

# VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLOVANJU

---

Nešić, Staša

Undergraduate thesis / Završni 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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:790930>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Staša Nešić

**VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U  
POSLOVANJU**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Staša Nešić

**VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U  
POSLOVANJU**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010231012

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

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Staša Nešić


## **EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSSINES**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Staša Nešić

**JMBAG:** 0010231012

**OIB:** 79401626819

**e-mail za kontakt:** stasa1911@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetništvo

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

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

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Nešić Staša

## **Važnost emocionalne inteligencije u poslovanju**

### **SAŽETAK**

U ovome završnom radu obrađena je tema emocionalne inteligencije i njezine važnosti, a cilj rada je povezati emocionalnu inteligenciju s poslovanjem. Povezati emocionalnu inteligenciju s poslovanjem znači pokazati kako ona ima izrazito jak utjecaj na zaposlenike i poslovođe te na samo poslovanje unutar organizacije. Prvo što će se u radu spomenuti su emocije, glavne skupine emocija i razne kombinacije tih glavnih skupina. Zatim, sljedeći pojam koji će se u radu spomenuti jest empatija i njezini aspekti. Emocije i empatija bitne su za napomenuti zbog pojma emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija jest sposobnost prepoznavanja, praćenja i upravljanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi. U radu će se spomenuti emocionalno reagiranje i emocionalni razvitak. Nakon definiranja emocionalne inteligencije, preostala poglavlja bavit će se vezama između emocionalne inteligencije i poslovanja i u cilju je prikazati zašto je emocionalna inteligencija toliko važna. Proučavat će se vještine uspješnih radnika, što je to što radnike potiče na efikasnije obavljanje posla, kako uspješno poslovati u timu, što je i kako doći do kvalitetnog rada na poslu.

**Ključne riječi:** emocije, empatija, inteligencija, poslovanje.

## **Emotional intelligence in bussines**

### **ABSTRACT**

In this final paper, the topic of emotional intelligence and its importance is discussed, and the aim of the paper is to connect emotional intelligence with business. Connecting emotional intelligence with business means showing how it has an extremely strong influence on employees and managers, as well as on the business itself within the organization. The first thing that will be mentioned in the paper are emotions, main groups of emotions and various combinations of these main groups. Then, the next concept that will be mentioned in the paper is empathy and its aspects. Emotions and empathy are important to note because of the concept of emotional intelligence. Emotional intelligence is the ability to recognize, monitor and manage one's own feelings and the feelings of other people. Emotional response and emotional development will be mentioned in the paper. After defining emotional intelligence, the remaining chapters will deal with the connections between emotional intelligence and business and aim to show why emotional intelligence is so important. The skills of successful workers will be studied, what motivates workers to perform their work more efficiently, how to work successfully in a team, what is and how to achieve quality work at work.

**Keywords:** emotions, empathy, intelligence, business.

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Emocije i empatija</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1. Emocije</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2. Empatija</b> .....	<b>3</b>
<b>3.3. Emocionalni razvitak</b> .....	<b>4</b>
3.3.1. Pitanje razvitka emocija.....	4
<b>3.4. Emocionalno reagiranje</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Emocionalna inteligencija</b> .....	<b>6</b>
<b>4.1. Vještine uspješnih radnika</b> .....	<b>6</b>
4.1.1. Samokontrola .....	8
<b>4.2. Što je to što nas pokreće?</b> .....	<b>8</b>
4.2.1. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu .....	10
4.2.2. Ljudska osobnost po „bojama“ .....	10
<b>4.3. Emocionalna inteligencija u timovima</b> .....	<b>11</b>
<b>4.4. Emocionalna inteligencija u odnosu na kvalitetu rada</b> .....	<b>14</b>
4.4.1. Interpersonalna inteligencija.....	15
4.4.2. Emocionalna inteligencija i vođenje .....	16
4.4.3. Liderstvo .....	17
4.4.4. Emocionalna kompetencija.....	17
4.4.5. Poduzetničke kompetencije .....	18
<b>4.5. Stilovi vođenja u organizaciji</b> .....	<b>19</b>
4.5.1. Primjer emocionalne inteligencije Elona Muska i kompanije „Tesla“ .....	20
<b>5. Rasprava</b> .....	<b>21</b>
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>22</b>



<b>Literatura .....</b>	<b>23</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>25</b>

## **1. Uvod**

Emocionalna inteligencija pojam je koji se u zadnjih nekoliko godina sve više spominje i proučava. Emocionalna inteligencija jest sposobnost prepoznavanja, praćenja i upravljanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi. Također znači sposobnost motiviranja sebe, usmjeravanje mišljenja i djelovanje uz pomoć osjećaja. Pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija čine: samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene vještine.

Kada se spominje emocionalna inteligencija, moraju se spomenuti emocije i empatija. Emocije su odgovor na različite životne situacije, a empatija sposobnost razumijevanja emocija drugih osoba. Postoji nekoliko osnovnih emocija: strah, tuga, ljutnja, sreća, iznenađenje, gađenje i prezir. Empatija se sastoji od dva aspekta: kognitivni i afektivni.

Emocionalna inteligencija za poslovanje je, čak, može se reći i bitnija od intelektualne inteligencije. Ako osoba ima visok IQ, odnosno visok stupanj intelektualne inteligencije, a s druge strane nema razumijevanje za druge, nema motivacije, odnosno nema visoku razinu emocionalne inteligencije, ta osoba ima male šanse da na poslu bude uspješna.

Da bi osoba bila uspješan djelatnik, potrebno je da posjeduje tri čimbenika: ograničenost kvocijenta inteligencije, stručnost i emocionalnu inteligenciju. Uspješan radnik mora posjedovati i osobne i društvene kompetencije. Bitno je reći da emocionalna inteligencija ima jednaku važnost kod poslovanja radnika kao individue, a isto tako i kod poslovanja tima u organizaciji te je jako bitna za kvalitetan rad. Emocionalna inteligencija može se razvijati kroz cijeli naš život.

## **2. Metodologija rada**

Završni rad sastoji se od obrade već postojeće literature koja se bavi ovom tematikom, a za obradu literature korištene su metode kompilacije i deduktivna metoda.

Metoda kompilacije predstavlja metodu kojom se preuzimaju podaci iz znanstvenih radova, a deduktivna metoda podrazumijeva zaključivanje pojedinačnih činjenica iz razumijevanja općih činjenica.

Završni rad sastoji se iz šest dijelova. Prvi dio je uvod, a zatim drugi dio metodologija rada. Treći i četvrti dio su teorijski dijelovi i pojmovno određuju emocionalnu inteligenciju i njezinu važnost u poslovanju. Peti i šesti dio orijentirani su na sumiranje teme i donošenje zaključaka.

### **3. Emocije i empatija**

#### **3.1. Emocije**

Kada je u pitanju aspekt čovjekovog mentalnog života i zdravlja, kvalitete života, najvažnije su emocije. Razne teorije tijekom povijesti emocije su tumačile kao istaknute odgovore subjekta na značajne događaje kao i sposobnost poticanja tjelesnih promjena i ponašanja (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2018). Emocije su dominantne u presudnim trenucima jer nije moguće osloniti se samo na intelekt. Osnovne emocije svakog čovjeka su: strah, tuga, ljutnja, sreća, iznenađenje, gađenje i prezir. Emocije su dio karaktera čovjeka koji se sastoji od osjećaja. No, niti jedna definicija emocija nije u potpunosti sveobuhvatna i u potpunosti točna. Prema Cabanac (2002), emocije se mogu definirati kao impulsi koji navode na čovjekovo djelovanje. Tijekom istraživanja emocija, došlo je do zaključka da određena emocija ima zajedničke karakteristike s drugim emocijama: nenajavljena pojava, brzi početak i kratko trajanje. Kada se spominje utjecaj emocija na čovjeka, potrebno je da se spomene Daniel Goleman. Goleman (1998) objašnjava kako svaka emocija ima različit doživljaj i bude se različite reakcije. Kada je osoba uplašena i njome prevladava strah, reakcija te osobe može biti ukočenost ili pokušaj bijega. Tužna osoba povlači se iz svojih svakodnevnih aktivnosti, nezainteresirana je i nema želju za zabavom, a takvo stanje osobu može dovesti do depresije. Kada osobom prevlada ljutnja i bijes, ubrzava se rad srca i potiču se hormoni koji angažiraju osobu na odlučne akcije. Sretna osoba posjeduje osjećaj smirenosti i opuštanja, sprječava se pojava negativnih emocija. Kod iznenađenja promjene se mogu vidjeti na licu; oči su širom otvorene, obrve su podignute. Kada širom otvorimo oči, mozak je u stanju primiti više podataka, lakše mu je procijeniti stanje u okolini i pronaći najbolje rješenje. Osim osnovnih emocija, postoje i druge, a dobiju se različitim kombinacijama osnovnih emocija. Zbog dinamičnosti i kompleksnosti okoline, emocije vremenom postaju sve važnije za opstanak (Cabanac, 2002).

