

# Utjecaj emocionalne inteligencije pri donošenju poslovnih odluka

---

**Pokas, Amalija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:064007>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-17**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE PRI DONOŠENJU POSLOVNIH  
ODLUKA**

Završni rad

**Amalija Pokas**

**Zagreb, rujan, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE PRI DONOŠENJU POSLOVNIH  
ODLUKA**

**Završni rad**

Amalija Pokas: 0067437995

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1 Predmet i cilj rada.....	1
1.2 Metode prikupljanja i analize podataka.....	1
1.3 Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ŠTO JE EMOCIONALNA INTELIGENCIJA .....	3
2.1 Razvijanje emocionalne inteligencije.....	4
2.1.1. Naslijeđe ili priroda .....	5
2.1.2. Učenje ili upijanje.....	6
2.1.3. Fizički ili kemijski utjecaji ili povrede .....	6
2.2. Emocionalna kompetencija .....	7
2.3. Tipovi emocionalne inteligencije .....	9
2.3.1. Procjena samostalnosti .....	10
2.3.2. Niska samostalnost – neodlučna osoba .....	10
2.3.3. Visoka samostalnost – odlučna osoba .....	11
3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I VODSTVO .....	12
3.1. Vrste vođa.....	12
3.2. Transformativni vođa .....	13
3.2.1. Može li se karizma naučiti? .....	14
4. VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLU.....	15
4.1. Kako koristiti emocionalnu inteligenciju u menadžerskom poslu?.....	15
4.2. Povezanost emocionalne inteligencije sa vještinama rukovođenja .....	16
Zabluda br. 1 - Žene su emocionalno inteligentnije .....	17
Zabluda br. 2 - Muškarci su bolji vođe.....	18
Menadžerske kompetencije za vođenje tima .....	18
Jesu li bolji vođe muškarci ili žene?.....	19
4.3 Evolucija konstrukta emocionalne inteligencije.....	20
4.4 Emocionalna inteligencija: Inovativna varijabla u donošenju poslovnih odluka .....	22

5. ISTRAŽIVANJE O UPOZNATOSTI ISPITANIKA SA EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM	25
5.1. Način istraživanja	25
5.2. Interpretacija dobivenih rezultata	26
6. ZAKLJUČAK	30
7. POPIS LITERATURE	32
POPIS SLIKA	34
POPIS TABLICA	34

## **1. UVOD**

Emocionalna inteligencija je noviji pojam koji se prvi put počinje spominjati 1960.-ih godina. Ona predstavlja skup više sposobnosti, a odnosi se na našu interakciju sa drugim ljudima. Može se slobodno reći da je onda važnija od kvocijenta inteligencije, jer neki ljudi su izrazito pametni, no zbog nedostatka emocionalne inteligencije ne postižu osobiti uspjeh u životu.

### **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnog rada je pojašnjavanje utjecaja emocionalne inteligencije pri donošenju poslovnih odluka.

Je li zaista za poslovni uspjeh najvažniji kvocijent inteligencije pojedinca te postoji li možda nešto drugo što ima veći utjecaj na ostvarivanje uspjeha. Stoga je svrha ovoga rada dati odgovore na pitanja kao što su:

1. Što je emocionalna inteligencija?
2. Kako se ona razvija?
3. Koji su tipovi emocionalne inteligencije?
4. Kakva je povezanost između emocionalne inteligencije i vodstva?
5. Kako koristiti emocionalnu inteligenciju u menadžerskom poslu?

### **1.2 Metode prikupljanja i analize podataka**

U radu su korišteni različiti sekundarni izvori podataka kao što su knjige (domaća i strana literatura), članci objavljeni u znanstvenim časopisima te internetski izvori.

U izradi rada su korišteni i primarni podaci dobiveni na temelju istraživanja. Veličina prigodnog uzorka iznosi 187 odgovora od strane ispitanika. Korišten je anketni upitnik sa zatvorenim pitanjima, a svi dobiveni rezultati su interpretirani i prikazani grafički.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Završni rad se sastoji od 5 međusobno povezanih dijelova koji obrađuju temu pod nazivom: „Utjecaj emocionalne inteligencije pri donošenju poslovnih odluka.“

Prvi dio „Uvod“ govori o predmetu, cilju završnog rada te o metodama prikupljanja i analize podataka.

Drugi dio pod naslovom „Što je emocionalna inteligencija?“ definira glavne pojmove emocionalne inteligencije, opisuje kako se ona razvija, koji su tipovi EQ te se procjenjuje razina samostalnosti opisana kroz 2 tipa emocionalne inteligencije.

Treći dio rada pod nazivom „Emocionalna inteligencija – vodstvo i važnost emocionalne inteligencije u poslu.“ analizira tipove vođa u organizaciji te osnovne značajke karaktera navedenih vođa koje se spominju – tradicionalni i transformativni načini vođenja. Također, analizira se emocionalna inteligencija u menadžerskom poslu, te njen utjecaj na donošenje poslovnih odluka.

U četvrtom poglavlju pod nazivom „Važnost emocionalne inteligencije u poslu“, bavit ćemo se prvo sa osnovnim varijablama odlučivanja na području karijere (karijerna neodlučnost i neodlučnost, poteškoće u donošenju odluka koje su vezane za karijeru i stilovi odlučivanja), zatim ćemo opisati evoluciju emocionalne inteligencije. Dalje, pisat ćemo o ulozi emocionalne inteligencije kao nove varijable u procesu odlučivanja o karijeri

Peti dio rada obuhvaća anketu provedenu na uzorku od 187 ispitanika u kojemu se ispituje poznavanje pojma emocionalne inteligencije, njegova važnost u životu pojedinca kao i na radnome mjestu, usporedba važnosti emocionalne inteligencije i koeficijenta inteligencije, preferirani tip vođe te kojim osobinama vođe ispitanici teže na radnom mjestu te interpretacija rezultata u kontekstu važnosti emocionalne inteligencije na radnome mjestu te poklapaju li se rezultati sa tvrdnjama predstavljenima u teorijskom dijelu rada.

Šesti dio „Zaključak“, je završni dio rada, u kojem su sažeti najvažniji zaključci te su izložene najvažnije teorijske spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade ovog rada.



## **2. ŠTO JE EMOCIONALNA INTELIGENCIJA**

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 et.al., 2000:21).

Emocionalni kvocijent u velikoj mjeri određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh na poslu. Karakteristike poput odgovornosti, uvažavanja ostalih i društvenosti pridonose izgradnji međuljudskih odnosa. Netko može biti vrlo inteligentan, imati vrlo dobru školsku spremu za neki posao, steći mnoge godine iskustva u tom poslu, pa ipak zakazati jer njegova emocionalna inteligencija ne odgovara određenom poslu (Simmons et.al., 2000:22).

Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima. Ona opisuje sposobnosti koje se razlikuju od akademske inteligencije, čisto kognitivne sposobnosti koja se mjeri kvocijentom inteligencije, ali su joj komplementarne. Mnogi su ljudi pametni na papiru, ali im nedostaje emocionalna inteligencija stoga na kraju rade za ljude koji imaju niži kvocijent inteligencije od njih, ali posjeduju nadmoćne vještine emocionalne inteligencije.

Te dvije različite vrste inteligencije – intelektualna i emocionalna – izražavaju aktivnost različitih dijelova mozga. Intelekt se temelji isključivo na radu neokorteksa, najkasnije razvijenih slojeva na površini mozga. Emocionalni centri su niže u mozgu, u evolucijski starijem subkorteksu: emocionalna inteligencija uključuje rad tih emocionalnih središta, usklađen s intelektualnim centrima.

Jedan od najistaknutijih teoretičara inteligencije koji je istaknuo razliku između intelektualnih i emocionalnih sposobnosti bio je psiholog s Harvarda Howard Gardner, koji je 1983. predložio široko razmatran model „višestruke inteligencije“ (str. 344). Na njegovu popisu od sedam vrsta inteligencije, osim poznatih verbalnih i matematičkih sposobnosti bile su i dvije osobine: poznavanje svog unutarnjeg svijeta i društvena spretnost.

Obuhvatnu teoriju emocionalne inteligencije predložila su 1990. dvojica psihologa, Peter Salovey s Yalea i John Mayer. Salovey i Mayer definirali su emocionalnu inteligenciju kao sposobnost praćenja i upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima te usmjeravanje mišljenja i djelovanja uz pomoć osjećaja.

Goleman je prilagodio njihov model u oblik koji smatra najkorisnijim za razumijevanje kako su ti talenti važni u radnom okruženju. Njegova adaptacija uključuje pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija: samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija, društvene vještine (str. 301). Detaljnije o tome je opisano u podnaslovu 2.2.

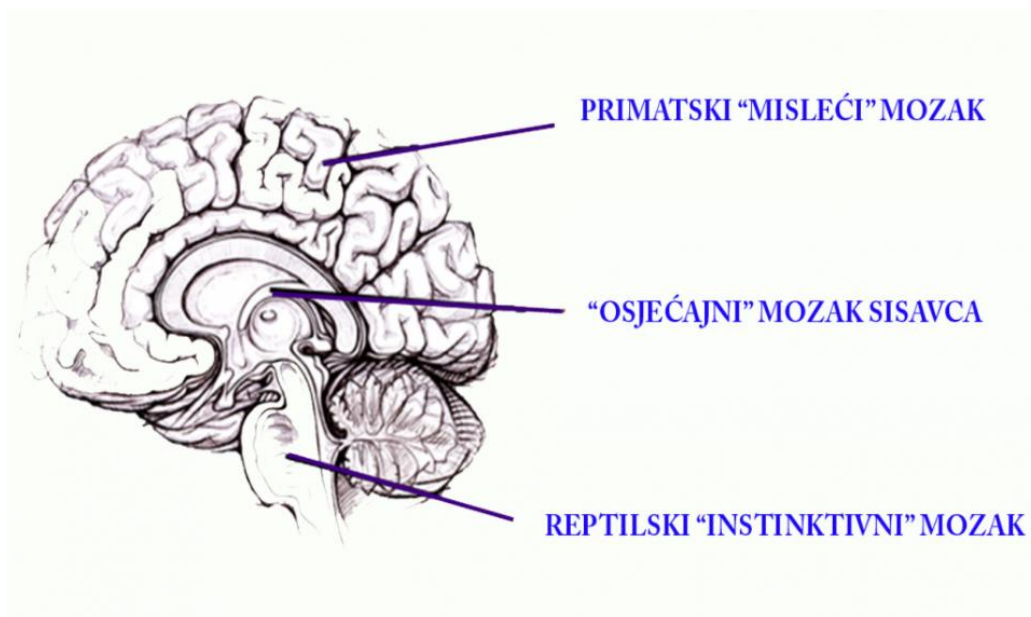
## **2.1 Razvijanje emocionalne inteligencije**

Od najprimitivnijeg korijena, mozgovnog debla, razvili su se emocionalni centri. Nakon milijuna i milijuna godina evolucije iz ovih emocionalnih područja razvio se mozak koji misli ili neokorteks, velika lopta svijenih tkiva koja čine gornje slojeve mozga. Činjenica da je neokorteks, zadužen za razmišljanje, izrastao iz emocionalnih centara otkriva puno u vezi misli i osjećaja; emocionalni mozak postojao je davno prije racionalnoga (Goleman, 1995:10).

