VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU

Bekavac, Natali

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:302393

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Menadžment

Natali Bekavac

VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Menadžment

Natali Bekavac

VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU

Diplomski rad

Kolegij: Liderstvo
JMBAG: 0122220347
e-mail: natali.bekavac@gmail.com

Mentor: Prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate Study *Marketing*

Natali Bekavac

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP

Graduate paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad (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: Natali Bekavac

JMBAG: 0122220347

OIB: 51198340139

e-mail za kontakt: natali.bekavac@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Menadžment

Naslov rada: Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu

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

U Osijeku, 30.06.2021. godine

Potpis Natali Bekavac

VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU

SAŽETAK

Emocije su sveprisutne u životu ljudi. Svakodnevno se u ljudima izmijeni veliki broj emocija kojima pojedinci više ili manje uspješno upravljaju. U organizacijama je emocionalna inteligencija zaposlenika, s naglaskom na emocionalnu inteligenciju lidera, izuzetno važna. Lideri svakodnevno rade s velikim brojem ljudi koji su različiti i imaju različite vještine te čiji je uspjeh na radnom mjestu uvelike uvjetovan razinom emocionalne inteligencije istih. Emocionalna inteligencija utječe i na kreativnosti i na inovativnost zaposlenika kao i na samopouzdanje zaposlenika. S obzirom na to da vode timove ljudi lideri trebaju imati što razvijeniji stupanj emocionalne inteligencije zašto što isti kroz upravljanje vlastitim emocijama i emocijama zaposlenika upravljaju aktivnostima koje u konačnici dovode do realizacije ciljeva organizacije. Lideri koji imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju rjeđe rade pogreške pri zapošljavanju novih zaposlenika, brže prepoznaju potencijal u zaposlenicima i usmjeravaju svoje zaposlenike na adekvatna radna mjesta, lakše osposobljavanju svoje zaposlenike i usmjeravaju iste u razvoju njihovih karijera, učinkovitiji su u prepoznavanju problema i rješavanju konflikata te u smanjenju razine stresa kod zaposlenika. U radu su intervjuirane osobe koje obnašaju funkcije lidera u različitim poduzećima i ustanovama. Intervjuirane osobe ukazale su na važnost emocionalne inteligencije u liderstvu, utjecaj koji emocionalna inteligencija ima na uspješnost lidera i općenito na performansu zaposlenika. S obzirom na dosadašnju važnost emocionalne inteligencije zaposlenika u poslovanju poduzeća pretpostavka je da će, s obzirom na događanja u svijetu i na tržištu, emocionalna inteligencija kroz vrijeme dobiti na još većoj važnosti i da će lideri imati još više posla s upravljanjem emocija svojih zaposlenika.

Ključne riječi: emocije, lider, emocionalna inteligencija

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP

ABSTRACT

Emotions are ubiquitous in people's lives. Every day, a large number of emotions change in people, which individuals manage more or less successfully. In organizations, the emotional intelligence of employees, with an emphasis on the emotional intelligence of leaders, is extremely important. Leaders work with a large number of people on a daily basis who are different and have different skills and whose success in the workplace is largely conditioned by their level of emotional intelligence. Emotional intelligence affects both the creativity and innovation of employees as well as the self-confidence of employees. Given that people lead teams, leaders should have as developed a level of emotional intelligence as possible, because through managing their own emotions and the emotions of employees, they manage activities that ultimately lead to the realization of organizational goals. Leaders who have developed emotional intelligence are less likely to make mistakes in hiring new employees, recognize potential in employees faster and direct their employees to adequate jobs, more easily train their employees and guide them in their career development, are more effective in recognizing problems and resolving conflicts and reducing employee stress levels. The paper interviews people who hold leadership positions in various companies and institutions. Interviewees pointed out the importance of emotional intelligence in leadership, the impact that emotional intelligence has on leader performance and on employee performance in general. Given the importance of employee emotional intelligence in the company's business so far, the assumption is that, given world and market developments, emotional intelligence will gain even more importance over time and that leaders will have even more to do with managing their employees' emotions.