#### **3.2. Empatija**

Postoji više definicija empatije, no one sve u današnje vrijeme imaju isto značenje. Definicija empatije ponajprije se odnosi na prepoznavanje i razumijevanje tuđeg emocionalnog stanja i osjećaja, ali uz zadržavanje objektivnosti (Grmuša, Tomulić, 2017). Dva su aspekta empatije: kognitivni i afektivni. Kognitivni aspekt odnosi se na kapacitet svjesnosti prema tuđim emocijama, mislima i namjerama, odnosno razumijevanje, interpretacija i zaključivanje o određenom emocionalnom stanju, svijesti i uvjetima u kojima se druga osoba nalazi. Afektivni aspekt označava empatiju kroz uživljavanje i zamišljanje emocionalnog stanja

druge osobe, pokazivanje brižnosti za emocije druge osobe i emocionalan odgovor na tuđe emocionalne reakcije. Da bi pojedinac reagirao na situacije koje su iskusile druge osobe, moraju biti prisutne obje komponente, a da bi se stvorila afektivna empatija, preduvjet je postojanje kognitivne empatije.

### **3.3. Emocionalni razvitak**

Mišljenje naučnika o povezanosti emocija i mozga godinama se postupno mijenjalo. Trenutno se smatra da mozak zapravo igra ključnu ulogu u obradi emocija, tj. neki istraživači su počeli isticati važnost emocija za što se nekad smatralo domenom u djelotvornom odlučivanju. Društveno – emocionalni razvoj i razvoj mozga kod ljudi prolaze kroz dugo razdoblje rasta ostavljajući puno prostora i za vanjske utjecaje. Nova istraživanja bave se otkrivanjem načina na koje ranija iskustva utječu na razvoj mozga i stvaraju posljedice dugotrajnog utjecaja na emocionalno reagiranje. Emocije uključuju najmanje četiri sastavnice: izražajna ili motorička komponenta, iskustvena sastavnica, regulatorna sastavnica i sastavnica prepoznavanja ili obrade. Izražajna ili motorička komponenta prva je sastavnica i predstavlja sposobnost izražavanja emocija izrazom lica, tonom glasa i držanjem tijela. Druga sastavnica, odnosno, iskustvena sastavnica je naša svijest o našim emocijama ili onome što nazivamo „osjećajima“. Ta osjećajna stanja izražavaju se normalno nakon što se savlada jezik, verbalnim priopćenjem našeg iskustva. No, ovdje može doći do nesklada onog što osjećamo i onog čega smo svjesni, a do toga dolazi iz dva razloga; prvi razlog je što se obrada emocionalnog konteksta često javlja izvan naše svijesti i to se naziva nesvjesna obrada, a drugi razlog je to što su naša osjećajna stanja često vrlo složena i često se netočno izrazimo u vezi onoga što svjesno doživljavamo. Treća sastavnica, regulatorna sastavnica, tj. regulacija emocija. U ovoj sastavnici postoje određene sklonosti postupcima koje su izravna posljedica doživljavanja emocija (radost postaje razdragana aktivnost, tuga dovodi do niske razine aktivnosti, strah vodi do zakočenosti, a potom i do odmicanja od cilja ili osobe). Sposobnost prepoznavanja emocija drugih osoba jest posljednja sastavnica i znači prepoznavanje koju emociju druga osoba osjeća pomoću obrade izraza lica te osobe, njezinog držanja tijela uključujući pokrete očiju i glave, ton glasa i brzina govora. Ove sposobnosti razvijaju se još u ranom djetinjstvu (Salovey, Sluyter, 1999:134 – 135).

#### **3.3.1. Pitanje razvitka emocija**

Kada je u pitanju to kako stručnjaci gledaju na emocije, zna se da oni znaju da način na koji netko postavi neko pitanje odražava njihove vrijednosti, očekivanja i znanje. Ako se osoba uvijek pita kako da umanj ili obuzda emociju, znači da je ta osoba od početka pristrana u

vidu pitanja koja bi se mogla postaviti. Najnoviji trendovi ističu emocionalnu inteligenciju i emocionalnu pismenost. Cilj razvitka emocija je oblikovanje novih i različitih referentnih okvira (Salovey, Sluyter, 1999). Kada su u pitanju emocije, osobe su većinom samouke ili su izobrazbu primili još kao mali u roditeljskom domu. Većina ljudi nema sustavno znanje o emocijama drugog reda, već samo rudimentarno znanje koje se stječe formalnim obrazovanjem i tada ne raspoložemo rječnikom emocionalnih procesa. Formalan pristup emocijama nam omogućuje da postavljamo veći broj što više različitih pitanja, a znanje nam omogućuje da bolje razumijemo konvenciju i njezina ograničenja.

### **3.4. Emocionalno reagiranje**

U nekoliko posljednjih godina počelo se sve više cijeniti međusobna povezanost emocija, motivacije i ponašanja te je također sve više cijenjena uloga emocija u normalnom razvitku i društvenom funkcioniranju. U prošlosti se nekad općenito smatralo da emocije imaju malu ulogu u uobičajenom socijalnom ponašanju. No, kako vrijeme odmiče, danas se emocije smatraju i proizvodom i procesom društvene interakcije. Utvrđeno je da individualne razine u emocionalnom intenzitetu i sposobnost regulacije igraju središnju ulogu u različitim aspektima socijalnog funkcioniranja (Salovey, Sluyter, 1999:176). Na stupanj emocionalnog reagiranja izrazito utječu individualne razlike u emocionalnoj reaktivnosti (podrazumijeva karakterno svojstvo ili obilježje). Načini na koji pojedinci doživljavaju osjećaje, izražavaju ih i prevladavaju, utječu na kvalitetu njihovog asocijativnog ponašanja, kao i na kvalitetu društvenih odnosa i osjećaj kompetencije. Prevladavanje je definirano kao promjena kognitivnih pokušaja upravljanja određenim vanjskim ili unutarnjim zahtjevima koje se ocjenjuju kao prezahtjevni za resurse pojedinca. Način na koji mi prevladavamo emocije i kako na njih reagiramo mogu biti pod utjecajem onoga kako se ponašaju i reagiraju ljudi iz našeg okruženja, iz našeg društvenog svijeta. Također, to kako pojedinci reagiraju, izražavaju i doživljavaju emocije utječe na proces socijalizacije. Postoje dvije varijable koje govore o tome hoće li neki ljudi pretjerano reagirati u društvenim kontekstima, a to su njihov intenzitet emocionalnog reagiranja, tj. njihov temperament i njihove sposobnosti regulacije svojih emocionalnih reakcija i regulacija emocija koje su potaknute određenim ponašanjem. Tri tipa regulacijskih procesa bitna su za kvalitetu društvenog funkcioniranja: regulacija emocija, regulacija konteksta i regulacija emocijama poticanog ponašanja. (Salovey, Sluyter, 1999:177)

## **4. Emocionalna inteligencija**

U posljednjih 15 godina, emocionalna inteligencija pojam je koji je sve češće korišten u psihološkom smislu, ali i u smislu općenitog života (Takšić, Mohorić, Munjas, 2006). Emocionalna inteligencija označava sposobnost prepoznavanja, praćenja i upravljanja vlastitih, osobnih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, ljudi u okruženju. Također znači sposobnost motiviranja sebe, usmjeravanje mišljenja i djelovanje uz pomoć osjećaja (Chian Tee Suan, Anantharaman, Yoon Kin Tong, 2011). Pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija su: samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene vještine. Samosvijest jest zapravo znanje o onome što osoba osjeća u danom trenu i da na osnovu toga upravlja vlastitim odlukama, potrebno je realno procijeniti vlastite sposobnosti i imati vrlo dobro utemeljen osjećaj samopouzdanja. Samokontrola označava znati se nositi sa svojim emocijama na način da nam one olakšaju naš posao, a ne da ga dodatno otežavaju i ometaju nas, treba biti savjestan. Motivacija predstavlja sposobnost služenja svojim najdubljim preferencijama i najboljim karakteristikama kako bismo poticali i usmjeravali sami sebe prema svojim ciljevima, preuzeli inicijativu i težili prema poboljšanju te kako bismo ustrajali kada dođe do neuspjeha ili različitih razočarenja. Empatija je sposobnost osjećanja onog što drugi ljudi osjećaju, biti u mogućnosti zauzeti njihovo gledište i biti usklađen s raznolikim ljudima. Društvene vještine označavaju dobro nošenje s emocijama u odnosima i znati točno očitavati društvene situacije. Društvenim vještinama treba se služiti da bismo mogli stupati u interakcije, pregovarati i najvažnije, kako bismo mogli postići suradnju i timski rad. Emocionalna inteligencija razlikuje se od intelektualne inteligencije koja označava kognitivne sposobnosti mjerene kvocijentom inteligencije, no emocionalna inteligencija i intelektualna inteligencija su komplementarne iako se razlikuju. U primjeru, ukoliko netko ima visok kvocijent inteligencije, ali nedostaje mu emocionalne inteligencije, na kraju će završiti radeći za čovjeka s nižim kvocijentom inteligencije od njega samoga, ali pak s višim vještinama emocionalne inteligencije. Za razliku od intelektualne inteligencije, emocionalna inteligencija se može razvijati.