Emocionalna inteligencija, poput intelektualne inteligencije, u prvom je redu funkcija mozga. Emocionalne reakcije (to što osjećamo i kako ocjenjujemo), kako urođene, tako i naučene, pohranjene su u limbičkom sustavu mozga. Potpuno emocionalan i neverbalan osjećaj ili poticaj može se nalaziti u samom limbičkom sustavu. Sudovi o tome što je ispravno a što nije, što bismo trebali načiniti a što ne, što je djelotvorno a što nije, smješteni su u neokorteksu mozga, no njihove emocionalne vrijednosti i veze nalaze se u limbičkom sustavu. Potpuno činjenične pojave poput toga gdje stanujemo, koliko su dva i dva i kako se kuha jaje, smještene su gotovo isključivo u neokorteksu (Simmons et.al., 2000:28).

Kako se razvijamo i postajemo to što jesmo? Zašto je netko odlučan, a drugi popustljiv? Zašto je netko radišan, a drugi lijen? Zašto će netko biti ljubazan i prijateljski nastrojen, a drugi neprijateljski raspoložen? To se zbiva zbog interakcije triju glavnih utjecaja: naslijeđa, učenja i fizičkih ili kemijskih promjena u tijelu koje su izazvali vanjski utjecaji (Simmons et.al., 2000:29).

Slika 1. Prikaz neokorteksa (primatski „misleći“ mozak)



Izvor: <https://zvono-istine.org/kratki-tecaj-iz-kreacije-stvarnosti-9-neravnoteza-i-kaos-hodaju-ruku-pod-ruku/> (pristupljeno 10.09.2020.)

### 2.1.1. Naslijeđe ili priroda

Svaka osoba putem genetskih procesa nasljeđuje neke karakteristike i tendencije od svojih bioloških roditelja. Neke su od tih značajki naprijed određene. Ostale su samo djelomično izložene utjecaju. Na primjer, visina, boja kose ili boja očiju čvrsto su određene. No genetsko naslijeđe samo djelomično utječe na značajke emocionalne inteligencije, poput marljivosti, neprijateljstva, ljubaznosti ili hrabrosti (Simmons et.al., 2000:29).

Emocionalna inteligencija roditelja prenosi se na dijete kromosomima, poput boje očiju. Djeca se rađaju s određenim tendencijama emocionalne inteligencije. Neka su živahnija, dok su druga pasivna. Neka su razdražljiva, dok su druga strpljivija. Neka su tiha, dok su druga odlučnija. Neka su djeca po prirodi opreznija, dok će druga više istraživati. Neka su privržena roditeljima, dok se druga drže po strani. Poremećaji poput depresije mogući su čak i u obiteljima u kojima djecu nisu podigli njihovi biološki roditelji. Te temeljne, urođene tendencije emocionalne inteligencije čini se da leže u limbičkom sustavu. One nisu izazvane izravnim iskustvom (Simmons et.al., 2000:29).

### 2.1.2. Učenje ili upijanje

Naša uvjerenja i stavovi o tome kako ćemo zadovoljiti svoje potrebe razvijaju se onako kako stječemo životna iskustva, po onome što vidimo, čujemo ili saznajemo. Možemo učiti iz onoga što nam se dogodilo – neposredno iskustvo – ili iz onoga što smo vidjeli da čine drugi ili što se njima dogodilo – posredno iskustvo. Na temelju tih iskustava izvodimo zaključke o tome kakvi smo, kakav je svijet i kako da najbolje izlazimo na kraj sa zahtjevima života (Simmons et.al., 2000:30).

Ponekad se čini da ljudi emocionalne reakcije usvajaju tako da ih upijaju od drugih. To je podsvjesni proces koji kao da se zbiva bez svjesnog rasuđivanja ili razmišljanja. Dijete iz dobre obitelji može se sprijateljiti s djetetom iz nasilničke obitelji. Zlostavljano dijete mrzi svoje roditelje i negativno govori o njima. Dijete iz dobre obitelji može razvit negativne osjećaje prema svojim roditeljima samim druženjem sa zlostavljanim djetetom (Simmons et.al., 2000:32).

### 2.1.3. Fizički ili kemijski utjecaji ili povrede

Ponekad fizičke ili kemijske promjene u tijelu utječu na to što ćemo postati. Ozljede mozga, na primjer, mogu imati dalekosežne posljedice poput gubitka fizičke kontrole nad dijelovima tijela, promjene u emocionalnoj inteligenciji ili gubitka pamćenja. Tumor mozga ili ozljeda glave često uzrokuju neobjašnjiv strah ili neprijateljstvo. Dok su mnoge kemijske abnormalnosti nasljedne, neke su posljedice naših postupaka s vlastitim tijelom. Na primjer, ako netko uzima droge može halucinirati, postati hiperaktivan ili pretjerano miran. Uskraćivanje određenih droga može izazvati istu vrstu simptoma, jer tijelo je postalo ovisno o njima (Simmons et.al., 2000:32).

## 2.2. Emocionalna kompetencija

Emocionalne sposobnosti naučena su umijeća koja se temelje na emocionalnoj inteligenciji, a na poslu omogućuju izvanrednu uspješnost. Naša emocionalna inteligencija određuje potencijal za učenje djelatnih vještina koje se temelje na pet elemenata: samosvijest, motivacija, samokontrola, empatija i prilagodljivost u odnosima. Naša emocionalna *kompetencija* pak govori o tome koliko smo svoga potencijala preveli u djelatne sposobnosti.

Emocionalne se kompetencije dijele na skupine, od kojih se svaka temelji na zajedničkoj osnovnoj nadarenosti emocionalnom inteligencijom. Osnovni kapacitet emocionalne inteligencije od presudne je važnosti kad ljudi žele naučiti sposobnosti nužne za uspješnost na poslu. Ljudi koji bi trebali voditi skupine ili potaknuti promjene neće biti sposobni uvjeriti niti nadahnuti druge ako su manjkavih društvenih umijeća. Ako su slabe samosvijesti, neće biti svjesni svojih slabosti i nedostajat će im samouvjerenosti koja je rezultat sigurnosti u vlastite snage (Goleman, 2000:30).

Tablica br. 1. OKVIR EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

OSOBNNA KOMPETENCIJA (ove sposobnosti određuju kako ćemo se nositi s vlastitim nedaćama)	DRUŠTVENA KOMPETENCIJA (ove sposobnosti određuju kako ćemo se vladati u odnosima s drugima)
<p><b>Samosvijest</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Emocionalna svjesnost</li><li>▪ Točna samoprocjena</li><li>▪ Samopouzdanje</li></ul>	<p><b>Empatija</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Razmijevanje drugih</li><li>▪ Potpomaganje drugih</li><li>▪ Usmjerenost prema klijentu</li><li>▪ Oslonac na raznolikostima</li><li>▪ Politička svijest</li></ul>
<p><b>Samovladavanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Samokontrola</li><li>▪ Vjerodostojnost</li><li>▪ Savjesnost</li><li>▪ Prilagodljivost</li><li>▪ Inovativnost</li></ul>	<p><b>Društvena umijeća</b></p> <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></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suradnja</li> <li>▪ Sposobnosti timskog rada</li> </ul>
<p><b>Motiviranost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Težnja za postignućem</li> <li>▪ Predanost</li> <li>▪ Inicijativa</li> <li>▪ Optimizam</li> </ul>	

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

Tablica br. 1 prikazuje povezanost između pet dimenzija emocionalne inteligencije i dvadeset i pet emocionalnih sposobnosti. Nitko od nas nije savršen na toj ljestvici, ali kako ćemo vidjeti, sklop koji osigurava nenadmašnu izvedbu na poslu zahtijeva od nas da budemo jaki tek u nekom broju sposobnosti; obično ih je barem šest. No sposobnosti se moraju protezati kroz svih pet područja emocionalne inteligencije. Drugim riječima, moguće je biti izvrstan ne mnogo različitih načina. Ta svojstva emocionalne inteligencije su:

- **Neovisna:** svatko od njih na jedinstven način pridonosi kvaliteti izvedbe zadaća
- **Međusobno ovisna:** svako je mnogim snažnim međudjelovanjima do neke mjere povezano s nekim drugim svojstvima
- **Hijerarhijska:** svojstva emocionalne inteligencije dograđuju se jedna na drugima. Na primjer, samosvijest je od presudne važnosti za samokontrolu i empatiju: samokontrola i samosvijest pridonose motivaciji: ta četiri svojstva djelatna su pri društvenim umijećima
- **Neophodna, ali nedovoljna:** posjedovanje neke osnovne sposobnosti emocionalne inteligencije ne jamči da će ljudi steći ili pokazivati s tom sposobnošću povezane kompetencije, kao što je sposobnost surađivanja ili vođenja. Odrednice poput ozračja u organizaciji ili zainteresiranosti osobe za svoj posao također odlučuju hoće li ljudi pokazivati svoja umijeća.

- **Opća:** taj se općeniti popis može donekle primjeniti na sva zanimanja. No ipak, različita zanimanja zahtijevaju različite sposobnosti (Goleman, 2000:30,31).

### **2.3. Tipovi emocionalne inteligencije**

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

- Spora osoba, dinamična osoba
- Opuštena osoba, stresna osoba
- Sumnjičava osoba, pozitivna osoba
- Skromna osoba, samouvjereni 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 et.al., 2000:143).

### 2.3.1. Procjena samostalnosti

Samostalnost je nastojanje da se stvaraju sudovi, postavljaju ciljevi i donose odluke (Simmons et.al., 2000:143).

U nastavku ćemo opisati dva tipa emocionalne inteligencije, koja su usko vezana uz temu pisanja ovoga rada. Opisati ćemo karakteristike neodlučnih i odlučnih osoba te kako to utječe na donošenje poslovnih odluka.

### 2.3.2. Niska samostalnost – neodlučna osoba

Neodlučni ljudi stječu malo bodova na ljestvici samostalnosti. Neodlučni cijene podršku i usmjeravanje od drugih i rado slijede postupke koje su odredili drugi. Osjećaju se sigurnijima kad imaju čvrst opis radnoga mjesta. Od drugih očekuju da donose krupnije odluke, postavljaju ciljeve, načine planove i određuju prioritete (Simmons et.al., 2000:143).

Kad neodlučni ljudi odlučuju, za to im je potrebno mnogo vremena kako bi izbjegli donošenje pogrešne odluke. Ako su neodlučni ljudi još i samouvjereni, mogli bi nalagati ostalima što da rade, pa ipak osjećati potrebu za snažnim usmjeravanjem od svog voditelja. Neodlučnost je poželjna osobina na mnogim razinama manualnog posla, jer od većine radnika očekuje se da jednostavno slijede upute svojih rukovoditelja. Neodlučnost također može biti prikladna i na nižim menadžerskim razinama gdje se menadžerov posao uglavnom sastoji od toga da skupinu radnika upućuje neka radi onako kako su odlučili oni na vrhu (Simmons et.al., 2000:144).

