susreću. Ljudi često ne mogu kontrolirati i objasniti svoje reakcije zbog toga što nisu kontrolirane racionalnim već emocionalnim umom. Kod racionalnog uma osobe su svjesnije, odluke donose promišljeno te ih razmatraju i analiziraju. Emocionalni um osobe navodi na impulzivne i snažne reakcije koje se često doimaju nelogične.

Prema Golemanu (1997:301) „emocionalni um je neusporedivo brži od racionalnog i počinje funkcionirati ni na trenutak ne zastajući kako bi razmislio o tome što čini. Ta brzina isključuje svjesno, analitičko razmišljanje koje je zaštitni znak uma koji misli.“. Ta pojava rezultat je evolucije te želje i potrebe za opstankom. Ljudi biraju impulzivne reakcije jer smatraju da je to jedini način opstanka. Emocionalni um oslanja se izrazito na prvi dojam o situaciji te proizvodi reakcije bez obaziranja na detalje. Glavni cilj emocionalne inteligencije nikako nije potisnuti i zanemariti vlastite osjećaje i osjećaje drugih, već kako je navedeno, znati ih kontrolirati i sukladno situaciji na njih pravilno odgovarati.

### 3.2.1 Model emocionalne inteligencije Reuvena Bar-Ona

Reuven Bar-On izraelski je psiholog rođen u Kaliforniji 1944. godine. Četiri desetljeća je radio kao klinički i organizacijski psiholog za vladine i privatne organizacije. Jedan je od vodećih psihologa u području istraživanja emocionalne inteligencije. Godine 1985. stvorio je izraz „EQ“ ili „Emocionalni kvocijent“ kako bi opisao svoj pristup procjeni i mjerenju emocionalne inteligencije. Osim toga stvorio je i prvi test emocionalne inteligencije „Bar-On Emotional Quotient Inventory“. Također je predstavio i model emocionalne inteligencije koji se sastoji od pet ključnih grupa: sposobnost razumijevanja vlastitih emocija, sposobnost razumijevanja tuđih emocija, upravljanje i kontrola emocija, upravljanje promjenama i rješavanje problema te stvaranje pozitivnog raspoloženja i motiviranosti. (Bar-On, 2013).

*Sposobnost razumijevanja vlastitih emocija* može se još nazivati i **intrapersonalna inteligencija** jer se bavi pitanjima vlastitih emocija. Intrapersonalna inteligencija se sastoji od samopoštovanja, emocionalne samosvijesti, samopouzdanja, neovisnosti i samoaktualizacije. Samopoštovanje je sposobnost osobe na procjenu i prihvaćanje samoga sebe. Prihvaćanje snaga i slabosti omogućuje osobama da zavole sami sebe usprkos „negativnim“ osobinama. Samopoštovanje utječe na razvoj samopouzdanja i osjećaja sigurnosti što dopušta daljnji razvoj i napredovanje. Emocionalna samosvijest je sposobnost prepoznavanja i razlikovanja emocija. Ona pomaže ne samo prepoznati emocije već i razumjeti zašto se tako osjećamo te što uzrokuje te osjećaje odnosno emocije. Samopouzdanje ili asertivnost je kao i samopoštovanje sposobnost da osoba učinkovito izrazi svoje emocije te je usko vezana uz samosvijest. Asertivnost je jako važna karakteristika kod vođa jer potiče izražavanje uvjerenja, zalaganje za svoja prava što je izrazito potrebno za odlučno donošenje odluka i uspostavljanje autoriteta. Neovisnost omogućuje samostalnost u planiranju i donošenju odluka i sposobnost funkcioniranja bez oslanjanja na druge i traženja savjeta. Neovisnost ide u skladu sa samopouzdanjem odnosno samostalnom ispunjenju očekivanja i obveza. Samoaktualizacija se definira kao sposobnost postavljanja osobnih ciljeva i želja za postizanjem tih ciljeva u cilju iskorištavanja osobnog potencijala. Ljudi tijekom svog života nastoje iskoristiti vlastiti potencijal sa željom za ugodnim i ispunjenim životom. Samoaktualizacija je dugoročan proces koji iziskuje mnogo energije i predanosti.

*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<sup>1</sup>. Empatija omogućuje stavljanje tuđih potreba ispred svojih što je jedna od važnih karakteristika kod lidera. Slično kao i empatija, društvena odgovornost je sposobnost prepoznavanja tuđih emocija i identificiranja sa različitim skupinama. Društveno odgovorne osobe su izrazito savjesne i brižne za ljude oko sebe. Osim prepoznavanja bitno je ostvariti odnose s ljudima. Međuljudski odnosi predstavljaju sposobnost uspostavljanja odnosa s ljudima. Ova komponenta se temelji na osjetljivosti prema drugima, ljudi koji su vješti u uspostavljanju odnosa i interakciji često unose pozitivu na radna mjesta.

Upravljanje i kontrola emocija sastoje se od testiranja stvarnosti, fleksibilnosti i rješavanja problema. Testiranje stvarnosti je sposobnost objektivnog pogleda na emocije i vanjski svijet. To je zapravo sposobnost prilagođavanja situaciji. Sposobnost prilagođavanja je jako bitna kod lidera jer visoka razina sposobnosti prilagođavanja rezultira boljom spremnošću na razne izazove i neplanirane situacije. Nadalje, fleksibilnost omogućava prilagođavanje emocija i reakcija različitim situacijama i uvjetima.

Upravljanje promjenama i rješavanje problema sastoji se od tolerancije na stres i kontrole impulsa. Tolerancija na stres je sposobnost upravljanja emocijama, podnošenja stresnih situacija bez prevelikog utjecaja stresa. Potrebno je znati opustiti se kao i suočiti se s problemima i kriznim situacijama umjesto da ih se izbjegava. Osobe koje kontroliraju svoje impulse zapravo imaju sposobnost kontrole pri reagiranju na situacije. One se vješto kontroliraju i ostaju pribrane u izazovnim situacijama. Ova komponenta je jedna od bitnijih te predstavlja jedan od četiri kamena temeljca emocionalne inteligencije uz emocionalnu samosvijest, empatiju i asertivnost. (Bar-On, 2013).