### **4.1. Vještine uspješnih radnika**

Prema Golemanu (1998), da bi se postalo uspješnim i nenadmašnim radnicima, potrebno je posjedovati tri čimbenika: ograničenost kvocijenta inteligencije, stručnost i emocionalnu inteligenciju. Kvocijent inteligencije zapravo ima izrazito malu ulogu u predviđanju uspješnosti. Sam po sebi nije dovoljan za ostvarenje postignuća na poslu i u životu općenito, ne može odrediti tko će biti uspješan, a tko neće. Ukoliko neka osoba ima izrazito visok

kvocijent inteligencije, no nedostaje mu motivacije za rad i često je usporen, ne može biti izvrstan i nenadmašan radnik. Emocionalna inteligencija mnogo je važnija od kvocijenta inteligencije da bi jednog dana postigli istaknuti položaj vođe na poslu. Kvocijent inteligencije je samo temelj kompetencije; potreban je za ulazak u neku određenu granu zanimanja, ali isto tako ne znači da ćemo u toj grani zanimanja i uspjeti, budući da su za to ipak važnije vještine emocionalne inteligencije. Drugi čimbenik vrsnoće je stručnost. Stručnost je osnovna kompetencija, podrazumijeva naš cjelokupni zbroj specijaliziranih informacija i praktičnih vještina. Da bismo bili stručni, prije svega potrebno je udružiti znanje i iskustvo, jer kada su ta dva pojma povezana, određujemo način na koji ćemo se nositi sa svakidašnjim zadacima. Kada govorimo o vještinama nenadmašnih radnika, bitno je spomenuti da vrhunski radnici imaju sinergijski povezana umijeća emocionalne inteligencije i spoznanja, što je njihovo zanimanje složenije, to je emocionalna inteligencija važnija. „Ljudima su potrebne također i emocionalne sposobnosti da bi razvili svoje talente do punog potencijala. Pravi razlog zbog kojeg ne dobivamo puni potencijal ljudi jest emocionalna nekompetencija.“ Među čovjekovim sposobnostima koje posjeduje postoji izrazito velika podjela na srce i um, odnosno to je jednaka podjela na emotivna i spoznajna ljudska umijeća. Neke spoznajne sposobnosti su tehnička stručnost i analitičko razlučivanje, dok druge sposobnosti udružuju misli i osjećaje, što predstavlja emocionalne sposobnosti, odnosno emocionalne kompetencije. Emocionalne sposobnosti su umijeća koja se mogu naučiti, a koja se temelje na emocionalnoj inteligenciji te na poslu omogućuju veliku uspješnost i odlične rezultate. Također podrazumijevaju i spretnost na polju osjećaja, ali uz to uključene i potrebne spoznajne elemente. Osobna vlastita emocionalna inteligencija određuje potencijal za učenje djelatnih vještina koje se temelje na pet elemenata: samosvijest, motivacija, samokontrola, empatija i prilagodljivost u odnosima. Emocionalna kompetencija, na osnovu toga, daje rezultat o tome koliko je vlastitog potencijala provedeno u djela. No, visoka emocionalna inteligencija ne može jamčiti da je osoba naučila i da će naučiti emocionalne sposobnosti koje su važne za ispunjenje posla, to samo znači da osoba ima odličan potencijal za učenje i stjecanje tih sposobnosti. „Netko može biti snažno empatičan, no ipak ne poznavati vještine koje se temelje na empatiji, a čine izvanrednog prodavača, najboljeg trenera i mentora ili pak osobu koja će ujediniti nesložnu radnu skupinu.“ Svaka se emocionalna kompetencija temelji na zajedničkoj osnovi skupina nadarenosti emocionalnom inteligencijom (Goleman, 1998:20 – 30).



#### 4.1.1. Samokontrola

Goleman (1998) ističe da je samokontrola važan faktor emocionalne inteligencije. Samokontrola sposobnost je upravljanja vlastitim emocijama, mislima i ponašanjima unatoč iskušenjima koja dolaze. Samokontrola ključ je ukidanja straha kojeg osjećamo u određenim situacijama. Vjerodostojnost je jedna od kompetencija koja se temelji na samokontroli, odnosno temelji se na umijeću nadziranja emocija i nagona. Vjerodostojnost i umješnost prilikom služenja s njima mogu učiniti čovjeka nenadmašnim zaposlenikom na poslu.

*Tablica 1 Kompetencije uspješnog djelatnika*

<b>osobna kompetencija</b>	<b>društvena kompetencija</b>
<b>1. samosvijest</b> <ul style="list-style-type: none"><li>*emocionalna svjesnost</li><li>*točna samoprocjena</li><li>*samopouzdanje</li></ul> <b>2. samosvladavanje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>*samokontrola</li><li>*vjerodostojnost</li><li>*savjesnost</li><li>*prilagodljivost</li><li>*inovativnost</li></ul> <b>3. motiviranost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>*težnja za postignućem</li><li>*predanost</li><li>*inicijativa</li><li>*optimizam</li></ul>	<b>1. empatija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>*razumijevanje drugih</li><li>*potpomaganje drugih</li><li>*usmjerenost prema klijentu</li><li>*oslonac na raznolikostima</li><li>*politička svijest</li></ul> <b>2. društvena umijeća</b> <ul style="list-style-type: none"><li>*utjecajnost</li><li>*komunikativnost</li><li>*razrješavanje sukoba</li><li>*vodstvo</li><li>*poticanje promjena</li><li>*stvaranje veza</li><li>*suradnja</li><li>*sposobnosti timskog rada</li></ul>

Izvor: izrada autora prema Goleman (1998)

#### 4.2. Što je to što nas pokreće?

Kada je riječ o tome što nas pokreće na učinkovito obavljanje posla, postoji nešto što se naziva „plima“. Plima jest posebno stanje uma koje motivira ljude da obavljaju posao najbolje što mogu, bez obzira na to što u tom trenutku rade (Goleman, 1998:104). Plima raste kako se i

osobne vještine primjenjuju u potpunosti. Kada se obavljaju djelatnosti u kojima osoba uživa radeći ih, osoba ulazi u plimu, motivacija je ugrađena i sam rad tada postaje užitak. Plima nudi radikalnu alternativu koja je široko rasprostranjena shvaćanjima o tome što je to što motivira djelatnike na obavljanje posla. Pod tim se smatra da su i unutarnji poticaji najjači i jako bitni za motivaciju te su važni za održavanje već postojeće motivacije i bilježenje napretka. Da bi netko dospio na vrh, mora voljeti to što radi i mora nalaziti zadovoljstvo u obavljanju svog posla. Riječ motiv i emocija dolaze od istog latinskog korijena „motere“ što znači „pokretati“. Emocije su ono što osobu pokreće da ostvari svoje ciljeve, hrane njezinu motivaciju, a motivi zauzvrat pokreću osobu i oblikuju tada njezine aktivnosti (Goleman, 1998). Opće je poznato da sjajan rad započinje izvrsnim emocijama. Glavno životno područje koje daje ljudima mogućnost za klimu jest posao. Kod ljudi koji rade u plimi, težak rad često izgleda kao lak, a sve to zbog toga što im se u mozgu u tom danom trenutku događa. Da bi netko bio posvećen svome poslu i da bi bio pozoran, potrebno je imati kvalitetnu psihološku i emocionalnu prisutnost na poslu i tada će posao obavljati najbolje kako može. Suprotno tome, postoji i emocionalna odsutnost koja se pojavljuje kod ljudi koji svoj posao obavljaju napamet, dosađuju se na poslu ili su na neki drugi način odsutni. To bi se moglo usporediti da kao da ti ljudi nisu ni došli na posao. „Biti prisutan zahtijeva da ne budete onespособljeni tjeskobom i stoga budete otvoreni prema drugima, a ne zatvoreni“ (Goleman, 1998). Ljudski motivi određuju način na koji osoba vidi svijet; sva pozornost osobe je selektivna i tad se automatski odabire ono što je važno za tu osobu. Onaj djelatnik koji je motiviran da dobije bolje rezultate uočava načine da bolje radi, predlaže inovacije, poduzetnički se ponaša i pronalazi prednost u odnosu na konkurente. Afilijacija je iskreno vrednovanje i užitak u drugim ljudima, kada motiv postaje cilj za sebe, no ne smije biti prejaka i također ne smije biti glavnim motivom jer može postati smetnja, pa čak u nekim slučajevima i prepreka. Afilijacija može odigrati presudnu ulogu u odabiru karijere i usmjeriti ljude prema vrlo smisljenoj karijeri; ljudi s visokim potrebama afilijacije teže prema radu s ljudima, obično imaju želju raditi u medicini ili prosvjeti (Goleman, 1998:109 – 110). Iznimno dobre i kvalitetne radnike oblikuju tri motivacijske kompetencije: težnja za postignućem, predanost, inicijativa zajedno s optimizmom. Težnja za postignućem naziva se i težnja za napredovanjem i zadovoljenje mjerila izvrsnosti. Ljudi s tom sposobnošću usmjereni su prema rezultatima, trude se ostvariti svoje ciljeve i zadovoljiti svoja mjerila, postavljaju sami sebi izazovne ciljeve i ulaze u proračunati rizik. Također, neprestano prikupljaju informacije kako bi smanjili nesigurnost i pronalaze načine kako da što bolje obave svoj posao, samim time uče kako poboljšati svoj rad. Predanost podrazumijeva prihvaćanje vizije i ciljeva skupine ili cjelokupne organizacije.