Neodlučni ljudi teško postavljaju ciljeve, donose planove, određuju prioritete i pokreću akcije. Ovisni su o ostalima i njihovim zamislima, a u nekim će sredinama odlučivati presporo. Rješenja problema često se odgađaju ili su promašena. Tada će problemi uporno trajati i dalje ili će se čak pogoršati (Simmons et.al., 2000:144).

Neodlučni ljudi su često nesigurni glede odluka što su ih donijeli. Nakon što su odlučili, posumnjat će i promijeniti mišljenje. Neodlučnost također ograničava i stvaralaštvo. Netko sa sjajnom idejom često neće znati što početi s njom ako ne posjeduje odgovarajuću odlučnost. Neodlučnost je veći problem osobama koje su na izvršnim položajima jer takvi ljudi obično moraju donositi važne odluke za svoju ustanovu (Simmons et.al., 2000:145).



Niska samostalnost može se razviti u okolišu gdje se ohrabruje, postavlja kao uzor, zahtijeva i nagrađuje slijedenje pisanih ili izrečenih naloga. Samostalno donošenje odluka možda se obeshrabrivalo ili se barem nije poticalo. Niska razina samostalnosti može se razviti i kao posljedica potištenosti. U takvom stanju netko se osjeća bespomoćno, smatra da njegove odluke ionako neće biti dobre. Takva osoba može biti umorna ili iscrpljena. Čini se kao da joj je odlučivanje prevelik napor (Simmons et.al., 2000:146).

Konačno, netko može postati neodlučan zbog pretjeranog straha da će donijeti pogrešnu odluku. Taj strah može biti ukorijenjen u pretjeranoj samokritici i niskoj hrabrosti (Simmons et.al., 2000:146).

### 2.3.3. Visoka samostalnost – odlučna osoba

Odlučna je osoba ona koja je visoko samostalna. Odlučni ljudi imaju povjerenja u vlastite zamisli i mogu brzo donositi odluke. Mogu sagledati neku situaciju i pouzdano stvarati stavove, donositi vlastite zaključke. Sami sebi postavljaju ciljeve, odlučuju o prioritetima i pokreću akcije (Simmons et.al., 2000:147).

Žele sami rješavati probleme i smeta im jednostavno slijediti postupke ili propise drugih. Srednje ili visoko samostalne osobe pripravne su dopustiti i ostalima da sudjeluju u postupku donošenja odluka. Odlučni ljudi oblikuju okoliš oko sebe. Ako su još i samosvjesni, odlučni ljudi mogu pridobiti druge da se uključe u dovršenje zamišljenog. Te samosvjesne i odlučne osobe postaju naši vrhovni vođe, kako u poslovnome svijetu, tako i u vlasti. Primjerice, svi Američki predsjednici uklapaju se u taj oblik emocionalne inteligencije (Simmons et.al., 2000:147).

Samostalnost osoba nije problem sam po sebi. No kad se odlučni ljudi nalaze na poslovima koji im ne dopuštaju da donose odluke, oni se osjećaju sputani i potišteni. U takvim situacijama mogu odbijati podršku, usmjeravanje i propisani postupak i pokušati će utjecati na odlučivanje u većoj mjeri nego što je to prihvatljivo. Ako su pretjerano samostalni, postaju autokrati. Skloni su odbiti savjete najvećeg dijela ostalih i nastoje kontrolirati gotovo sve odluke koje ih se tiču (Simmons et.al., 2000:147).

Visoka se samostalnost razvija u okolini gdje se samostalno odlučivanje potiče, usmjerava, zahtijeva i nagrađuje. Postupanje po pisanim ili izgovorenim uputama najvjerojatnije se obeshrabruje ili se u najmanju ruku ne potiče (Simmons et.al., 2000:148).

### 3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I VODSTVO

Ljudi s tom sposobnošću:

- Izražavaju i potiču entuzijazam za zajedničke ciljeve i zadaće
- Kada je potrebno, prvi kreću i preuzimaju vodstvo, bez obzira na svoj položaj
- Vode druge u radu, ali smatraju ih sposobnima i odgovornima
- Predvode svojim primjerom (Goleman, 2000:176)

Umijeće vođenja leži u tome kako neka osoba uvodi promjene, a ne samo u promjeni samoj. Vješt vođa zapaža istančane struje emocija koje prožimaju neku skupinu i kada će očitovati posljedice vlastitih radnji na te struje. Jedan od načina kako vođe uspostavljaju svoju vjerodostojnost jest osluškivanje tih kolektivnih, neizrečenih osjećaja i njihovo uobličavanje i izražavanje u skupini, ili pak djelovanje kojim dokazuju da su ih razumjeli. U tom smislu, vođa je zrcalo koje odražava skupini njezino vlastito iskustvo (Goleman, 2000:178).

Ljudi ne samo da obraćaju više pozornosti na vođe, nego su ih i skloni oponašati. Legenda kaže da se ljudi u Microsoftu njišu naprijed-natrag dok razmišljaju ili argumentiraju nešto na sastanku, što je neverbalni izraz poštovanja prema toj navici Billa Gatesa. Takva mimikrija nesvjestan je način iskazivanja odanosti i usklađenosti s najmoćnijom osobom u skupini (Goleman, 2000:179).

#### 3.1. Vrste vođa

Novi pristup u vođenju, koji se pojavio u osamdesetim godinama 20. Stoljeća da bi odgovorio na zahtjeve promjenjenoga - dinamičnijega i inovativnoga poslovnoga okruženja i da bi otklonio ograničenja dotadašnjih pristupa u vođenju<sup>14</sup>, predložio je u osnovi dva stila vođenja: transakcijski i transformacijski stil (Bass, 1990), ti se stilovi razlikuju po različitim pristupima u odnosima prema ljudima, pa zato i prema rezultatima koje ostvaruju u vremenskome horizontu. Za razliku od transakcijskoga vođe koji na neki način utjelovljuje klasičan, *racionalni* tip vođe (Bass, 1990.), usmjeren na učinkovito izvršavanje zadataka i na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva organizacije kontroliranjem i naređivanjem i na materijalne oblike poticanja, transformacijski je vođa *emotivan* tip (George, 2000.; Humphrey, 2002.), prilagođeniji suvremenim uvjetima poslovanja i usmjeren na organizacijsku viziju koja se

ostvaruje mobilizacijom i sinkronizacijom emocionalne energije suradnika u sinergijskom djelovanju svih članova tima. Po mišljenju velikog broja autora (na pr. George, 2000.; Palmer i sur., 2001.; Gardner i Stough, 2002.), primjena ovoga stila vođenja nezamisliva je bez emocionalno kompetentnih vođa. Iako i jedan i drugi tip vođenja mogu u određenim okolnostima biti poželjni, a njihova će primjena ovisiti o specifičnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, praksa je pokazala da je transformacijski stil vođenja dugoročno mnogo uspješniji od transakcijskog, i to upravo zbog prevladavajuće emocionalne komponente sadržane u tome stilu vođenja kojom se stvaraju čvrste veze među vođom i suradnicima, pa je u literaturi transformacijski stil vođenja sinonim za uspješno vođenje (Ilić E: Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, EKONOMSKI PREGLED, 59 (9-10) 576-592 (2008)).

### **3.2. Transformativni vođa**

Model „transformativnog vodstva“ nadilazi uobičajeno vođenje: takvi vođe kadri su poticati ljude samom snagom vlastitog entuzijazma. Oni ne zapovijedaju niti usmjeravaju; oni jednostavno nadahnjuju. Izražavajući svoju viziju, oni intelektualno i emocionalno stimuliraju. Iskazuju jaku vjeru u tu viziju i prenose je na druge kako bi je zajedno ostvarivali. Predani su njegovanju odnosa s ljudima koje predvode (Goleman, 2000:188).

Za razliku od racionalnijih načina vođenja, u kojima vođe dijele uobičajene nagrade, poput povišica i promaknuća, kako bi potaknuli svoje radnike, transformativni vođa odlazi na drugu razinu i mobilizira ljude za promjene u organizaciji budeći njihove osjećaje o poslu koji obavljaju. Tako se pozivaju na osjećaj za smisao i vrijednost kod ljudi. Rad postaje svojevrsna moralna izjava, dokaz predanosti široj viziji koja kod ljudi potvrđuje osjećaj da imaju zajednički, vrijedan identitet (Goleman, 2000:188).

Test toga transformativnog stila vođenja obavila je velika kanadska tvrtka za financijske usluge koja se borila s jakim burama na tržištu i s visokom razinom nesigurnosti zbog novih, deregulativnih propisa. Nekoć postojana i uspješna tvrtka na zaštićenom tržištu morala je brzo reagirati kako bi zadržala položaj na tržištu kojim je prije dominirala.

Skupina viših menadžera na četirima najvišim razinama u tvrtki promatrana je godinu dana da bi se vidjelo kako vode svoje odsjeke u tom razdoblju meteža. Na kraju te godine svaki je ocijenjen s obzirom na povećanje produktivnosti, prihode te omjer plaća i proračuna. Postigli su vrlo raznolik uspjeh: neki od njih ostvarili su samo 17 posto svojih ciljeva, a drugi su postigli i do 84 posto onoga što su trebali. Najviše uspjeha su imali oni koji su se oslanjali na transformativni stil. Nadalje, za one koji su primjenjivali uobičajeno menadžerstvo smatralo se da pokušavaju kontrolirati i sputavati radnike.

Ljudi koji su radili za uspješne vođe opisali su ih kao vrlo karizmatične i fleksibilne. Činilo se da zrače vlastitim osjećajem samopouzdanja i kompetencije i nadahnjivali su ljude da budu maštovitiji, prilagodljiviji i inovativniji. Dakle, takvo vodstvo je pravo emocionalno umijeće (Goleman, 2000:189).

### 3.2.1. Može li se karizma naučiti?

Nekad se mislilo da je karizma nešto s čime se čovjek rađa, tj. ili ju pojedinac posjeduje ili ne. Danas se zna da se karizmatično ponašanje može i naučiti. Dr. Stephen Robbins, u današnjici vjerojatno najprodavaniji autor udžbenika iz područja menadžmenta i organizacijskog ponašanja, formulirao je u tom smislu sljedeća tri savjeta:

- 1) Naučite ostavljati dojam jake, (samo)pouzdanе i dinamične osobe. Ljudima se obraćajte izravno, gledajte ih u oči, zauzmite stav tijela koji sugerira sigurnost u sebe. Razvijajte svoje komunikacijske vještine, naučite govoriti jasno, organizirano i bez poštapalica.
- 2) Postavite visok cilj; kreirajte viziju budućnosti, odredite nekonvencionalne načine njezinog ostvarenja, ali ipak prilagođene kontekstu.
- 3) Stalno prenosite ljudima s kojima radite visoka očekivanja uspjeha i povjerenje u njihove sposobnosti da će ta očekivanja i ispuniti.