Key words: emotions, leader, emotional intelligence

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Metodologija rada 2

3. Liderstvo 3

3.1. Definicija i osobine lidera 3

3.2. Liderstvo 6

3.3. Uloga lidera u poslovnoj organizaciji 8

4. Emocionalna inteligencija 13

4.1. Pojam i vrste emocija 13

4.2. Definiranje i važnost emocionalne inteligencije 15

4.3. Razvoj i primjena emocionalne inteligencije 16

5. Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu 18

5.1. Emocije u poslovnoj organizaciji 18

5.2. Emocije i vođenje 20

5.3. Primjena i učinci emocionalne inteligencije u liderstvu 22

6. Istraživanje – važnost emocionalne inteligencije u liderstvu 25

6.1. Ciljevi istraživanja 25

6.2. Rezultati istraživanja 26

6.2.1. Intervju - Matej Ivanković 26

6.2.2. Intervju – Marina Markić 30

6.2.3. Intervju – Mladen Bekavac 33

6.2.4. Intervju – Pero Bekavac 37

6.2.5. Intervju – Domagoj Raguž 40

6.2.6. Intervju – Dragan Slišković 43

6.3. Zaključci istraživanja 47

7. Zaključak 49

Popis literature 50

Popis slika 52

Popis tablica 53

1. Uvod

Organizacije su više ili manje uspješne, ovisno o tome tko su osobe koje obnašaju funkciju lidera u istima. Vremena se mijenjaju, a samim time mijenjaju se i opisi radnih mjesta te zahtjevi od zaposlenika u organizacijama. Također, dolazi do promjena u najvažnijim resursima organizacija. Danas su najvažniji resursi u organizacijama zaposlenici. Kao bi zaposlenici bili što učinkovitiji, motiviraniji i dobro usmjereni u svoj poslovnom razvoju istima upravljaju lideri.

Lideri su osobe koje imaju iskustvo, koje su upoznate s poslovanjem organizacije i osobe koje znaju kako efikasno i efektivno upravljati ljudima te ih kao takve zaposlenici trebaju poštovati i vjerovati im da će ih voditi u dobrom, pozitivnom smjeru. Biti dobar lider znači poznavati samog sebe i svoje zaposlenike, biti dobar mentor, vidjeti širu sliku te kontinuirano raditi na sebi i pronalaziti načine kako motivirati svoje zaposlenike.

Jedna od najvažnijih karakteristika svakog lidera je emocionalna inteligencija. Vrijeme u kojem se nalazimo je izrazito izazovno za sve uključene u poslovanje organizacije. Što znači da se u ljudima svakodnevno na radnom mjestu izmijeni veliki broj emocija koje imaju utjecaj na ponašanje i radni performans zaposlenika. Kako bi emocije zaposlenika bile pod kontrolom lideri trebaju znati na koje načine i kako najefikasnije upravljati emocijama svojih zaposlenika. To mogu samo ukoliko su i sami vješti u upravljanju vlastitim emocijama.

Vještine emocionalne inteligencije ne stječu se preko noći, one se razvijaju kroz vrijeme i na njima treba kontinuirano raditi. Lideri, kroz upravljanje vlastitim emocijama i emocijama zaposlenika upravljaju aktivnostima koje u konačnici dovode do realizacije ciljeva organizacije. Uvažavajući vlastite emocije i emocije zaposlenika lideri bolje razumiju što se događa s njima samima i oko njih te mogu više utjecati na rad i radne procese u organizaciji.

2. Metodologija rada

Predmet diplomskog rada je važnost emocionalne inteligencije u liderstvu. Cilj rada je prikazati na koji način i koliko je važna emocionalna inteligencija u liderstvu. Hipoteza na kojoj se temelji rad je da su uspješni lideri osobe koje imaju visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju.