Ljudi s tom sposobnošću spremni su podnijeti žrtve kako bi se mogli ostvariti važni ciljevi organizacije, znaju pronaći osjećaj smisla u šire zadanoj zadaći, primjenjuju pravila skupine pri donošenju odluka i objašnjavanju svog izbora te aktivno traže mogućnosti da se riješi zadani zadatak skupine. Inicijativa i optimizam su srodne sposobnosti koje motiviraju ljude da traže mogućnosti i omogućuju im isto tako da podnesu usputne neuspjehe i prepreke. Ljudi sa sposobnošću inicijative su spremni iskoristiti priliku, zalažu se za ciljeve koji nadilaze ono što se očekuje ili zahtjeva od njih, spremni su prekršiti neko pravilo ukoliko je to potrebno za obaviti posao. Također, spremni su svojim poduzetnim naporima poticati i druge oko sebe. Ljudi s sposobnošću optimizma su ustrajni u ostvarivanju ciljeva unatoč preprekama i neuspjesima, rade u nadi da će uspjeti te se ne boje neuspjeha i iste te neuspjehe vide kao posljedicu okolnosti koje mogu promijeniti, ne gledajući to kao posljedicu osobne mane (Goleman, 1998:110 – 112).

#### 4.2.1. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu

Korištenje mjera za razinu emocionalne inteligencije pri odabiru karijere i budućeg zanimanja, sve je učestalije. Sve više poduzeća smatra kako je razina emocionalne inteligencije potencijalnog zaposlenika ključan faktor pri odabiru onog odgovarajućeg za radno mjesto.

Poduzeća sve više promoviraju emocionalnu inteligenciju i ističu njezinu važnost pri selekciji zaposlenika, njihove obuke i napredovanja. Emocionalna inteligencija utječe na ponašanje zaposlenika, predanost, timski rad i razvoj vještina (Hughes, 2009).

#### 4.2.2. Ljudska osobnost po „bojama“

U svakodnevnoj okolini nalaze se različiti tipovi osobnosti. Prema Bilmanu (2018), ljudska osobnost može biti grupirana u četiri boje: plava, crvena, zelena i žuta, odnosno to su tipovi osoba kontrolor, stvaratelj, trudenik i pričalica. Kontrolori su onaj tip osoba koji su na radnom mjestu dobro organizirani, uredno izvršavaju zadatke, učinkoviti su, pridaju puno pažnje detaljima i slabo su skloni prikazivanju emocija, stoga njihova emocionalna inteligencija nije pretjerano izražena. Stvaratelj je onaj tip osobe koji je natjecateljskog duha, pun energije i optimizma što pridonosi motivaciji njega samog i njegovih radnih kolega. Trudenik je tip osobe koji ne voli ulaziti u rizik, ne vole isprobavanje novih stvari, ali su izrazito vješti u svojim učestalim djelatnostima koje obavljaju. Pričalica je osoba koja voli raditi u timu i voli dijeliti svoja iskustva i znanja sa svojim radnim kolegama.

Tablica 2 Glavne karakteristike svake boje u organizaciji iz perspektive djelatnika

PLAVA	CRVENA	ZELENA	ŽUTA
oprezan	zahtjevan	pažljiv	ljubazan
precizan	odlučan	suosjećajan	uvjerljiv
promišljen	uporan	strpljiv	otvoren
informiran	realan		razgovorljiv
služben	hrabar		

Izvor: izrada autora prema Bilman, D. (2018)

Tablica 3 Glavne karakteristike svake boje u organizaciji iz perspektive radnih kolega

PLAVA	CRVENA	ZELENA	ŽUTA
krut	vladajući	poslušan	buran
nepovjerljiv	nestrpljiv	ovisan	nervozan
hladan	bahat	pasivan	prebrz
predetaljan	prezahtjevan		indirektan

Izvor: izrada autora prema Bilman, D. (2018)

#### 4.3. Emocionalna inteligencija u timovima

Da bi dobra zamisao postala početak uspješne tvrtke, prije svega, potrebna je suradnja. „Današnji svijet obilat je tehnologijom, poduzetnicima, novcem i kapitalom. No, nedostaju mu dobri timovi“ (Goleman, 1998). Na samom početku, istražuje se dinamika skupine: kako osobe u timu upravljaju samim sobom, slažu li se jedni s drugima u vezi prioriteta, mjere li kako obavljaju posao te kako se ponašaju prema onome tko se ne zalaže za posao. Provjeravaju se njihovi instinkti, njihov navigacijski sustav i njihove vrijednosti. Za uspješan tim od presudne je važnosti odgovarajuća kombinacija inteligencije i stručnosti, emocionalna

inteligencija te da ta dva pojma moraju biti u ravnoteži. Djelovanje u koordinatnoj skupini zahtijeva visok stupanj društvene inteligencije, zahtijeva vještinu očitavanja i vještinu razrješavanja emocija. Ako pitate uspješne ljude kako su naučili ono što sada znaju, reći će vam: „Većinu onoga što znamo naučili smo jedni od drugih“ (Goleman, 1998). Društvena inteligencija od iznimne je važnosti za uspjeh u svijetu gdje se rad, posebno naglašeno istraživanje i razvoj, obavljaju u timovima. Umijeće utjecanja putem ljudi jest sposobnost okupljanja ljudi, privlačenja kolega na posao, stvaranje kritične mase za istraživanje. Svaka osoba, zapravo, ima samo dio informacija ili dio stručnosti potrebne da bi se posao obavio. Skupine postižu tek jedan od tri stupnja uspješnosti. Ukoliko su timovi djelovali razumno dobro, grupni rezultat bio je bolji od prosječnog pojedinačnog rezultata, no ukoliko je tim ostvario istinsku sinergiju, njegov tim nadmašio je i najbolji pojedinačni rezultat. Izvrstan timski rad podiže prosjek grupnog kvocijenta inteligencije što predstavlja ukupan zbroj najboljih kompetencija svih članova tima koji pridonose onim najboljim što posjeduju od svojih kompetencija. Kada timovi daju sve od sebe i rade najbolje kako mogu, njihovi rezultati mogu biti više od samog zbroja, odnosno oni se mogu se umnožavati, pri čemu one najbolje sposobnosti kod jedne osobe očitavaju ono najbolje kod drugih osoba i tako nastaju puno bolji rezultati nego oni koji bi nastali kod osobe kao pojedinca, a objašnjenje ovakvog timskog rada leži u odnosima među članovima, odnosno kakva je kemija između njih prilikom obavljanja zadataka. Grupni kvocijent inteligencije povećava međuljudske vještine i udruživost njihovih članova. One osobe u timu koje nemaju doticaja s tuđim osjećajima i one osobe koje su društveno nespretne, ometaju sav trud grupnog rada. Motivacija tima itekako je važna, ako je članovima stalo i ako su posvećeni ciljevima, više će se truditi i bolje uspijevati. Po društvenoj djelotvornosti skupine najbolje se moglo predvidjeti kakav će biti uspjeh na kraju. Skupine koje su sklone unutarnjem skladu, u potpunosti iskorištavaju nadarenost svojih članova. Kompetencije koje su temelj ljudskih nadarenosti za društvenu koordinaciju su stvaranje povezanosti, suradnja i kooperacija te timske sposobnosti (Goleman, 1998). Stvaranje povezanosti podrazumijeva njegovanje korisnih odnosa. Ljudi sa sposobnošću njegovanja korisnih odnosa sposobni su njegovati i održavati obuhvatne neformalne mreže, tražiti uzajamno blagotvorne odnose, graditi osnovna poznanstva i održavati ih te su skloni prijateljitosti se sa suradnicima i održavanju tog prijateljstva. Suradnja i kooperacija znače rad s drugima koji je usmjeren na ostvarenje zajedničkih ciljeva. Ljudi s tom sposobnošću usredotočeni su na posao i uravnotežuju usredotočenost s pažnjom u međusobnim odnosima, surađuju razmjenjujući planove, informacije i izvore, zalažu se za prijateljsku klimu suradnje i uočavaju i njeguju mogućnosti za suradnju. Timske sposobnosti označavaju stvaranje