Napomenimo ipak da ćete od povučene i samozatajne osobe teško napraviti karizmatičnog vođu. Neke osobine ličnosti ipak su nužan preduvjet.

## **4. VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLU**

Goleman je 1998. u svome članku objavljenom u *Harvard Business Review* u središte pozornosti stavio važnost emocionalne inteligencije u poslu. Na osnovi istraživanja o vještinama koje rezultiraju poslovnom izvrsnošću, i to za 181 radno mjesto unutar 121 različite organizacije, Goleman (1998.) je zaključio da se čak 67% vještina koje se smatraju potrebnim za uspješnost u poslu zasniva na emocionalnim sposobnostima. Iste je godine McClelland obavio istraživanje kako bi identificirao osobine po kojima se vrhunski menadžeri razlikuju od prosječnih. Ispitivanje provedeno unutar 30 različitih kompanija pokazalo je da su osobine koje izdvajaju najbolje menadžere od prosječnih: želja zapostignućem, razvijanje drugih, adaptabilnost, utjecaj, samopouzdanje i vodstvo. Kao jedina kognitivna osobina izdvojila se sposobnost analitičkoga razmišljanja (McClelland, 1998.). I Chen i suradnici obavili su na svršetku devedesetih godina 20. stoljeća istraživanje o poslovnoj izvrsnosti, pa su došli do zaključka da su veći kognitivni kapaciteti za 27 posto učestaliji kod izvrsnih djelatnika, za razliku od emocionalnih kompetencija, za koje su utvrdili da su za 53 posto učestalije kod izvrsnih djelatnika. Drugim riječima, emocionalne vještine pokazale su se dvostruko važnijima u poslovnim rezultatima od intelekta i tehničkih vještina (Chen i sur.,1998.). Bolje poslovne rezultate emocionalno kompetentnih zaposlenika, u odnosu na zaposlenike sa samo visokim kognitivnim kapacitetima potvrdila su i druga istraživanja (Goleman, D. 1998. "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, (76), 6: 92-102.)

### **4.1. Kako koristiti emocionalnu inteligenciju u menadžerskom poslu?**

Fleksibilno planiranje bitna je sposobnost mijenjanja (smjenjivanja) raspoloženja. Osobe koje mogu brže jedno raspoloženje zamijeniti drugim, manje su pod utjecajem jednog sklopa razmišljanja u planiranju budućih aktivnosti, pa mogu sagledati veći broj mogućih ishoda.

Također, rješavanje zadataka koji zahtijevaju kreativnost, može olakšati bolja organizacija i korištenje informacija iz pamćenja, a sreća olakšava proces kategorizacije informacija u memoriji. Pozitivan utjecaj ugodnih raspoloženja u procesu kreativnog mišljenja može biti posredovan većom ustrajnošću. Sretne osobe osjećaju veće pouzdanje u svoje sposobnosti, pa duže ostaju raditi na jednom problemu. Osnovna je korist od sposobnosti preusmjeravanja pažnje da omogući osobi zadovoljavanje unutrašnjih i vanjskih zahtjeva prema načelu

važnosti. Tako neko raspoloženje može biti prekinuto i zamijenjeno drugim, koje je pogodnije za rješavanje novonastale situacije.

Konačno, osoba može koristiti emocija kako bi povećala motivaciju za obavljanje različitih važnih zadataka. Primjer za to je kada osoba svjesno pojačava anksioznost ili zamišlja kakve bi negativne posljedice imao neuspjeh u aktivnosti koju mora obaviti, što je motivira na bolji učinak.

Važno je naglasiti da osoba s pozitivnim stavovima prema životu kreira međuljudske odnose u kojima se ona sama, a i oni s kojima dolazi u kontakt, u njima osjećaju ugodno. (<http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/> 25.07.2020.)

Emocionalna inteligencija ili EQ ima veliki utjecaj na uspjeh na radnom mjestu. Kao ljudi nekad smo dobro raspoloženi, nekad ljuti ili depresivni, pa onda opet puni entuzijazma. Samo ukoliko smo svjesni samosvladavanja tih emocija, možemo u potpunosti iskoristiti vlastite potencijale kao i potencijale svojih zaposlenika. Emocionalna inteligencija u velikoj mjeri utječe i na same odnose na radnom mjestu. (<http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/emocionalna-inteligencija-kljucna-je-za-poslovni-uspjeh-278882> 25.07.2020.)

Istraživanje o donošenju odluka u menadžerskim timovima dokazuje da oni koji posjeduju 3 osobine – visoko kognitivne sposobnosti, raznolike perspektive i stručnost – donose vrlo kvalitetne odluke. No intelekt i stručnost nisu dovoljni; članovi moraju stupati u zdrave interakcije u kojima se odvijaju stroge, otvorene rasprave i kritički se ispituju razne pretpostavke (Goleman, 2000:212).

## **4.2. POVEZANOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE SA VJEŠTINAMA RUKOVOĐENJA**

Pozitivnija atmosfera, kvalitetniji odnosi s kolegama, brže i kvalitetnije donošenje odluka, veća otpornost na stres i prilagodljivost promjenama, samo su neki od razloga za poticanje razvoja emocionalne inteligencije i u poslovnoj sferi.

Osobe koje imaju višu emocionalnu inteligenciju (EQ), općenito uspješnije percipiraju i koriste emocije u razmišljanju, donošenju odluka i gradnji odnosa s drugim ljudima, pa radom na poboljšanju vlastite emocionalne inteligencije možemo povećati našu osobnu i profesionalnu uspješnost.

Iako su koristi mnogobrojne, a važnost emocionalne inteligencije neupitna, danas je i dalje prisutno nekoliko općih zabluda i pogrešnih shvaćanja emocionalne inteligencije, a jedno od njih odnosi se na razlike između muškaraca i žena, te povezanost EQ-a i vještina rukovođenja.

### **Zabluda br. 1 - Žene su emocionalno inteligentnije**

Na treninzima za razvoj emocionalne inteligencije uočila sam da polaznici emocionalnom inteligencijom najčešće smatraju razumijevanje i kontrolu vlastitih emocija te čitanje tuđih emocija i empatiju. Ako tako promišljamo o emocionalnoj inteligenciji, u opasnosti smo da upadnemo u zabludu da su žene emocionalno inteligentnije od muškaraca.

Potrebno je naglasiti da je emocionalna inteligencija puno širi pojam, koji uz razumijevanje vlastitih emocija i empatiju obuhvaća niz različitih dimenzija: samopoštovanje, samoaktualizaciju, nezavisnost, kontrolu impulsa i emocija, testiranje realnosti, optimizam, fleksibilnost, toleranciju stresa i prihvaćanje drugih.  
(<http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-i-najcesce-zablude/> 27.07.2020.)

Podaci svjetskih istraživanja, ali i istraživanja provedenog u Hrvatskoj primjenom EQ smart upitnika, koji je razvila tvrtka Artis Rei, pokazuju da nema razlike između muškaraca i žena na ukupnom rezultatu emocionalne inteligencije. Dakle, žene i muškarci su jednako emocionalno inteligentni, ali su utvrđene razlike na pojedinim dimenzijama:

- Žene su bolje u razumijevanju vlastitih emocija, emocionalnom izražavanju, empatiji i prihvaćanju drugih.
- Muškarci su bolji u kontroli impulsa i kontroli emocija, realnom sagledavanju situacije i bolje se nose sa stresom.

Iz dobivenih razlika logično se nameće pitanje što one znače za poslovno okruženje, odnosno situaciju rukovođenja. Jesu li prema tome muškarci bolji vođe ili je to još jedna zabluda s kojom se i dalje suočavamo?

## **Zabluda br. 2 - Muškarci su bolji vođe**

S obzirom na bolju kontrolu impulsa, kontrolu emocija, realno sagledavanje situacije i bolje upravljanje stresom, muškarci su usmjereniji na zadatak i dugoročne ciljeve, a skloni su i donositi odluke temeljem dostupnih objektivnih informacija. Oni neće dozvoliti da ih emocije „ponesu“ i unatoč vanjskim distrakcijama ostaju usmjereni na problem te time povećavaju vjerojatnost uspješnosti u rješavanju izrazito napetih situacija. Događaje su skloniji procjenjivati temeljem činjenica i argumenata, ostavljajući svoju subjektivnost sa strane. Objektivna interpretacija događaja u okruženju povećava i jasnoću smjernica, odnosno uspješnost u raspoređivanju zaduženja i odgovornosti, a sve to zajedno potiče razvoj povjerenja u timu, odnosno povjerenja da će se uspješno riješiti gotovo svaki izazov.

S druge strane, žene s obzirom na empatiju i otvoreno izražavanje svojih emocija imaju korist u motiviranju i poticanju djelatnika na promjene. Komunikacija je jasnija jer se informacije ne zadržavaju već se zna koje informacije se moraju, a koje ne smiju podijeliti s drugima.

Socijalna svjesnost i prihvaćanje drugih neophodno je za kvalitetnu suradnju u timu i između timova pojedinih organizacijskih jedinica. Bez povjerenja teško da se može ostvariti sinergija i suradnja neophodna za ostvarenje rezultata. Otvorenost, povjerenje prema drugima i razumijevanje njihovih stajališta (empatija) osigurava pristupačnost te su i drugi spremniji razmijeniti mišljenja, ideje, diskusija o svim važnim pitanjima ili jednostavno pitati za savjet. Time su, u situacijama kada su žene na rukovoditeljskom pozicijama, stvoreni preduvjeti za razvoj okruženja u kojem se potiče razvoj drugih, odnosno daju korisne sugestije koje pomažu drugima da se razvijaju i uče. (<http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-i-najcesce-zablude/> 27.07.2020.)

## **Menadžerske kompetencije za vođenje tima**

Pogledajmo prije svega menadžerske kompetencije ključne za uspješnost u vođenju tima. To su usmjerenost na postizanje rezultata, donošenje odluka, vođenje, motivacija djelatnika, razvoj sebe i drugih, komunikacija i razvoj dijaloga, poticanje suradnje, poduzetnost i inovativnost, pokretanje organizacije na promjene, a na visokim razinama menadžmenta i strateški pristup.



Temeljem podataka istraživanja dobivenih na 700 radno sposobnih ljudi u Hrvatskoj, muškarci će biti bolji u objektivnoj procjeni situacije, rješavanju zahtjevnih situacija i donošenju odluka temeljem argumenata i činjenica. Žene s druge strane će biti bolje u poticanju suradnje, pristupačnosti i razvoju okruženja u kojemu se potiče razvoj i učenje.

Za dimenzije emocionalne inteligencije poput samopoštovanja, samoaktualizacije, nezavisnosti, optimizma, fleksibilnosti i prihvaćanja promjena, asertivnosti te rješavanja konflikata nisu utvrđene razlike između muškaraca i žena. (<http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-i-najcesce-zablude/> 27.07.2020.)