Rad je podijeljen u sedam poglavlja: uvod, metodologija rada, liderstvo, emocionalna inteligencija, važnost emocionalne inteligencije u liderstvu, istraživanje – važnost emocionalne inteligencije u liderstvu i zaključak. Teorijski dio podijeljen je na tri poglavlja: (1) liderstvo u kojem su se definirali lideri, liderstvo i objasnila uloga lidera u organizaciji; (2) emocionalna inteligencija u kojem se definirala inteligencija, navele vrste emocija, definirala i objasnila važnost emocionalne inteligencije i prikazalo kako ljudi razvijaju emocionalnu inteligenciju i (3) važnost emocionalne inteligencije u liderstvu u kojem se objasnila uloga emocija u organizaciji, objasnio odnos između emocija i vođenja te se navelo na koji način lideri primjenjuju i koji učinak ima primjena emocionalne inteligencije lidera na poslovanje. Praktični dio obuhvaća intervjue šest osoba koje obnašaju funkciju lidera u poduzećima različite veličine i organizacijama.

U diplomskom radu korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize, metoda zinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i metoda intervjua.

3. Liderstvo

U poslovanju su potrebni lideri, vođe. To su osobe koje znaju upravljati, usmjeravati i utjecati na zaposlenike u poslovnoj organizaciji. „Vodstvo je sposobnost utjecanja na druge, pogotovo u smislu usmjeravanja k izazovnim ciljevima“ (Chapman i Lund O'Neil, 2003:11).

Htjeli to zaposlenici priznati ili ne, svima je potrebno vodstvo, pogotovo kada je u pitanju poslovanje. Lideri su osobe koje imaju iskustvo, koje su upoznate s poslovanjem organizacije i osobe koje znaju kako efikasno i efektivno upravljati ljudima te ih kao takve zaposlenici trebaju poštovati i vjerovati im da će ih voditi u dobrom, pozitivnom smjeru.

3.1. Definicija i osobine lidera

„Lider: zapošljava ljude; uvodi zaposlenike u posao; motivira; nagrađuje i ocjenjuje rad; unapređuje i otpušta zaposlenike itd.“ (Gutić, Devčić i Šostar, 2017:18). Na liderima leži jako puno odgovornosti, oni su osobe koje su mentori i uzori ostalim zaposlenicima u organizaciji. Svaka osoba nema u sebi razvijene osobine lidera, a oni koji ih imaju iste trebaju naučiti kako efikasno koristiti u poslovnom svijetu. „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, 2015:176).

Uspješni lideri znaju kako motivirati svoje zaposlenike, znaju kako zaposlenike napraviti entuzijastičnim, imaju osjećaj za to kada i kako trebaju preuzeti vodstvo u određenim zadacima i situacijama, znaju kako upravljati ljudima, dobri su u delegiranju poslova zaposlenicima koji imaju potrebna znanja i vještine za obavljanje određenog posla i najvažnije od svega, dobri lideri svojim ponašanjem, stavom i uvjerenjima pokazuju zaposlenicima kakvi trebaju biti i kako se trebaju ponašati.