sinergije u radu usmjerenom prema zajedničkim ciljevima skupine. Ljudi s tom sposobnošću su primjer osobina poput poštovanja, spremnosti na pomoć i suradnju, mogućnosti privlačenja svih članova da aktivno i sa zanosom sudjeluju, grade timski identitet i predanost poslu, štite skupinu i njezin ugled što znači da ne prisvajaju zasluge samo za sebe. Kako vrijedi za pojedince, tako vrijedi i za skupine: emocionalna inteligencija od presudne je važnosti za uspjeh, pritom treba naglasiti da su intelektualna inteligencija i stručnost također važne, no oni najbolji timovi se ipak ističu svojom emocionalnom kompetencijom. Razlikovne sposobnosti koje se pojavljuju između najboljih i prosječnih timova su: empatija, tj. razumijevanje ostalih članova tima, suradnja i zajednički trud, otvorena komunikacija, postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja te suočavanje s članovima tima koji svoj posao obavljaju loše, potrebno je imati volju za poboljšanjem kako bi tim obratio pozornost na povratne informacije o radu i težio naučiti raditi bolje, samosvijest u obliku procjene svojih sposobnosti i slabosti u timu, inicijativa i zauzimanje proaktivnog stajališta prema rješavanju problema, samopouzdanje kompletnog tima, fleksibilnost u načinu obavljanja zajedničkih zadaća, organizacijska svijest u smislu procjene potreba drugih važnih skupina u kompaniji i vješte upotrebe onoga što organizacija nudi te uspostavljanje veza s drugim timovima. Istraživanje o donošenju odluka u menadžerskim timovima dovelo je do zaključka da oni timovi koji imaju dosta visoke kognitivne sposobnosti, raznolike perspektive o svemu i stručnost, donose bolje odluke. No, vrlo je bitno napomenuti da uz intelekt i stručnost članovi moraju sudjelovati u zdravim interakcijama gdje se odvijaju otvorene, ali i stroge rasprave i gdje se kritički ispituju razne pretpostavke. Ono što menadžerskom timu omogućuje otvorenu i žustru raspravu, a s druge strane postignut konsenzus jest emocionalna inteligencija. Razlozi zbog kojih tim ulazi u već prije spomenutu plimu su težak izazov ili plemenita misija, jaka lojalnost skupini, raznolike nadarenosti, povjerenje i nesebična suradnja, usredotočenost i strast te rad koji ih sam po sebi ispunjava i zabavan je. Težak izazov ili plemenita misija podrazumijevaju takav način da se zadaju dovoljno veliki ciljevi tako da cijela skupina može iza njih stati, a takav rad ostvaruje uvjerljiv smisao i daje timu motivaciju. Jaka lojalnost skupini i uzajamna briga jednih za druge, često je obrazloženje članova tima kada ih upitate zašto su tako uspješni, emocionalne veze omogućuju im brižnost i otvorenost. Raznolike nadarenosti obuhvaćaju što šire područje sposobnosti koje tim ima na raspolaganju kako bi fleksibilnije pristupili promjenjivim zahtjevima posla. Povjerenje i nesebična suradnja znače osjećaj mogućnosti računanja jednih na druge. Usredotočenost se potiče zahtjevom da se ostvari velik cilj, a rad koji je sam po sebi zabavan čini da članovi tima manje rade za vanjske

poticaje poput novca ili promaknuća, a više rade na unutarnjem užitku koje im donosi sam rad (Goleman, 1998:190 – 197).

#### **4.4. Emocionalna inteligencija u odnosu na kvalitetu rada**

Inteligencija, između ostalog, predstavlja sposobnost rješavanja problema, suočavanje s izazovima ili stvaranje vrijednih proizvoda. Tada bi organizacijska inteligencija bila ta sposobnost koja se pojavljuje u zamršenoj shemi ljudi i odnosa, kulture i uloga u organizaciji (Goleman, 1998). Unutar organizacije znanje i stručnost su raspoređeni i nitko ne može vladati svim informacijama koje su potrebne skupini u organizaciji da bi mogla djelovati učinkovito. Sama organizacija bit će onoliko učinkovita i pametna koliko je prikladna i pravovremena obrada različitih elemenata informacija. Osnovne komponente u upravljanju ljudskim kapitalom zaposlenika su: postojanje ravnoteže između ljudske i financijske strane rada tvrtke, posvećenost organizacije prema njezinoj temeljnoj strategiji, inicijativa da se potiču poboljšanja djelatnosti, otvorena komunikacija i uspostavljanje povjerenja kod svih dioničara, gradnja i održavanje odnosa unutar i izvan tvrtke pomoću kojih se ostvaruje prednost nad konkurencijom, suradnja, podrška, razmjena sredstava, inovativnost, preuzimanje rizika i zajedničko učenje te strast za natjecanjem i neprekidno, stalno poboljšavanje i usavršavanje. Organizacijske komponente se, kao i kod pojedinca u organizaciji, dijele na tri područja koja čine kognitivne sposobnosti, odnosno tehničke stručnosti, dobro upravljanje znanjem i upravljanje ljudskim kapitalom (Goleman, 1998:286). Navedene kompetencije zahtijevaju društvenu i emocionalnu kompetenciju. Što je veći stupanj složenosti posla i ovlasti koje ga prate, to je veći utjecaj iznimno kvalitetnog rada na ukupan učinak. Što je viša razina određenog radnog mjesta, to je viša isplativost pomno odabrati pravu osobu za taj određeni posao te se tada povećava razina posla pa isto tako utjecaj i učinak tog posla. Pri traženju potencijalnog zaposlenika, bitno je obratiti pažnju i procijeniti prije svega kognitivne sposobnosti poput logičkog razmišljanja, rješavanja problema i analitičke snage. No, mora se procijeniti emocionalna inteligencija koju tada čini gradnja funkcionalnih odnosa, obavljanje poslova i osobno uklapanje. Gradnja funkcionalnih odnosa označava sposobnost timskog igrača, sposobnost imati samopouzdanje, prisutnost i stil, biti empatičan i znati dobro slušati, moći prodati zamisao, biti zreo i imati poštenje. Kod obavljanja posla važno je poticati samog sebe, uključujući nagon, energiju i osjećaj važnosti koji daje rezultate, potrebno je iskazivati moć prosuđivanja i zdrav razum, biti neovisan, poduzetan i maštovit, imati potencijal vođe. Osobno uklapanje podrazumijeva imati osobine prijatelja, kolege i partnera, biti pošten i držati se svojih vrijednosti, biti motivirani, društveni,

imati smisla za humor, biti skromni, razumjeti tvrtku i njezine vrijednosti, ali isto tako imati i potpun osobni život i osobne vanjske interese.