Posljednja grupa, stvaranje pozitivnog raspoloženja i motiviranosti, sastoji se od optimizma i sreće. Optimizam je sposobnost održavanja pozitivnog razmišljanja usprkos teškim situacijama. Optimistični ljudi često pokazuju veću razinu samopouzdanja i motivacije dok pesimistični češće odustaju. Također se lakše nose sa situacijama i uče na vlastitim greškama bez odustajanja. Sreća se odnosi na osobno zadovoljstvo i zadovoljstvo okolinom. Sreća je kombinacija zadovoljstva, samopouzdanja i uživanja. Sretnim ljudima lakše se opustiti i motiviraniji su za rad te im je znatno poboljšana performansa na poslu.

---

<sup>1</sup> <https://www.reuvenbaron.org/wp/%20the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>  
[pristupljeno 24.5.2021.]

## **4. Emocionalna inteligencija i posao**

U današnje vrijeme sve više poslodavaca od svojih zaposlenika očekuje visoku razinu emocionalne inteligencije. Testovi emocionalne inteligencije postali su važna stavka pri zapošljavanju. Akademske sposobnosti pojedinaca su izrazito važna stavka, no, dokazano je da je neuspjeh kod akademski sposobnih ljudi rezultat manjka emocionalne inteligencije. Ako se za isti posao prijave osobe iste akademske razine velika je vjerojatnost da će posao dobiti ona osoba koja ima bolje rezultate na testovima emocionalne inteligencije. Viša razina emocionalne inteligencije rezultira boljom sposobnošću kreiranja i održavanja odnosa s kupcima, boljim odnosima s kolegama i liderima te većom ustrajnošću i većom razinom motivacije.

### **4.1. Važnost emocionalne inteligencije na poslu**

Kao što je već navedeno, poslodavci od svojih zaposlenika sve češće očekuju velike razine emocionalne inteligencije. Goleman (2015) navodi kako su različita istraživanja pokazala da američki poslodavci smatraju da više od pedeset posto njihovih zaposlenika nije dovoljno motivirano i da čak četrdeset posto njih nije sposobno surađivati s kolegama, a samo devetnaest posto onih koji se prijavljuju za prvo radno mjesto imaju dovoljno jaku samodisciplinu i radne navike.

Jedan od problema socijalne neuključenosti i lošije suradnje s kolegama u organizaciji su i burne reakcije. Mladima je i izrazito teško prihvatiti kritiku te na sve gledaju kao na osobni napad pa na određene kritike i komentare izrazito burno reagiraju i postaju defenzivni. No, ovo se ne događa samo mladim zaposlenicima. Usprkos obrazovanju dosta ljudi nema razvijene komunikacijske vještine te imaju nisku razinu emocionalne inteligencije što zna predstavljati velik problem u poslovanju.

Američki poslodavci su na jednom istraživanju istaknuli što traže od svojih novih radnika. Tehničke vještine postaju sve manje važne jer se mogu naučiti i na samom radnom mjestu te svoje mjesto prepuštaju mekim vještinama poput (Goleman, 2015):

- slušanja i usmene komunikacije
- prilagodljivosti i kreativne reakcije na neuspjehe i prepreke

- osobne kontrole, samopouzdanja, motivacije za rad u skladu s ciljem, osjećaja želje za razvojem karijere i ponos na postignuća
- grupne i međuljudske djelotvornosti, suradnje i timskog rada, uspješnog razrješavanja neslaganja
- djelotvornosti u organiziranju, želje da se osobno pridonese, potencijala za vodstvo

Jedno od zaduženja poslodavaca je da prepoznaju kada njihovi zaposlenici nisu zadovoljni i kada im je potrebna pomoć. Većina zaposlenika je spremna učiti te im je želja unaprijediti se. Ako poslodavci svojim zaposlenicima pružaju kvalitetne programe i obuke veća je vjerojatnost da će na posao dolaziti sretni i zadovoljni. Emocionalna inteligencija je nešto što se može naučiti i to znatno ide u korist poslodavcima. Zaposlenici mogu naučiti nositi se ne samo s vlastitim emocijama već i s emocijama kupaca i kolega.

No, osim pojedinca, i svako poduzeće mora biti emocionalno inteligentna. To znači da mora imati jasno definiranu misiju i viziju te postavljati ciljeve koji su realni i transparentni. Ako poduzeće uspije u ovim aspektima, zaposlenici će prepoznati entuzijazam i svrhu te biti motiviraniji i puni energije. Znat će koja je svrha rada u tom poduzeću. No, kako bi to postigla, poduzeće mora biti svjesno svojih snaga i slabosti. Većina se fokusira samo na snage te izostavlja slabosti. Ako je vodstvo poduzeća svjesno koje su njihove slabosti poput loših menadžera i nemotiviranih zaposlenika uspjeh poduzeća je garantiran.

Napredovanje i učenje emocionalne inteligencije je dug i iscrpan proces. Ako zaposlenici nisu svjesni važnosti tuđih emocija, neće znati prepoznati ni svoje. Iako su dobri i prijateljski odnosi na poslu jako bitni i poželjni uvijek treba postojati granica. Zaposlenici koji sa svojim kolegama imaju jako bliske odnose, mogu na kritike gledati previše osobno. Svako unošenje emocija u razgovor o poslu može imati jako loš ishod. Stoga je potrebno poštovati granice i držati do profesionalnosti.