### **Jesu li bolji vođe muškarci ili žene?**

To znači da su muškarci i žene jednako usmjereni prema cilju, provode ciljeve u konkretne planove te vode sebe i druge do cilja, aktivno rade na svom razvoju, daju povratnu informaciju djelatnicima o učinku te ih potiču na razvoj, imaju povjerenja da će delegirani zadatak biti izvršen, anticipiraju moguće probleme, donose pravovremene odluke i preuzimaju odgovornost za donešene odluke, preuzimaju inicijativu da se stvari naprave, predlažu promjene, predviđaju prepreke i moguće probleme, potiču slobodnu razmjenu informacija, sagledavaju situacije iz različitih gledišta, cijene tuđe mišljenje i potiču ravnopravnost. (<http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-i-najcesce-zablude/> 27.07.2020.)

Drugim riječima, za kompetencije postizanja rezultata, donošenje pravovremenih odluka, vođenja, komunikacije i razvoja dijaloga, poduzetnosti i inovativnosti te pokretanja organizacije na promjene, neće biti razlika između muškaraca i žena.

Jesu li onda muškarci bolji vođe i postižu li bolje rezultate? Ne. Prisutne su samo razlike u stilu i načinu ostvarivanja rezultata te će u konačnici uspješnost ovisiti o razvojnoj fazi i potrebama organizacije. (<http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-i-najcesce-zablude/> 27.07.2020.)

### **4.3 Evolucija konstrukta emocionalne inteligencije**

Kao što je prethodno spomenuto, emocionalna inteligencija je relativno nov pojam. Prvi ga je spomenuo Američki psiholog Edward Thorndike 1920. godine, kao mogućnost percepcije svojih i vlastitih emocija, motiva i oblika ponašanja radi njihove optimalne upotrebe. Nešto više od 40 godina kasnije, točnije 1966. godine, Hanscarl Leuner osmislio je naziv „emocionalna inteligencija“, te je u konačnici Reuven Bar-On 1988. skovao naziv emocionalni kvocijent (emotional quotient). Krajem 20. stoljeća pojam je dobivao sve veći interes, te su mnogi psiholozi razvili razne modele i definicije temeljene na ideji emocionalne inteligencije. Početkom tisućljeća pojam emocionalne inteligencije se nastavio razvijati.

Bitno je spomenuti kako postoje razne distinkcije emocionalne inteligencije, s obzirom na to da se literatura razlikuje po distinkciji između fokusa na specifične sposobnosti ili na općenitu integraciju sposobnosti vezanih uz emocionalnu inteligenciju. (Mayer et al., 2008).

Mayer i suradnici su razlikovali modele mentalne sposobnosti i mješane modele. Prvi model je definirao emocionalnu inteligenciju u smislu individualnih kognitivnih sposobnosti u procesuiranju emocionalnih informacija, dok je drugo model kognitivizirao emocionalnu inteligenciju kao konstrukt koji je bio mješavina kognitivnih sposobnosti sa drugim ljudskim karakteristikama poput, primjerice, osobnosti (Mayer et al, 2000).

Druga propozicija emocionalne inteligencije nastale u istom razdoblju dovodi u pitanje različite vrste emocionalne inteligencije više nego što teorija određuje različite modele tog pojma. Autori razlikuju svojstva emocionalne inteligencije (svojstvo samoučinkovitosti) od sposobnosti emocionalne inteligencije (definirana kao informacijsko obrađena emocionalna inteligencija). Ova propozicija se temelji na metodi mjerenja konstrukta (samokritika protiv maksimalnog performansa) te vidi ocijenjen konstrukt kao kvalitativno drugačiji (Petrides and Furnham, 2000.,2001).

Primjerice, u Bar-On-ovom modelu, emocionalna inteligencija je zamišljena kao konstrukt nekolicine faktora u kojemu se emocionalne, osobne i socijalne kompetencije djeluju zajedno te određuju modalitete kroz koje pojedinci suosjećaju sa sobom i drugima. Emocionalna inteligencija se stoga razvija s vremenom, mijenja život pojedinaca te može biti unaprijeđena kroz razne oblike treninga. Bar-On-ov model iz 1997. Godine je hijerarhijski te uključuje jednu globalnu dimenziju emocionalne inteligencije, pet glavnih (centralnih) dimenzija te

petnaest pod-dimenzija. (Bar-On, R. 2005. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 17, 1-28.)

Glavne dimenzije te petnaest pod-dimenzija uključuju su sljedeće:

- 1) intrapersonalna emocionalna inteligencija koja se odnosi na svijest o vlastitim emocijama i mogućnost izražavanja vlastitih osjećaja i komunikacije vlastitih potreba – uključuje samopoštovanje, emocionalnu svijest, samopouzdanje, neovisnost i samoaktualizaciju
- 2) intrapersonalna emocionalna inteligencija koja se odnosi na mogućnost za uspostavljanje kooperativnih, konstruktivnih i zadovoljavajućih ljudskih veza kao i razumijevanja tuđih osjećaja – uključuje empatiju, socijalnu odgovornost i intrapersonalne veze
- 3) upravljanje stresom koje se odnosi na sposobnost kontrole i regulacije emocija – uključuje toleranciju stresa i impulzivne kontrole
- 4) prilagodljivost koja se odnosi na sposobnost upotrebe emocija kako bi se implementirale djelotvorne strategije za rješavanje problema – uključuje testiranje realnosti, fleksibilnost te rješavanje problema
- 5) opće raspoloženje koje se odnosi na sposobnost pozitivnog razmišljanja, osjećanja i izražavanja pozitivnih osjećaja te izvlačenja užitaka iz same prisutnosti drugih ljudi – uključuje optimizam i sreću

Vidljivo je kako ovaj razrađeni model emocionalnu inteligenciju dijeli na niz faktora o kojima ovisi koliku razinu emocionalne inteligencije netko s vremenom može usvojiti s obzirom na to da se radi o mnogim ljudskim osobinama koje mnogi posjeduju u većim ili manjim mjerama. Iz toga proizlazi tvrdnja da se razina emocionalne inteligencije s vremenom može povećati odnosno usavršiti.

#### **4.4 Emocionalna inteligencija: Inovativna varijabla u donošenju poslovnih odluka**

Jasno je da emocije imaju ulogu pri donošenju raznih odluka, pa tako i kada se radi i poslovnim odlukama te odlukama o nastavku karijere, no njihov utjecaj još nije u potpunosti jasan niti jednostavan za interpretirati. (Emmerling, R. J., & Cherniss, C. (2003). Emotional intelligence and career choice process. *Journal of Career Assessment*, Vol. 11, No. 2, (May 2003), pp. 153-167.)

Mnogi autori smatraju da je razvoj nečije karijere usko povezan s njihovim emocijama, stoga je bitno biti osvješćen, a neki, poput Coopera (1997) smatraju da oni koji se pouzdaju u svoje osjećaje i dopuštaju si da njima budu vođenu ostvaruju uspješnije karijere. Stoga je u raznim istraživanjima emocionalna inteligencija bila ključna varijabla za određivanje uspješnosti poslovne karijere. Emmerling i Cherniss su u svom istraživanju zaključili da ljudi sa višom emocionalnom inteligencijom općenito imaju veću svijest o vlastitim emocijama te stoga imaju veći potencijal odnosno kapacitet za integraciju emocionalnog iskustva sa vlastitim razmišljanjima i djelovanjem. (Emmerling, R. J., & Cherniss, C. (2003). Emotional intelligence and career choice process. *Journal of Career Assessment*, Vol. 11, No. 2, (May 2003), pp. 153-167.)

Na temelju korelacije između teškoća donošenja odluka vezanih uz karijeru (definiranih prema modelu Gatiya i suradnika (1996) te Bar-Onovog konstrukta emocionalne inteligencije (1997) rezultati istraživanja dvojice talijanskih pripravnika, čini se kako je manjak emocionalne inteligencije povezan sa manjom spremnošću za nošenje s teškoćama s kojima bi se pojedinac mogao suočiti prije nego što počne donositi odluku. U ovom slučaju dolazi do manjka informacija vezanih uz proces odlučivanja, samoosviještenosti, okupacije (i načini na koje se dolazi do korisnih informacija). Istraživanje je zaključilo da dimenzije emocionalne inteligencije dodaju postotak inkrementalne varijance te stoga viša razina emocionalne inteligencije može imati velikog utjecaja na karijeru pojedinca (Di Fabio & Palazzeschi, 2008a).

Slično istraživanje provedeno na srednjoškolcima otkrilo je da je intrapersonalna dimenzija povezana sa načinima donošenja odluka, upućujući na to da bi manjak osviještenosti i razumijevanja vlastitih emocija povezano sa uporabom neadekvatnih načina donošenja odluka. Dimenzija prilagođavanja je snažno povezana sa opreznim stilom adaptacije, ističući važnost posjedovanja sposobnosti upotrebe emocija kako bi se došlo do optimalnih strategija pri rješavanju problema (Di Fabio & Blustein, 2010).

Spomenuta istraživanja pokazala su emocionalnu inteligenciju kao zanimljivu varijablu bitnoga utjecaja na pojedince, te ukazuju na to da je emocionalna inteligencija karakteristika koju se uvijek može poboljšavati i prilagođavati.

Trening program emocionalne inteligencije kojega kojega je Di Fabio 2010. godine proveo prema modelu Mayera i Saloveya (1997) s talijanskim srednjoškolcima povećao je razinu njihove emocionalne inteligencije (koja obuhvaća i sposobnosti pojedinca kao i osviještenost), te je ujedno i smanjima teškoće pri donošenju odluka i neodlučnost kod ispitanika. U preliminarnoj fazi, četiri razreda koja su se sastojala od sveukupno 91 ispitanika bila su nasumično odabrani od populacije učenika četvrte godine srednje škole svih srednjih škola u Florenci. Odabrani ispitanici koji su prošli preliminarnu fazu bili su podijeljeni u eksperimentalnu grupu i kontrolnu grupu za administracije instrumentima (koji su bili sljedeći modeli): MSCEIT test (Mayer et al., 2002); Skala emocionalne inteligencije (EIS, Schutte et al., 1998); Skala neodlučnosti (IS, Frost & Shows, 1993); te Uпитnik o teškoćama pri donošenju odluka vezanih uz profesionalnu karijeru (CDDQ, Gati et al., 1996). Istraživanje je došlo do već spomenutih rezultata čiji su efekti kod ispitanika bili prisutni i mjesec dana nakon provedenog istraživanja. Veza emocionalne inteligencije i varijabla o donošenju odluka tako je dobila na težini (Di Fabio i Kenny, 2011).

## **5. ISTRAŽIVANJE O UPOZNATOSTI ISPITANIKA SA EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM**

### **5.1. Način istraživanja**

S obzirom na to da je pojam emocionalne inteligencije mnogim pojedincima apstraktan i rijetko se kada susreću s njime, pa se sukladno tome rijetko kada evauliraju na temelju ovog pojma i njegovog značenja, provedena je anketa na uzorku od otprilike 200 ispitanika. Svrha pitanja koja su krojena oko spomenutog pojma jest da se utvrdi koliko su ispitanici uopće upoznati sa pojmom emocionalne inteligencije i u koji ju kontekst stavljaju u određenim situacijama.