#### 4.4.1. Interpersonalna inteligencija

Problem nastaje kada većina ljudi inteligenciju izjednačuje s logičkim, jezičnim i matematičkim sposobnostima mjerениh konvencionalnim testovima. Konvencionalni testovi temelje se na mišljenju da je inteligencija opća sposobnost koja se zapravo odražava u obliku nećijih sposobnosti da rješava razne probleme u matematici i jeziku. Sposobnost upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima čine dvije povezane, ali isto tako odvojene inteligencije – interpersonalna i intrapersonalna inteligencija (Salovey, Sluyter, 1999:104). Interpersonalna inteligencija ovdje predstavlja zapravo emocionalnu inteligenciju, sposobnost upravljanja emocijama i baš zbog toga su glavne sastavnice interpersonalne inteligencije sposobnost primjećivanja i razlikovanja namjera, motivacija i razmišljanja o drugim ljudima kao i sposobnost razlikovanja njihovih raspoloženja i temperamenata. Navedene sposobnosti omogućuju da osoba interpretira osjećaje i postupke drugih ljudi i omogućuje djelovanje u skladu s tim. Nekoliko studija društvene i emocionalne kompetencije provele su istraživanje te su došli do zaključka da stupanj djelotvornosti kojim se prate i tumače tuđi osjećaji i motivacije nemaju veze s kvocijentom inteligencije. Uspješne vođe u organizacijama mogu i trebaju posjedovati sposobnost rješavanja sukoba, ali isto tako trebaju posjedovati sposobnosti nadahnuti i motivirati druge za rad, pokretati aktivnosti, usmjeravati grupe i upravljati njima.

*Tablica 4 Uloge koje uključuju visok stupanj interpersonalne inteligencije*

<b>prijatelji</b>	*djelotvorni prijatelji mogu stupati u odnose i održavati ih povezivanjem s drugim pojedincima, uspostavom zajedništva, uravnoteženjem svojih interesa te pružanjem pomoći i podrške u trenucima potrebe
<b>pregovarači</b>	*uspješni pregovarači znaju rješavati sukobe iznalaženjem alternativnih rješenja nekog problema, praćenjem tuđih reakcija te prilagodbom svojih postupaka
<b>vođe</b>	*djelotvorni vođe znaju organizirati skupine pokretanjem aktivnosti, nadahnjivanjem i motiviranjem drugih te usmjeravanjem skupina da ne bi „zastranile“

Izvor: izrada autora prema Salovey i Sluyter (1999:113)



#### 4.4.2. Emocionalna inteligencija i vođenje

Osamdesetih godina 20. stoljeća pojavio se novi pristup u vođenju posla, a nastao je kao odgovor na zahtjev o dinamičnijem i inovativnijem poslovnom okruženju, stoga na osnovu toga nastaju transformacijski i transakcijski stil vođenja. Ova dva stila razlikuju se u tome kakav je njihov pristup ljudima i kakve rezultate ostvaruju. Transakcijski vođa tip je vođe koji koji se vodi klasičnim, racionalnim vođenjem, usmjeren je na učinkovito izvršavanje zadataka i ostvarenje kratkoročnih ciljeva organizacije, kontrolira i naređuje i koristi materijalni oblik poticanja. Transformacijski vođa vodi emocijama, emocionalan je tip vođe, prilagođen je suvremenim uvjetima poslovanja i usmjeren je na organizacijsku viziju koja se ostvaruje sinkronizacijom i mobilizacijom emocionalne energije suradnika u sinergiji svih članova tima (Raguž, 2010). Transformacijski stil vođenja nemoguće je provesti bez emocionalno kompetentnog vođe. I jedan i drugi tip vođenja su poželjni u različitim okolnostima, a primjena jednog od ova dva tipa vođenja ovisit će o situaciji u kojoj se organizacija u određenom trenutku nalazi. Praksa je pokazala da je, ipak, transformacijski stil vođenja uspješniji u dugoročnom pogledu od transakcijskog, a ključni razlog je prevladavanje emocionalne komponente koja je sadržana u takvom stilu vođenja, a stvaraju se čvrste veze između vođe i suradnika pa tako transformacijski stil vođenja ujedno znači i uspješno vođenje. Komponente koje prevladavaju u transformacijskom stilu vođenja su: željeni utjecaj, motivacija i inspiracija, intelektualna stimulacija, uvažavanje pojedinaca (Raguž, 2010). Željeni utjecaj ostvaruje se zahvaljujući samouvjerenosti i osobnoj karizmi vođe, visokoj orijentiranosti i odanosti prema postizanju organizacijskih ciljeva, poštovanju postavljenih poslovnih standarda te odgovornosti za vlastite postupke. Na osnovu toga, vođa postaje uzor zaposlenicima i stvara im osjećaj ponosa zbog pripadnosti takvoj vrsti organizacije i tada je lakše ostvariti željeni cilj. Transformacijski vođa poticanjem svojih pozitivnih emocija uspijeva potaknuti i emocije suradnika, uspijeva ih potaknuti na rad i djelovanje i na postizanje i više od zadanih ciljeva. Pomoću emocionalnog povezivanja sa suradnicima, puno lakše ih se usmjerava i navodi ka realizaciji, odnosno ostvarenju organizacijske vizije i suradnje. Veća motivacija rezultira bolje ostvarenim rezultatima. Transformacijsko vođenje potiče inteligentno i kreativno razmišljanje te se na osnovu toga potiče razmišljanje različito od uobičajenog, a suradnici su u mogućnosti i sposobni generirati nove ideje, stvarati inovativna rješenja. Glavna karakteristika transformacijskog vođenja jest individualan pristup svakom pojedincu i njihovo razumijevanje, a posebno su za takav pristup važne komunikacijske vještine, empatija i prilagodljivost. Posjedovanje emocionalne inteligencije

pokazatelj je dobrog lidera i jedno je od ključnih čimbenika za uspješno transformacijsko vođenje.

#### 4.4.3. Liderstvo

Liderstvo bi se najbolje moglo definirati kao sposobnost utjecaja na druge pri postizanju ciljeva (Burns, 2003). Lideri su spremni na preuzimanje unaprijed proračunatog rizika i odgovornosti te neprestano uočavaju prilike iz okruženja (Hogan, Kaiser, 2005). Da bi netko bio uspješan lider, potrebno je imati dobru razinu strateškog razmišljanja, dobre vještine međusobne komunikacije i visoku razinu emocionalne inteligencije. Goleman (2004) ističe da su svi lideri slični u jednoj bitnoj stavci – imaju visoku razinu emocionalne inteligencije. Lideri nemaju urođenu karakteristiku vođenja, način kako određeni lider vodi organizaciju predstavlja skup njegovih osobnih kompetencija i razmišljanja te osobnih vizija. Lider tima mora biti siguran da svi članovi tima njegove postupke smatraju pravednima i dobar lider branit će svoje članove tima, u primjeru ako netko ugrozi njihov ugled, lider će pružiti tom članu tima potporu koja mu je potrebna, radi proračuna, osoblja i vremena. Lideri tima i organizacije koji svoj posao obavljaju izvrsno u stanju su navesti nekoga da prihvati osjećaj misije, ciljeva i zadaća tima te nudi koordinaciju, koja je tajna suradnje i konsenzusa; dobar lider nije autonomni donositelj odluka, nego je tvorac konsenzusa (Emmerling, Goleman, 2004).

#### 4.4.4. Emocionalna kompetencija

Pojam kompetencije može se razlikovati ovisno zadatku o kojem se radi. Kompetencija se može definirati kao kapacitet unutar osobe koji dovodi osobu do željenog ponašanja i zadovoljenja zahtjeva posla unutar organizacije, što dovodi do željenih rezultata (Kochadai, 2014). Emocionalna kompetencija od iznimne je važnosti za liderstvo, za lidera, za ulogu čiji je glavni zadatak navesti druge da posao obavljaju djelotvornije. Ukoliko su lideri u manjku emocionalne inteligencije, gubi se radni učinak kako njihov, tako i radni učinak ostalih djelatnika, gubi se vrijeme, motivacija se smanjuje i posvećenost poslu također, a među djelatnicima nastaje neprijateljstvo. Snaga ili slabost emocionalne inteligencije lidera može se vidjeti u kojoj mjeri navodi djelatnike da se posvete organizaciji (Goleman, 2013). Da bi lider bio snalažljiv u emocionalnim situacijama, potrebno je da posjeduje vještine rješavanja problema. Da bi dobar lider poboljšao svoju emocionalnu kompetenciju potrebno je, prije svega, procijeniti posao. To podrazumijeva da se obuka treba usredotočiti na najpotrebnije kompetencije određenog posla, jer obuka u nevažnim kompetencijama je potpuno nepotrebna i besmislena. Potrebno je procijeniti potrebe za obavljanje posla. Nakon procjene posla,