Osim odnosa između zaposlenika jako je bitno kako zaposlenici gledaju na poduzeće i smatraju li da se prema njima pravedno odnosi. Jac Fitz-Enz, osnivač Saratoga Institutea je u jednom od svojih mnogobrojnih istraživanja analizirao vrhunska poduzeća te odredio neke osnovne prakse upravljanja ljudskim kapitalom (navedeno u Goleman, 2015):



- uspostavljanje ravnoteže između ljudske i financijske strane djelokruga rada poduzeća
- posvećenost organizacije njezinoj temeljnoj strategiji
- inicijativa da se potiču poboljšanja djelotvornosti
- otvorena komunikacija i uspostavljanje povjerenja kod svih dioničara
- gradnja i održavanje odnosa unutar i izvan poduzeća, kojima se ostvaruje prednost nas konkurencijom
- suradnja, podrška i razmjena sredstava
- inovativnost, preuzimanje rizika i zajedničko učenje
- strast za natjecanjem i neprekidno poboljšavanje

#### **4.2.Odnos emocionalne inteligencije i IQ-a**

Opća inteligencija ili bolje poznata pod nazivom „IQ“ se po Kovacsu i Conawayu (2019) treba tumačiti kao indeks specifičnih kognitivnih sposobnosti, a ne kao odraz temeljne opće kognitivne sposobnosti. Kognitivne sposobnosti su funkcije mozga poput pamćenja, učenja, pažnje, procesiranja informacija i slično. Opća inteligencija se bavi pitanjem koliko su te sposobnosti razvijene kod pojedinaca te se testiraju posebnim IQ testovima.

Spomenuti testovi inteligencije su se tijekom godina susretali s nizom kontroverzi jer nije bilo dovoljno jasno provode li se ispravno, mjere li oni zapravo inteligenciju te ako ne što zapravo mjere. Jako je teško s potpunom sigurnošću reći da su testovi inteligencije u potpunosti točni. Postoji ih mnoštvo te većina njih mjeri različite ljudske sposobnosti. Osim toga, IQ testovi ne uključuju mjerenje percepcije emocija što dovodi do glavne razlike između opće i emocionalne inteligencije.

Mnoga istraživanja su pokazala kako se kroz povijest razina opće inteligencije izrazito povećala. Razlozi tome su ne samo ljudska evolucija već i bolja prehrana, veća razina obrazovanja i okolina koja konstantno tjera na napredak. Iako se opća inteligencija povećala možda baš i zbog razvoja tehnologije i lakšeg pristupa igrama i informacijama, to je ostavilo utjecaj na emocionalnu inteligenciju. Odrasli ljudi i djeca se s većim pristupom tehnologiji sve više udaljavaju od vanjskog svijeta. Djecu se ne uči nositi s emocijama već ih potiskuju i zanemaruju što u većini slučajeva dovodi do anksioznosti i nerijetko i depresije. Studije su

pokazale kako se anksioznost znatno povećala te da su školarci tijekom 1980-ih pokazivali više anksioznosti nego dječji psihijatrijski pacijenti tijekom 1950-ih (APA, 2000.)

No, opća inteligencija i emocionalna inteligencija nisu suprotni pojmovi. Svi ljudi kombiniraju intelektualne i emocionalne sposobnosti u svakodnevnom životu. Izrazito su rijetki ljudi s izraženom razinom emocionalne i niskom razinom opće inteligencije te obratno. Za razliku od raznih testova opće inteligencije, za sad ne postoje testovi emocionalne inteligencije koji su u potpunosti točni. Većina karakteristika emocionalne inteligencije ne može se pismeno izmjeriti već je potrebno vidjeti kako osoba reagira u određenim situacijama.

Goleman (1997) spominje kako se muškarci i žene razlikuju u nekim kategorijama opće i emocionalne inteligencije. Muškarce s visokim IQ-om karakterizira širok raspon intelektualnih interesa i sposobnosti. Oni su ambiciozni i produktivni, predvidivi i ustrajni te izrazito samopouzđani. Ljude oko sebe često gledaju s visoka, bezizražajni su te često emotivno prazni i hladni. Nasuprot tome, muškarci koji pokazuju visoku razinu emocionalne inteligencije su društveni, otvoreni i vedri te nisu skloni zabrinutosti. U vezama su puni suosjećajnosti. Imaju izrazito bogat emocionalni život i zadovoljni su ne samo sobom nego i ljudima i svijetom oko sebe. Žene koje se odlikuju visokim IQ-om imaju izrazito visoko samopouzđanje te imaju širok spektar intelektualnih interesa. No, nerijetko su sklone tjeskobi, mozganju i osjećaju krivnje te nerado otvoreno pokazuju bijes. Emocionalno inteligentne žene izražavaju svoje osjećaje te imaju pozitivne osjećaje o samima sebi. Jako se dobro prilagođavaju stresnim situacijama te s lakoćom dolaze do novih poznanika. One također rijetko osjećaju tjeskobu i krivnju te rijetko imaju duboke i mračne misli.

Izrazito je očita razlika između inteligentnih ljudi s visokim kvocijentom inteligencije i niskom emocionalnom inteligencijom te osoba s visokim kvocijentom inteligencije i visokom razinom emocionalne inteligencije. Osobe koje su izrazito dobre u oba područja imaju veću vjerojatnost zaposlenja jer poslodavci cijene sposobnost komunikacije s kupcima i kolegama, sposobnost održavanja odnosa i razumijevanja tuđih osjećaja.

## 5. Utjecaj emocionalne inteligencije na uspjeh

Goleman (2015) tvrdi kako je jedan od ključnih čimbenika uspješnosti, vrsnoća. On vrsnoću dijeli na tri čimbenika. Prvi čimbenik je ograničenost kvocijenta inteligencije. Autor navodi kako kvocijent opće inteligencije ne određuje tko će postati uspješan, a tko ne. Kod zanimanja koja zahtijevaju intelektualne sposobnosti, poput inženjera, pravnika i medicinara, za postizanje položaja vođe odnosno lidera emocionalna inteligencija je značajnija od kvocijenta inteligencije.

Zatim, drugi čimbenik vrsnoće predstavlja stručnost. Stručnost prema Golemanu (2015) je udruženost zdrava razuma, specijaliziranih znanja i umijeća koja se prikupljaju radi rada na nekom poslu. Kako bi osoba efikasno obavljala svoj posao jako je bitno biti stručan u tom polju. Psiholog Robert Sternberg sa sveučilišta Yale je ispitujući direktore velikih američkih proizvodnih korporacija utvrdio kako poslovna inteligencija pridonosi uspješnosti u poslu barem toliko koliko i opća inteligencija (Goleman, 2015).

