

# VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU

---

Jukić, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:727260>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-19**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Martina Jukić

**VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Martina Jukić

## **VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010221360 6

e-mail: [martina.jukic534@gmail.com](mailto:martina.jukic534@gmail.com)

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate or Graduate Study  
(Entrepreneurial management and entrepreneurship)

Martina Jukić


**THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN  
LEADERSHIP**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (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:** Martina Jukić

**JMBAG:** 0010221360 6

**OIB:** 23777376985

**e-mail za kontakt:** martina.jukic534@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 14. rujna, 2022. godine

Potpis Martina Jukić

## **Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu**

### **SAŽETAK**

Korištenje emocionalne inteligencije bitno je u privatnom i poslovnom životu. Poznavanjem emocionalne inteligencije razvija se vlastiti karakter i naučeno ponašanje se primjenjuje u svakodnevnom životu, a danas je gotovo bitnija od kvocijenta inteligencije. Bitna je za osobno prilagođavanje, raspoznavanje osjećaja, donošenje ispravnih postupaka i izgradnju stabilne poslovne organizacije.

Pomoću emocionalne inteligencije čuvaju se i razvijaju odnosi s prijateljima, obitelji i poslovnim kolegama. Ono što je najbitnije, dobro poznavanje emocionalne inteligencije ujedno znači i čuvanje zdravlja. Lideri u poslovanju su bitni jer utječu na druge i maksimiziraju njihove napore i uspjehe, lider ujedno predstavlja i utjecajnu osobu koja je primjer drugima. Kako bi lider bio što bolji u svom poslu, mora znati primjenjivati emocionalnu inteligenciju tj. znati osnove o emocijama i upravljanju s ljudima kako bi stvorio što bolje okruženje i ugodnu atmosferu za rad. Zadatak lidera je da prvenstveno pospješi svoju emocionalnu inteligenciju, a zatim ju primjenjivati i stvoriti kvalitetnu zajednicu.

**Ključne riječi:** emocionalna inteligencija, ljudi, lider, osjećaji, organizacija, poslovno okruženje

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

### **ABSTRACT**

The use of emotional intelligence is essential in private and business life. By knowing emotional intelligence, one's own character is developed and learned behavior is applied in everyday life, today it is almost more important than IQ. It is essential for personal adjustment, recognizing feelings, taking correct actions, and building a stable business organization.

With the help of emotional intelligence, relationships with friends, family and business colleagues are maintained and developed. The most important, good knowledge of emotional intelligence also means taking care of your health. Leaders in business are important because they influence others and maximize their efforts and successes, the leader is also an influential person who is an example to others. For a leader to be as good as possible in his job, he must know how to apply emotional intelligence, know the basics about emotions and managing people to create the best possible environment and a pleasant atmosphere for work. The leader's task is to primarily improve his emotional intelligence, and then to apply it and create a quality community.

**Keywords:** emotional intelligence, people, leader, feelings, organization, community

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Struktura i cilj rada.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Pojmovi i teorije emocija i emocionalne inteligencije.....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Pojmovi i teorije emocija i osjećaja.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Upravljanje emocijama .....</b>	<b>5</b>
<b>3.3. Emocije i emocionalni stil .....</b>	<b>7</b>
<b>3.4. Uloga amigdala i zrcalnih neurona na emocije.....</b>	<b>10</b>
<b>3.5. Pojmovi, teorije i modeli emocionalne inteligencije .....</b>	<b>12</b>
<b>3.6. Vrste emocionalne inteligencije .....</b>	<b>18</b>
<b>3.7. Razvijanje emocionalne inteligencije.....</b>	<b>19</b>
<b>3.8. Procjena emocionalne inteligencije .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Emocionalna inteligencija u liderstvu .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1. Pojam liderstva .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2. Upravljanje ljudskim resursima .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Primjena i razvijanje liderstva .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Liderstvo i emocionalna inteligencija .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>28</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>46</b>
<b>Popis slika, tablica i grafikona :.....</b>	<b>49</b>



## 1. Uvod

Uloga emocionalne inteligencije dobiva sve bitniju ulogu u svakodnevnom životu. Iako postoje različite komponente emocija, sve one sadrže jednake komponente. Mogu se sagledati kroz fiziološke ili subjektivne komponente, mogu biti uvjetovane motivacijom ili određenim ponašanjem, no najbitnije je razdvojiti ih prema doživljaju. Odgovoriti na pitanja što su emocije i na koji način one funkcioniraju i dalje je teško. Svakako predstavljaju značajne dijelove čovjeka, a pomoću njih je izgrađen. Emocije su posredovane preklapajućim neuronskim mrežama središnjeg živčanog sustava i baš zato su one složena stanja. Sreća, tuga, uzbuđenje, strah... sve su to emocije koje razvijaju osobni život, a iste te emocije lako su prepoznatljive među ljudima jer će se te iste emocije predstaviti pomoću ekspresija lica. One mogu biti teško kontrolirane, gotovo je nemoguće pronaći osobu koja nije vođena emocijama već samo razumom. No, o emocijama se može naučiti i tako raditi na njima.

Osobe vođene razumom će lako poslovati, no one vođene emocijama prolaze kroz strujanje misli i ispitivanje donesenih odluka. Emocije se trebaju prihvatiti, dobro razlikovati i na njima treba uvijek iznova raditi. S tim radom dolazi se do uspješnih međuljudskih odnosa, a za to je zaslužna emocionalna inteligencija. Prepoznati vlastite emocionalne karakteristike prvi je i najbitniji dio u proučavanju i primjeni nje same. Kognitivna inteligencija nije dovoljna za postizanje uspjeha, za to je potrebna emocionalna inteligencija koja stvara zdravo i produktivno društvo. Kvocijent inteligencije više ne predstavlja sigurnost na poslu i šansu za dobro obavljanje zadataka, štoviše, većina istraživanja dokazuje kako visoki IQ predstavlja problem za uspješan život, razlog tomu je nedovoljno izgrađen karakter, koji se danas koristi kao pseudonim emocionalne inteligencije.

Biti lider izuzetno je težak posao, utjecati na ljude svojim djelovanjem i riječima je mnogima problem, no u povijesti je zabilježen veliki broj prirodno stvorenih lidera, ali to ne znači da se lider ne može postati vježbanjem i učenjem. Danas je dobar onaj lider koji dobro poznaje što je i kako se primjenjuje emocionalna inteligencija, funkcija uma je funkcija poslovanja.

## **2. Metodologija istraživanja**

Izvori i metode prikupljanja podataka se temelje na nekoliko metoda, a prema (Zelenika, 1998) one su:

Deduktivna- pomoću osnovnih podataka dolazi se do činjenica bitnih za rad

Induktivna- pomoću ove metode dolazi se do zaključaka uz pomoć činjenica

Analiza- predstavlja raščlanjivanje na komponente koje su predstavljene jednostavnije, a uklanjaju iz istraživanja one koje nisu bitne

Sinteza- pomoću ove metode spajaju se elementi u cjelinu

Deskripcija- predstavlja opisivanje predmeta rada koji je vezan uz empirijske odnose

Komparacija- metoda pomoću koje se uspoređuju srodne činjenice

Povijesna- predstavlja sve dokumente koji imaju točan vremenski period, vezana uz uzročno – posljedične veze

### **2.1. Struktura i cilj rada**

Predmet i cilj istraživanja: Predmet ovog rada je istražiti utjecaj emocionalne inteligencije na rad zaposlenika, a najviše istražiti u kojoj mjeri je bitan za lidere. Otkriti što su emocije, vrste emocionalne inteligencije i sposobnost njezine primjene. Cilj ovog rada je predstaviti na koje načine se emocionalna inteligencija može primijeniti u liderstvu i kako se može unaprijediti sposobnost lidera i zaposlenika koristeći ju u svakodnevnoj pripremi.

Struktura rada: Rad je podijeljen na 6 cjelina u kojima se sastoje uvod i metodologija rada, a zatim je kroz poglavlja prikazano što su emocije, vrste emocija, teorije o emocionalnoj inteligenciji i drugo. U četvrtom poglavlju se predstavlja liderstvo i njegovu ulogu u emocionalnoj inteligenciji. Zatim se u raspravi nalaze podaci o važnosti emocionalna inteligencije i rezultati istraživanja koliko su lideri upoznati s emocionalnom inteligencijom , a na kraju je zaključak o važnosti emocionalne inteligencije u liderstvu.

### 3. Pojmovi i teorije emocija i emocionalne inteligencije

Kao što tvrde Bygrave i Hofer (1991), svaki dobar znanstveni rad započinje s dobrim definicijama. Odabrali najbolju za ovaj rad ipak nije lagan posao, no neke od najboljih glase ovako.

Emocije predstavljaju adaptivno funkcionalno stanje čiji je stupanj kompleksnosti između refleksa i slobodne volje, premda i refleksi i slobodna volja mogu biti regrutirani u emocionalni odgovor. ( Adolphs R, Anderson DJ, 2018)

„Emocije su biološki akcijski programi, utemeljeni na interakciji tijela i mozga pod stalnim utjecajem kognitivne obrade pomoću koncepata i kategorizacija, snažno vezane za memorijske sustave mozga uma do neke mjere «plastične» tako da su pod utjecajem i procesa učenja i iskustva, te se odvijaju u određenoj socio-kulturi sa svim svojim pozitivnim i negativnim kondicioniranjima.“ ( Čorlukić, M., Krpan, J. 2020 : 70 )

Emocionalna inteligencija je „oblik socijalne inteligencije koji uključuje sposobnost praćenja vlastitih i tuđih osjećaja i emocija, diskriminacije među njima, te korištenje tih informacija za usmjeravanje vlastitog razmišljanja i djelovanja“ (Mayer & Salovey, 1997)

„Emocionalna inteligencija skup je emocionalnih potreba, poriva i istinskih vrijednosti osobe i ona upravlja svim oblicima vanjskih ponašanja. Interesi osobe govore o tome što rado čini. No o tome što će netko činiti i što želi načiniti odlučuje emocionalna inteligencija.“ (Simmons i suradnici, 2000 : 21)

Kao što je navedeno, odrediti točnu definiciju emocija i emocionalne inteligencije je gotovo nemoguće, no vidljivo je kako se u svakoj spominju utjecaji, kultura, stanje uma, razmišljanja i djelovanja. Shodno tome, emocije su lake za prepoznati, ali vrlo teške za mjeriti, a isto vrijedi i za emocionalnu inteligenciju.

Howard Gardner u svojoj knjizi “Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences” uveo je 1983. godine koncept višestruke inteligencije. Spominje interpersonalnu i intrapersonalnu inteligenciju, gdje se u prvoj spominje razumijevanje sebe i svojih osjećaja dok se pod interpersonalnu smatra razumijevanje namjera i osjećaja drugih ljudi. Na temelju te dvije podijele se danas emocionalna inteligencija proučava i razvija. Neke teorije gledaju emocionalnu inteligenciju kao sposobnost ophođenja sa zadacima i pritiscima iz okoline, neke su zasnovane kao mjere između sposobnosti ljudi u području emocija. Mayer i Peter Salovey

razvili su testove za određivanje emocionalne inteligencije, zatim su ga uz pomoć Davida Carusoa prilagodili i danas je poznat pod nazivom MSCEIT test.

Ipak, kada se spominje emocionalna inteligencija gotov je nemoguće ne spomenuti Daniela Golemana koji je većini poznat danas kao tvorac knjige "Emocionalna inteligencija, zašto može biti važnija od IQ-a". No, bitno je napomenuti kako on nije tvorac pojma emocionalne inteligencije već su to Mayer i Salovey. Golemanova knjiga doživjela je veliki uspjeh, o emocionalnoj inteligenciji se počelo sve više pričati, a mnogi lideri su tražili savjete u samoj knjizi, kasnije je autor napisao još nekoliko knjiga koje su bile usmjerene liderima. U svojoj je knjizi razvio i model, koji je naveden u radu, u kojemu predstavlja dimenzije emocionalne inteligencije.

### **3.1. Pojmovi i teorije emocija i osjećaja**

„Emocije mogu biti izazvane nekim značajnim događajima, a događaji postaju značajni kada se kod pojedinca pojavi jedna ili više briga na različitim razinama, stoga se može reći da su emocije rezultat interakcije stvarnih ili očekivanih posljedica značajnih događaja i zabrinutosti koju zbog njih osjeća pojedinac.“ (Frijda, 1986.)

Kako navode Kovačević i Ramadanović (2016) emocije se mogu podijeliti na dvije vrste, a to su *primarne* i *sekundarne*. Kada se spominju primarne emocije prvenstveno se misli na one koje su nesvjesne ili urođene, dok su sekundarne one emocije koje su naučene s obzirom na kulturu u kojoj osoba odrasta i što osoba doživi kroz život. Nadovezujući se na emocije Goleman (1997) je u svojoj knjizi naveo koje su to primarne emocije koje svaka osoba ima i koji su joj pripadajući članovi:

- Radost – sreća, užitak, veselje, zadovoljstvo
- Ljubav – naklonost, obožavanje, povjerenje, zanesenost
- Začuđenost – šok, zapanjenost, zadivljenost
- Srdžba – mržnja, gnjev, uzrujanost, ogorčenost
- Tuga – bol, očaj, depresija, usamljenost, samosažaljenje
- Strah – zabrinutost, oprez, nervoza, strepnja
- Stid – jad, osjećaj krivnje, neugoda, poniženje

- Gađenje – odbojnost, mrskost, omalovažavanje, prijezir

(Goleman, D. , 1997: 299 )

Vrlo je bitno razlikovati emociju i osjećaj. Autori Šimić i suradnici (2020) navode kako su emocije odgovor na unutarnje i vanjske događaje koje predstavljaju nekakvo značenje organizmu. Predstavljaju skup odgovora koji traju relativno kratko, a mogu se podijeliti na kognitivne, fiziološke i ponašanje. Tu je osnovna razlika emocije i osjećaja. Emocije predstavljaju nešto javno, dok su osjećaji privatni tj. predstavljaju subjektivni aspekt emocija.

Šimić (2020) navodi kako su osjećaji ključni u regulaciji životnih procesa. Neki signaliziraju fiziološke potrebe (glad), ozljedu (bol), optimalno funkcioniranje (dobrobit), prijetnje (strah) ili socijalne interakcije kao što je ljubav i slično. Navodi se i razlika između afekta i raspoloženja, a razlika je u jačini intenziteta. Jači intenzitet s kratkim trajanjem predstavlja afekt, dok slabiji intenzitet s dužim trajanjem predstavlja raspoloženje.

### **3.2. Upravljanje emocijama**

Odrasle osobe posjeduju odgovornost, a pri tome se misli i na odgovornost vlastitih emocija. Na mnoge stvari se ne može utjecati ( kiša, sunce, promet), ali čovjek kontrolira značenje koje mu ti događaji predstavljaju. Upravljanjem emocija dolazi se do pozitivnijeg gledanja na život i prihvaćanja događaja na koje se ne može utjecati. Nekoliko je načina na koje se može utjecati na emocije, prvenstveno se treba duboko udahnuti i u tom trenutku shvatiti što se događa, na nikakve događaje u životu ne treba reagirati naglo, već o svakom trenutku promisliti. Zatim treba dobro razmisliti što osoba osjeća oko pojedinih riječi i postoji li tu jedna ili više emocija. Glavni fokus osobi uvijek treba biti smanjivanje negativnih misli i usmjeravanje na one pozitivne, koliko god bilo teško o određenom trenutku, one moraju biti pozitivne jer negativne emocije utječu i na općenito razmišljanje o životu i na zdravlje, kako mentalno tako i fizičko.