Anketa se sastoji od ukupno 15 pitanja gdje se ispituje koliko su (i jesu li) ispitanici bliski s emocionalnim inteligencijom, uspoređujući ju sa kvocijentom inteligencije kako bi se vidjelo kojoj će značajki koliki postotak ispitanika dati veću prednost.

Tip pitanja podijeljen je u dvije kategorije – variraju od višestrukog izbora do skale od 1 do 5 u kojoj ispitanici izražavaju svoje slaganje ili neslaganje sa zadanom tvrdnjom.

### **5.2. interpretacija dobivenih rezultata**

Od 187 ukupnih ispitanih osoba, njih 60% čine osobe ženskog spola, odnosno 40% muških ispitanika, dok je preko 53% ispitanika u dobi između 26 do 35 godina, dok je 33% ispitanika mlađe dobne kategorije, između 18 i 25 godina. Manji dio ispitanika čine osobe od 36 godina nadalje, koji su podijeljeni u dvije kategorije (36-45 godina te više od 46) dok nije bilo ispitanika mlađih od 18 godina.

Demografiju ispitanika upotpunjuje njihova razina završenog obrazovanja, gdje čak 61,5% posto anketiranih ima završenu višu školu ili fakultet, dok preostalih 38,5% čine oni sa završenom srednjom školom. Niti jedan od ispitanika nije imao manju stručnu spremu od srednje škole.

Uzorak ispitanika je indikativan – gotovo svi anketirani su odrasle ili mlade odrasle osobe sa srednjom ili višom završenom razinom obrazovanja. Ove varijable izrazito su bitne za ovu anketu i pojam emocionalne inteligencije jer bi racionalna pretpostavka, prije provođenja anketa i testova, bila ta da su veće šanse da će ispitanici u razvijenim godinama koji također

imaju minimalno srednju ili višu stručnu spremu biti upoznati s emocionalnom inteligencijom u većoj mjeru negoli mlađe skupine koje stoga imaju i manju razinu obrazovanja.

Prvo pitanje koje se bavi pojmom emocionalne inteligencije, a četvrto ukupno, nakon kratkog upoznavanja anketiranih potvrđuje upravo spomenutu pretpostavku. Na pitanje „Jeste li upoznati s pojmom „emocionalna inteligencija“, čak 81% svih ispitanih odgovorio je potvrdno.

Iako su to ohrabrujući rezultati, jedno pitanje zatvorenog tipa nije dovoljno da bi se utvrdilo je li to doista tako.

Stoga sljedeće pitanje otkriva puno više negoli prethodno, u kojemu su ponuđene tri definicije emocionalne inteligencije, od kojih je samo jedna točna. S obzirom na to da je gotovo 73% posto anektiranih osoba odgovorilo točno, jasno je kako je prevladavajuća većina ispitanih uistinu upoznata s ovim pojmom. Još jedna zanimljivost je kako nije bilo podjednakih rezultata kod druga dva ponuđena odgovora – čak 26% odabralo je drugu opciju, dok za odgovor kako je emocionalna inteligencija „sposobnost rješavanja novonastalih ili teških situacija“ nije glasao gotovo nitko.

Kada se istražuje pojam poput emocionalne inteligencije, koji lako može biti povezan ili čak pomiješan sa pojmovima koji se čine ili zvuče srodno, poput kvocijenta inteligencija, logično je usporediti oba pojma te vidjeti kojemu od njih većina ljudi pridaje veću pažnju.

Ipak, sukladno sa dosadašnjim uzorkom ispitanika i njihovim odgovorima, nije začuđujuće kako čak 78% posto njih smatra kako je za uspjeh na poslu i u komunikaciji s drugima ipak bitnija emocionalna inteligencija. Već se sada može utvrditi da svi oni koju su upoznati sa emocionalnom inteligencijom prepoznaju njenu važnost, ne samo u svakodnevnom životu nego i u radnim odnosima, te se više uzdaju u nju negoli koeficijent inteligencije, koji, iako je možda rašineriji pojam, isto tako i apstraktniji i na svojevrtan način nemjerljiv.

Kako bi potvrdili određeni apsurd ili svakodnevnu praktičnu nemjerljivost koeficijenta inteligencije, ispitanici su od tri tvrdnje vezane uz koeficijent inteligencije ili emocionalu inteligenciju morali odabrati onu koju smatraju najtočnijom, odnosno onu s kojom se najviše slažu.

Ponovno nema nikakvih velikih odstupanja niti iznenađenja – 73% anketiranih osoba se slaže kako koeficijent inteligencije nije pouzdan pokazatelj budućeg uspjeha u životu, stavljajući time prednosti i važnost razumijevanja emocionalne inteligencije, i time samoga sebe kao pojedinca, ispred ponuđene alternative.

S obzirom na to da je utvrđeno da je znatna većina ispitanika upoznata sa središnjim pojmom ovoga rada, pri pitanju u kojemu su ponuđena dva tipa vođe (transakcijski i transformativni) i gdje su upitani da izaberu svog „idealnog“ nadređenog, ponovno nema nikakvih iznenađenja ili odksakanja od očekivanih normi. Čak 86% anketiranih preferiralo bi transformativnu vođu što se uistinu i podudara s očekivanjima. Prije provođenja istraživanja, racionalna pretpostavka bila bi ta da će pojedinci u radnom odnosu koji su upoznati sa samima sobom i svojim mislima, osjećajima i osobnošću preferirati vođu kojoj će imperativ biti nadahnuti i izvući ono najbolje iz svojih radnika. Osobine transakcijskoga vođe više nisu toliko poželjne jer pojedinci smatraju da je za najučinkovitije izvršenje zadataka potreban tip vođe koji će do tih rješenja doći na nove i efikasne načine koji na pojedince gledaju kroz više aspekata, od kojih je emocionalna inteligencija od središnje važnosti.

Od ponuđenih pozitivnih osobina transformacijskoga vođe, rezultati ispitanika ne pokazuju znatno većinu niti u jednoj. Takav rezultat je pozitivan i poželjan jer niti jedna osobina transformativnoga vođe ne bi trebala biti znatno bolja ili lošija odnosno izraženija od druge. Oko 24% ispitanika smatra da su komunikacijske vještine neophodne za uspjeh i nadahnuće vođe na radnom mjestu, dok isti broj misli da je to razvijanje drugih. Upravo ovakvi rezultati pokazuju prednosti transformativnoga vođe. Niti jedna osobina ne može biti izolirana od druge, nego se one međusobno nadopunjuju, stoga je poželjno, a čak i nepohodno da pojedinci u tom tipu vođe različite osobine tretiraju kao najbitnije. Takvu racionalizaciju potvrđuje i činjenica da 18% ispitanika iznad svega stavlja timski rad, a to je osobina vođe koja ga uistinu i čini različitom od drugih tipova.

Sukladno sa dosadašnjim rezultatima, gotovo 100% ispitanika se u manjoj (rang 3) ili većoj (rang 4 i 5) slaže da emocionalni kvocijent u velikoj mjeri određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh na poslu. Konsenzus u ovoj tvrdnji očekivan je jer pojedinci koji su sposobni prepoznati svoje osjećaje i osjećaje oko sebe prepoznaju važnost koju to ima za radno mjesto, efikasnost, a i samu sreću na radnom mjestu.



Gotovo da konsenzus postoji i u rezultatima idućeg pitanja – s obzirom na to da je utvrđeno da su ispitanici upoznati sa važnošću ovoga pojma i preferiranog tipa vođe, jasno je da se gotovo 100% ispitanika slaže da osobine vođe znatno utječu na ostvarivanje poslovnih rezultata. To je još pokazatelj da je danas za uspjeh na radnom mjestu, ne samo samoga sebe nego cjelokupnoga tima, uistinu potrebno gajiti poželjne osobine ne samo među sobom, nego i od samoga vrha hijerarhije.

U tonu dosadašnjih rezultata uočljivi su i očekivani rezultati sljedećega pitanja u kojemu se ispitanici ponovno slažu da viši koeficijent inteligencije nužno ne dovodi do boljih radnih mjesta, nasuprot, čak dovodi i do nižih hijerarških položaja ukoliko koeficijent inteligencije nije komplementiran visokom emocionalnom inteligencijom. To dakako nije iznenađujuće, jer visoka sposobnost razumijevanja nekih stvari (koeficijent inteligencije) ne garantira i sposobnost nošenja i pravilne interpretacije tih stvari (emocionalna inteligencija).

Ipak, manja odstupanja od dosadašnjih rezultata vidljiva su u sljedećem pitanju, gdje se 13% posto ispitanika ne slaže s tvrdnjom da genetsko nasljeđe samo djelomično utječe na značajke emocionalne inteligencije, poput marljivosti, neprijateljstva, ljubaznosti ili hrabrosti. Manjina ipak smatra kako je neizbježno naslijediti neke osobine genetikom te kako ih se stoga ne može izbjeći, no većina se ipak slaže s tom tvrdnjom, smatrajući da se i pozitivne i negativne osobine mogu kontrolirati, s obzirom na to da većina ljudskih bića raspolažu slobodnom voljom te sposobnošću donošenja odluka i percepcije sebe i svijeta oko sebe.

Najveća podiela uočljiva je u posljednjem pitanju rang tipa – s tvrdnjom da se emocionalna inteligencija može naučiti u velikoj mjeri (rang 4 i 5) slaže se samo 39% ispitanika. 30% se djelomično slaže dok se čak 30% ne slaže.

Ipak, nije začuđujuće što je od svih pitanja ovo najviše dehomogeniziralo ispitanika. Naime, vidi se jasna podijela između onih koji smatraju da je to nešto što čovjek ne može samo tako naučiti i potom aplicirati u svakodnevni i profesionalni život i onih koji smatraju da se ne radi o urođenoj sposobnosti, nego svojevrsnoj navici i životnoj školi. Obje strane su djelomično u pravu – utvrđeno je kako se neki aspekti emocionalne inteligencije nasljeđuju, dok se neki mogu naučiti, primjerice iz prijašnjih iskustava. Čini se da dio ispitanika smatra kako su se emocionalnom inteligencijom pretežno rodili, dio smatra da ju je pretežno naučio s godinama postojanja i raznim iskustvima, dok se dio nalazi u sredini, između oba aspekta. Ovi rezultati dobar su pokazatelj kako je emocionalna inteligencija istovremeno jednostavan i

kompleksan pojam, jer je dio urođen a dio naučen, stoga su i mišljenja o sposobnosti razvijanja ista gotovo jednako podijeljena na svim rang točkama.

Posljednje pitanje još se jednom vraća na odabir odnosno preferenciju između emocionalne inteligencije i koeficijenta inteligencije. Prema dosadašnjim rezultatima uzorka očekivano je da 62% posto ispitanika smatra kako je za njihov vlastiti uspjeh na poslu važniji aspekt emocionalne inteligencije. S obzirom na to da smo utvrdili da većina anketiranih preferira transformativnog vođu, sa znatno izraženim osobinama motivacije, timskoga rada i ohrabrivanja (svih stvari za koje je potrebna emocionalna inteligencija – razumijevanje sebe i ljudi oko sebe), razumljivo je kako se emocionalnoj inteligenciji daje prednost u radnom okruženju i smatra se da je ona optimalni vodič do većeg uspjeha i kohezije na radnom mjestu.