Posljednji čimbenik vrsnoće je emocionalna inteligencija. Ona postaje sve važnija što zanimanja postaju složenija. Suočavanje sa svojim emocijama i emocijama podređenih jako je važno kod posla lidera. Svaki lider mora biti spreman rješavati ne samo složene zadatke i probleme već i konflikte kod zaposlenika.

Emocionalna kompetencija govori o tome koliko osoba na svom radnom mjestu uspješno iskorištava vlastiti potencijal. Iskorištavanje vlastitog potencijala ovisi o razini razvijenosti različitih dimenzija emocionalne inteligencije. Prema Golemanu (2015) postoji pet dimenzija emocionalne inteligencije, a svaka dimenzija karakterizirana je određenim sposobnostima. Kao što je vidljivo u tablici 1 uz pet dimenzija povezano je ukupno dvadeset i pet emocionalnih sposobnosti.

*Tablica 1. Dimenzije emocionalne inteligencije i emocionalne sposobnosti*

| Dimenzije emocionalne inteligencije | Emocionalne sposobnosti                                      |
|-------------------------------------|--|
| <b>Samosvijest</b>                  | Emocionalna svjesnost<br>Točna samoprocjena<br>Samopouzdanje |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Samosvladavanje</b>   | Samokontrola<br>Vjerodostojnost<br>Savjesnost<br>Prilagodljivost<br>Inovativnost  |
| <b>Motiviranost</b>      | Težnja za postignućem<br>Predanost<br>Inicijativa<br>Optimizam  |
| <b>Empatija</b>          | Razumijevanje drugih<br>Potpomaganje drugih<br>Usmjerenost prema klijentu<br>Oslonac na raznolikostima<br>Politička svijest                       |
| <b>Društvena umijeća</b> | Utjecajnost<br>Komunikativnost<br>Razrješavanje sukoba<br>Vodstvo<br>Poticanje promjena<br>Stvaranje veza<br>Suradnja<br>Sposobnosti timskog rada |

Izvor: Goleman, (2015)

Autor navodi kako navedene dimenzije imaju određena svojstva. Ta svojstva se očituju u tome da je svaka dimenzija:

- neovisna: svaka od dimenzija na jedinstven način pridonosi kvaliteti izvedbe zadaća,
- međusobno ovisna: dimenzije su mnogim snažnim međudjelovanjima do neke mjere povezane jedne s drugima,
- hijerarhijski povezana: svojstva emocionalna inteligencije dograđuju se jedna za drugima. Na primjer, samosvijest je od presudne važnosti za samokontrolu i empatiju;

samokontrola i samosvijest pridonose motivaciji; ta četiri svojstva djelatna su pri društvenim umijećima,

- neophodna, ali nedovoljna: posjedovanje neke osnovne sposobnosti emocionalne inteligencije ne jamči da će ljudi steći ili pokazivati s tom sposobnošću povezane kompetencije, kao što je sposobnost surađivanja ili vođenja. Odrednice poput ozračja u poduzeću ili zainteresiranost osobe za svoj posao također odlučuju hoće li ljudi pokazivati svoja umijeća,
- opća: navedene sposobnosti se mogu donekle primijeniti na sva zanimanja no, različita zanimanja zahtijevaju različite sposobnosti.

### **5.1. Razina emocionalne inteligencije kod lidera**

Kod lidera je izuzetno bitno imati vjeru u sebe i u svoje talente te iskazivati samopouzdanje. Samopouzdana ljudi se uglavnom i pokažu izuzetno djelotvornima i odgovornima. Visoko samopouzdana ljudi se među liderima odvajaju po razini samopouzdanja i karizme koju to samopouzdanje donosi. Važno je izaći iz zone komfora, istupiti i ne bojati se neuspjeha. Ako se osobe ne boje javno iznijeti svoja mišljenja i to čine sa samopouzdanjem velika je vjerojatnost da će im ljudi više vjerovati.

Genard (2019) navodi kako je, prema istraživanju provedenom 1973. godine strah od javnog nastupa najčešći strah među ljudima jer ga najčešće povezuju s osjećajem nelagode pri nastupu pred velikim skupinama, nervozom, sjećanjem na prošle neuspjehe ili strahom od tuđeg mišljenja. Prema Tsousides (2017) strah od javnog nastupa ili glasofobija se danas pogrešno smatra najvećim strahom kod ljudi. Iako je iznimno prisutan (kod otprilike 25% ljudi), on, prema autoru, ipak nije najčešći strah.

Nesposobnost lidera da kontrolira zaposlenike i otkloni probleme dovodi do gubljenja vremena, opadanja motivacije za poslom te ponekad nastaje i neprijateljsko okruženje. Lider se mora jako dobro snalaziti u emocionalnim situacijama u kojima je potrebno rješavati probleme i međusobne konflikte. Potrebno je znati saslušati i pronaći najbolje moguće rješenje pri kojem će se osoba osjećati saslušano (Goleman, 2015).

## 5.2. Emocionalna inteligencija na primjeru Elona Muska

Elon Musk je jedan od suosnivača poduzeća Tesla, Neuralink, Space X i The Boring Company. U poduzeću Tesla djeluje kao izvršni direktor, rukovodeći za dizajn proizvoda, inženjering te globalnu proizvodnju električnih vozila poduzeća, baterija i proizvoda za proizvodnju solarne energije. U poduzeću SpaceX nadzire razvoj raketa i svemirskih letjelica za misije u Zemljinu orbitu. Poduzeće Neuralink bavi se razvojem iznimno širokopojsnih sučelja između mozga i računala za njihovo međusobno povezivanje gdje je Elon Musk izvršni direktor. Pokrenuo je i spomenuto poduzeće The Boring Company koja kombinira brzu i pristupačnu tehnologiju tuneliranja za električne sustave javnog prijevoza s ciljem smanjenja gužvi i bržih putovanja na velike udaljenosti. Osim toga osnovao je i svjetski poznat sustav plaćanja zvan PayPal koji je prodao. Osnovao je i servis Zip2, koji je jedan od prvih internetskih servisa s kartama i uputama (Tesla, 2021).