potrebno je procijeniti pojedinca, individualne snage svakog djelatnika i njegove slabosti te kako bi se utvrdilo što se treba promijeniti. Nije potrebno djelatnike slati na obuku onih kompetencija koje već posjeduju ili na obuku onih kompetencija koje im ne trebaju. Obuka se treba prilagoditi pojedincima. Nakon procjene pojedinca, oprezno se objavljuju rezultati procjena kako bi se stvorile povratne informacije o snagama i slabostima pojedinca, a ukoliko je povratna informacija loše i nestručno napisana, ona može zvučati uznemirujuće. Lider mora procijeniti spremnost djelatnika jer ako njima nedostaje spremnosti, obuka će biti uzaludna. Lider također treba motivirati djelatnike jer oni uče u onolikoj mjeri, koliko su motivirani. Ako djelatnici imaju manjka motivacije, obuka će u tom slučaju biti bez uticaja. Potrebno je djelatnicima približiti kakvu korist će imati od određene obuke. Promjene koje žele izvršiti, djelatnik treba usmjeriti isključivo prema samom sebi jer je tako njegovo učenje djelotvornije, potrebno je da djelatnik sam odabire svoje ciljeve i da planove usmjeri prema ispunjenju tih ciljeva. Ukoliko se djelatnik loše usredotoči na ciljeve, doći će do nejasnih rezultata obuke i do neuspjeha. Ukoliko dođe do neuspjeha, potrebno je da lider djelatnicima taj neuspjeh prikaže kao lekciju za budućnost. Stalne povratne informacije o napretku ohrabruju i pomažu djelatnicima da se lakše prilagode. Vježbanje na poslu od velike je važnosti jer se tako djelatnici također lakše prilagođavaju promjenama. Promjene mogu biti dosta teške ukoliko djelatnik kroz njih prolazi sam, stoga je bitno pružiti im podršku i ohrabriti ih. Također, djelatnicima od velike pomoći su uzori, ljudi na koje se mogu ugledati i koji imaju visoku djelotvornost na njih. Uz sve to, potrebno je da lider neprestano ohrabruje djelatnike jer tamo gdje nema podrške lidera, nema ni velike koristi od provedene promjene. Kada djelatnici provedu promjenu, lideri su dužni tu promjenu podržati jer tada djelatnici osjećaju da su pridonijeli poslu. I na kraju, za lidere je važno da osmisle način na koji će stručno procijeniti ima li promjena trajan učinak.

#### 4.4.5. Poduzetničke kompetencije

Kompetencija se također smatra temeljnom karakteristikom kojom pojedinac rezultira izvrsnim učinkom na radnom mjestu. Znanje, vještine i sposobnosti karakteristike su koje razlikuju pojedinog djelatnika od ostalih djelatnika. Poslovanje se smatra vrlo složenim zbog neprestanog prilagođavanja promjenama u okolini, a od poduzetnika se očekuje da se tim promjenama što bolje prilagode pomoću svojih kompetencija kako bi uspjeli u svojim zacrtanim ciljevima. Poduzetnici obavljaju gospodarske aktivnosti uvođenjem novih ideja, procesa, novih proizvoda i usluga za razvoj gospodarstva (United Nations Conference on Trade and Development, 2004).

Tablica 5 Klasifikacija poduzetničkih kompetencija

Kompetencije vezane uz stavove	Kompetencije vezane uz ponašanje	Menadžerske kompetencije
samopouzdanje	inicijativa	pretraga informacija
samopoštovanje	iskorištavanje poslovnih prilika	sustavno planiranje
način nošenja s pogreškama	ustrajnost	rješavanje problema
tolerancija na neizvjesnost	asertivnost	uvjerljivost
usmjerenost na kvalitetu	potreba za postignućem	orijentiranost na ciljeve
lokus kontrole	potreba za autonomijom	komunikacijske vještine
	sposobnost preuzimanja rizika	tehničko znanje
	motivacija i energija	društvene vještine
	inovacija	
	kreativnost	

Izvor: izrada autora prema Kochadai (2014)

#### 4.5. Stilovi vođenja u organizaciji

Vođenje je najzahtjevnija funkcija za lidera poslovanja, njome se zaposlenici motiviraju i usmjeravaju ka obavljanju određenog posla (Hadelan, Karlić, 2011). Vođa poslovanja, odnosno lider, trebao bi biti aktivno uključen u poslovanje, u sve procese i planove koji se provode te aktivno postavljati vrijednosti i norme poslovanja. Načini vođenja koje razlikujemo su: autokratski, demokratski i slobodni stil vođenja. Autokratski vođa je onaj koji ne sudjeluje u aktivnostima zaposlenika, no ipak uvodi promjene u organizaciju bez pitanja zaposlenika i donosi odluke za njih i organizaciju. Demokratski vođa se prije donošenja odluka prvo savjetuje sa zaposlenicima, sudjeluje u radu sa zaposlenicima i zaposlene smatra ravnopravnim partnerima te na takav način smatra da će postići bolje rezultate poslovanja. Vođa koji se koristi slobodnim stilom vođenja manje kontrolira zaposlene, dozvoljava im da sami donose odluke i pomaže im u komuniciranju s vanjskim partnerima, no ovakav način

vođenja daje lošije rezultate poslovanja. Likertov model vođenja jedan je od najpoznatijih modela utvrđivanja stila vođenja. Model Rensisa Likerta postavljen je 1961. godine i definirao je četiri sustava vođenja: ekstremno autoritativni, benevolentno – autoritativni, konzultativni i participativni stil vođenja. Ekstremno autoritativni stil predstavlja vođu koji ima neograničenu moć, sam donosi sve odluke i nema dovoljno povjerenja u svoje podređene koji rade u strahu. Benevolentno – autoritativni stil podrazumijeva minimalno povjerenje u podređene i donošenje svih strateških odluka na vrhu. Zaposleni su slabo uključeni u određivanje ciljeva poduzeća. Konzultativni stil vođenja ima vođu koji ima dosta povjerenja u podređene, no ipak nema potpuno povjerenje. Niže razine u ovom stilu imaju mogućnost odlučivanja. Vođa koji se koristi participativnim stilom vođenja ima potpuno povjerenje u podređene i odluke se donose na svim razinama organizacije. Nadređeni i podređeni imaju prijateljski odnos. Upotreba određenog stila vođenja ovisi o komunikaciji, motivaciji, interakciji, postavljanju ciljeva i donošenju odluka, kontroli i stvaranju sigurnosti u organizaciji i podrške.

#### 4.5.1. Primjer emocionalne inteligencije Elona Muska i kompanije „Tesla“

Elon Musk svjetski je poznat investitor, izumitelj i inženjer. On je glavni direktor i osnivač nekoliko kompanija: „Tesla“, „Space – X“, „Neuralink“ i „The Boring Company“. Musk je u svijetu poznat i po svojim razmišljanjima i izjavama. Najpoznatija kompanija koju Elon Musk vodi je „Tesla“, kompanija koja se bavi proizvodnjom električnih automobila. Elon Musk ne koristi točno određen stil vođenja poslovanja, nego kombinira različite stilove (Khan, 2019). Spreman je na rizik i preuzimanje tog rizika i to je ono čime se on vodi, ulaže u budućnost, spreman je na sve izazove koji dolaze i od njih ima visoka očekivanja. Vjeruje da promjene donose dobro i spreman je suočiti se s njima. Kao voditelj poslovanja, razumije potrebe svojih djelatnika, izlazi im u susret kada je to u mogućnosti i sve što radi u svom poslovanju, radi za dobrobit zajednice. Izrazito utječe na svoje zaposlenike i u velikoj je mogućnosti brzo ih motivirati na rad. Vođenje poslovanja Elon Musk provodi na visokom nivou i želi stvari uraditi što je bolje moguće, što ponekad utječe i na njegove zaposlenike, no naporan rad se uvijek isplati (Easto, 2017). 2017. godine, uvršten je na listu najmoćnijih lidera svijeta.

## 5. Rasprava

Iz prethodnih poglavlja može se zaključiti da je emocionalna inteligencija važna kako za život, tako i za radno mjesto. Da bi netko uspješno pristupio radnom mjestu i promjenama kojima se mora prilagoditi, mora postojati određena razina emocionalne inteligencije.

Postoji mnogo razloga zašto bi došlo do problema u poduzeću: problemi na tržištu, loša strateška vizija, konkurencija. No, ono što je zapravo problem koji može biti presudan za poduzeće je manjak emocionalne inteligencije djelatnika. Ako poduzeće posjeduje samosvijest, samokontrolu, empatiju, motivaciju, otvorenu komunikaciju i uspješno rukovođenje, manje će biti problema s onim što poduzeću donosi budućnost. Na osnovu toga, povećava se važnost ljudskog razmišljanja i njihove emocionalne inteligencije. Što je veća razina emocionalne inteligencije, poduzeće će se lakše prilagoditi izazovima i promjenama unutar poduzeća te isto tako i promjenama izvan poduzeća koje direktno utječu na poduzeće. Isto tako, s većom razinom emocionalne inteligencije, veće su šanse za napredak u poslovanju.