Ukupni rezultati ankete pokazuju visoko razumijevanje anketiranih kada se radi o pojmu emocionalne inteligencije te veliku povezanost između emocionalne inteligencije i uspjeha na radnom mjestu. Ispitanici u velikoj mjeri smatraju da oni sa razvijenom emocionalnom inteligencijom uspijevaju biti spremniji za sve zadatke koji se pred njih pojave na radnom mjestu te da je za dugoročni uspjeh i zadovoljstvo bitno biti okružen ljudima sa visokom emocionalnom inteligencijom, počevši od samoga vođe na vrhu hijerarhije, koji svojim primjerom i visokom upotrebom emocionalne inteligencije i pozitivnih osoba transformativnog tipa vodstva u svoje radnje okruženje ustaljava visoku upotrebu emocionalne inteligencije koja stoga dovodi do boljih rezultata, veće učinkovitosti, jasne komunikacije i zdravog okruženja.

## 6. ZAKLJUČAK

Emocionalna inteligencija izrazito je važna za uspjeh pojedinca u životu, a time i na radnom mjestu. Razvijeniji stupanj emocionalne inteligencije preduvjet je za uspješnije međuljudske odnose te rješavanje i razumijevanje problema.

U današnjem svijetu više nego ikada potrebno je biti emocionalno inteligentan te se pravodobno adaptirati na sve izazove života i samoga time radnoga mjesta i njegovog okruženja. Ljudi su društvena bića no da bi razumjeli druge i kvalitetno i efikasno surađivali s drugima, prije svega moramo biti sposobni razumjeti same sebe. Stoga je percepcija svog unutarnjeg svijeta nezaobilazan korak za razumijevanje društva i svijeta oko sebe.

Iako se neki aspekti emocionalne inteligencije nasljeđuju, velik dio se kroz razne životne i društvene situacije može naučiti. Pozitivna i negativna iskustva mogu pomoći pojedincu kako bi bolje percipirao sebe i ljude oko sebe, čime direktno razvija svoju emocionalnu inteligenciju.

Bili mi toga svjesni ili ne, emocionalna inteligencija je jedan od procesa cjeloživotnog učenja – nikada ne prestajemo bolje ili lošije percipirati događaje i ljude oko sebe, kao i vlastite osobine i uvjerenja. Stoga pojedinac uvijek aktivno radi na poboljšanju ili pogoršanju svoje emocionalne inteligencije bio on toga svjestan ili ne, pa tako i na radnom mjestu.

Stoga je jasno da će radna mjesta koja su usmjerena na timski rad, nadahnuće te jasnu i transparentnu komunikaciju kod svojih zaposlenika namjerno ili nenamjerno potaknuti povećanje emocionalne inteligencije odnosno stvoriti okruženje u kojemu svaki zaposlenik ima odgovarajuće uvjete za optimalnu percepcije sebe i svijeta oko sebe.

Samosvijest, empatija, društvena umijeća, motiviranost i samovladanje faktori su emocionalne inteligencije koji se trebaju ohrabrivati i poticati, jer razvijanje ovih društvenih i osobnih osobina u pojedincu dovesti će do veće produktivnosti na radnome mjestu.

S obzirom na to da postoji 26 tipova emocionalne inteligencije, potrebno je djelovati i omogućiti uvjete koji će biti podloga za razvitak onih najboljih tipova, a s obzirom na to da je emocionalna inteligencija uvelike ovisna o osobnim iskustvima i aspektu cjeloživotnog učenja, uistinu je moguće truditi se manifestirati alate koji će „proizvoditi“ najbolje tipove.

Nije iznenađujuće da ljudi s visokim stupnjem emocionalne inteligencije razvijaju sposobnosti vođe te uspijevaju motivirati ne samo sebe nego i ostale zaposlenike.

Jednostavno rečeno, većom razinom emocionalne inteligencije pojedinac uspijeva vlastite pozitivne karakteristike svoje osobnosti i svoje percepcija svijeta i radnoga mjesta proširiti na ljude oko sebe, pomažući im da ostvaruju efikasnije poslovne rezultate istovremeno povisujući njihovu emocionalnu inteligenciju.

Razne pozitivne osobine poput karizme nisu nešto s čime se čovjek samo rađa, one se mogu naučiti, a s obzirom na tehnološki napredak i uvjete na radnom mjestu koji se neprestano mijenjaju i poboljšavaju stoga je bitno biti osviješten i svijestan činjenice da emocionalni, (a samim time i društveni) napredak ne prestaje u djetinjstvu ili u određenom periodu života, nego je to kontinuirani proces, stoga nikada ne treba prestati raditi na samome sebi – da je to tako, onda nikada ne bi postojao tip vođe poput primjerice transformacijskog. Radi se o kontinuiranom procesu koji nikada ne staje.

Rezultati ankete uvelike su potvrdili sve spomenute tvrdnje i činjenice. Izrazito velik broj zaposlenih ljudi danas je svijestan, ne samo pojma nego i važnosti emocionalne inteligencije. Oni su i svjesni pozitivnih osobina koje visoki stupanj emocionalne inteligencije iziskuje, stoga bez poteškoća prepoznaju važnost i prednost emocionalne inteligencije pred, primjerice, koeficijentom inteligencije te su svjesni važnosti radnoga okruženja u kojemu se potiče transparentna i jasna komunikacija, timski rad te razvijanje drugih (što su sve osobine transformacijskog vođe).

Može se tvrditi kako se ne radi o apstraktnom pojmu sa apstraktnim vrijednostima. Za optimalno postojanje i razumijevanje samoga sebe a samim time i za efikasno obavljanje zadataka na radnom mjestu i kvalitetnoj interakciji sa zaposlenicima potrebno je neprestano promišljati i biti sposoban interpretirati događaje i ljude oko sebe.

Bez kontinuiranog emocionalnog rada koji potom manifestira i kvalitetan rad u fizičkom svijetu, na fizičkom mjestu u današnjem vremenu i prostoru gotovo je nemoguće funkcionirati. Ovo je vrijeme u kojemu se sve više potiče individualnost za dobivanje novih, kvalitetnih rješenja i dotada možda nepoznatih perspektiva, a da bi se do toga došlo niti sam pojedinac, niti njegovo okruženje ne smije potisnuti svoj emocionalni razvoj. Upravo zato ne postoji budućnost radnoga mjesta bez budućnosti rada na emocionalnoj inteligenciji, i toga su, prema rezultatima ankete svjesni i ispitanici. Zbog pozitivne promjene paradigme transformacijski tip vođe uspijeva biti vodilja u razvijanju i ubiranju plodova razvijene emocionalne inteligencije te efikasnom postavljaju i ostvarivanju radnih zadataka.

Izolacija ubija individualnost, manjak komunikacije smanjuje mogućnost dolaska do novih, boljih rješenja i svako radno mjesto koje to prepozna te što prije krene sa implementiranjem modernih, nadahnjujućih metoda rada ostvarivati će bolje rezultate jer će stvoriti bolje radno mjesto – radno mjesto kreću pojedincima sa visokom emocionalnom inteligencijom čija perspektiva i razumijevanje neće biti zamagljeni u moru radnih problema i obaveza, nego će cvjetati zbog visokog obujma kvalitetnih radnih i međuljudskih praksi te kvalitetnom pristupu donošenja odluka i izvršavanja zadataka.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Bass, B. M. (1990.). "From transactional to transformational leadership: leading to share the vision". U: Winter, Steers, R. M., Porter, L. W. i Bigley, G. A. (ur), *Motivation and Leadership at Work*, vol. 2. McGraw-Hill, Boston, str. 1-9.
2. Bass, B. M. (1997.). "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, (52), 5: 130-139.
3. Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999.). "Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour", *Leadership Quarterly*, (10), 2: 181-218.
4. Bar-On, R. 2005. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 17, 1-28.)
5. Emmerling, R. J., & Cherniss, C. (2003). Emotional intelligence and career choice process. *Journal of Career Assessment*, Vol. 11, No. 2, (May 2003), pp. 153-167.)
6. Goleman D. (1995.): „Emocionalna inteligencija. Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije“, Zagreb: Mozaik knjiga
7. Goleman D. (2000.): „Emocionalna inteligencija u poslu“, Zagreb, Mozaik knjiga
8. Goleman, D. (1998.). "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, (76), 6: 92-105
9. Ilić E: Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *EKONOMSKI PREGLED*, 59 (9-10) 576-592 (2008)
10. Rijavec M. i Miljković D. (2008.): „Pozitivna psihologija na poslu“, Zagreb, Ekološki glasnik
11. Simmons S. i Simmons Jr J.C. (2000.): „ Emocionalna inteligencija: procjene i vrste“, Zagreb, Izvori
12. Stanojević M. (2011.): „Marketing na društvenim mrežama“, *Medianali*, Vol.5., No 10, str. 165-180.
13. [https://scholar.harvard.edu/files/jenniferlerner/files/annual\\_review\\_manuscript\\_june\\_16\\_fin\\_al.final.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/jenniferlerner/files/annual_review_manuscript_june_16_fin_al.final.pdf) (pristupljeno 21.7.2020.)
14. [http://www.aijssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_1\\_February\\_2015/16.pdf](http://www.aijssnet.com/journals/Vol_4_No_1_February_2015/16.pdf) (pristupljeno 26.7.2020.)