Elon Musk je poznat po svojim postignućima u poslovnom svijetu, no, također je poznat po velikoj razini emocionalne inteligencije. Bariso (2021.) smatra kako Elon Musk posjeduje zavidnu razinu emocionalne inteligencije. Osim što kroz radne tjedne od 80 do 90 sati uspijeva pronaći vrijeme za obitelj Elon Musk ima sposobnost prepoznati tuđe osjećaje te mijenjati svoj način rada s ljudima kako bi bio bolji lider. Prema Mejia (2017.) Musk prepoznaje utjecaj njegovih riječi i njegovog ponašanja pa, prema potrebi, mijenja svoj pristup prema zaposlenicima i kupcima i uspješno s njima unaprjeđuje odnose.

Goleman (2015) navodi kako je emocionalni temelj svakog inovatora originalnost. Inovator mora biti kreativan pri primjeni novih zamisli bez straha od neuspjeha. Osim toga, mora nalaziti izazove za svoje sposobnosti kako im posao ne bi postao bezličan i dosadan. Može se primijetiti kako je Elon Musk u ovom aspektu u potpunosti uspješan jer kao izvršni direktor nekoliko poduzeća, stalno dolazi do novih inovacija i pomiče granice poznatog. Ipak, izrazita želja za postignućem može prerasti u opsesiju i može dovesti do lošijih međuljudskih odnosa s onima koji nemaju istu viziju i smjer kretanja kao lider.

Elon Musk također pokazuje osobine transformativnog vođe, a takvi vođe, prema Goleman (2015), svojim entuzijazmom njeguju odnose s ljudima koje predvode te, potiču ljude na proaktivnost, trud i djelovanje bez zapovjedi i strogog usmjeravanja.

### 5.2.1 Odnos s kupcima

Prodavači kojima je cilj ostvariti odnos s kupcem pokazuju kako im je od samog profita bitnije zadovoljstvo kupca. Ako kupac osjeti povjerenje i iskrenost kod prodavača osjećat će se sigurnije i bez obzira na cijenu proizvoda vrlo vjerojatno neće tako lako prijeći kod drugih prodavača.

Goleman (2015) navodi kako usmjerenost prema kupcima znači razumijevanje njihovih potreba, kontinuirani rad na unaprjeđenju njihovog zadovoljstva i vjernosti i nuđenje odgovarajuće pomoći. Emocionalni inteligentni trgovci, prema Golemanu, vide situaciju s kupčeva gledišta i djeluju kao pouzdan savjetnik.

Odnos kupca i prodavača je u ovom digitalnom dobu izuzetno olakšan. Društvene mreže su postale osnovno sredstvo dobivanja i dijeljenja informacija. Elon Musk je to iskoristio u potpunosti te se može primijetiti koliko sličnosti ima u njegovom pristupu kupcima s karakteristikama koje Goleman navodi. Jedan od načina na koji Musk pokušava razumjeti svoje kupce i dobiti povratne informacije je Twitter. Početkom 2020. godine objavio je na Twitteru kako Tesla pojačava instalacije krovova solarnih pločica, poznatih pod nazivom SolarGlass (slika 1). Na kraju objave napisao je: „Molimo vas da nas obavijestite koja poboljšanja možemo napraviti na bilo kojem aspektu krova Tesla SolarGlass! Kritičke povratne informacije su vrlo cijenjene.“. Tom izjavom pokazao je kako se ne boji negativnih komentara nego želi poboljšati svoje usluge i uzeti u obzir mišljenja kupaca.

*Slika 1. Objava Elona Muska na Twitteru*



Izvor: Bariso (2021)

U jednoj objavi na Twitteru, kako je prikazano na slici 2., nezadovoljan kupac je naveo kako je imao neugodno iskustvo s jednim od zaposlenika u trgovini Tesla. Na tu njegovu objavu Elon Musk je osobno odgovorio i rekao kako to nikako nije dopustivo i da se nada da će svi kupci od sada imati ugodno iskustvo pri kupnji.

*Slika 2. Elon Musk odgovara na objavu nezadovoljnog kupca*



Izvor: Clifford (2017)



### 5.2.2. Odnos sa zaposlenicima

Svaki pravi vođa mora biti spreman nuditi svojim zaposlenicima osjećaj da se usavršavaju u poslu. Dodatna usavršavanja potiču zaposlenike na bolji i produktivniji rad, pojačavaju njihovu lojalnost i zadovoljstvo poslom, povećavaju motivaciju i potiču napredovanja. Otvoreni odnosi između vođa i zaposlenika koji su puni povjerenja pružaju veliku prednost. Pravi vođe pokazuju istinsko zanimanje za zaposlenike, empatiju i razumijevanje. Iznimno je bitno da zaposlenik ima osjećaj povjerenja u vođu jer će onda saslušati savjete i imati osjećaj da su oni iskreni. Ako se vođa prema svojim zaposlenicima odnosi s poštovanjem, oni će mu to poštovanje iskazivati nazad.

Jedan od umijeća vođenja je način na koji se uvode promjene. Smanjivanje troškova je proces pri kojem se treba očuvati duh zaposlenika kako se oni ne bi osjećali ugroženo. Zaposlenici se ugledaju na svoje poslovođe, te ih često, nesvjesno i oponašaju. Ako vođe pokazuju visoku razinu pozitivne energije i njegovi zaposlenici će biti pozitivniji i motiviraniji (Goleman, 2015).

#### *Slika 3. Mail Elona Muska zaposlenicima*

No words can express how much I care about your safety and wellbeing [sic]. It breaks my heart when someone is injured building cars and trying their best to make Tesla successful. Going forward, I've asked that every injury be reported directly to me, without exception. I'm meeting with the safety team every week and would like to meet every injured person as soon as they are well, so that I can understand from them exactly what we need to do to make it better. I will then go down to the production line and perform the same task that they perform. This is what all managers at Tesla should do as a matter of course. At Tesla, we lead from the front line, not from some safe and comfortable ivory tower. Managers must always put their team's safety above their own.