„Lider

a) Inovira. Stalno traži nova rješenja i nove mogućnosti,
b) Kreira i razvija nove načine u rješavanju postojećih i mogućih zadataka i problema,
c) Orijentira se isključivo na ljude, sposobnosti ljudstva. Radi na razvijanju potencijala svojih suradnika,
d) Permanentno je u potrazi za temeljitim rješenjima. Inspiriran je kreacijama,
e) Usmjeren je na dugoročne ciljeve. Osmišljava viziju i strategiju,
f) On je orijentiran na budućnost,
g) Traži odgovore na pitanja: što i zašto? On je motivacijski usmjeren na kreiranje zadataka,
h) Interesiraju ga budućnost i orijentacija na duge staze,
i) Ne poklanja previše pažnje pojedinačnim uspjesima i padovima,
j) Lider kreira nove putove. Imitacija mu je strana i nepoželjna osobina,
k) Nikad se ne miri s postojećim stanjem. On je stalno usmjeren na mijenjanje postojećeg,
l) Ne poštuje previše autoritete i kruta pravila ponašanja. Izgrađuje svoje individualne poglede,
m) Stalno je usmjeren na nove aspekte i promjene,
n) Radi stvari prema svojoj viziji. Vidi i dalje od drugih,
o) Ukoliko mu uvjeti u poduzeću to ne dozvoljavaju, odlazi u drugo koje tu viziju cijeni“ (Gutić, Devčić i Šostar, 2017:22-23).

Iz prethodno navedenog zaključuje se da su uspješni lideri oni koji imaju razvijene menadžerske vještine. Lideri su vizionari, inovatori, organizatori, samouvjereni, rješavaju probleme, znaju razlikovati važno od nevažnoga, imaju svoj pogled na svijet i dovoljno vjeruju u sebe i ono što rade da motivirajuće i poticajno djeluju na sve oko sebe.

„Vođenje ljudstva nije koncept koji se bazira na naređivanju zaposlenicima što da rade i bdijenju nad njima kako to rade, već prvenstveno djelovanje vođe u identifikaciji organizacije sa zaposlenicima, usmjeravanju njihove energije i sposobnosti u pravcu realizacije ciljeva organizacije, ali i pravcu da svaki zaposlenik nađe sebe i svoje interese u organizaciji“ (Gutić, Barbir i Jurčević Gadža, 2019:29).

Među osobinama koje moraju krasiti svakog lidera posebno se ističu komunikacijske vještine. „Komunikacija je jedna od najvažnijih vještina vođa. Ako vođa nije sposoban komunicirati sa svojim sljedbenicima, niti najbolja strategija ili plan ništa ne vrijede“ (Champan i O'Neil, 2003:21). Komunikacija je ključna u svakom odnosu, a pogotovo kada je su u pitanju odnosi i suradnja na radnom mjestu. Dobre komunikacijske vještine stječu se kroz vježbu, a uspješni lideri svjesni su toga te u svrhu ostvarivanja dobrih poslovnih rezultata kontinuirano rade na svojim komunikacijskim vještinama.

Jedna od osobina lidera je i ta da su oni učitelji. „Biti „vođa kao učitelj“ ne znači „poučavati“ ljude kako da ostvare svoju viziju. Radi se o njegovanju učenja, kod svih. Takvi vođe pomažu ljudima u cijeloj organizaciji razviti sistemsko razumijevanje. Preuzimanje te odgovornosti jest protuotrov za jedan od uobičajenih neuspjeha inače nadarenih vođa – gubitak posvećenosti istini“ (Senge, 2001:336). Lideri kroz svoj rad u organizaciji ne moraju podučavati zaposlenike već ih trebaju navigirati i voditi kroz proces učenja. Posao lidera je pobrinuti se da su svi članovi tima ili organizacije upućeni u viziju, misiju, ciljeve i strategije kojima se vodi, tj. koji se primjenjuju u poslovanju.

Lideri imaju jako puno osobina koje koriste u poslovanju, tj. radu s ljudima. „Vođama su potrebne raznolike i često suprotstavljene vještine, kao i komplementarne vještine, kako bi riješili probleme koje nailaze kada pokušavaju ostvariti svoje vizije“ (Caroselli, 2014:36). Ne postoji suglasnost oko toga koje su osobine potrebne da bi netko mogao biti dobar lider, ali se mogu nabrojati osobine koje su primijećene kod uspješnih lidera.