Kako se okolina i svijet mijenjaju, tako se mijenjaju i potrebe za opstankom poduzeća, posebice potrebe za rast poduzeća, a kako rastu promjene, tako raste i emocionalna inteligencija poduzeća. Pritisak konkurencije neprestano raste, a kako raste pritisak konkurencije, tako raste i motivacija djelatnika da ulože više truda i da postanu bolji od konkurencije, da preuzmu inicijativu i šire optimizam bez obzira ako se dogodi neki neuspjeh i zbog toga su emocionalna inteligencija i empatija sve više važnije za poduzeće.

Sposobnosti lidera svakim danom napreduju i nisu ni nalik kako su nekada bile, a tek će u budućnosti napredovati, stoga prihvatanje i prilagođavanje promjenama, prihvatanje raznolikosti i vještine timskih sposobnosti svakim danom postaju sve važnije.

Da bi se budući lideri bolje pripremili na izazove koji ih čekaju, potrebno je da se što više uče emocionalnoj pismenosti i da njeguju emocionalne kompetencije. Emocionalne kompetencije mogu se poboljšavati i najvažnije, mogu se naučiti. No, bitno je napomenuti da emocionalna inteligencija ipak nije nekakva vrsta jamstva koja će poduzeću omogućiti bolji položaj u odnosu na konkurenciju.

## **6. Zaključak**

Kao što je već spomenuto, emocionalna inteligencija sve je važniji faktor i sve je više cijenjena kako u životu, tako i na radnim mjestima. Ne smijemo izostaviti ni intelektualnu inteligenciju koja je također važna, ali isto tako, osoba s visokim kvocijentom intelektualne inteligencije, ali s nedostatkom emocionalne inteligencije, ne može biti uspješna kao što bi bila da ima veći kvocijent emocionalne inteligencije.

Osobe i djelatnici s većom razinom emocionalne inteligencije spremniji su za timski rad jer mogu prije svega kontrolirati svoje osjećaje u dobroj mjeri, a isto tako posjeduju i mogućnost prepoznavanja emocija svojih kolega i ljudi koji ih okružuju, što je izrazito bitno kod rješavanja konflikta među njima ukoliko do toga dođe i važno je za ugodnu radnu atmosferu. Emocionalna inteligencija važan je čimbenik koji navodi na motiviranje kako samog sebe, tako i svojih suradnika, čime se postižu bolji i kvalitetniji rezultati poslovanja. Zaposlenici koji imaju visok kvocijent emocionalne inteligencije samouvjereni su, motivirani za rad i spremniji su na rad u različitim okolnostima, za razliku od zaposlenika koji imaju niži kvocijent emocionalne inteligencije.

Na temelju mnogih istraživanja dokazano je kako se emocionalna inteligencija može povećavati tijekom života i da njezin kvocijent zapravo neprestano raste. Emocionalna inteligencija bitna je kako za uspjeh na poslu, tako i za uspjeh u životu.

## Literatura

1. Bilman, D. (2018). *Nosi mi se moja boja*. Zagreb: FAKTOR B d.o.o.
2. Burns, J. M. (1978). *Transforming Leadership*. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=d5r6dul5Mv0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=transforming+leadership+burns&ots=AIqsOzO71a&sig=y\\_Vky4UUedgP\\_-FpMLTi2pzmPFA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=transforming%20leadership%20burns&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=d5r6dul5Mv0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=transforming+leadership+burns&ots=AIqsOzO71a&sig=y_Vky4UUedgP_-FpMLTi2pzmPFA&redir_esc=y#v=onepage&q=transforming%20leadership%20burns&f=false) (pristupljeno: 13. kolovoza 2022.)
3. Cabanac, M. (2002). *What is emotion?* Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Michel-Cabanac-De-Lafregeyre/publication/11040893\\_What\\_is\\_emotion/links/59dfd0710f7e9bc51256c55c/W\\_hat-is-emotion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michel-Cabanac-De-Lafregeyre/publication/11040893_What_is_emotion/links/59dfd0710f7e9bc51256c55c/W_hat-is-emotion.pdf) (pristupljeno: 15. lipnja 2022.)
4. Chian Tee Suan, S., Anantharaman, R.N., Yoon Kin Tong, D. (2011). The Roles of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence at the Workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, 2011. Dostupno na: <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2011/582992/582992.pdf> (pristupljeno 15. lipnja 2022.)
5. Easto, J. (2017). *Rocket Man: Elon Musk In His Own Words*.
6. Emmerling, R. J. i Goleman, D. (2003.), *Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Dostupno na: [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org) (pristupljeno 16. lipnja 2022.)
7. Goleman, D. (1998). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
8. Goleman, D. (2013). *Primal Leadership*. Dostupno na: <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4742/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (pristupljeno 31. kolovoza 2022.)
9. Goleman, D. (2004). *What makes a leader?* Dostupno na: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader> (pristupljeno 12. kolovoza 2022.)
10. Grmuša, T., Tomulić, A. M. (2017). *Empatija u radnom okruženju*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/294007> (pristupljeno: 17. lipnja 2022.)
11. Hogan, R., Kaiser, R. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2). str. 169-180. Dostupno na: [https://psychology.illinoisstate.edu/ktschne/psy376/Hogan\\_Kaiser.pdf](https://psychology.illinoisstate.edu/ktschne/psy376/Hogan_Kaiser.pdf) (pristupljeno 12. kolovoza 2022.)
12. Hughes, R. (2009). *Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce*. *Public Health Nutrition*, 12(8). str. 1029. Dostupno na:



- [https://web.archive.org/web/20180729100300id\\_/https://www.cambridge.org/core/service/s/aop-cambridge-core/content/view/3070679A8CC4979D43539D27815584F2/S1368980009990395a.pdf/div-class-title-time-for-leadership-development-interventions-in-the-public-health-nutrition-workforce-div.pdf](https://web.archive.org/web/20180729100300id_/https://www.cambridge.org/core/service/s/aop-cambridge-core/content/view/3070679A8CC4979D43539D27815584F2/S1368980009990395a.pdf/div-class-title-time-for-leadership-development-interventions-in-the-public-health-nutrition-workforce-div.pdf) (pristupljeno: 17. lipnja 2022.)
13. Karlić, T., i Hadelan, L. (2011). 'STIL VOĐENJA U FUNKCIJI USPJEŠNOG POSLOVANJA TVRTKE', *Praktični menadžment*, 2(2), str. 67-72. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76455> (pristupljeno 7. kolovoza 2022.)
14. Khan, R. (2019). *A critical analysis of Elon Musk's leadership in Tesla motors*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Md-Khan-44/publication/351596595\\_A\\_critical\\_analysis\\_of\\_Elon\\_Musk%27s\\_leadership\\_in\\_Tesla\\_motors/links/60a128ae92851cfd3394b91/A-critical-analysis-of-Elon-Musks-leadership-in-Tesla-motors.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Md-Khan-44/publication/351596595_A_critical_analysis_of_Elon_Musk%27s_leadership_in_Tesla_motors/links/60a128ae92851cfd3394b91/A-critical-analysis-of-Elon-Musks-leadership-in-Tesla-motors.pdf) (pristupljeno 12. kolovoza 2022.)
15. Kochadai, M. (2014). *The concept of entrepreneurial competency, competency model and review of earlier studies*. Dostupno na: [https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/5303/9/10\\_chapter%202.pdf](https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/5303/9/10_chapter%202.pdf) pristupljeno (1. rujna 2022.)
16. Mohorić, T., Munjas, R., Takšić, V. (2006). *Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom*. Filozofski fakultet Rijeka. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/16712> (pristupljeno: 14. lipnja 2022.)
17. Salovey, P., Sluyter, D., J. (1999). *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija*. Zagreb: Educa.
18. Stanford Encyclopedia of Philosophy (2018). *Emotion*. Dostupno na: <https://plato.stanford.edu/entries/emotion/> (pristupljeno 15. lipnja 2022.)
19. United Nations Conference on Trade and Development (2004). *Entrepreneurship and economic development: the empretec showcase*. Dostupno na: [https://unctad.org/system/files/official-document/webiteteb20043\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/webiteteb20043_en.pdf) (pristupljeno 31. kolovoza 2022.)
20. Vrdoljak Raguž, I. (2010). *Utvrdjivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje*. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/14427927.pdf> (pristupljeno 1. rujna 2022.)

## **Popis tablica**

Tablica 1 Kompetencije uspješnog djelatnika .....	8
Tablica 2 Glavne karakteristike svake boje u organizaciji iz perspektive djelatnika.....	11
Tablica 3 Glavne karakteristike svake boje u organizaciji iz perspektive radnih kolega.....	11
Tablica 4 Uloge koje uključuju visok stupanj interpersonalne inteligencije .....	15
Tablica 5 Klasifikacija poduzetničkih kompetencija .....	19