Na emocije se može utjecati i fizičkom aktivnošću, studije ukazuju na to kako većina emocija djeluje i na mišiće te je zato potrebno vježbati, trčati ili plesati jer se tako oslobađa „negativna energija“ ili jednostavnije rečeno, na taj način se uklanja napetost iz mišića koja djeluje i na emocije. Osim toga, vrlo korisno je imati kvalitetan razgovor s osobama koje razumiju tuđe ponašanje ili osobe koje mogu dati stručnu pomoć, jedan kvalitetan razgovor s prijateljem ponekad može uvelike učiniti dobro za čovjeka, a preporučuje se i bilježenje dnevnika o emocijama kako bi osoba lakše razumjela kroz što prolazi i kako i kada joj emocije variraju.

Svako biće ima potrebu za prihvaćanjem. Jednu od tema prihvaćanja započeo je psiholog Abraham Maslow (1908.-1970.) koji je u svojoj piramidi ljudskih potreba prikazao što je najbitnije čovjeku. Ono što je bitno napomenuti je činjenica da su emocionalne potrebe u najvišem rangu, što dokazuje kako su emocije vrlo bitne za čovjeka.

Piramida potreba prikazana je sljedećim grafikonom:

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija ljudskih potreba



Izvor: Izrada autora

Ovaj model postao je koristan i primjenjiv u mnogim istraživanjima i u obrazovanju. Vrlo jednostavno prikazuje što je čovjeku potrebno kao osnova života. Iako je prošlo 80 godina od ove teorije, ona je i dalje zastupljena, no ipak je došlo do kritika. Glavna joj je ta da nema znanstveni pristup, što znači kako je postavljena na temelju autorovih pretpostavki i osobnog promatranja. Njegove teorije su vrlo nejasne, a neke su čak i odbačene. Razlog tomu je nemogućnost testiranja teorije, teško je izmjeriti nečije zadovoljstvo i koliko je točno potrebno nečega da osoba dosegne svoj limit. Ovdje je bitno naglasiti i nedostatak individualnosti, iako je svakoj osobi cilj rast, kakav god on bio, nema svako jednaka očekivanja i nije svakoj osobi uspjeh jednak pojam. Bitno je napomenuti kako su svi individualni i kako je pojam uspjeha nekome velika obitelj, nekome velika plaća, a nekome razvijeno znanje. Osobe koje nisu doživjele ljubav u djetinjstvu ne mogu imati jednaku potrebu za njom kao one osobe koje jesu. Također, ova teorija je prikazana dosta usko, bez dokaza da se potrebe mogu razlikovati po spolu, godinama, stupnju obrazovanja i slično.

Fiziološke potrebe vezane su uz hranu, spavanje, disanje i slične osnove, potrebe za sigurnošću su vezane uz moralnu, obiteljsku i zdravstvenu zaštitu, a ljubav i pripadanje potrebna je kroz prijateljstvo i obitelj. Spominjući poštovanje, no se očekuje od osobe prema samome sebi i drugima, a postati samoaktualizirana osoba vrlo je teško, ono se odnosi na kreativnost, prihvaćanje, znanje, smatra se kako su to osobe koje su došle do visokog limita napretka u svim segmentima. Maslow je tvrdio kako je osoba fokusirana na ono primarno, ako je gladna misli samo o hrani, a drugi dijelovi piramide ju ne zanimaju. Ipak, postoje mnogi slučajevi koji dokazuju suprotno, a to je da osobe mogu biti sretni iako nisu ispunile sve uvijete tj. sve potrebe su važne, no ne svakome na jednak način. Percepcija sreće ovisi o trenutnoj potrebi osobe.

Čovjek će raditi ono što u tom trenutku osjeća, emocije je nemoguće potisnuti, no svaki obrazac ponašanja proizlazi iz osnovnih ljudskih potreba. Svaka emocija ima neko značenje koje je potrebno dobro kontrolirati, to znači da kontrolirajući osjećaje kontrolira se i život.

Ako se pripremio neki bitan događaj, ali je počela kiša padati, na nju ne treba gledati kao nešto negativno, već je potrebno dati pozitivno značenje joj, bilo da je činjenica da barem nisu velike vrućine ili da neće biti suše. U svakom neplaniranom trenutku potrebno je pronaći dio pozitivnog u tome, a negativnim osjećajima ne dopustiti da se zadrže.

### **3.3. Emocije i emocionalni stil**

Prema Davidsonu (2012) najprolaznija jedinica emocije je emocionalno stanje koje traje nekoliko sekundi jer ga je potaknulo neko novo iskustvo. No, za emocionalno stanje dovoljno je i sanjarenje i introspekcija. Kada se emocionalno stanje odvija duže od nekoliko sekundi, ono prelazi u raspoloženje, a ako ti osjećaji traju godinama oni su emocionalne osobine. Ne postoji idealna emocionalna osobina ili emocionalni stil, civilizacija ne bi nikada procvjetala da ne postoje različitosti, svaka emocionalna osobnost doprinijela je evoluciji, pa čak i ekstremi.

Emocije su vrlo složene, no većina znanstvenika se slaže kako su one fiziološke reakcije, subjektivni dojmovi i osobni izraz osobe. Kao što je navedeno u prethodnom tekstu, ne može se tvrditi da svaku osobu jednake stvari zadovoljavaju, razlog tomu je i percepcija, a i događaji koji su prethodili u stvaranju emocija.

William James (1884) emocije je definirao kao „promjene u tijelu se nastavljaju na percepciju događaja, a emocija je osjećaj koji se javlja nakon tih promjena“ to znači da tijelo prenosi

informacije svijesti i tako se kreiraju emocije. Benzodiazepin djeluje na način da napeti mišići šalju mozgu signal. Mozak je zaključio da se osoba boji zato što je počela trčati, a ne obratno.

Bitno pitanje koje se postavlja je što zapravo nekoga čini emocionalno nesvjesnim? Prema članku PsychCentral ( What makes someone emotionally unaware?, 2022) postoji nekoliko razloga. Kao prvi navode fenomen privrženosti, ova teorija objašnjava kako veza s primarnim skrbnicima utječe na sve buduće veze. To znači da osoba ima emocije na temelju odnosa s majkom u najranijoj fazi života. Ukoliko je dijete dobivalo svu pažnju i ljubav, ono će postati samopouzdana osoba koja će jasno pokazivati emocije. Oni koji nisu osjetili ljubav u najranijoj fazi, nažalost, bivaju emocionalno udaljene i nedostupne za zbližavanje s drugim ljudima. Traume utječu na osobe tako što se emocionalno zatvori, zbog straha od ponovne boli. Postoje i oni koji ne mogu utjecati na svoje emocije, to su osobe s graničnim poremećajem osobnosti, depresivne osobe, one koje su doživjele posttraumatski stresni poremećaj i slično. Svaku emociju treba dobro prepoznati i postaviti si pitanja na koji način one utječu i zašto su se pojavile.

Emocionalni stil specifičan je za svaku osobu. Prema Davidsonu (2012) glavne dimenzije emocionalnog stila su prikazane sljedećom shemom;

Slika 2. Dimenzije emocionalnog stila



Izvor: izrada autora prema Šimić i suradnici (2020; 18. str)



### *1. Otpornost: Spor oporavak / Brz oporavak*

Predstavlja vrijeme potrebo za oporavak. Epicentri ključnih područja mozga su prefrontalna moždana kora i amigdala.

### *2. Pogled na život: Pesimističan / Optimističan*

Predstavlja pogleda osobe na događaje i život. Epicentri ključnih područja mozga su prefrontalna moždana kora i ventralni strijatum.

### *3. Samosvijest: Visoka / Niska*

Predstavlja osobe koje su svjesne vlastitih misli i razumiju poruke koje im tijelo šalje do osoba koje nisu svjesne misli i tjelesnih podražaja. Epicentar ključnog područja mozga je inzula.

### *4. Socijalna intuicija: Intuitivna / Neosjetljiva*

Predstavlja sposobnost neverbalne komunikacije, tj. one osobe koje mogu čitati govor tijela do onih koji su socijalno neosjetljive. Epicentri ključnih područja mozga su fuziformna vijuga i amigdala.

### *5. Osjetljivost na kontekst: Prikladna / Neprikladna*

Predstavlja osobe koje svoje ponašanje prilagođavaju društvenim pravilima i one osobe koje se ne prilagođavaju situaciji. Epicentri ključnih područja mozga su orbitofrontalna i prefrontalna moždana kora i hipokampus.

### *6. Pozornost: Usredotočena / Neusredotočena*

Predstavlja osobe koje svoju pozornost mogu usmjeriti na događaj ili predmet i zanemariti distraktore i one osobe koje svoju pozornost često preusmjeravaju na različite podražaje. Epicentri ključnih područja mozga su prefrontalna moždana kora asocijativna osjetna područja moždane kore. (Šimić i suradnici, 2020; 19 )

Adolphs i Anderson (2018) tvrde kako su razmišljanje o emocijama, svjesni doživljaj emocije i emocionalno stanje tri različita pojma i treba ih razlikovati.

Šimić i suradnici (2020) navode kako su kognicija (rasuđivanje/mišljenje) i emocije međusobno povezane i integrirano djelovanje je nužno za funkcioniranje. Razum ne može djelovati bez emocija.

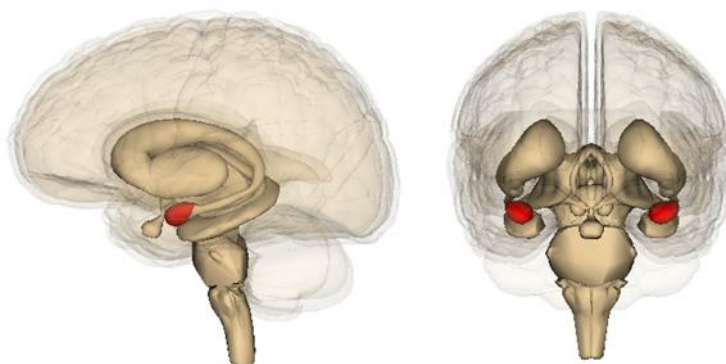
### 3.4. Uloga amigdala i zrcalnih neurona na emocije

#### *Uloga amigdala:*

Amigdala ( corpus amygdaloideum) je maleni dio mozga (ima oblik i veličinu badema, 1, 24 cm<sup>3</sup>), a odgovorna je za rukovanje i pozitivnim i negativnim informacijama. Amigdala je posebno važna kada doživljavamo emociju straha. Šimić (2020) opisuje amigdale kao parne jezgre u sljepoočnom režnju, dio su limbičkog sustava. Desna je veća od lijeve, a podjednako su velike kod muškaraca i žena. Također, naziva ju i emocionalnim čipom mozga u koje ulaze sve informacije, a izlaze osjećaji tj. daju događaju emocionalnu važnost, a bitne su i za kognitivnu funkciju. Ako su amigdale oštećene ili odstranjene osobe ne mogu doživjeti osjećaj straha, ne mogu reagirati ispravno u prijetećim situacijama. Amigdala se razvijaju kao se i tijelo razvija, s obzirom na to da u mozgu malog djeteta nisu razvijene, ono ne osjeća još strah. Zato djeca često sve stavljaju usta jer nisu spoznala strah od, primjerice, gušenja. Oštećene ili ne razvijene amigdale mogu uzrokovati gubitak straha, povećano ispitivanje objekata oralnim putem, hiperseksualnost, gubitak emocionalnosti, bulimiju i slično. Sudjeluje u patofiziologiji različitih psihijatrijskih stanja.

Položaj i izgled amigdale prikazane su slijedećom slikom:

Slika 3. Položaj amigdale u mozgu



Izvor: Brain injury explanation ( <https://bit.ly/3p2OJRG> )

U radu je već objašnjeno kako su emocije i osjećaji dvije različite stvari, gdje je emocija automatski podražaj dok osjećaj nastaje nakon spoznaje emocije. Amigdala je svojevrsni alarm za opasnosti, ne samo kod ljudi već i kod životinja, koji šalje signal „Bježi ili se bori“. Uz amigdalnu tu su drugi dijelovi mozga koji svojim radom utječu na procese ponašanja i reguliraju reakcije. Pod kontrolom amigdale nastaju i facijalne ekspresije, a utječe i na kognitivne funkcije kao što je usmjerenje pažnje na opasnost. (Amigdala i strah, 2015 , <https://bit.ly/3vMr5fZ> )

#### *Uloga zrcalnih neurona:*

Zrcalni neuroni otkriveni su prije dvadeset godina, otkrili su ih Giacomo Rizzolatti i Vittorio Gallese, kod majmuna. Temelj funkcioniranja zrcalnih neurona odnosi se na to da moduliraju svoju aktivnost na sličan ili jednak način prilikom promatranja. Ova otkrića dovela su do spoznaje da se radnje stvaraju na praćenju i tumačenju drugih, poznata rečenica glasi: „Majmun radi što majmun vidi“. Naravno, zrcalni neuroni još uvijek nisu dovoljno dobro istraženi, no svakako su zaslužni za stvaranje ključne stvari za dobrobit društva, a to je empatija. Kada osoba vidi tuđu patnju, u normalnim uvjetima, kod nje se također aktiviraju osjećaji koji upućuju na patnju/tugu i slično. Zrcalni neuroni jednako reagiraju i na negativne i pozitivne emocije (Smijeh je zarazan!). ( What We Know Currently about Mirror Neurons?, 2013, <https://bit.ly/3A7eEhq> )

Članak „Empatija i zrcalni neuroni“ ( Centar Proventus, 2019) “ navodi da je važnost empatije vidljiva i u prijenosu znanja i vještina, a i emocija. Napredak civilizacije se odvijao učeći dok se gleda, a razumijevanje ljudi se unaprijedilo suosjećanjem, a to poistovjećivanje je dovelo do povezivanja ljudi. Kroz povijest je vidljivo da je za opstanak bilo bitno biti u zajednici, da se ovisilo o drugima, no kroz vrijeme se taj učinak smanjilo, ali danas je više nego ikada povezanost ljudi potrebna radi mentalnog zdravlja, potreba za prihvaćanjem nalazi se i u hijerarhiji ljudskih potreba.

Ako osoba nema psihičkih poremećaja, ona će jasno prepoznati tuđe emocije, dok je pretpostavka kako je kod pojedinih poremećaja došlo do smanjenog broja aktivnih zrcalnih neurona ( manjak empatije). Takvi slučajevi su zabilježeni kod osoba s autizmom i psihopata.

Empatije je sposobnost osobe da se može zamisliti u tuđim osjećajima, ili kako bi laički bilo rečeno „ u tuđim cipelama“. Ona je osnova za funkcioniranje i mentalno zdravlje, a osobe koje jasno iskazuju svoju empatiju mogu vrlo dobro biti prihvaćene u društvu. Empatiju je bitno koristiti kako se ne bi smanjila, a kod osoba je utkana odmalena. Način na koji se empatija može izgraditi je kroz poštivanje tuđih stavove, aktivnog slušanja sugovornika, razvijanjem socijalnih

vještina, volontiranjem, umjetnošću i slično. Emotivni život biva ispunjen, a najveće čovjekovo postignuće je razumijevanje drugih ljudi, što je jedan od najbitnijih elemenata emocionalne inteligencije.