Najčešće osobine uspješnih lidera:

1. „Drže se čvrstih vrijednosti i visokih etičkih standarda.
2. Oni predvode primjerom, pokazujući osobni integritet u poslu i životu.
3. Posjeduju znanja o korporativnim ciljevima i ciljevima odjela te su u toku s promjenama.
4. Proaktivni su i samomotivirani za postizanje rezultata.
5. Posjeduju kvalitetne komunikacijske vještina i iznimno dobro slušaju.
6. Fleksibilni su pod pritiskom i drže svoje emocije pod kontrolom.
7. Imaju pozitivne stavove.
8. Njeguju suradnju unutar svojih timova.

9. Umovi su im uvijek otvoreni za nove ideje i prihvaćaju prijedloge.
10. Prepoznaju i maksimiziraju snagu drugih ljudi.
11. Smatraju sebe i druge odgovornima za rezultate.
12. Učinkoviti su i djelotvorno upravljaju svojim vremenom.
13. Kreativni su i inovativni.
14. Imaju viziju.
15. Usredotočuju se na obavljanje posla.
16. Ne odustaju lako“ (Carnegie, 2013:27-32).

Ukoliko osobe koje su lideri u organizaciji krase prethodno navedene osobine isti će uspješno upravljati ljudskim potencijalima i pomoći organizaciji u razvoju i napretku. Ljudski potencijali u organizaciji su najvažniji čimbenik uspješnosti ili neuspješnosti iste. Kako bi zaposlenici u organizaciji dosegnuli svoj puni potencijal i posao obavljali na najvišoj razini potrebni su im lideri – osobe koje će znati kako njima upravljati, kako izvući ono najbolje od njih, koje će biti dovoljno samosvjesne, samouvjerene i sposobne da ih vode i usmjeravaju u pravom smjeru.

3.2. Liderstvo

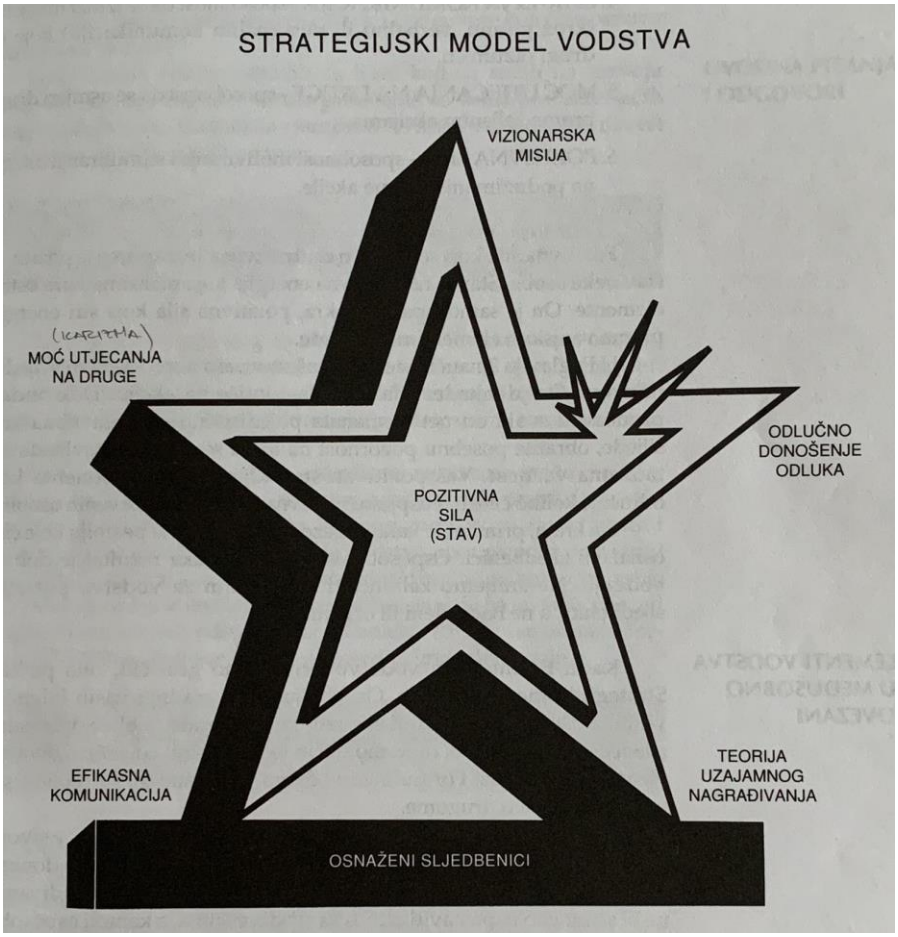
Autor Northouse (2010:03) vodstvo definira kao „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“. Lideri i zaposlenici povezani su odnosom moći u kojem lideri imaju moć kojom potiču promjene i napredak zaposlenika.