15. [http://www.aijssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_1\\_February\\_2015/16.pdf](http://www.aijssnet.com/journals/Vol_4_No_1_February_2015/16.pdf) (pristupljeno 3.8.2020.)
16. <http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/> (pristupljeno 25.07.2020.)
17. <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/emocionalna-inteligencija-kljucna-je-za-poslovni-uspjeh-278882> pristupljeno 25.07.2020.)
18. <https://zvono-istine.org/kratki-tecaj-iz-kreacije-stvarnosti-9-neravnoteza-i-kaos-hodaju-ruku-pod-ruku/> (pristupljeno 10.09.2020.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Prikaz neokorteksa.....5

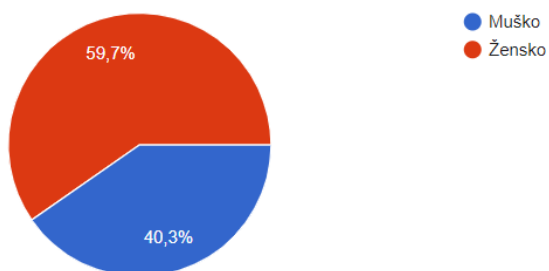
## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Okvir emocionane inteligencije.....8

## PRILOG 1: Odgovori na anketna pitanja

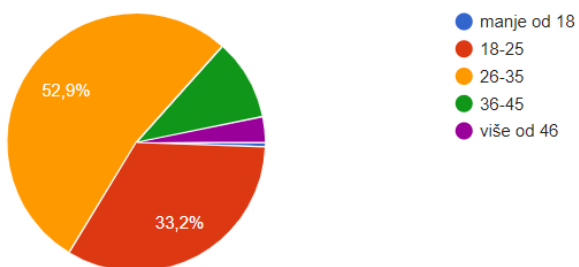
### 1. Spol:

186 odgovora



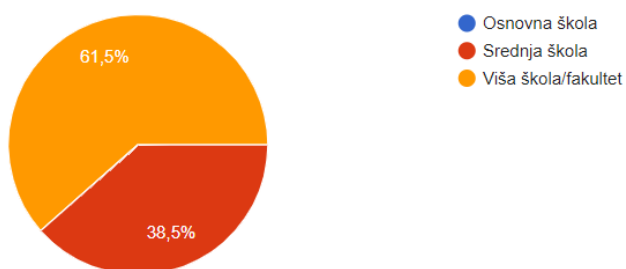
### 2. Dob:

187 odgovora



### 3. Razina Vašeg završenog obrazovanja:

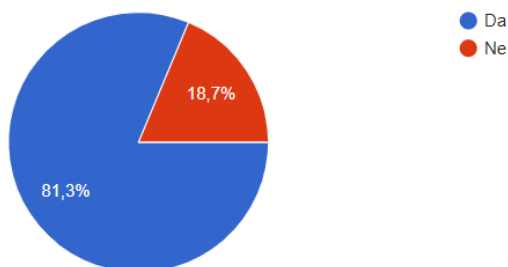
187 odgovora





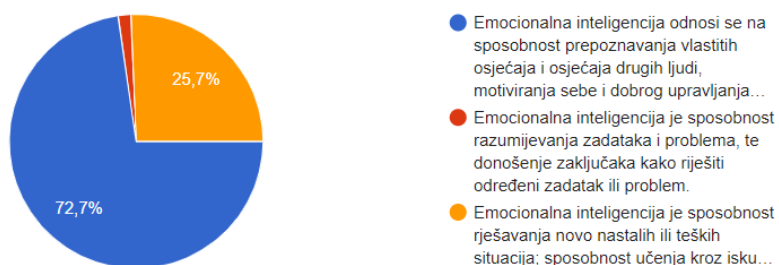
#### 4. Jeste li upoznati s pojmom „emocionalna inteligencija“?

187 odgovora



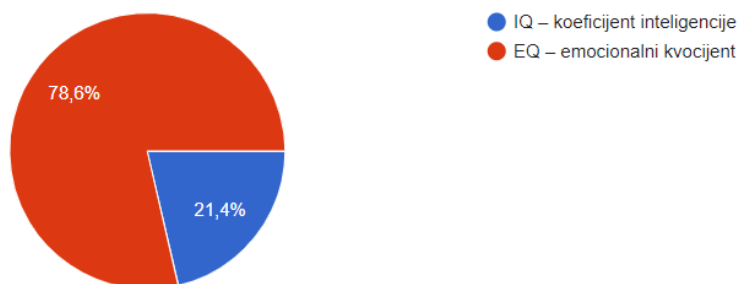
#### 5. Označite tvrdnju koju smatrate točnom:

187 odgovora



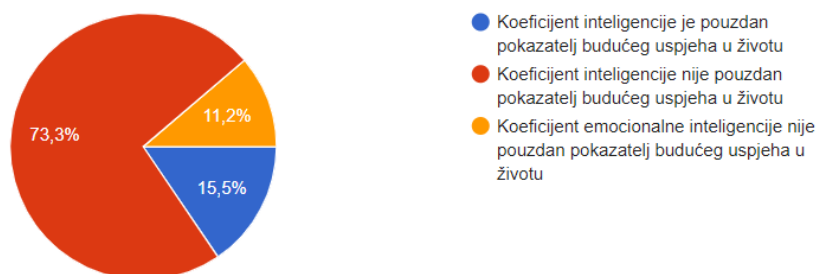
#### 6. Za koji od sljedećih aspekata smatrate da određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh na poslu?

187 odgovora



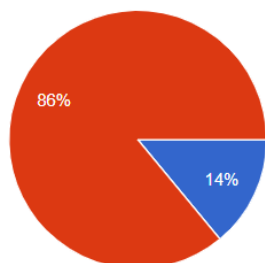
#### 7. Koju od ovih tvrdnji smatrate najtočnijom?

187 odgovora



8. Uz objašnjenje slijedećih pojmova, za kojeg od ova dva tipa vođe biste radije da vam bude nadređen na poslu?

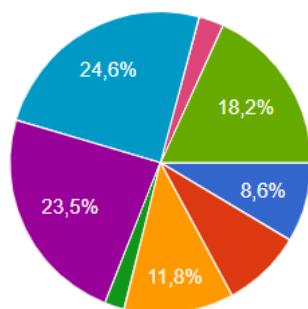
186 odgovora



- Transakcijski vođa - utjelovljuje klasičan, racionalni tip vođe, usmjeren na učinkovito izvršavanje zadataka i na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva organizacije kontroliranjem i naređivanjem i na materijalne oblike poticanja
- Transformativni vođa - karizmatični vođa koji nadahnuje. Predan je njegovanju odnosa s ljudima koje predvodi.

9. Koju vještinu smatrate najvažnijom za uspješnog transformativnog vođu?

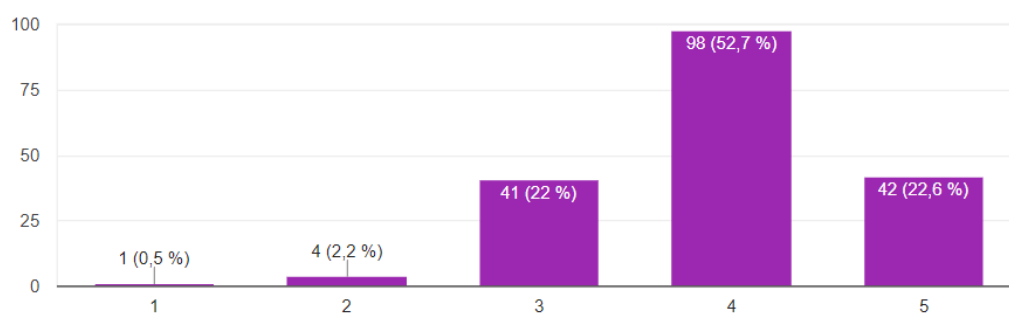
187 odgovora



- Samopouzdanje
- Vodstvo
- Karizmatičnost
- Želja za postignućem
- Razvijanje drugih
- Komunikacijske vještine
- Kreativnost
- Timski rad

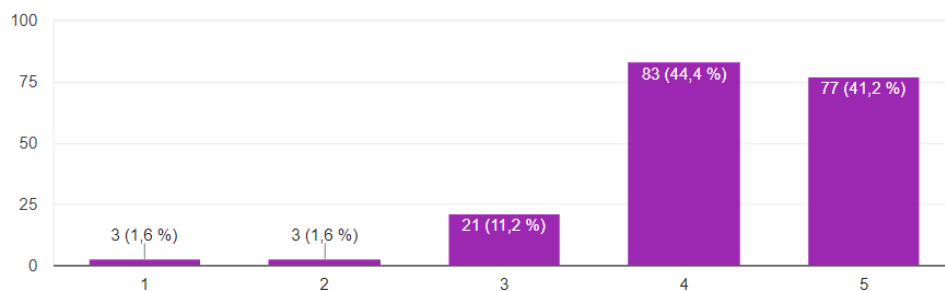
10. Emocionalni kvocijent u velikoj mjeri određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh na poslu.

186 odgovora



11. Osobine vođe utječu na ostvarivanje poslovnih rezultata.

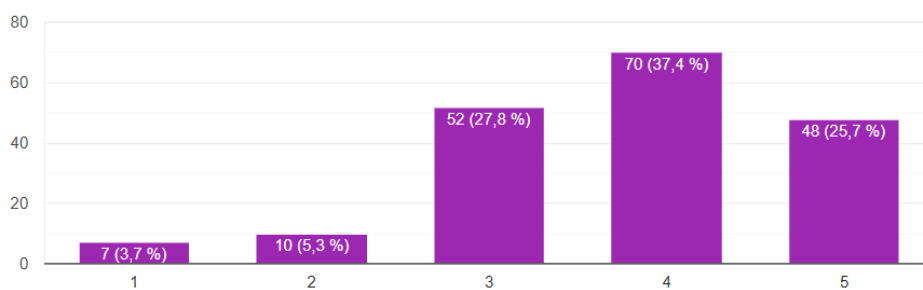
187 odgovora



12. Mnogi ljudi koji su pametni na papiru, ali im nedostaje emocionalna inteligencija na kraju rade za ljude koji imaju niži kvocijent inteligencije od njih, ali posjeduju nadmoćne vještine emocionalne inteligencije.



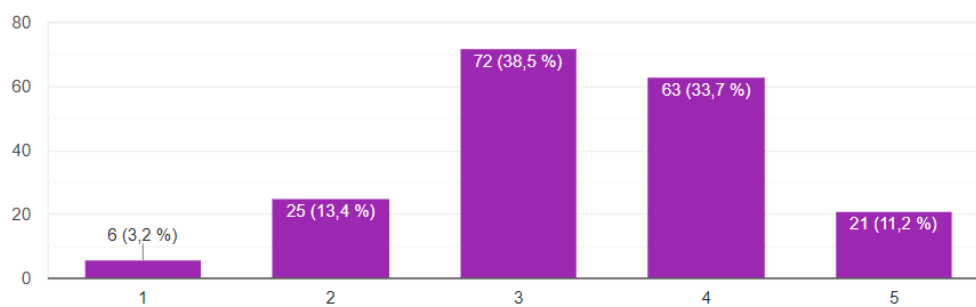
187 odgovora



13. Genetsko naslijeđe samo djelomično utječe na značajke emocionalne inteligencije, poput marljivosti, neprijateljstva, ljubaznosti ili hrabrosti.



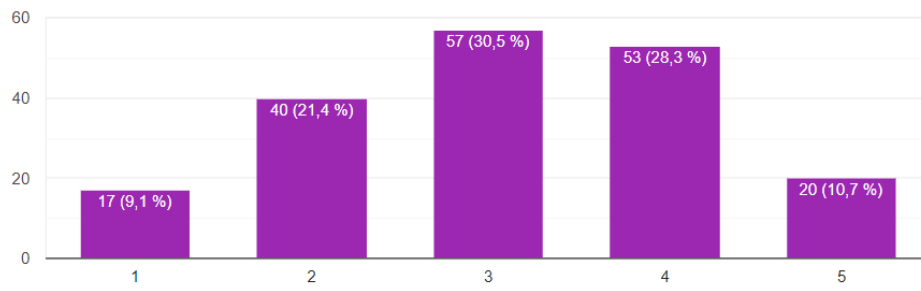
187 odgovora



14. Emocionalna inteligencija može se naučiti.



187 odgovora



15. Smatram da je za moj uspjeh na poslu važniji:

187 odgovora