### 3.5. Pojmovi, teorije i modeli emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija temelj je na kojima danas funkcioniraju mnoge osobe, a i kompanije. Sposobnost razumijevanja sebe i drugih najtraženija je vrlina. Sve više poslodavaca tvrdi kako im je EQ bitniji od IQ-a. Razlog tomu je evolucija društva koja je donijela otuđivanje, manjak empatije i porast mentalnih bolesti.

Salovey, Brackett i Mayer (1990), emocionalnu inteligenciju predstavljaju kao sposobnost pojedinca da prati svoje i tuđe emocije i osjećaje, a da ih pri tome razlikuje i zna usmjeriti djelovanje prema njima. Autori smatraju kako emocionalna inteligencija predstavlja i opažanje i izražavanje emocija, stvaranju i razumijevanju emocionalnog stanja, a uz to predstavlja i sposobnost osobe da druge potiče na emocionalni rast. Također, imati emocionalnu inteligenciju ujedno znači imati i razvijeno mentalno zdravlje.

Slika 4. Okvir emocionalne inteligencije



Izvor: Goleman D. (2000., str. 33, 34)

Ovo je jedna od najčešćih klasifikacija emocionalne inteligencije, Goleman je ovdje predstavio osobne i društvene kompetencije kao okvire emocionalne inteligencije. U daljem dijelu rada ovo je detaljnije objašnjeno, no može se zaključiti kako je srž emocionalne inteligencije rad prvenstveno na samome sebi.

### Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije

Model na kojemu se započelo raditi osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a emocionalnu inteligenciju predstavlja kao koncept hijerarhijskih komponenti kognitivno definirane emocionalne inteligencije (Hajncel i Vučenović, 2013). u ovome modelu istraživači su htjeli ukazati i otkriti kako se emocije i intelekt često smatraju suprotnostima. Othman i suradnici (2008) predstavljaju ovaj model kao skup mentalnih sposobnosti koje se vežu uz emocije, zatim se obrađuju u emocionalne informacije koje doprinose poboljšanju inteligencije i razvijaju logičnost.

U svom modelu (Human Performance Technology By DTS, 2022) prikazali su emocionalnu inteligenciju kao sposobnost prepoznavanja i izražavanja emocija, pristupu osjećajima mišlju i radu na emocijama u svrhu poticanja intelektualnog rasta. model sposobnosti EQ (Emocionalne inteligencije) promatra se s dva područja:

- Iskustvena emocionalna inteligencija (EEIQ)
- Strateška emocionalna inteligencija (SEIQ)

EEIQ predstavlja sposobnost pomoću koje se lakše opažaju emocije, a samim time se njima i manipulira bez posebnog razumijevanja

SEIQ predstavlja sposobnost upravljanja emocijama bez dobrog opažanja

Nadalje, iz tog područja dolaze još četiri dodatne podjele poznate kao i „model četiri grane“, a dijeli se na:

- Opažanje emocija
- Olakšavanje razmišljanja / misli
- Razumijevanje emocija
- Upravljanje emocijama

Opažanje emocija predstavlja iskustvenu komponentu, ovdje se radi o sposobnosti osobi da razumije emocionalne informacije kod drugih koje su vidljive u izrazima lica, tonu glasa, pokretima tijela i slično. Olakšavanje razmišljanja/ misli predstavlja iskustvenu emocionalnu inteligenciju jer se pomoću nje spajaju emocije i razmišljanja, točnije, osobe utječu na svoje emocije jer one ujedno utječu i na misli. Razumijevanje emocija ovaj oblik predstavlja stratešku komponentu emocionalne inteligencije jer predstavlja miješanje emocija i razumijevanja, ovdje se razumije kako emocije variraju tijekom vremena i kako se one mogu kombinirati. Upravljanje emocijama strateška komponenta koja predstavlja sposobnost upravljanja emocijama, sposobnost osobe da razluči kada treba biti otvorena, a kada zatvorena za uključivanje emocija u misli.

U sljedećoj tablici prikazano je što točno podrazumijeva model četiri grane:

Tablica 1. Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije

<b>Opažanje, vrednovanje i izražavanje emocija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija emocija u fizičkom stanju, osjećajima i mislima</li> <li>• Identifikacija emocija kod drugih putem umjetničkih djela, dizajna, jezika, zvuka, izgleda i ponašanja</li> <li>• Točno izražavanje emocija i prilagodba potreba</li> <li>• Razlikovanje iskrenih i neiskrenih emocija</li> </ul>
<b>Emocionalno poticanje razmišljanja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocije koriste za usmjeravanje razmišljanja na važne informacije</li> <li>• Emocionalna stanja mogu utjecati na perspektive u rješavanju problema – sreća olakšava rasuđivanje</li> <li>• Emocije su jake i pomažu u prosuđivanju i pamćenju događaja, ohrabruju razmatranje gledišta događaja na više načina</li> </ul>
<b>Razumijevanje i analiza emocija i upotreba emocionalnog znanja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost prepoznavanja odnosa između riječi i emocija</li> <li>• Tumačenje poruka koje prenose emocije</li> <li>• Razumijevanje složenih emocija (ljubav-mržnja)</li> <li>• Prepoznavanje vjerojatnosti promjene emocija (ljutnja-sreća)</li> </ul>
<b>Refleksivna regulacija emocija za poticanje emocionalnog i intelektualnog razvoja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvorenost prema ugodnim i neugodnim osjećajima</li> </ul>

- Sposobnost odvajanja od emocija
- Praćenje emocija kod sebe i drugih, koliko su tipične ili utjecajne
- Sposobnost upravljanja emocijama u sebi, pojačavanjem pozitivnih, a ublažavanjem negativnih

Izvor: Schulze, R., Roberts, R. D., Emotional intelligence: An international handbook str. 31-50, Hogrefe & Huber Publishers, str. 37

### Bar-Onov model emocionalne inteligencije

Dr. Reuven Bar-On je izraelski psiholog koji je godinama radio na području emocionalne inteligencije. Njegov model predstavlja mješavinu emocionalnih i društvenih kompetencija, na koji način se razumijemo i izražavamo, kako se povezujemo s drugima i sa svakodnevnim izazovima. Ujedno predstavlja i suprotnost modela Mayer i Salovey, ne kognitivne kapacitete. 5 je ključnih čimbenika i 15 potkomponentni, a prikazane su sljedećom tablicom:

Tablica 2. Bar-Onov model emocionalne inteligencije

<b>Intrapersonalno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samopoštovanje</li> <li>• Emocionalna svijest</li> <li>• Asertivnost</li> <li>• Samoaktualizacija</li> <li>• Neovisnost</li> </ul>
<b>Interpersonalno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatija</li> <li>• Odgovornost u društvu</li> <li>• Međuljudski odnosi</li> </ul>
<b>Prilagodljivost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rješavanje problema</li> <li>• Testiranje stvarnosti</li> <li>• Fleksibilnost</li> </ul>
<b>Upravljanje stresom</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancija</li> <li>• Stres</li> <li>• Kontrola impulsa</li> </ul>
<b>Opće raspoloženje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sreća</li> <li>• Optimizam</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Human Performance Technology By DTS (2016)

<https://blog.dtssydney.com/models-of-emotional-intelligence>

1. Intrapersonalno – predstavlja čovjekovu sposobnost da bude svjestan svojih emocija koje može izraziti na prikladan način, da razumije svoje slabosti i snage.
2. Interpersonalni – predstavlja čovjekovu sposobnost da razumije tuđe osjećaje i potrebe, da uz razumijevanje drugih održava kvalitetne odnose
3. Upravljanje stresom – sposobnost da se kontroliraju emocije kako ne bi radile protiv čovjeka
4. Prilagodljivost – sposobnost prihvaćanja promjena u društvu i okruženju
5. Opće raspoloženje – predstavlja sposobnost čovjeka da sam sebe motivira (Human Performance Technology By DTS , 2016.)

#### Golemanov model emocionalne inteligencije

Golemanov model predstavlja jednostavan model koji se danas lako primjenjuje, bilo u osobnom ili profesionalnom životu. Goleman smatra kako će onaj pojedinac, koji posjeduje visoku razinu emocionalne inteligencije, doživjeti veliki uspjeh u privatnome i poslovnom životu.

U ovome modelu, Goleman predstavlja vještine koje su ključne za unaprjeđenje i razvijanje, a pojedincu ujedno služe za prilagođavanje u socijalnom okruženju. Ujedno se često koristi i naziv model emocionalnih kompetencija. (Hajncel i Vučenović, 2013.).

Model emocionalne inteligencije sadrži pet dimenzija, a svaka sadrži bitne kompetencije, prikazane su sljedećom tablicom:



Tablica 3. Golemanov model emocionalne inteligencije

<b>Samosvijest</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svijest</li> <li>• Samouvjerenost</li> </ul>
<b>Samoregulacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samokontrola</li> <li>• Prilagodljivost</li> <li>• Inovativnost</li> </ul>
<b>Samomotivacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Želja za napretkom</li> <li>• Predanost</li> <li>• Optimizam</li> </ul>
<b>Empatija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumijevanje</li> <li>• Uslužnost</li> <li>• Politička svjesnost</li> </ul>
<b>Društvene vještine</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijske sposobnosti</li> <li>• Vodstvo</li> <li>• Timski rad</li> <li>• Umrežavanje</li> <li>• Upravljanje konfliktima</li> </ul>

Izvor: Singh, S. (2004). Development of a measure of emotional intelligence ( str 137.)

Autori Ioannidou i Konstantikaki (2008) navode kako *samosvijest* podrazumijeva razumijevanje i poštivanje vlastitih emocija, *samoregulacija* se odnosi na kontroliranje emocija na temelju svijest, a *samomotivacija* na traženje motiva za nova postignuća. *Empatija* predstavlja prepoznavanje osjećaja kod drugih, dok *društvene vještine* predstavljaju sposobnost upravljanja tuđim emocijama.

U Golemanovim kasnijim istraživanjima, pet dimenzija sažima u četiri:

- Samosvijest - točna samoprocjena i samopouzdanje.
- Samoupravljanje - samokontrola, pouzdanost, želja za postignućem, inicijativa.
- Društvena svijest - empatija, organizacijska svijest, uslužnost i slično.
- Društvene vještine – utjecaj na druge, komunikacija, odnos prema promjenama, upravljanje konfliktima, timski rad i slično.

### **3.6. Vrste emocionalne inteligencije**

Postoji dvadeset šest tipova emocionalne inteligencije otkrivenih tijekom istraživanja po metodi Simmonsova procjenjivanja osobnosti.

- Spora osoba, dinamična osoba
- Opuštena osoba, stresna osoba
- Sumnjičava osoba, pozitivna osoba
- Skromna osoba, samouvjerena osoba
- Bezbrižna osoba, marljiva osoba
- Spontana osoba, temeljita osoba
- Rutinerska osoba, promjenama sklona osoba
- Oprezna osoba, hrabra osoba
- Neodlučna osoba, odlučna osoba
- Popustljiva osoba, samosvjesna osoba
- Netolerantna osoba, tolerantna osoba
- Samovoljna osoba, obzirna osoba
- Suzdržana osoba, društvena osoba (Simmons i suradnici, 2000 : 143).

Emocionalnu inteligenciju se i dalje ne može svrstati pod određene kriterije i dodijeliti joj se vrsta, no može se različitim metodama zaključiti tko posjeduje visoki stupanj EQ-a, a tko nizak stupanj EQ-a.

### **3.7. Razvijanje emocionalne inteligencije**

Simmons i Simmons (2000) navode kako se emocionalna inteligencija može vidjeti kod djece već u dobi od šest godina, a da kroz odrastanje dolazi do promjena. Većinskim dijelom emocionalna inteligencija ostaje onakva kakva je satkana u pubertetu, no ona se s godinama može pospješiti. Goleman (2015) je proces razvijanja umijeća korištenja i primjene emocionalne inteligencije jednostavno nazvao sazrijevanje. Činjenica je da s godinama čovjek mijenja percepciju sebe i ljudi oko sebe, ambicije se promjene, a uz to dolazi i do mijenjanja osjećaja prema događajima u životu.

Potrebno je napomenuti kako ljudi kroz život dožive mnogo toga što im mijenja mišljenje. Netko tko je izgubio blisku osobu ne može jednako imati razvijenu empatiju kao onaj tko nije. Nažalost, ukoliko se dogodi niz negativnih događaja u nečijem životu, može se i očekivati kako će ta osoba imati problem u poimanju sreće ili razumijevanju tuđe patnje.

Kod primjene emocionalne inteligencije najbitniji korak je prepoznavanje vlastitih emocija. One mogu nastati naglo i dovesti do reakcija koje rezultiraju negativnim posljedicama. Za svaki postupak bitno je dobro odlučiti kakva će reakcija biti. Riječi koje se izgovore u naletu emocija utječu i na osjećaje drugih, a u poslovnom svijetu vode do akumulacije zaposlenika ili izostanku uspjeha na tržištu. Kada se dogodi emocija, čovjek mora zastati na trenutak i shvatiti što osjeća, dobro bi bilo u tim situacijama izaći na balkon ili van da se udahne svježi hladan zrak. U redu je i nakon promišljanja donijeti jednaku odluku kao na početku, ali se kroz trenutnu stanku uspije shvatiti što se događa i što se može dogoditi.

Kriva percepcija samoga sebe rezultira previše pozitivnim ili negativnim stavom o sebi, za razvijanje emocionalne inteligencije dobro je pitati okolinu kako doživljava tu osobu. Naravno, samopouzdanje u takvim situacijama zna biti narušeno, no sve to doprinosi da osoba poradi na svojim nedostacima, a naglasi svoje vrline.

Načini na koje se može razvijati emocionalna inteligencija prema članku „Emotional Intelligence Developing Strong "People Skills" „ (<https://bit.ly/3QK3Zyp> ) su:

- Promatrajte kako reagirate na ljude
- Pogledajte svoje radno okruženje
- Napravite samoevaluaciju
- Ispitajte kako reagirate na stresne situacije
- Preuzmite odgovornost za svoje postupke
- Ispitajte kako će vaši postupci utjecati na druge - prije nego što ih poduzmete

Potrebno je razmisliti o komunikaciji s drugim ljudima, staviti se na njihovo mjesto (samoprojekcija) i biti otvoreniji u prihvaćanju različitosti. Pod pregledom radnog okruženja preporučuje se ponekad biti i ponizan, to ne isključuje samopouzdanje, već predstavlja davanje prilike drugima da se istaknu. Samo evaluacija dozvoljava osobi da još bolji uvid ima u mane i vrline. Odgovor na stresne situacije daje uvid u ponašanje osobe, a smirenost i kontrola se izuzetno cijeni u poslovnom svijetu. Preuzimanje odgovornosti pokazuje da je osoba dovoljno sazrela da se ispriča kada nekoga povrijedi, a okrivljavanje drugih zbog vlastitih pogrešaka pokazuje nisku razinu samosvijesti. Čak se i u Bibliji spominje da se ne radi drugima ono što ne želite da drugi rade vama, pravilo je to koje vrijedi za privatni i poslovni život.