Izvor: Bariso (2017)

Elon Musk jedan je od boljih primjera vođe koji se brine o svojim zaposlenicima i nastoji ih motivirati. Bariso (2017) ukazuje na Muskov izuzetan odnos prema zaposlenicima, mailom koji je poslao zaposlenicima nakon što su u javnost izašle tvrdnje da tvornica Tesla ima visoke stope ozljeda (slika 3). U mailu Musk navodi kako mu je izrazito važna sigurnost zaposlenika te da ubuduće želi da se o svakoj ozljedi izvijesti njega osobno. U mailu koristi izraze poput „slama mi se srce“ i „stalo mi je do sigurnosti i dobrobiti“ gdje pokazuje koliko osobno shvaća ovaj problem. Također obavještava zaposlenike kako će se on spustiti na proizvodnu liniju i raditi iste poslove i zadatke koje oni obavljaju. Uvjerava svoje zaposlenike kako su oni na prvom mjestu te da hijerarhiju u takvim situacijama nije bitna što ga čini izvrsnim vođom odnosno liderom.

## **6. Emocionalna inteligencija ključ za uspjeh**

S povećanjem potrage za emocionalno inteligentnim zaposlenicima, otkriva se da su neuspjeli menadžeri upravo oni s visokom stručnosti i kvocijentom inteligencije. Njihova slabost uglavnom su arogancija, nesposobnost prilagodbe promjenama i prezir rada u timu i suradnji. Emocionalno inteligentni menadžeri spremni su na prilagodbe te pokušavaju razumjeti i saslušati svoje zaposlenike. Emocionalna svjesnost omogućuje osobi da bude svjesna svojih osjećaja i da razumije posljedice njihovog manifestiranja. Osoba koje je svakog trenutka svjesna svojih osjećaja prepoznaje i kako se oni manifestiraju. Može ih znati iskazati na društveno prihvatljiv način. Oni ljudi koji se svjesni svojih emocija imaju veću šansu za daljnji uspjeh i razvoj karijere.

### **6.1. Mjerenje emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija se ne može u potpunosti izmjeriti tako da se mjerenje emocionalne inteligencije često definira kao procjena. Procjene emocionalne inteligencije nastale su na temelju raznih upitnika.

Hajncel i Vučenović (2013) u svom radu „Pojava konstrukta emocionalne inteligencije“ spominju kako je među ljestvicama procjene emocionalno-socijalnih kompetencija, najpoznatiji već spomenuti Bar-Onov Inventar emocionalnog kvocijenta (*Emotional Quotient Inventory*). Taj test se sastoji od 133 čestice svrstane u pet grupa koje sadrže 15 komponenata. Također, prema autorima, jedna od poznatijih ljestvica procjene sposobnosti emocionalne

inteligencije su vrste upitnika po modelu Mayera i Saloveya (tablica 2). U njima se umjesto procjenom učinaka, stupanj razvijenosti emocionalne inteligencije određuje na temelju osobne procjene ispitanika ili zapažanja osoba u njegovu okruženju.

*Tablica 2. Mayer-Salovey model testiranja emocionalne inteligencije.*

| Naziv grane                  | Kratak opis potrebnih vještina   | Ime zadatka            | Kratak opis zadatka  |
|------------------------------|--|------------------------|--|
| <b>Percipiranje emocija</b>  | Sposobnost percipiranja svojih emocija i emocija drugih kao i objekata, umjetnosti, priča, glazbe i drugo.   | Izrazi lica, slike     | Identificirati emocije na izrazima lica<br>Identificirati emocije na umjetničkim djelima i krajoliku                                   |
| <b>Korištenje emocija</b>    | Sposobnost generirati, koristiti i osjetiti emocije osjetite osjećaje kao potrebne za prenošenje osjećaja ili ih upotrijebite u drugim kognitivnim procesima | Olakšavanje, senzacije | Ocijeniti korisnost raspoloženja aktivnostima<br>Generirati emocije na bazi senzacija i usporediti osjećaje s emocijom                 |
| <b>Razumijevanje emocija</b> | Sposobnost razumijevanja informacija o emocijama, kako one nastaju i napreduju u kroz prijelaze u odnosima, te cijeliti takva emotivna značenja              | Promjene, mješavine    | Identificirati emocije koje su rezultat pojačavanja drugih emocija<br>Identificirati emocije koje su rezultat mješavine drugih emocija |

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| <b>Kontrola emocija</b> | Sposobnost otvorenosti prema emocijama, modularati ih u sebi i drugima te promovirati osobno razumijevanje i rast | Emocionalno upravljanje, emocionalni odnosi | Ocijeniti efektivnost radnji na situacije koje uključuju emocije<br>Ocijeniti efektivnost radnji na situacije koje uključuju tuđe emocije |
|-------------------------|---|---|---|

Izvor: Maul, (2012)

Mayer i Salovey model testiranja se, kao što je već navedeno, temelji na osobnoj procjeni emocija. Ispitanici dobivaju zadatke kojima se određuje njihova razina prepoznavanja emocija po četiri kategorije. Prva kategorija je **opažanje emocija**. Ne samo kod sebe već i kod drugih te i u glazbi, pričama, umjetnosti i slično. Emocije se tu identificiraju u izrazima lica ili slikama umjetničkih djela. Zatim dolazi **korištenje emocija** gdje ispitanik pokazuje sposobnost korištenja i pokazivanja emocija. Ovdje ispitanik treba opisati korisnost emocija te ih opisuje pomoću osjeta kao što su hladno ili mračno, zatim ih uspoređuje s osjećajima. Treća kategorija je **razumijevanje emocija**. Ispitanik tu treba razlikovati različite osjećaje i emocije te razumjeti njihovu prisutnost u odnosima. Posljednja kategorija je **sposobnost kontrole emocija**. Kroz tu kategoriju kod ispitanika se bilježi otvorenost prema osjećajima te efektivnost radnji u situacijama gdje je pokazao emocije. Također i njegove reakcije na pokazane emocije drugih ljudi.

