

# Emocionalna inteligencija i poslovna izvrsnost

Emocije su neizbježan dio većine ljudskih aktivnosti. Sposobnosti zapažanja, izražavanja, razlikovanja, razumijevanja, a naročito upravljanja emocijama, olakšavaju pristup i rješavanje raznih problema s kojima je pojedinac suočen u životu. Navedene su sposobnosti objedinjene u konstrukt nazvanom emocionalna inteligencija koji ističe važnost ovih, dugo vremena zanemarenih ljudskih osobina.



mr. sc. Darko Sambol

Emocionalnu inteligenciju znatno određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh u poslu. Netko može biti vrlo inteligentan, imati odgovarajuću školsku spremu za neki posao, steći mnoge godine iskustva u tom poslu, pa ipak zakazati jer njegova emocionalna inteligencija ne odgovara tom poslu.

## TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Teoriju emocionalne inteligencije izložili su 1990. godine **Peter Salovey i John Mayer**. Oni su definirali emocionalnu inteligenciju kao sposobnost praćenja i upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima te usmjeravanje mišljenja i djelovanja pomoću osjećaja. Ujedno, ti autori prvi put 1990. godine rabe izraz "emocionalna inteligencija".

**Daniel Goleman** njihov je model uobličio u formu najpogodniju za razumijevanje značaja tih talenata u radnom životu. Njegova adaptacija uključuje **pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija**:

- 1. SAMOSVIJEST:** znati što osjećamo u danom trenutku i prema tim preferencijama upravljati svojim odlukama; realno procjenjivati vlastite sposobnosti i imati dobro utemeljen osjećaj samopouzdanja.
- 2. SAMOKONTROLA:** nositi se sa svojim emocijama tako da one olakšavaju posao umjesto da nas ometaju u njemu; biti savjestan i odgađati zadovoljstvo kako bi se ostvario cilj; dobro se oporavljati od emocionalnih stresova.
- 3. MOTIVACIJA:** služiti se svojim najdubljim preferencijama kako bismo se poticali i usmjeravali prema svojim



ciljevima, kako bismo preuzimali inicijativu i težili poboljšavanju te ustrajali kad se suočimo s neuspjesima i razočaranjima.

- 4. EMPATIJA:** osjećati što ljudi osjećaju, biti kadri zauzeti njihovo gledište te njegovati osobne odnose i usklađenost s vrlo različitim ljudima.
- 5. DRUŠTVENE VJEŠTINE:** dobro se nositi s emocijama u odnosima i točno očitavati društvene situacije i mreže; stupati u interakcije; služiti se tim vještinama da bismo uvjerali i predvodili, pregovarali i razrješavali sukobe te postigli suradnju i timski rad.

## EMOCIJE I SUVREMENI MANAGER

Suvremenom kompanijom treba upravljati emocionalno zrela osoba, odnosno manager koji nadzire svoje osjećaje i vlada njima,

pravilno postupajući pod stresom, zna podnijeti i neuspjeh i razočaranja jer na svakom koraku svog života računa s neuspjehom, teškoćama i iskušenjima.

Naime, prema rezultatima istraživanja u gotovo pet stotina poduzeća, vladinih agencija i neprofitnih organizacija diljem svijeta, **za uspjeh u poslu** nisu više bitne samo inteligencija, naobrazba i stručnost managera, već je **važnije umijeće** kojim se nosi sa samim sobom, kao i s drugima. Kako se poslovni svijet mijenja, javljaju se i **novi izazovi** koji traže nove talente. Tako su najpoželjnije sposobnosti kod suvremenog managera komunikacijske vještine, međuljudske vještine (utjecanje na druge, a za to su potrebne empatija i društvene vještine tj. prepoznavanje emocija kod drugih, te upravljanje njihovim emocijama i motivacijom) i vladanje samim sobom

**Prema rezultatima istraživanja u gotovo pet stotina poduzeća, vladinih agencija i neprofitnih organizacija diljem svijeta, za uspjeh u poslu nisu više bitne samo inteligencija, naobrazba i stručnost managera, već je važnije umijeće kojim se nosi sa samim sobom, kao i s drugima.**

(inicijativa, pouzdanost, ustrajnost, samopouzdanje, nagon za postignućem).

### MODELI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Uspješnost svladavanja raznovrsnih problema procjenjuje se na različite načine, odnosno različitim kriterijima. Pojasniti i organizirati ove složene fenomene pokušalo se uvođenjem koncepta "inteligencije". Složenost fenomena uzrokom je pojave različitih "inteligencija" (sustava sposobnosti). Oduvijek je o pojmu inteligencija postojalo više različitih pristupa i koncepta, ali je najizrazitiji bio dualizam između "akademske" i "socijalne" inteligencije.