### **3.8. Procjena emocionalne inteligencije**

Hajncel (2012) u svome doktorskom radu navodi kako postoje dvije vrste mjerenja emocionalne inteligencije , jedna se odnosi na mjerenje samopoimanja dok je druga mjerenje mentalnih sposobnosti testovima učinka. Kod metode samoprocjene često rezultati nisu dovoljno dobri, a razlog tomu je krivo poimanje samoga sebe. Čovjek ima tendenciju imati bolje mišljenje o sebi nego li on stvarno je dobar (smatramo sebe najboljima). Bas zbog krive percepcije puno je bolje koristiti mjerenje emocionalne inteligencije putem testova procjene, tu su najčešće pojedina pitanja gdje osoba mora identificirati emocije, prepoznati osjećaje kroz umjetnička djela i slično. U takvim pitanjima se rezultati boduju na određene načine, ali i tu se pronalazi nedostatak. Čovjek je pod velikim utjecajem kulture u kojoj je odrastao, a svaka kultura ima svoja obilježja i ne poimaju svi jednako različite geste, pristupe i obrasce ponašanja. Dobar način procjene emocionalne inteligencije je kroz mišljenje stručnjaka (psihologa) koji kroz promatranje osjenjuje osjećaje osobe.

Neka od pitanja koja se najčešće postavljaju na testovima procjene inteligencije izgledaju ovako:

- Mogu prepoznati svoje emocije
- Brzo se razljutim
- Brzo gubim fokus
- Izbjegavam sukobe i stresne situacije
- Mogu prepoznati emocije kod prijatelja
- Rado primam konstruktivne kritike
- Prepoznajem svoje slabosti
- Ističem svoje vrline
- Mogu ostati priseban pri stresnim situacijama
- Mogu lako izgraditi odnos s drugim ljudima

Različita slična pitanja se postavljaju na testovima kako bi se vidjelo koliko se zna o emocijama, kako ih osobe raspoznaju, koliko mogu ostati prizemni i znaju li upravljati sami sobom.

Prema Hercigonji (2018) postoje dvije vrste emocionalno inteligentnih osoba, a to su:

- Spore osobe
- Dinamične osobe

Spore osobe posjeduju nižu razinu emocionalne inteligencije, pod time se smatra da nisu dovoljno motivirane, stres na njih djeluje jako loše, izbjegavaju probleme i suočavanje s njima. Dinamične osobe posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije koje su pune energije, željni su učenja i izuzetno su motivirani. Dobro reagiraju na pritiske i probleme, a stresne situaciju uspješno prevladavaju.

„Što je zanimanje složenije, to je emocionalna inteligencija važnija – pa makar samo zbog toga što nedostatak tih sposobnosti može umanjiti svekolika tehnička znanja i intelekt kojima osoba raspolaže“ (Goleman, 2015:27).

## **4. Emocionalna inteligencija u liderstvu**

Danas je za uspješno poslovanje izuzetno bitno znati kako upravljati svojim i tuđim emocijama, to je bitno za menadžere i lidere ako žele maksimizirati profit, a on ne dolazi samo radom već i zadovoljstvom zaposlenika. Ilić (2008) govori o tome kako je vođenje ujedno i emotivni proces, s uspješnost vođe određena je emocionalnom inteligencijom. Menadžeri i lideri kroz emocionalnu inteligenciju pospješuju osobni razvoj, ali i stječu nove načine razmišljanja. Ne može se pronaći niti jedna osoba koja nema emocije, svatko doživljava događaje na osobni način, jedino što se može učiniti je prilagoditi se situaciji i pokušati upraviti tim emocijama.

### **4.1. Pojam liderstva**

Imati sposobnost utjecaja na drugih predstavlja odliku lidera. Često se pojam lidera i menadžera izjednačava, no naravno to nije točno. Imati karakteristike lidera je puno teže nego li imati karakteristike menadžera. Lider ne mora imati puno godina, on ne mora biti visokoobrazovan, ne mora biti na najvišem rangu hijerarhije u poslu, on mora imati „ono nešto“, a pod time se smatra da lideri imaju sposobnost da svojom pojavom, i svime što ona nosi, mogu ljude potaknuti na neko djelovanje.

U literaturama se može pronaći razne podjele moći koje posjeduju menadžeri i lideri, tu se često spominju da netko svoju moć/autoritet postiže putem znanja koje ima, netko zbog pozicije u kojoj je, a netko posjeduje karizmu koju je teško opisati, ona se jednostavno ima.

Buble (2011) spominje kako poduzeća vođenje vide kao konkurentnu prednost, a žele u svom poslovanju imati vođe koje djeluju etično i efektivno. Srića (2004) navodi da suvremeni poslovi i politički sustavi žele i traže lidera koji će kroz svoje znanje i osobnost utjecati na suradnike.

Vodstvo je i znanost i umjetnost, kako navodi Bebek (2005), kao rezultat vodstva vidljivo je da se posao ne treba naređivati ili objašnjavati, sljedbenici znaju što učiniti i kada. To znači da je vođa ili lider onaj koji ne pokušava ni na koji način biti iznad drugih, već jednako djeluje sa svojim sljedbenicima.

Prema članku „Liderstvo Služenjem, (2010)“ koncept liderstva ima dugu povijest, a danas je najpoznatiji u onom obliku u kojemu ga je predstavio Robert Greenleaf (1970). Navodi se da je liderstvo moglo biti primijećeno stotinama godina prije Krista gdje su oni najbolji lideri

zaboravili na sebe, a posvetili su se razvoju drugih. Također, dobro liderstvo je kada se podržavaju dobri zaposlenici, a još bolje liderstvo je kada se podržavaju ne tako dobri lideri tj. osobe kojima je potrebno dodatno usavršavanje i poticanje na razvijanje sposobnosti.

Gutić i suradnici (2017) predstavljaju lidera kao osobu koja zapošljava ljude, uvodi ga u posao, motivira ga za još bolji rad i unaprjeđuje, ali na njemu je i da otpusti one zaposlenike u kojima vidi da ne postoji mogućnost napretka. Goleman (2015) navodi da ljudi koji imaju sposobnost vođe potiču entuzijazam i teže zajedničkim ciljevima, bez obzira na svoj položaj, preuzimaju odgovornost i prvi pokreću promjenu. Naravno, druge gledaju ravnopravno i vode ih u radu. Ono što je najbitnije, njihovi postupci su ono čime se zaposlenici mogu voditi tj, predvode primjerom.

## **4.2. Upravljanje ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima zahtijeva posebno znanje na koji način ljudi funkcioniraju i na koji način je najbolje iskoristiti sve kvalitete koje zaposlenik posjeduje.

„Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Menadžment ljudskih potencijala čini niz među povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber,1999.:16)

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da postoje aktivnosti koje menadžment ljudskih potencijala provodi, a neke od njih su planiranje ljudskog potencijala, oblikovanje radnih mjesta, pravilno pribavljanje i raspoređivanje osoblja, ocjenjivanje uspješnosti, motiviranje, nagrađivanje i kažnjavanje, ulaganje u napredak kroz obrazovanje, razvijanje ugodne radne atmosfere, pružanje zaštite i stvaranje kvalitetnog radnog odnosa. Ono što je specifično kod menadžmenta ljudskih resursa je to da je potrebno veliko znanje o načinu funkcioniranja ljudi, potrebno je dobro poznavati radno mjesto i svakome dodijeliti posao koji će prikazati njegov puni potencijal.

Poslovnu okolinu čini nekoliko čimbenika, prema Pfifer (2012) to su:

- konkurenti
- kupci
- dobavljači
- regulatori
- sindikati
- vlasnici
- partneri

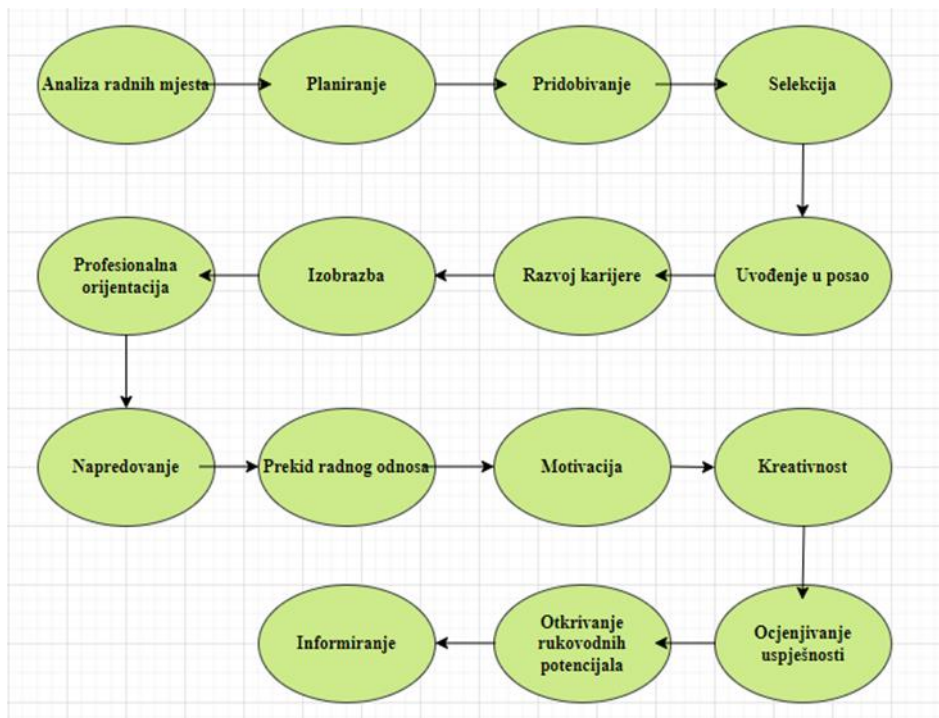
Ovdje je vidljivo kako poslovnu okolinu čini mnogo čimbenika i najčešće su međusobno povezani. Zbog čestih pritisaka iz te okoline vrlo je važno osigurati pozitivnu klimu unutar organizacije. Razlog tomu je vidljiv u sve većoj fluktuaciji zaposlenika, a ukoliko se stvore odani i zadovoljni zaposlenici, raste i konkurentska prednost što ujedno dovodi do jačanja na tržištu. Svi resursi su bitni za poslovanje, no ljudski resursi su oni u koje je potrebno puno ulagati radi što veće prilike za ostvarenje cilja. A krajnji ekonomski ciljevi prema Bahtrijević (1999) su rast proizvodnje uz profitabilnost, smanjenje troškova i jačanje konkurentske prednosti uz porast organizacijske uspješnosti.

Optimalna funkcionalnost moguća je kada menadžer pravilno upravlja ljudskim potencijalima. Postojanje ljudskog resursa u poslovanju ne znači dovoljno dok se ono ne razvije i motivira do vrha čovjekovog potencijala, Motivacija mora biti konstantno prisutna, a uz nju ne bi trebale biti prisutne samo novčane motivacije jer ne motivira svakog jednaka stvar. Dobri menadžeri i vođe kroz vođenje ljudi trebaju upoznati svoje zaposlenike i otkriti što oni vole tj. što njih motivira, tek tada mogu koristiti motivaciju na ispravan način. Organizacije koje prepoznaju važnost ulaganja u ljudske potencijale su one koje će opstati i stvoriti konkurentsku prednost na zahtjevnom tržištu. Naravno, konkurentska prednost se može ostvariti na različite načine, ali ključno je prvo uložiti u kvalitetne radnike i uložiti u njihovo znanje, ovisno o potrebama organizacije, kako bi to isto znanje primjenjivali za sve novonastale probleme i zahtjeve tržišta.

Upravljanje ljudskim potencijalima je proces koji zahtijeva nekoliko funkcija, a prikazane su sljedećom slikom.



Slika 5. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Izrada autora prema Buble, M.: „Management“ (2006 : 209)

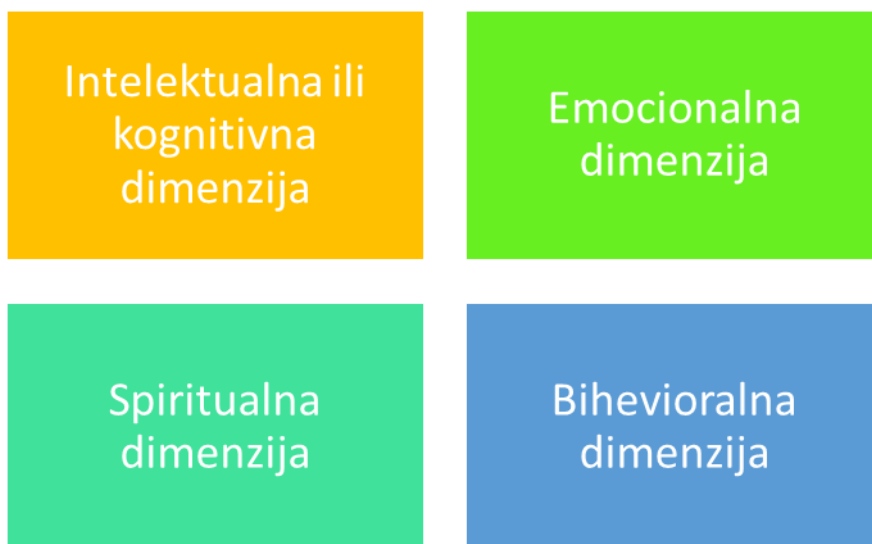
Potrebe poduzeća su različite, zato je prvenstvo bitno analizirati radno mjesto i točno navesti što se od zaposlenika zahtijeva i što bi trebao raditi, kroz planiranje, pridobivanje i selekciju vrši se odabir najbolje prilike za organizaciju, bilo da je to zbog izvrsnog životopisa, sposobnosti, osobnosti ili slično. Kroz uvođenje u posao i razvoj karijere potrebno je dodijeliti mentora i obrazovanje koje će pomoći zaposleniku što brže savladati nova znanja i prilagoditi se potrebama organizacije. Kroz dodatne izobrazbe vrši se motivacija na zaposlenika i osigurava se njegova privrženost organizaciji. Usmjeravanjem i napredovanjem ostvaruju se želje zaposlenika, a samim time i napredak u organizaciji.

Motivirati i informirati zaposlenika temelj je koji mora biti pružen, bez kvalitetnih informacija ne može se obavljati posao na dobar način. Kroz ocjenjivanje uspješnosti potiče se zaposlenika za napredak, bilo da je to kroz pohvale ili kažnjavanje. No kod kažnjavanja se može misliti na usmenu opasku ili otkaz. Ako radnik ne zadovolji potrebe organizacije, dolazi do prekida radnog odnosa. Organizacija mora biti svjesna da prilikom prekida radnog odnosa mora izgubiti uloženo radno vrijeme u osobu, zato to mora biti dobro promišljena odluka kako to ne bi narušavalo reputaciju ili poslovanje organizacije.

### 4.3. Primjena i razvijanje liderstva

Liderstvo predstavlja sposobno upravljanja ljudima, prema Gill (2006) postoje četiri dimenzije liderstva koje su prikazane sljedećom slikom:

Slika 6. Četiri dimenzije liderstva



Izvor: izrada autora prema Gill,R., „Theory and practice of leadership“ (2006: 91)

Gill (2006) napominje da je kod intelektualne ili kognitivne dimenzije liderstva važno da lider posjeduje empatiju tj. da može shvatiti i razumjeti ljude oko sebe. Iako se o emocijama nije toliko pričalo u prošlosti, danas su temelj za dobro poslovanje. Lider kroz pozitivne emocije dovodi organizaciju do uspjeha, a napominje se i da je emocionalna inteligencija temelj za vođenje. Spiritualna dimenzija odnosi se na etiku i snagu koju osobe posjeduju u obavljanju svojih poslova, kroz duhovno punjenje misli se na pravilno ponašanje i ispunjene radnika kroz različite team buildinge i slično. Na taj se način motivira zaposlenika i pruža mu se stalozhenost u obavljanju zadataka koji vode do cilja. Bihevioralna dimenzija objašnjava da liderstvo treba dati veliku važnost u razumijevanju zaposlenika i njegovih potreba.