#### 6.1.1. Testovi emocionalne inteligencije

Takšić i sur. (2006.) u svom istraživanju spominju dva pristupa u procesu mjerenja emocionalne inteligencije. Prvi pristup je samoprocjena vlastitih sposobnosti a drugi ispitivanje emocionalne inteligencije na testovima.

Samoprocjena vlastitih sposobnosti, kako navode autori, počiva na pretpostavci Alberta Bandura, poznatog kanadskog psihologa, da se ljudi ponašaju u skladu sa svojim mišljenjima i stavovima. Prvi poznati test emocionalne inteligencije je Multifaktorska skala emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya već prethodno objašnjena. Autori također spominju i Schutteovu skalu emocionalne inteligencije. Ona sadrži 33 čestice raspoređene u četiri faktora.

Neki pristupi uključuju motivaciju i osobine te se često koriste za prognozu radne uspješnosti i imaju izrazito visoku prognostiku. Jedan od najpoznatijih je upravo Bar-On model koji uključuje čestice, svrstane u skale i kategorije. Autori navode i EQ-mapu koja govori da se emocionalna inteligencija dijeli na pet atributa (trenutna okolina, emocionalna pismenost, emocionalne kompetencije, emocionalne vrijednosti i stavovi te ishodi emocionalne inteligencije).

U Hrvatskoj se, prema istraživanjima Takšić i sur. (2006) najčešće koristi Upitnik emocionalne kompetentnosti koji predstavlja skraćenu verziju upitnika emocionalne inteligencije UEK-136 koji je napravljen po modelu Mayera i Saloveya. Ovaj upitnik se sastoji od tri skale: sposobnosti uočavanja i razumijevanja emocija, sposobnosti izražavanja i imenovanja emocija te sposobnosti upravljanja emocijama.

Osim tog najčešće korištenog upitnika, autori navode i druge testove poput testa analize emocija, testa opažanja emocionalnog sadržaja i testa rječnika emocija. Test analize emocija je namijenjen procjeni dimenzije razumijevanja i analize emocija te se sastoji od dvadeset i pet problema, a od ispitanika se traži da prepoznaju emocije u složenom stanju. Test opažanja emocionalnog sadržaja u slikama gdje ispitanik treba procijeniti izraženost emocija na skali od nula do pet stupnjeva. Namjera je procijeniti razlike u sposobnosti uočavanja emocija. Testom rječnika emocija, ispitaniku se daje podražajna riječ te su predloženi odgovori od kojih je samo jedan točan. Njegov zadatak je pronaći točan odgovor a test se sastoji od 102 zadatka.

## **6.2.Vježbe za razvoj emocionalne inteligencije**

Pavlović i Bušelić (2019) su proveli istraživanje u sklopu kojeg su procjenjivali ili ulogu emocionalne inteligencije i mekih vještina i prisutnost emocionalne inteligencije u različitim periodima života. Istraživanje se provelo na 600 ispitanika koje su svrstali u četiri kategorije: studenti koji se pripremaju za rad, prvo zaposlenje, sudionici u tridesetima koji rade i osobe s desetogodišnjim iskustvom. Anketiranjem su pokušali doći do zaključka koliko je emocionalna inteligencija važna te može li se naučiti. Zaključili su da povećanjem dobne skupine raste samopouzdanje, razvijaju se komunikacijske vještine, usvajaju nova znanja vezana za posao te se povećava empatija i želja za učenjem. Studenti iz ovoga mogu primijetiti kako je jako bitno raditi na razvoju emocionalne inteligencije jer će tako sigurnije izgraditi karijeru.

Goleman (2015.) tvrdi da iako kognitivne sposobnosti kod čovjeka ostaju relativno fiksne, emocionalne se mogu naučiti u bilo kojem dobu života. Bez obzira na osjetljivost i temperamentnost uz određenu razinu motivacije emocionalna inteligencija se može poboljšati.

U današnje vrijeme došlo je do porasta interesa za programima kojima je cilj razviti socijalne i emotivne vještine. Programi mogu biti ili za djecu ili za odrasle. Kod programa za djecu Takšić i sur. (2006.) navode kako postoje brojni intervencijski programi koji promoviraju akademsko, socijalno, emocionalno i zdravstveno ponašanje djece. Programi su integrirani u školski kurikulum te su usmjereni na omogućavanje učenicima trajne sposobnosti izgradnje vještine emocionalne inteligencije. Jedan od takvih programa je PATHS (*Promoting Alternative Thinking Strategies*). Cilj mu je učiti djecu da prepoznaju i kontroliraju emocije. Time pomažu pri rješavanju problema, smanjenju impulzivnosti i lakšoj adaptaciji. Kod odraslih pokazalo se kako se emocionalna inteligencija ne može naučiti bez napora. Razvoj emocionalne inteligencije zahtijeva ulaganje vremena i truda.

## 7. Zaključak

Potražnja za sposobnim i emocionalno inteligentnim zaposlenicima sve je veća. Prednost pri zaposlenju više nije samo razina opće inteligencije. Iako je opća inteligencija i dalje važna, poslodavcima postaje sve važnija razina emocionalne inteligencije njihovih zaposlenika. Emocionalno inteligentni zaposlenici sposobni su prepoznati i kontrolirati svoje osjećaje, ali i osjećaje drugih što im pomaže da u kriznim situacijama znaju pravilno i smireno reagirati.

Oni zaposlenici koji pokazuju veliku razinu emocionalne inteligencije odlikuju se osobinama poput empatije, samopouzdanja, stručnosti i samosvijesti. Oni su izrazito spretni u prepoznavanju emocija te tako lako mogu ostvariti komunikaciju ne samo s kupcima već i kolegama. Empatija im pomaže da očitaju tuđe osjećaje i izraze zanimanje za njihove brige. Takve osobe izrazito brzo napreduju u poslu te im je uspjeh zagarantiran.