**Akademskom inteligencijom** su se nazivale sposobnosti logičkog i analitičkog rezoniranja i bila je predmetom ispitivanja tradicionalnih testova inteligencije, gdje je mjeren učinak ispitanika najčešće izražen brojem točno riješenih zadataka. Učinak svakog ispitanika standardiziran je, a najpoznatija je skala na kojoj su rezultati izražavani, **skala kvocijenta inteligencije (IQ)**. Akademskom je inteligencijom prozvana najviše zato jer je dobro prognozirala uspjeh u različitim vrstama obrazovanja.

S druge je strane **socijalna inteligencija** obuhvaćala sposobnosti i vještine snalaženja u svakodnevnim situacijama, a kako su one uglavnom uključivale odnose s drugim ljudima, općenita definicija uključivala je sposobnosti snalaženja u međuljudskim odnosima.

### UPRAVLJANJE VLASTITIM I TUĐIM EMOCIJAMA

Emocionalna inteligencija pretpostavlja i sposobnost **izazivanja i upravljanja tuđim emocijama**. Primjere za to nalazimo

#### Emocionalno zreli manager:

- nadzire svoje osjećaje i vlada njima,
- pravilno postupa pod stresom,
- zna podnijeti i neuspjehe i razočaranja,
- na svakom koraku života računa na iskušenja,
- najpoželjnije sposobnosti: komunikacijska vještina, međuljudska vještina, vladanje samim sobom.

kod vještih govornika koji izazivaju snažne reakcije kod publike. Klasični primjeri su impresivno istrenirani manageri koji su do savršenstva naučili kako se ponašati u kojoj situaciji. Ipak, i među njima ima razlika u sposobnostima upravljanja tuđim emocijama jer oni sposobniji brže uče i prirodnije se ponašaju u zadanim situacijama.

Trgovački putnici također su primjer

**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.**

upravljanja tuđim emocijama zbog potrebe prikazivanje sebe i proizvoda koje prodaju u što boljem svjetlu. Iskusniji su naučili kako prići i zadobiti povjerenje ljudi, tako što su izgradili brojni repertoar načina upravljanja emocijama za svaku kategoriju potencijalnih kupaca.

Čak i savjetodavci čine kompromise i nisu uvijek poštteni prema klijentu, ako je to nužno za efikasnije rješavanje nastalog problema. Međutim, sva takva ponašanja koja upravljanje emocijama koriste kao oruđe u svakodnevnom poslu, predstavljaju rizik za zdravlje. Poznat je sindrom **sagorijevanja na poslu** (burnout) koji se javlja kod osoba kojima je svakodnevni posao pomagati drugima.

Nisu svi ljudi koji nastoje upravljati svojim i tuđim raspoloženjima emocionalno inteligentni, nego su to samo oni koji uspijevaju unaprijediti (pojačati) emocije i popraviti svoja i tuđa raspoloženja, karizmatički motivirajući i usmjeravajući druge da dostignu sebi vrijedne ciljeve.

### KORIŠTENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U MANAGERSKOM 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.

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 rješava-

## JESTE LI ZNALI DA?

**42%** ispitanih managera bi za istraživanje tržišta i interno ispitivanje mnijenja izdvojilo godišnje od **15.000 do 40.000 kn.**

Izvor: On-line istraživanje Poslovnog savjetnika i Poslovne lige BMM. Istraživanje je provedeno u periodu svibanj-srpanj 2007. na uzorku od 455 ispitanika-managera hrvatskih tvrtki.

nje novonastale situacije. Konačno, emocije osoba može koristiti da 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.

Brojne su mogućnosti korištenja sposobnosti emocionalne inteligencije. Prednost emocionalno inteligentnih osoba bi se najviše očitovala u sposobnostima i vještinama kreativnog i fleksibilnog pristupa mogućim alternativama problemske situacije. Budući da su upućeni u prednosti korištenja znanja o svojim i tuđim emocijama, u svom ponašanju uvažavaju svoje i osjećaje drugih ljudi. Takve se osobe "ne pitaju što će u svojoj karijeri steći, nego hoće li u njoj biti sretni."

**WWW.PROPISI.HR**  
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

Poštovani pretplatnici!

Uz godišnju pretplatu na Poslovni savjetnik dobivate **GRATIS**, pristup portalu **WWW.PROPISI.HR**

Portal sadrži:

- Dnevne ažurirane važeće pročišćene propise
- Više od 1000 mišljenja raznih nadležnih tijela
- Više od 200 modela ugovora i razne dokumentacije
- Sudsku praksu

PRETPLATITE SE NA ČASOPIS ZA PRAVNIKE PROPISI.HR  
**TEL. 01/49 21 742**