Vođenje predstavlja postizanje ciljeva kroz usmjeravanje ljudi. Onaj tko uspješno vodi ljude do cilja je vođa. Smatra se da je vođa dobar onda kada je spreman svakoga dana napredovati i potaknuti svoje zaposlenike da postignu što bolje rezultate. Iako je bitno biti empatičan još je bitnije pronaći individualnu motivaciju koja koristi cijeloj organizaciji. Iako ju posjeduje, moć neće pokazivati već će zaraditi kredibilitet kroz poštovanje. Bitno je za spomenuti i činjenicu da većina vođa nema obrazovanje koje je usmjereno k vodstvu ili menadžmentu, već su svoje znanje skupili kroz rad, proučavajući ljude i postizanjem realnih ciljeva.

Zaposlenici će obavljati zadatke jer obavljani zadatak vodi do plaće, a odstupanje do nezaposlenosti. Iako se plaća i strah od nezaposlenosti mogu manifestirati kao najveće motivacije, to nije dovoljno. Čovjek je vođen emocijama, plaćom većinom može zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe, no danas je vidljivo kako se više ljudi želi neovisnost i postignuća. Interes za posao se stvara kada se daju odgovori na individualne obrasce, netko želi na poslu prijateljstvo, netko želi matematičke zadatke, netko želi crtati, sve su to obrasci koje je poželjno prilagoditi. Kroz djetinjstvo se uči da se prema drugim treba ponašati onako kako želiš da se osoba prema tebi ponaša, no u liderstvu je to pravilo još i bitnije jer dojam koji lider ostavlja odredit će utjecaj na zaposlenike. Česta navika je da radnici gledaju svoje nadređene kao neprijatelje, a nadređeni se ponašaju na destruktivan način. Napredak u radnim odnosima vidljiv je u uspostavi komunikacije i prihvaćanja mišljenja bez obzira na hijerarhiju. (Harvard Business Review, 2004, <https://bit.ly/3AkmAMk> )

#### **4.4. Liderstvo i emocionalna inteligencija**

Northouse (2010) navodi da su ključne osobine lidera:

- Inteligencija
- Samopouzdanje
- Odlučnost
- Poštenje
- Društvenost

Uz to, Northouse (2010), navodi i kako postoje dva tipa lidera, a to je konzervativni i kreativni tip lidera, razlika je:

##### *Konzervativan tip lidera*

- Tradicionalan
- Oprezan u donošenju odluka
- Želi sigurno i stabilno poslovanje
- Strog

##### *Kreativan tip lidera*

- Uvodi nove programe
- Provjerava ideje i ljude
- Razvija slobodan stil
- Odlučuje i upravlja na demokratski način

## „Lider

- Inovira. Stalno traži nova rješenja i nove mogućnosti
- Kreira i razvija nove načine u rješavanju postojećih i mogućih zadataka i problema
- Orijeantira se isključivo na ljude, sposobnosti ljudstva. Radi na razvijanju potencijala svojih suradnika
- Permanentno je u potrazi za temeljitim rješenjima. Inspiriran je kreacijama
- Usmjeren je na dugoročne ciljeve. Osmišljava viziju i strategiju
- On je orijentiran na budućnost
- Traži odgovore na pitanja: što i zašto? On je motivacijski usmjeren na kreiranje zadataka
- Interesiraju ga budućnost i orijentacija na duge staze
- Ne poklanja previše pažnje pojedinačnim uspjesima i padovima
- Lider kreira nove putove. Imitacija mu je strana i nepoželjna osobina
- Nikad se ne miri s postojećim stanjem. On je stalno usmjeren na mijenjanje postojećeg
- Ne poštuje previše autoritete i kruta pravila ponašanja. Izgrađuje svoje individualne poglede
- Stalno je usmjeren na nove aspekte i promjene
- Radi stvari prema svojoj viziji. Vidi i dalje od drugih
- Ukoliko mu uvjeti u poduzeću to ne dozvoljavaju, odlazi u drugo koje tu viziju cijeni“

(Gutić, Devčić i Šostar, 2017 : 22-23 str. )

Kao što je vidljivo, od lidera se zahtijevaju mnoge sposobnosti jer o njemu ne ovise samo ljudi već i organizacija. Promjene su jedina stvar koja se uvijek događa i potrebno je odgovorno donositi odluke, a uz to imati kvalitetan ljudski potencijal. Sa svim prethodno navedenim karakteristikama lider ujedno kreira i pospješuje svoju emocionalnu inteligenciju.

Osoba koja je Svijetu približila emocionalnu inteligenciju je Daniel Golan (1995), u svom članku i istraživanju o tome što čini uspješne lidere prikazuje koje kvalitete se tradicionalno povezuju s vodstvom. To su inteligencija, odlučnost, vizije, želja za uspjehom i slično. Napominje se kako istinske vođe imaju visoki stupanj emocionalne inteligencije koja je vidljiva kroz samosvijest, empatiju i socijalne vještine. Prikazao je vezu između emocionalne inteligencije i mjerljive poslovne rezultate.

Prema članku „What makes a leader?“ (1998) Goleman spominje da svatko zna neku osobu koja je vrlo inteligentna, a doživljava neuspjeh na poslu. Također, postoje i osobe koje nisu značajno inteligentne ali imaju izvanredne poslovne rezultate. Razlog tomu pronalazi se u mišljenju da je vođenje ljudi umjetnost, a ne znanost. Goleman (1998) tvrdi da se mogu imati najbolje obuke, oštroumnost, pametne ideje, ali vođa i dalje neće biti dovoljno dobar bez EQ-a. Napravljeno je istraživanje o odnosi EQ-a i poslovnih rezultata. Danas se ljudi zapošljavaju na temelju „modela kompetencija“, a Goleman ih je razvrstao u tri kategorije; tehničke vještine, planiranje i socijalne kompetencije. Rezultati su pokazali da je intelekt bio pokretač izvrsne izvedbe, kognitivne sposobnosti su bile važne, a emocionalna inteligencija je bila sastojak izvrsnih izvedbi, analiza je pokazala kako je EQ postaja dvostruko važnija za poslove na svim razinama.

U istraživanju je otkriveno kao u jednoj tvrtki, gdje menadžeri imaju razvijeniji EQ, godišnji prihodi rastu za više od 20% od cilja.

Prema Goleman (1998) Samosvijest predstavlja razumijevanje svojih emocija i svih svojih potreba, kroz samosvijest osoba je poštena prema sebi, tj. nije niti kritična niti puna nade. Razumijevanje vlastitih emocija i spoznaja o samom sebi je najteži zadatak. Kontrolirati raspoloženja i usmjeriti ciljeve k ispravnom donosi kvalitetne rezultate. Samosvjesne osobe će priznati svoj neuspjeh, tražit će kritiku i često koristiti humor na „vlastiti račun“ kod vođenja je upravo bitna iskrenost koja proizlazi iz samosvijesti, ona nije slabost, već nešto čemu će se ljudi diviti. Uz dobro poznavanje sebe samoga, lider uči kako djelovati i postupati prema drugima.

Nadalje, kroz samoregulaciju upravlja se vlastitim osjećajima. Razumni ljudi stvaraju povjerenje u okruženju koje doprinosi produktivnosti. Oni se lako prilagode promjenama, traže informacije i povećavaju svoj integritet što je ujedno i organizacijska snaga. Goleman je tijekom svojih istraživanja uvidio kako postoje vođe koje imaju savladane, „hladne“, emocije i njihovi promišljeni odgovori ponekad djeluju kao nedostatak strasti. Postoje i vođe vatrenog temperamenta koji imaju specifičnu karizmu, ali njihova impulzivnost dovodi do negativnih emocija koje su pokretač lošeg vodstva.

Goleman (1998) spominje motivaciju kao nešto što je uvijek učinkovito. Napominje da su prave vođe motivirani željom za postignućem . Vođe će se prepoznati kroz strast koju daju poslu, željom za učenjem, kreativnim izazovima i energijom za obavljanjem stvari. Ljudi s visokom motivacijom žele napredak , a ostat će optimisti čak i kada je rezultat loš. Također, kada ljudi

vole svoj posao postaju posvećeni organizaciji i neće lako otići, bez obzira ako im netko ponudi više novca. Prema Golemanu temelji za vodstvo su optimizam i organizacijska predanost.

Empatiju je prema Golemanu (1998) najlakše prepoznati, empatija znači promišljeno razmatranje zaposlenika. Empatija kod vođa je danas potrebna zbog sve većeg rada u timovima, procesa globalizacije i teško zadržavanje talentiranih ljudi. Kroz empatiju se poštuju i različite kulture i etičke razlike. Društvene vještine odnose se na upravljanje odnosa s drugima, ona predstavljaju prijateljstvo sa svrhom. Danas je to jedna od najtraženijih vještina jer upravo osobe koje ju posjeduju mogu sa svima pronaći zajednički jezik, a posjeduju i sposobnost za uvjeravanje. Ovdje je ključno napomenuti da će vođe koji imaju razvijenu društvenu vještinu znati kada upotrijebiti emocionalnu molbu, a kada pozvati na djelovanje razuma. Mali razgovori na hodnicima nisu trošenje vremena, naprotiv, oni su dobri za širenje opsega odnosa jer ljudi u opuštenim situacijama najviše mogu o sebi odati. Zadatak vođe je da uspije postići obavljanje zadataka preko drugih, motivacija će biti beskorisna ako se ne vidi strast, a društvene vještine su dokaz koliko je emocionalna inteligencija bitna za poslovanje.

Naravno, ne smije se tvrditi kao je samo EQ bitan za uspjeh, bitan je i kvocijent inteligencije, no ona doprinosi boljim rezultatima i stvaranju bolje poslovne klime. Kvocijent inteligencije pokazuje koliko si pametan, a emocionalna inteligencija objašnjava kako se iskorištava ta pamet.

Nikolaou i Tsaousis (2002) navode da menadžeri s visokim EQ-om imaju bolje psihičko stanje, manje su pod stresom. Razlog tomu može biti vidljiv kroz veću razinu empatije i društvenih vještine. Kada se osobama pruži potpora, ista će biti uzvrćena. To vrijedi i za poštovanje. Ako je vođa spreman pružiti poštovanje svom radniku, dobit će ga natrag, zaposlenik će htjeti obaviti svoj zadatak jer se osjeća ugodno i neće htjeti ugroziti svoju sliku koju je vođa stvorio o njemu.

## 5. Rasprava

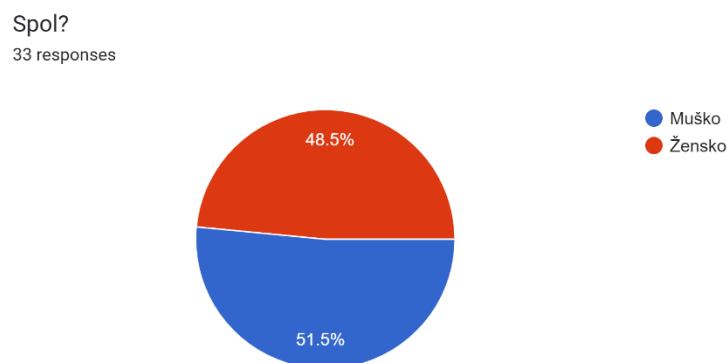
Gutuć i suradnici (2019) navode kako su zaposlenici u stalnoj razmjeni emocija i emocionalnih stanja. Prije su se emocije zaposlenih očitovale samo u njihovom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu dodijeljenim zadatkom, a danas se emocije odražavaju na svaki dio poslovanja. U pravilu se može reći kako su zaposlenikove emocije bitnije poslodavcu.

Goleman (2000) spominje kako je emocionalna kompetencija važna za vodstvo, ako je vođa nespretnan u svom poslu on smanjuje svačiji radni učinak. Onoliko koliko su zaposlenici spremni organizaciji dati svoju nadarenost toliko je snažna emocionalna kompetencija vođe.

Za izradu ovoga rada korišten je anketni upitnik pomoću kojega je cilj bio istražiti koliko su osobe koje upravljaju ljudskim resursima upoznate s emocijama i emocionalnom inteligencijom. Istraživanje se provodilo putem Google forms obrasca, distribucija je provedena osobnim slanjem e-maila pomoću poveznice.

U istraživanju je sudjelovalo 33 ispitanika koji su upravljali ili upravljaju ljudskim resursima tj. ljudima kao zaposlenicima. Od sudionika bilo je *17 muškaraca* ( 51,5%) i *16 žena* (48,5 %).

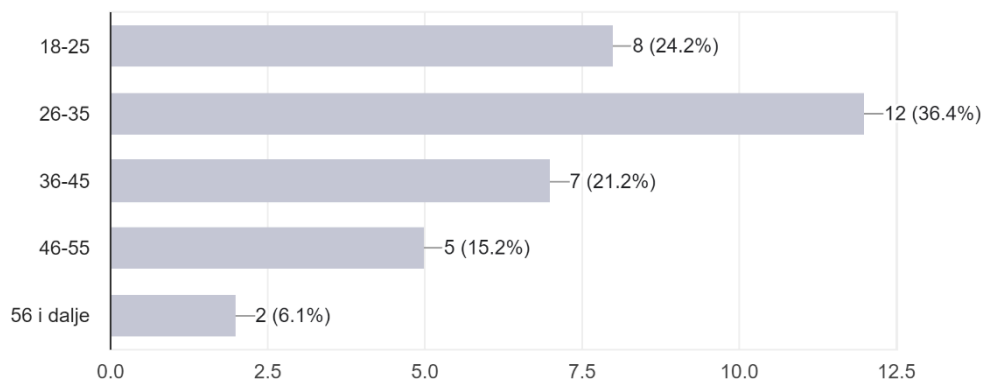
*Grafikon 1. odnos muških i ženskih ispitanika*



Ispitanici su u najvećoj mjeri bili između dobi od 25 do 35 godina (36,4 %), a najmanje ih je bilo u dobi od 56 i više godina (6,1 %).

Grafikon 2. Dob / godine ispitanika

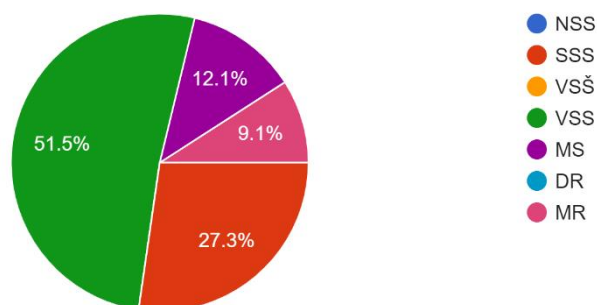
Godine?  
33 responses



Razina obrazovanja ispitanika je u najvišoj mjeri bila izražena pod VSS-om (visoka stručna sprema) u razini od 51,5 %. Nije bio niti jedan ispitanik bez školovanja (NSS), niti s doktoratom (MR). Odmah nakon visoke stručne spreme je najviše bilo onih sa srednjom stručnom spremom.

Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika

Razina obrazovanja?  
33 responses



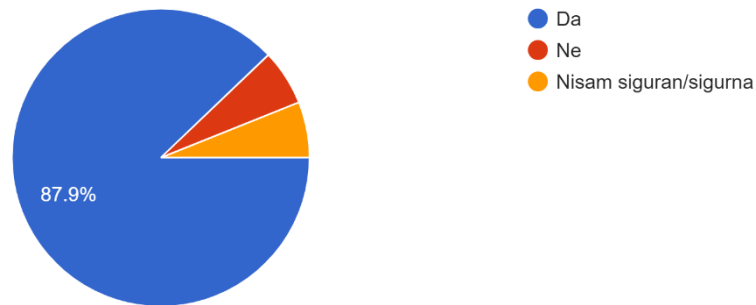


Veliki broj ispitanika (29) je *potvrdilo* kako su upoznati s pojmom emocionalne inteligencije, a samo 1 *nije* upoznat. Također, jedan ispitanika *nije siguran*.

Grafikon 4. Upoznatost ispitanika s pojmom emocionalne inteligencije

Jeste li upoznati s pojmom "emocionalna inteligencija" ?

33 responses

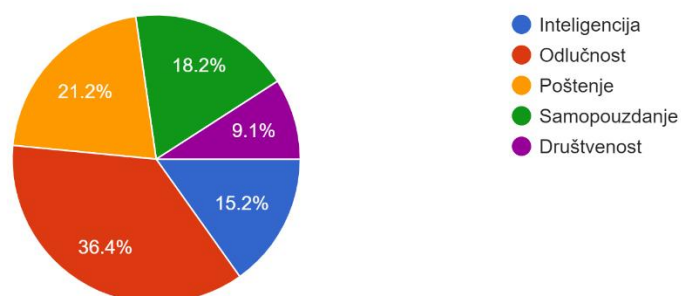


U sljedećem pitanju ispitanicima je postavljeno što smatraju najbitnijim u poslovanju. Najviše odgovora dobio je odgovor *odlučnost* (36,4%), a najmanje *društvenost* (9,1%).

Grafikon 5. Što ispitanici smatraju najbitnijem u poslovanju

Što biste odabrali kao najbitnije u poslovanju?

33 responses

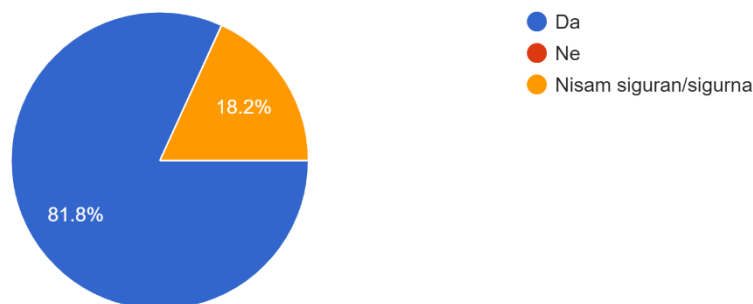


Sposobnost ispitanika da prepoznaju svoje ili tuđe emocije dovela je do rezultata kako 81,8 % njih *može prepoznati* svoje ili tuđe emocije. Niti jedan odgovor nije bio zabilježen u odgovoru *ne*, dok njih 18,2 % *nije sigurno* mogu li prepoznati svoje ili tuđe emocije.

Grafikon 6. Sposobnost prepoznavanja emocija

Možete li lako prepoznati svoje ili tuđe emocije?

33 responses



U sljedećem pitanju prikazana je slika koja otkriva emociju *tuge*, na postavljeno pitanje o prepoznavanju te emocije, dobiveni su različiti odgovori.

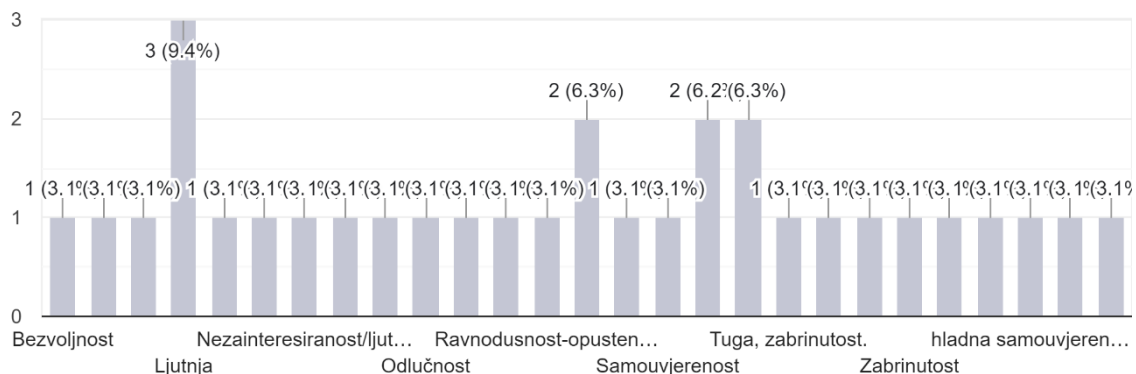
Od svih dobivenih odgovora, *samo 8 ispitanika je prepoznalo tugu* kao emociju vidljivu na licu.

Neki od dobivenih odgovora: Bezvoljnost, ljutnja, fokusiranost, odlučnost, zabrinutost pomiješana s tugom, zamišljenost, samouvjerenost, opuštenost i slično

Grafikon 7. Prepoznavanje emocije

Koja je, po Vašem mišljenju, ovo emocija?

32 responses





Ponuđena slika

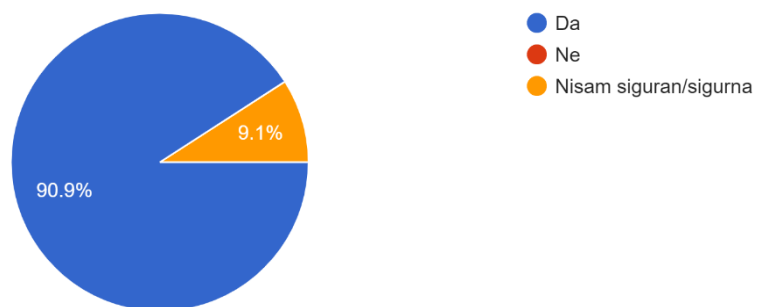
Izvor: <https://visagetechologies.com/uploads/2015/08/basic.jpg>

Sljedeći grafikon prikazuje koliki broj ispitanika smatra da može prepoznati ljutnju ili sreću kod zaposlenika. Više od 90% njih je potvrdilo *da mogu* prepoznati ljutnju ili sreću.

*Grafikon 8. Prepoznavanje ljutnje ili sreće kod zaposlenika*

Kod zaposlenika možete prepoznati ljutnju ili sreću?

33 responses

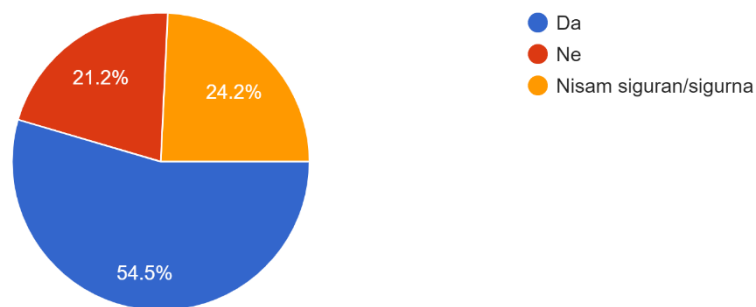


Na pitanje o sposobnosti ispitanika da zadrži dobro raspoloženje usprkos lošim događajima dobiven je rezultat koji ukazuje na to da 54,5% ispitanika *može* zadržati dobro raspoloženje, 21,2 % *ne može*, a njih 24,2% *nije sigurno* može li zadržati dobro raspoloženje.

Grafikon 9. Sposobnost ispitanika u zadržavanju dobrog raspoloženja

Možete zadržati dobro raspoloženje iako se nešto loše dogodi?

33 responses

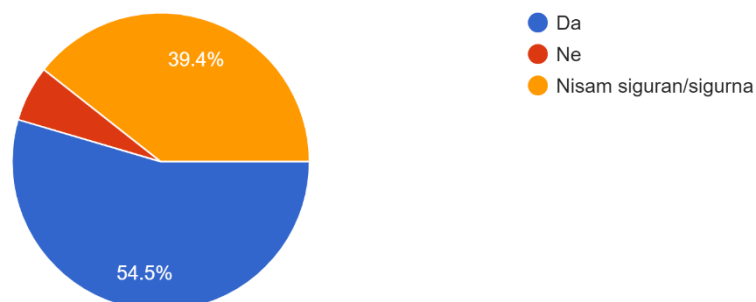


54,5% ispitanika tvrdi kako *moгу* popraviti raspoloženje zaposleniku, a gotovo 40 % (39,4%) njih *nije sigurno* može li popraviti raspoloženje ili ne.

.Grafikon 10. Sposobnost utjecaja na raspoloženje zaposlenika

Lako možete popraviti raspoloženje zaposleniku?

33 responses

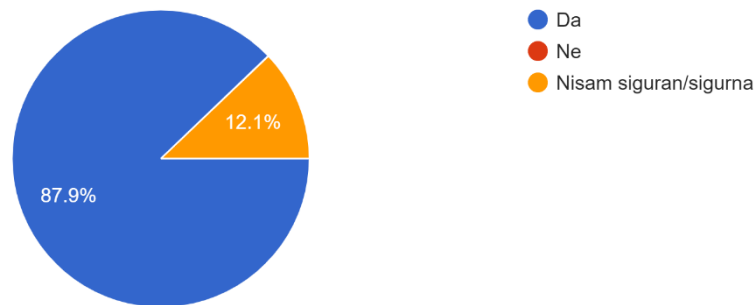


Na pitanje o sposobnosti da se brzo prepozna zaposlenikova promjena raspoloženja, njih 87,9 % tvrdi kako mogu brzo prepoznati promjenu raspoloženja, nije zabilježen niti jedan odgovor ne.

*Grafikon 11. Prepoznavanje promjene raspoloženja kod zaposlenika*

Možete brzo prepoznati promjenu raspoloženja zaposlenika?

33 responses

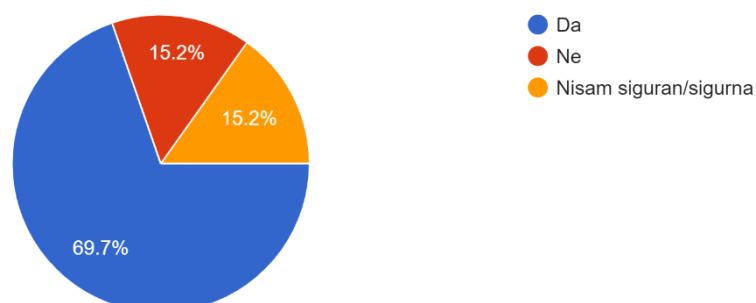


23 ispitanika ( 69,7 %) su potvrdila kako mogu lako opisati svoje osjećaje, 5 ispitanika (15,2 %) ne može opisati svoje osjećaje, a njih 5 ( 15,6 %) nije sigurno mogu li opisati svoje osjećaje.

*.Grafikon 12. Sposobnost opisivanja vlastitih osjećaja*

Možete lako opisati svoje osjećaje?

33 responses

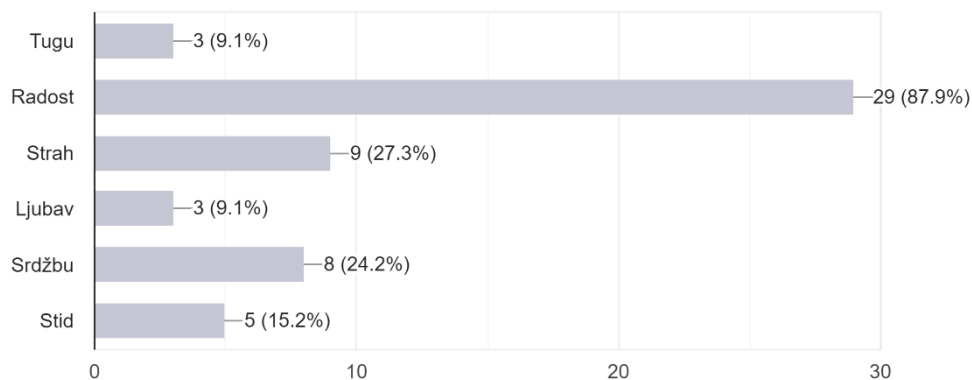


Od ponuđenih emocija ( Tuga, Radost, Strah, Ljubav, Srdžba i Stid) kao najčešću koju prepoznaju, ispitanici su naveli *radost* ( 87, 9 %), a najmanje vide *tugu* ( 9,1 %)

Grafikon 13. Najčešće emocije kod zaposlenika

Koju emociju najčešće vidite kod zaposlenika?

33 responses

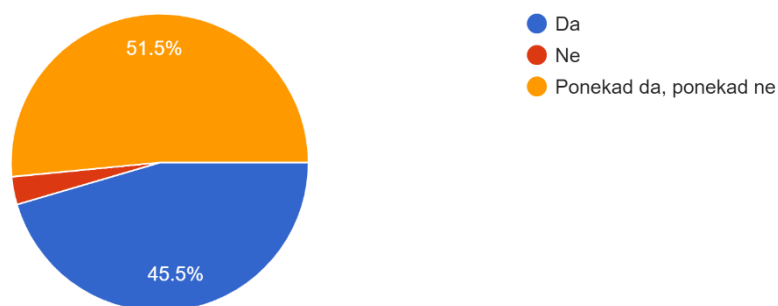


Na pitanje o tome pokušavaju li ispitanici utjecati na zaposlenikove emocije najviše njih je dalo odgovor *ponekad da, ponekad ne* ( 51, 5 %), samo jedan ispitanik ( 3%) odgovorio je *ne*.

Grafikon 14. Utjecanje na zaposlenikove emocije

Pokušavate li utjecati na zaposlenikove emocije?

33 responses

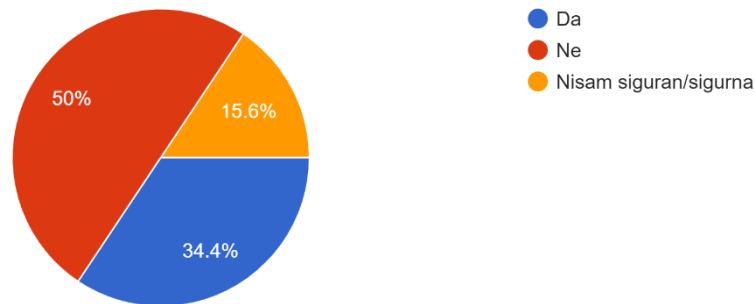


Na pitanje o reakcijama na uvrede 50 % ispitanika je odgovorilo da *ne* reagira na uvrede, njih 34, 4 % *da* reagira, a njih 15,6 % *nije sigurno* reagiraju li na uvrede i razljute li se lako.

Grafikon 15. Reakcija na uvrede i ljutnja

Reagirate li na uvrede i lako se razljutite?