„Većina definicija vođenja odražava pretpostavku da (ruko)vođenje uključuje proces kojim jedna osoba namjerno djeluje na druge ljude kako bi usmjeravala, strukturirala i pospješivala aktivnosti i odnose u nekoj grupi ili organizaciji“ (Yukl, 2008:02). Dobri lideri usmjereni su na to da pomognu zaposlenicima da se transformiraju na način da ih usmjeravaju i pomažu im da rade na radnom mjestu koje je najadekvatnije za njih na temelju njihovih znanja, vještina i sposobnosti.

Autor Carnegie (2013:15) ističe kako „liderstvo potiče u ljudima kreativnost, pozivajući ih da iznose svoje ideje – kako u svakodnevnim neformalnim kontaktima, tako i na službenim sastancima te u sklopu programa prikupljanja prijedloga te sličnih aktivnosti“. Svrha lidera je da

vode zaposlenike, ali je jednako tako njihova svrha mentorirati i učiti zaposlenika kako da budu još bolji, aktivniji i uspješniji na radnom mjestu i u radnom okruženju.

Uspješnost lidera u vođenju poslovne organizacije i njenih zaposlenika ovisi o nekoliko faktora. U nastavku će se navesti ti faktori te prikazati strategijski model vodstva.



Slika 1. Strategijski model vodstva

Izvor: Chapman i Lund O'Neil, 2003:31

Na Slika 1. prikazan je strategijski model vodstva koji obuhvaća šest faktora koji utječu na to koliko će lider biti uspješan ili neuspješan u vođenju poslovne organizacije. To su: vizionarska misija, odlučno donošenje odluka, teorija uzajamnog nagrađivanja, efikasna komunikacija, moć utjecanja na druge i pozitivna sila. Vizionarska slika odnosi se na to je li lider sposoban vidjeti širu sliku i je li lider sposoban postaviti realne i ostvarive ciljeve te strategije i aktivnosti kojima će se

postavljeni ciljevi realizirati. Odlučno donošenje odluka odnosi se na sposobnost lidera da donosi pravovremene i efektivne odluke vezane za poslovanje poslovne organizacije. Teorija uzajamnog nagrađivanja odnosi se na to je li lider sposoban upravljati odnosima među ljudima, je li lider sposoban pomoći u unapređenju međuljudskih odnosa unutar poslovne organizacije te koliko uspješno lider nagrađuje zaposlenike. Efikasna komunikacija odnosi se na sposobnost lidera da komunicira, verbalno i neverbalno, sa zaposlenicima u poduzeću. Moć utjecanja na druge odnosi se na sposobnost lidera da prepozna znanja, vještine i aspiracije zaposlenika te usmjeri zaposlenike u smjeru koji će izvući ono najbolje od zaposlenika te potaknuti zaposlenike da budu izvrsni u onome što rade. Pozitivna sila odnosi se na sposobnost lidera da motivira i simulira zaposlenike na radnom mjestu.