Mnoga istraživanja su pokazala kako se emocionalna inteligencija može učiti u bilo kojoj dobi. Povećanim interesom, nastaje sve više programa na kojima se može učiti o emocionalnoj inteligenciji. Ovakvi programi i radionice omogućavaju ljudima da prepoznaju emocije i ponašanja koja su uzrokovana tim emocijama, ali da ih nauče i kontrolirati.

U današnje vrijeme, kada je tehnologija sve više razvijena, ljudi gube socijalne i komunikacijske vještine. Visoka razina emocionalne inteligencije može predstavljati prednost pred velikom konkurencijom. Razvoj i napredovanje u poslovnom svijetu su izrazito važni baš zbog same dinamike i veličine konkurencije. Može se reći kako je emocionalna inteligencija povezana s uspjehom čovjeka te ju je potrebno razvijati kroz privatni i poslovni život.

## Literatura

1. APA - American Psychological Association (2000). Studies Show Normal Children Today Report More Anxiety than Child Psychiatric Patients in the 1950's. Dostupno na: <https://www.apa.org/news/press/releases/2000/12/anxiety> [pristupljeno 22.5.2021.]
2. Bariso, J. (2021). It Took Elon Musk Exactly 5 Words to Teach a Major Lesson in Emotional Intelligence. Dostupno na: <https://www.inc.com/justin-bariso/it-took-elon-musk-exactly-5-words-to-teach-a-major-lesson-in-emotional-intelligence.html> [pristupljeno 29.6.2021.]
3. Bariso, J. (2017). What you can learn from self-made bilionare Elon Musk about emotional intelligence. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2017/08/29/what-you-can-learn-from-elon-musk-about-emotional-intelligence.html> [pristupljeno 29.6.2021.]
4. Bar-On, R. (2013). About Reuven Bar-On. Dostupno na: <https://www.reuvenbaron.org/wp/reuven-bar-on/about-reuven-bar-on/> [pristupljeno: 20.5.2021.]
5. Bar-On, R. (2013). The 15 factors of the Bar-On model. Dostupno na: <https://www.reuvenbaron.org/wp/%20the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/> [pristupljeno 20.5.2021.]
6. Clifford, C. (2017). Billionaire Elon Musk responds to unhappy Tesla customer on a Friday night, teaching a brilliant lesson in customer service. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2017/09/18/elon-musk-tweets-an-unhappy-tesla-customer.html> [pristupljeno 29.6.2021.]
7. Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3-4), 169-200. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02699939208411068> [pristupljeno 20.5.2021.]
8. Genard, G. (2019). 10 Causes of Speech Anxiety that Create Fear of Public Speaking. Dostupno na: <https://www.genardmethod.com/blog/bid/169656/top-10-causes-of-speech-anxiety-that-create-fear-of-public-speaking> [pristupljeno 28.6.2021.]
9. Goleman, D. (1997). Emocionalna inteligencija- Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije, Zagreb: Mozaik knjiga.
10. Goleman, D. (2015). Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb: Mozaik knjiga.
11. Hajncl, L., & Vučenović, D. (2013). Pojava konstrukta emocionalne inteligencije. *Suvremena psihologija*, 16(1), 95-113. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Ljerka-Hajncl/publication/286104971\\_Emotional\\_intelligence\\_Theory\\_and\\_measurement\\_20\\_12\\_2013](https://www.researchgate.net/profile/Ljerka-Hajncl/publication/286104971_Emotional_intelligence_Theory_and_measurement_20_12_2013)



[ars\\_after/links/5b26aeca458515270fd5a17e/Emotional-intelligence-Theory-and-measurement-20-years-after.pdf](ars_after/links/5b26aeca458515270fd5a17e/Emotional-intelligence-Theory-and-measurement-20-years-after.pdf) [pristupljeno 25.5.2021.]

12. Kovacs, K., R.A. Conaway, A. (2019). What is IQ? Life Beyond „General Intelligence“. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0963721419827275> [pristupljeno 22.5.2021.]
13. Maul, A. (2012). The validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional intelligence test (MSCEIT) as a measure of emotional intelligence. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Validity-of-the-Mayer%E2%80%93Salovey%E2%80%93Caruso-Emotional-Maul/00a4faff8cb36de35ec06f81da2cd4ede1226c6e> [pristupljeno 31.5.2021.]
14. Mejia, Z. (2017). What you can learn from self-made billionaire Elon Musk about emotional intelligence. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2017/08/29/what-you-can-learn-from-elon-musk-about-emotional-intelligence.html> [pristupljeno 29.6.2021.]
15. Oxford English Dictionary (2021.). Dostupno na: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> [pristupljeno 20.5.2021.]
16. Pavlović, A., i Bušelić, V. (2019). Emocionalna inteligencija i meke vještine kroz obrazovanje i poslovnu karijeru, *Polytechnic and design*, 7(2), str. 90-102. <https://doi.org/10.19279/TVZ.PD.2019-7-2-02> [pristupljeno 30.6.2021.]
17. Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006). Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, *Društvena istraživanja*, 15(4-5 (84-85)), str. 729-752. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/10875> [pristupljeno 1.7.2021.]
18. Tesla (2021). Elon Musk. Dostupno na: <https://www.tesla.com/hr/HR/elon-musk> [pristupljeno 29.8.2021.]
19. Tsaousides, T. (2017). Why are we scared of public speaking? Dostupno na: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/smashing-the-brainblocks/201711/why-are-we-scared-public-speaking> [pristupljeno 30.8.2021.]

## **POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Objava Elona Muska na Twitteru.....                    | 16 |
| Slika 2. Elon Musk odgovara na objavu nezadovoljnog kupca ..... | 16 |
| Slika 3. Mail Elona Muska zaposlenicima.....                    | 17 |

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Dimenzije emocionalne inteligencije i emocionalnih sposobnosti..... | 11 |
| Tablica 2. Mayer-Salovey model testiranja emocionalne inteligencije.....       | 19 |