32 responses

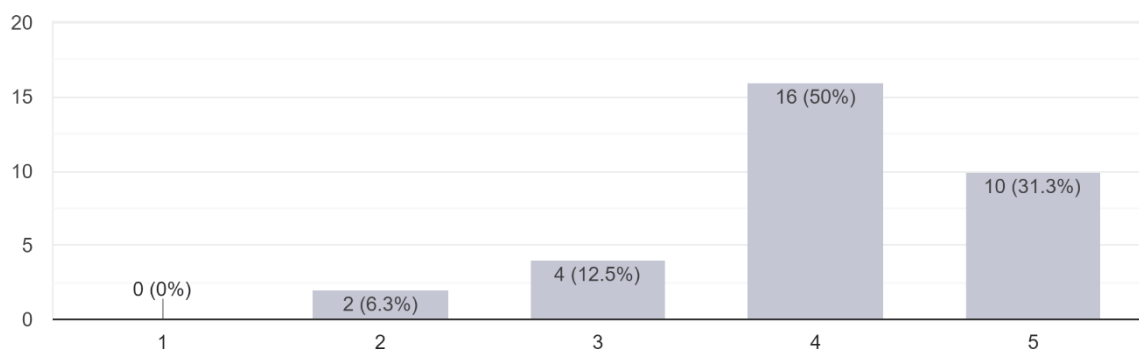


U rasponu od *nikada*, *vrlo rijetko*, *često*, *vrlo često* i *uvijek*, na pitanje preispituju li ispitanici svoje ponašanje i odluke, nije zabilježen niti jedan odgovor nikada. Najviše odgovora dano je pod pojmom *vrlo često*, 16 ( 50 %) ispitanika.

Grafikon 16. Učestalost preispitivanja ponašanja i odluka

Koliko često preispitujete svoje ponašanje i odluke?

32 responses

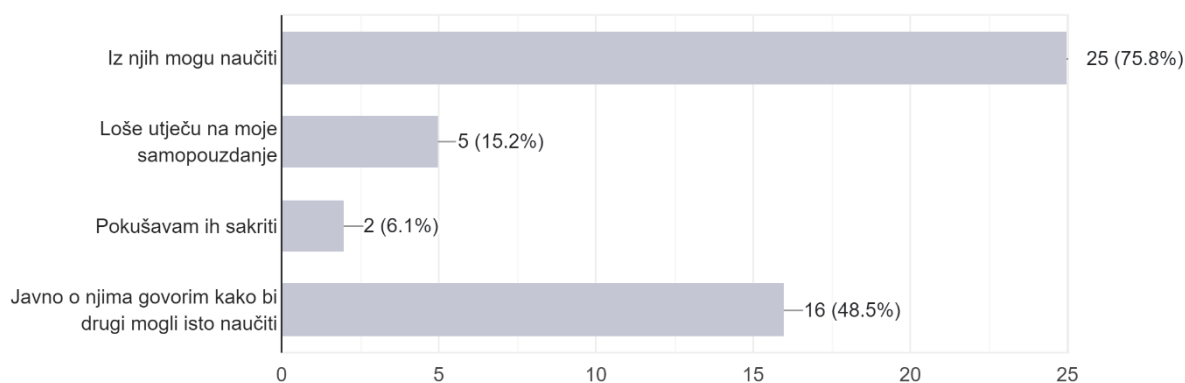


Na pitanje o tome što neugodna iskustva predstavljaju za ispitanike, od ponuđenih odgovora ( *Iz njih mogu naučiti, Loše utječu na moje samopouzdanje, Pokušavam ih sakriti, Javno o njima govorim kako bi drugi mogli naučiti* ) najviše ispitanika se odlučilo za gledanje na neugodna iskustva kao nešto *iz čega mogu učiti* ( 75,8 % ).

Grafikon 17. Što neugodna iskustva predstavljaju za ispitanike

Neugodna iskustva za Vas su?

33 responses

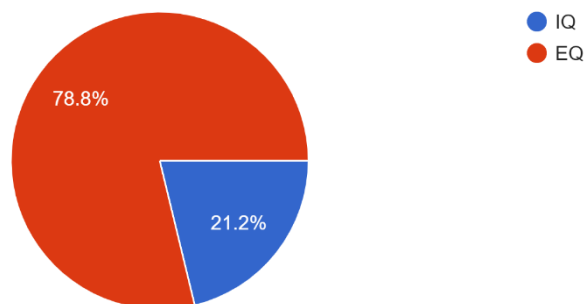


Ispitanici su na ponuđeno pitanje o tome misle li da je kod zaposlenika bitniji IQ ili EQ najviše odgovora dali za *EQ* ( 78,8 % ).

Grafikon 18. Važnost IQ-a i EQ-a

Što smatrate da je kod zaposlenika bitnije? Kvocijent inteligencije ili emocionalna inteligencija?

33 responses



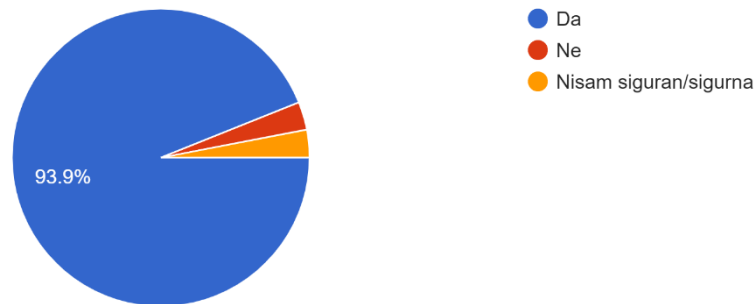


Gotovo 94 % ispitanika ( njih 31) *bi voljelo* raditi u budućnosti na svojoj emocionalnoj inteligenciji.

Grafikon 19. Želja ispitanika za radom na EQ-u

Biste li htjeli u budućnosti više raditi na vlastitom EQ-u?

33 responses



U anketnom upitniku postavljena su tri pitanja na koja su ispitanici morali odgovoriti kratkim odgovorom. Rezultati postavljenih pitanja i odgovora su sljedeći:

### 1. Što je za Vas emocionalna inteligencija?

- Uključivanje emocija u poslovanje
- Sposobnost kontrole ponašanja s obzirom na pojedine utjecaje
- Emocije koje kontroliramo i utječemo na tuđe emocije
- Kada znam prepoznati svoje emocije, a također i imati razumijevanja za emocije kod drugih osoba
- Promišljanja u koja je uključena emocija.
- Spoznaja emocija
- Svjesnost vlastitih emocija i njihov utjecaj na ponašanje.
- Vještina prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama.
- Sposobnost osobe da posjeduje svijest o svojem ponašanju te da ga prilagodi trenutku u kojem se nalazi
- Sposobnost reagiranja na određene situacije i nošenje s istima.
- Emocionalna inteligencija uključuje emocionalne i socijalne vještine koje utječu na način na koji doživljavamo sebe, kako se izražavamo, kako razvijamo i održavamo odnose te kako se nosimo s izazovima. Drugim riječima, biti „emocionalno inteligentan“ znači koristiti emocionalne informacije na efikasan i smislen način.
- Sposobnost prepoznavanja potreba drugih i empatija

- Sposobnost iskazivanja osjećaja u sredini u kojoj živiš i radiš
- Sposobnost prepoznavanja vlastitih ali i tuđih emocija.
- Ja emocionalnu inteligenciju smatram kao nekakvu sposobnost prepoznavanja osjećaja i emocija kod ljudi
- Sposobnost prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija te upravljanja vlastitim emocijama.
- Sposobnost prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija u različitim situacijama u okruženju kako bi mogli lakše iskontrolirati ponašanje
- Skup različitih osobina i vještina koje koristimo u međuodnosu s okolinom.
- Sposobnost raspoznavanja emocija i ponašanja prema njoj
- Razumijevanje drugih, rad na soft vještinama
- Intrinzična motivacija, empatija
- Prepoznavanje svojih i tuđih emocija, shvaćanje zašto se netko ponaša kako se ponaša, sposobnost poistovjećivanja s ljudima, sposobnost različite komunikacije sa svakim, ovisno o tome tko je on/ona kao osoba i kako se trenutno osjeća
- Način prepoznavanja tuđih i svojih osjećaja.
- Osviještenost o kompleksnosti ljudskog bića koje je vođeno emocijama, a što nam pomaže da bolje razumijemo ljude oko sebe i sebe same. Emocionalna inteligencija uključuje spoznaju i znanje o procesima unutar čovjeka koji utječu na njegovo ponašanje, odabire, stanja...
- Sposobnost usmjeravanja/kontroliranja vlastitih i tuđih osjećaja u svakodnevnom životu/poslu.
- Izražavanje i pokazivanje emocija
- Razumijevanje i kontrola vlastitih i tuđih emocija

## 2. Što je za Vas empatija?

- Zajedno dijelimo i tugu i sreću
- Koncentriranost na posao
- Suosjećanje sa drugim ljudima, staviti se u poziciju „tuđe kože“ s obzirom na određenu težinu situacije u kojoj se neko nalazi i izraziti podršku
- Briga za svoje bližnje
- Empatija za mene osobno znači imati razumijevanje za druge osobe, pomoći im koliko je u našoj moći teže znati s njima radovati u sretnim trenucima ili imati razumijevanja ako prolaze teže razdoblje u životu poistovjećivati se kako bi znali da nisu sami u takvim

situacijama već imati razumijevanja i za tuđe osjećaje ,a ne samo da sve gledamo kroz posao kao da smo svi samo brojevi već smo ljudska bića koja imaju svo osjećaje te na njih ima svatko pravo da ih otkrije i izrazi svoje trenutno stanje bez osuđivanja, već je na nama da uvijek imamo razumijevanja i pomoći koliko je do nas ,a amo ne možemo bar da onda ne odmažemo.

- Pomaganje onima koji su u potrebi.
- Suosjećanje s drugima
- Prepoznavanje tuđih emocija i suosjećanje s njima
- Suosjećanje s drugom osobom
- Sposobnost suosjećanje s drugom osobom
- Sposobnost razumijevanja emocija kod drugih osoba
- Sposobnost suosjećanja s drugima
- Suosjećanje s drugim ljudima
- Empatija je sposobnost sagledavanja stvari iz perspektive druge osobe i suosjećanja s tuđim emocijama
- Osjećaj za druge i prepoznavanje emocionalnog stanja pojedinca
- Svakodnevnica
- Prepoznavanje tuđih osjećaja i prilagođavanje ponašanja i djelovanja s emocionalnim stanjima osoba u okolini
- Sposobnost razumijevanja emocija drugih ljudi i primjerenog reagiranja na te emocije npr. staviti se u nečije cipele odnosno zamisliti kako bi se mi osjećali u toj situaciji.
- Suosjećanje sa drugom osobom, razumijevanje njegovog stanja, odnosno emocija
- Sposobnost suosjećanja s tuđim emocijama.
- Prepoznavanje tuđe emocije i reagiranje u skladu s time pritom misleći na osjećaje te osobe.
- Prepoznavanje emocija kod drugih i reakcija na njih.
- Razumijevanje osjećaja
- Suosjećanje.
- Kada mogu biti uz svoje zaposlene usprkos lošem stanju
- Suosjećanje s drugim ljudima, poistovjećivanje s njihovom situacijom
- Suosjećajnost kolega za nečiju situaciju
- Sposobnost suosjećanja s drugom osobom.
- Razumijevanje stanja u kojem se druga osoba nalazi

- Suosjećanje o stanju i osjećajima drugih ljudi.
- Mogućnost prepoznavanja emocija kod drugih i suosjećanje s drugima
- Razumjeti druge i djelovati na taj način

### 3. *Za kraj, što smatrate da je najteže, a što najlakše u vođenju ljudi?*

- Najlakše upravljati timom kao cjelinom i postizati rezultate. Najteži dio je raditi na sebi, upravljati sobom, razvijati samosvijest i kontrolu, upoznavati posao.
- Najteže je održati sklad i timski rad da su svi zadovoljni a najlakše dati zadatke.
- Najteže u vođenju ljudi je kad imaš osobe koje su pune srdžbe prema poslu i svemu što nove promjene donose ,boje se promjena ,a najlakše je kad radiš sa radosnim osobama koje se vesele novim promjenama u poslovanju ,te teže svi zajedno zadanom cilju da se ostvari.
- Najteže je mijenjanje navika kod starijih zaposlenika, a najlakše je neke stvari ipak odraditi samostalno.
- Rad s ljudima općenito je težak.
- Najteže odvojiti poslovno i privatno, te biti jednako pravedan prema svima. Najlakše motivirati za dnevne zadatke.
- Najteže ostati smiren i ne reagirati u sukobima za koji narušavaju mir cijelog tima, najlakše dodjeljivanje zadataka.
- Najlakše je naređivati, a najteže dogovoriti se
- Najteže je stvoriti autoritet, jednom kad se on ostvari, sve je lakše. Naravno, ne u negativnom kontekstu. Najlakše je to što jako voditelj imaš slobodnije ruke nego ostali.
- Najlakše je stvoriti dobar tim, dobro ga voditi je najteže
- Najteže je ugoditi svima, a najlakše je biti sa svima prijatelj
- Najteže je ih je motivirati i da zadrže razinu efikasnosti u poslu, najlakše u vođenju je biti ono što jesi
- Najteže je dobit povjerenje. Najlakše stvari nema :) Svaki dan je novi izazov prepun situacija koje traže reakciju
- Najlakše je biti iskren, dijeliti razmišljanja i emocije sa suradnicima, biti dosljedan i primjerom pokazivati kako treba raditi i ponašati se, a najteže je nositi se s vlastitim slabostima
- Smatram da je najteže izgraditi dobre međuljudske odnose, a najlakše je napraviti raspored za vođenje ljudi! Generalno smatram da nije lagano i jednostavno biti voditelj

i voditi ljude jer sa svaku osobu moram поближе upoznati kako bi imala sto bolji pristup djelatniku, a s druge dobijem sretnog i zadovoljnog djelatnika kojem nije ništa problem za odraditi.

- Najlakše bi bilo motivirati zaposlenike sa određenim sitnicama, a najteže je definitivno pokrenuti zaposlenika koji nema volju za radom
- Najteže je prilagoditi se različitim profilima ljudi i znati prepoznati svačije potrebe, a najlakše je pohvaliti ih.
- Opet ovisi kakav je tip lidera/menadžera, ali ovako. Najlakše je pridobiti ljude da te vole određenim stimulacijama, tim bildinzima, davanju lakših zadataka, stalnim pohvalama itd., ali je isto tako najteže održati takav odnos, jer najmanja greška potakne razgovore između zaposlenika i tada počne ogovaranje i taj odnos se uruši jako brzo. Održavanje veza je najteže.
- Ne postoji najlakše u vođenju ljudi.
- Najlakše- razgovarati, najteže- slušati
- Najteže je osvijestiti ih da je potrebno ulagati u vlastiti razvoj, a najlakše ih je nagraditi za predani rad.
- Najtežim smatram poticanje znatizelje a najlakše mi ide delegiranje zadataka
- Povjerenje, komunikacija
- Osobno mi je najteže radniku reći da nije napravio dobar posao/ da nešto treba popraviti u svom radu ili ponašanju. Najlakše je stvoriti prijateljski odnos s radnicima.
- najteže je negativnoj osobi "otvoriti" oči u pozitivnom smjeru, vrlo tesko je raditi s ograničenim ljudima, najlakše je organizirati pozitivne ljude za bilo kakav projekt
- Najteže je održavati međuljudske odnose te ne povrijediti tuđe osjećaje. Najlakše je nekome naređivati što da radi.
- Najteže je naći granicu u odnosu da budemo dovoljno jasni i asertivni i da prenosimo informacije učinkovito i da pri tom uzmemo u obzir zaposlenikovo stanje (a da i sami prepoznamo kako se osjećamo i jesmo li u kapacitetu da to kvalitetno radimo. Najlakše je kada sve štima u poslu! :)
- Najteže ih je naučiti kontrolirati negativne emocije, osobito prema drugim kolegama i savjetovati ih kako komunicirati u tim trenucima. Najlakše je motivirati ljude dobrim primjerom ili dobro obavljenim poslom.
- Susretati se s različitim karakterima
- Najteže-Učinit velik broj ljudi zadovoljnim. Svima ugodit.

## 6. Zaključak

“Neizražene emocije nikada neće umrijeti. One su sahranjene žive i pojavit će se kasnije na mnogo ružnije načine.” Riječi su to koje je napisao Sigmund Freud i njima dokazao kako su emocije pokretači ljudskog života. Emocije su interakciji tijela i mozga, one su zaslužne za čovjekovo pamćenje, učenje, interakcije i preživljavanje. One mogu biti primarne (urođene) i sekundarne (naučne), najvažniji i prvi čovjekov osjećaj je strah, odmah nakon toga pojavljuju se emocije kao što je ljubav, tuga, srdžba, radost i slično. Emocije i osjećaji nisu jednaka stvar, osjećaji su one emocije koje duži vremenski period traju i koji predstavljaju subjektivni aspekt emocija, dok je emocionalno stanje produženo trajanje osjećaja. Utjecati na emocije predstavlja dobro poznavanje osnovnih pojmova i ponajprije dobrom poznavanju samoga sebe. Upravljanje emocijama se može promjenom načina razmišljanja na život i događaje, može se utjecati fizičkom aktivnošću koja će smanjiti napetost u mišićima ili pak uz stručnu pomoć.

Čovjek za opstanak mora prvo zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe, iako se navodi često kako su ljubav, razumijevanje, potreba za sigurnošću i pripadanjem vrlo bitna potreba bez koje se ne može ostvariti potpuna samoaktualizacija, sve više istraživanja i dokaza upućuju na to kako ljudi uistinu sreću poimaju na drugačije načine, i kako će se netko osjećati potpuno ispunjeno bez da je uspio savladati sve potrebe. Emocije se uvijek pokreću kada nastupaju pojedini događaji, a teorija o privrženosti dokazuje kako svo ono što čovjek postane i kakve emocionalne osobine posjeduje, je upravo ono što je zabilježeno u njegovoj najranijoj fazi života. Tj. odnosa s majkom. Može se zaključiti kako su ispunjene i „emocionalno zdrave“ osobe one koje su kao dijete dobivale potpunu pažnju i ljubav od prvog skrbnika, majke. Traume utječu na percepciju svijeta i iskazivanje emocija, što znači da je svako ponašanje refleksija djetinjstva.

Svijet je stvaran na osjećajima, onaj tko ne može razumjeti svoje ne može razumjeti niti tuđe osjećaje. Većina ljudi danas smatra kako su osjećaji nešto što se ne treba pokazivati jer tada pokazuju svoju slabost, tada dolazi do borbe s vlastitim osjećajima. Zablude kao što su: emocije vladaju ljudima, otežavaju svijest i treba se paziti da im se ne podlegne trebaju biti što više gledane kao zablude, a ne točnosti. Emocijama se može upravljati ukoliko se nauči o njima, one pomažu ljudima razviti empatiju i doprinijeti društvu, a najviše pomažu svakoj osobi da prihvati sebe i stvara ugodno okruženje.

Posebnu važnost u pojmu emocija imaju Amigdale, parne jezgre u sljepoočnom režnju, koje su posebno zadužene za emociju straha. Iako su veličine badema, njihova ne funkcionalnost ili hiperfunkcionalnost uništava ispravno funkcioniranje u svakodnevnom životu. Tu je dobro

spomenuti i zrcalne neurone koji su zaslužni za razvijanje empatije, ne funkcioniranje zrcalnih neurone ujedno znači ne razvijena empatija tj. ne prepoznavanje tuđih emocija. U 20.stoljeću došlo je do sve većih istraživanja emocija i na koji način upravljaju njima, tu je došlo do pojma i istraživanja emocionalne inteligencije koja predstavlja čovjekovu sposobnost za prepoznavanje svojih i tuđih osjećaja, izražavanje emocija i pristup osjećajima, a zatim njihova primjena u svakodnevnicima. Platon je izjavio kako "Svako učenje ima emocionalnu osnovu." Svaku osnovu života čine ljudi koji utječu jedni na druge. Najbolja moć koju čovjek može posjedovati je moć nad promjenom načina razmišljanja. Na pitanja „Zašto se ovo baš meni dogodilo?“, potrebno je postaviti si pitanje „Što je ovdje za mene pozitivno i kako mogu iz toga naučiti?“. Uz to, potrebno je gledati stvari koje se događaju upravo pojedincu, a ne ljudima oko njega. Uvijek će netko izgledati bolje, netko će imati više znanja, a netko će izgledati kao da „baš ima sreće u životu“. Te različitosti trebaju mijenjati samo svijet, ali ne i sliku koju pojedinac stvara o sebi.

Osobe s visokom emocionalnom inteligencijom su svjesne i mogu prepoznati svoje emocije, nemaju potrebe skrivati ih, a svoje razmišljanje o njima prilagođavaju okolini. Glavne dimenzije emocionalne inteligencije su samosvijest, samomotivacija, samoregulacija, empatija i društvene vještine. Upravo društvene vještine su najveći odraz emocionalne inteligencije i presudne su za dobro poslovno funkcioniranje.

Za dobro poslovno funkcioniranje od velike važnosti su lideri, koji svojom pojavom i znanjem utječu na ljude da izvrše zadatak koji vodi do cilja. Svatko može voditi ljude, ali rijetko tko može reći kako sudjeluje sa svojim zaposlenicima u procesu rada i odlučivanja, a oni upravo to rade. Kako bi postao dobar lider, čovjek mora učiti o sebi i drugima. Iako nije nužno, većina dobrih lidera je bila u starijoj životnoj dobi, mogući razlog tomu je iskustvo koje je donjelo veće znanje nego li knjige. Razumjeti i raditi s ljudima najteži je posao, a razvijanjem emocionalne inteligencije u liderstvu razvija se uspješno poslovanje. Brojna istraživanja su dokazala kako su lideri s visoko razvijenim EQ-om imala bolje rezultate u poslovanju. Iako se u klasičnom starom vođenju smatralo kako emocije nisu poželjne jer one samo otežavaju odnose i racionalno razmišljanje, danas su poželjne jer je dokazano kako bolji rezultati dolaze emocionalnim angažiranjem zaposlenika, više nego kognitivnim i logičkim. Zaključno, emocionalna inteligencija u liderstvu je od bitne važnosti kako bi se stvorilo ugodno radno okruženje koje će raditi na tome da ne dolazi do velike fluktuacije zaposlenika.

Zaposlenici će se osjećati ugodnije na mjestu gdje im je pristupa s razumijevanjem i gdje mogu dobiti potpunu podršku od strane lidera. Rad na razumijevanju vlastitih i tuđih osjećaja stvara

zajednicu koja neće ući u svijet u kojemu se emocije više ne pokazuju, već će se stvarati bolje društvo za buduće naraštaje.

U ovome radu napravljena je i kratka anketa u kojemu je sudjelovalo 33 osobe koje upravljaju ljudskim resursima. Cilj ovoga istraživanja je bilo saznati jesu li i u kojoj mjeri ispitanici upoznati s pojmom emocionalne inteligencije, također, cilj je bio i dobiti odgovore o njihovom prepoznavanju emocija, njihovom stajalištu o vođenju ljudi i prednostima i nedostacima istoga. Ispitanici su bili najčešće mladi ljudi koji tvrde kako su upoznati s pojmom emocionalne inteligencije, gotovo njih 90% je tako potvrdilo. Iako su društvene vještine najbitnije u modelu emocionalne inteligencije, ona je bila najmanje izabrana u pitanju što ispitanici smatraju kao najbitnijim u poslovanju, najviše su birali odlučnost što je lako za razumjeti jer se odlučnost često povezuje s pojmom samopouzdanja. Zanimljivost koja se pojavila je tvrdnja ispitanika kako mogu prepoznati svoje i tuđe emocije, dok su na pitanje gdje trebaju prepoznati emociju, dali vrlo malo točnih odgovora. Neko su bili potpuni kontrast, emocija koje je bila prikazana je tuga, a jedan od odgovora je bio odlučnost. To dovodi do zaključka kako su ljudi u većoj mjeri uvjereni kako mogu prepoznati emociju, a rezultat nije takav.

Većina ispitanika je potvrdila kako lako mogu prepoznati kada njihov zaposlenik promjeni raspoloženje, najčešća emocija koju primijete je radost, veliki broj pokušava utjecati na raspoloženje zaposlenika, dok samo jedan ispitanik tvrdi kako to nikada ne pokušava. Zadatak lidera je utjecati na zaposlenika, što znači da postoje ipak voditelji ljudskih resursa koji ne ulažu dovoljno truda u stvaranje boljih radnih okolnosti za svog zaposlenika. Vrlo pozitivna stvar je što ispitanici na neugodna iskustva gledaju na nešto iz čega mogu naučiti, što znači da imaju razvijenu svijest o svojim osjećajima. Njih gotovo 80% smatra da je emocionalna inteligencija bitnija od kvocijenta inteligencije, to potvrđuje tvrdnje kako poslodavci danas više traže EQ nego li IQ. Iako rad s ljudima može biti općenito težak, kao najlakše u vođenju ljudi većina je istaknula komunikaciju i dodjeljivanje zadataka, a kao najteže su istaknuli razumijevanje komunikacije i prilagođavanje zaposlenika na svaku novu promjenu. Zaključno, tko želi bolju budućnost radit će na svojoj emocionalnoj inteligenciji jer ona je bitan put koji vodi cilja



## Literatura

1. Adolphs R. (2017). *How should neuroscience study emotions? By distinguishing emotions states, concepts, and experiences*. Soc. Cong. Affect. Neurosci. str. 21-31.
2. Adolphs R, Anderson DJ. (2018). *The neuroscience of emotion: a new synthesis*. Princeton: Princeton University Press, Cop.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
5. Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo – leadership*. Zagreb: Sinergija
6. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P
7. Čorlukić, M., Krpan, J. (2020). *Što su emocije? – Suvremene neuroznanstvene teorije*, Socijalna psihijatrija, 48(1), str. 50-71.
8. Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme
9. Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Sage Publications Ltd.
10. Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija – Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga
11. Gutić, D., Barbir, V. i Jurčević Gadža, I. (2019). *Emocionalno vođenje zaposlenih*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o
12. Hajncl, Lj. (2012). *Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja : doktorski rad*. Zagreb
13. Ilić, E. (2008). *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*. Ekonomski pregled. Str. 576-592.
14. Ioannidou, F., Konstantikaki, V. (2008). *Empathy and emotional intelligence: What is it really about?*. International Journal of caring sciences, 1(3), str. 118-123

15. Kovačević, B., Ramadanović, E. (2016). *Primarne emocije u hrvatskoj frazeologiji*. Rasprave: Časopis Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje, str. 505-527
16. Mayer, J. D, Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, str. 3–34
17. Northouse, P. (2010). *Vodstvo, teorija i praksa*. Zagreb: Mate
18. Othman, A. K., Abdullah, H. S., Ahmad, J. (2008). *Emotional intelligence, emotional labour and work effectiveness in service organisations: A proposed model*. Vision, 12(1), str. 31-42
19. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
20. Salovey, P., Brackett, M. A., Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. New York: National professional Resources, Inc.
21. Simmons S., Simmons, J. (2000). *Emocionalna inteligencija : procjene i vrste*, Zagreb: Izvori
22. Singh, S. (2004). *Development of a measure of emotional intelligence*. Psychological Studies – University of Calicut, 49, str 137
23. Srića V. (2004). *Biblija modernog vođe*. Zagreb, Znanje
24. Šimić G. i suradnici (2020). *Uvod u neuroznanost emocija i osjećaja*, Zagreb: Naklada Ljevak
25. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Internetski izvor:

1. Emotional Intelligence Developing Strong "People Skills"  
Dostupno na: <https://bit.ly/3QK3Zyp>  
(Datum pristupa: 6.7.2022.)

2. Human Performance Technology By DTS (2022).  
Dostupno na: <https://blog.dtssydney.com/models-of-emotional-intelligence> (2016)  
( Datum pristupa: 1.7.2022. )
3. Katavić, T., Tomiša, M., i Mrvac, N. (2010). 'Liderstvo služenjem', Tehnički glasnik, 4(1-2), str. 99-102.  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/85928>  
(Datum pristupa: 09.07.2022.)
4. Medicinski fakultet sveučilišta u Zagrebu , Amigdala i strah (2015).  
Dostupno na: <https://bit.ly/3vMr5fZ>  
( Datum pristupa 3.7.2022. )
5. Mihaljević, A., Rafajac, O., i Poljac, K. (2016). 'Upravljanje Emocijama U Uslužnim Djelatnostima', Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), str. 59-78.  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160234>  
(Datum pristupa: 05.07.2022.)
6. Pfeifer, S. (2012). Interna skripta za kolegij „Menadžment“.  
Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/ostalo/>  
(Datum pristupa: 5.7.2022.)
7. Understanding Leadership, Harvard Bussines Review (2004)  
Dostupno na: <https://bit.ly/3AkmAMk>  
(Datum pristupa: 10.7.2022.)
8. Understanding What Your Emotions Are Trying to Tell You (2022).  
Dostupno na: <https://bit.ly/3w20jAm>  
(Datum pristupa: 10.7.2022.)

## Popis slika, tablica i grafikona :

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija ljudskih potreba.....	6
Slika 2. Dimenzije emocionalnog stila.....	8
Slika 3. Položaj amigdale u mozgu .....	10
Slika 4. Okvir emocionalne inteligencije .....	12
Slika 5. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	23
Slika 6. Četiri dimenzije liderstva .....	24
Tablica 1. Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije .....	14
Tablica 2. Bar-Onov model emocionalne inteligencije.....	15
Tablica 3. Golemanov model emocionalne inteligencije .....	17
Grafikon 1. odnos muških i ženskih ispitanika .....	28
Grafikon 2. Dob / godine ispitanika .....	29
Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika .....	29
Grafikon 4. Upoznatost ispitanika s pojmom emocionalne inteligencije.....	30
Grafikon 5. Što ispitanici smatraju najbitnijem u poslovanju .....	30
Grafikon 6. Sposobnost prepoznavanja emocija .....	31
Grafikon 7. Prepoznavanje emocije .....	31
Grafikon 8. Prepoznavanje ljutnje ili sreće kod zaposlenika .....	32
Grafikon 9. Sposobnost ispitanika u zadržavanju dobrog raspoloženja.....	33
.Grafikon 10. Sposobnost utjecaja na raspoloženje zaposlenika.....	33
Grafikon 11. Prepoznavanje promjene raspoloženja kod zaposlenika.....	34
.Grafikon 12. Sposobnost opisivanja vlastitih osjećaja.....	34
Grafikon 13. Najčešće emocije kod zaposlenika.....	35
Grafikon 14. Utjecanje na zaposlenikove emocije.....	35
Grafikon 15. Reakcija na uvrede i ljutnja .....	36
Grafikon 16. Učestalost preispitivanja ponašanja i odluka .....	36
Grafikon 17. Što neugodna iskustva predstavljaju za ispitanike.....	37
Grafikon 18. Važnost IQ-a i EQ-a.....	37
Grafikon 19. Želja ispitanika za radnom na EQ-u.....	38