Iz prethodno navedenog može se primijetiti da vodstvo podrazumijeva utjecaj (lideri utječu na zaposlenike), odvija se u skupinama (lideri upravljaju skupinama ljudi) i usmjereno je na cilj (cilj postavlja lider te isti u suradnji sa zaposlenicima želi realizirati).

3.3. Uloga lidera u poslovnoj organizaciji

Često se u organizacijama miješaju pojmovi menadžera i lidera/vođe. Ono što je važno zapamtiti vezano za menadžere i lidere je to da menadžer i lider nisu istoznačni pojmovi. „Dok menadžer radi na postignuću organizacijskih ciljeva, vođa radi na stvaranju novih ciljeva, poboljšanju starih ciljeva te na predlaganju novih smjernica djelovanja“ (Caroselli, 2014:03). U nastavku će se navesti obilježja jednih i drugih te napraviti usporedba istih.

MENADŽERI	VOĐE
Štite svoje operacije	Unapređuju svoje operacije
Prihvaćaju odgovornost	Traže odgovornost
Minimaliziraju rizik	Preuzimaju proračunati rizik
Prihvaćaju priliku da govore	Stvaraju priliku da govore
Postavljaju razumne ciljeve	Postavljaju „nerazumne“ ciljeve
Smiruju problematične namještenike	Suočavaju se s problematičnim namještenicima
Teže k ugodnom radnom okruženju	Teže k uzbudljivom radnom okruženju
Moć upotrebljavaju pažljivo	Moć upotrebljavaju punom snagom
Oprezno daju ovlaštenja	Ovlaštenja daju s entuzijazmom
Gledaju na radnike kao na namještenike	Gledaju na radnike kao na potencijalne sljedbenike

Tablica 1. Usporedba menadžera i vođe/idera

Izvor: izrada autora prema Champan i O'Neil, 2003:04

U Tablica 1. napravljena je usporedba menadžera i vođe/lidera kako bi se uvidjele razlike i sličnosti među istima. Menadžeri su osobe koje štite svoje operacije, a lideri su osobe koje unapređuju svoje operacije; menadžeri prihvaćaju odgovornost koja im se daje, a lideri traže da im se da što više odgovornosti; menadžeri minimaliziraju rizik, a lideri preuzimaju rizik na sebe; menadžeri

prihvaćaju priliku da nešto kažu, a lideri stvaraju prilike u kojima mogu reći sve što je potrebno zaposlenicima za obavljanje zadataka; menadžeri postavljaju razumne i dostižne ciljeve, a lideri postavljaju ciljeve koji su veliki, za koje se mora naporno raditi i nisu uvijek realni; menadžeri smiruju problematične zaposlenike, a lideri se suočavaju s problematičnim zaposlenicima; menadžeri vole raditi u ugodnom okruženju, a lideri žele raditi u uzbudljivom okruženju koje će dovesti do novih otkrića, razvoja i napretka; menadžeri moraju pažljivo upotrebljavati moć koja im se dodijeli, a lideri moć koju imaju upotrebljavaju punom snagom i kad god je to potrebno; menadžeri su oprezni prilikom davanja ovlaštenja zaposlenicima, a lideri ovlaštenja daju s entuzijazmom i željom da vide kako će se pojedini zaposlenik pokazati i obaviti posao; menadžeri na zaposlenike gledaju kao na zaposlenike, a lideri na zaposlenike gledaju kao na osobe koje su mu sljedbenici i učenici.

Vidljivo je i da su menadžerima u obavljanju posla potrebne razvijene menadžerske vještine, a liderima su u obavljanju posla potrebne razvijene vještine vođenja. „Kao vođa i dalje ćete koristiti mnogo menadžerskih vještina, ali će vaše odgovornosti poprimiti novu dimenziju. Počet ćete mijenjati svoj imidž od osobe koja je do tada održavala stanje, do osobe koja je pokretač promjena, od osobe koja je davala podatke, do osobe koja će ih koristiti, od osobe koja je poštovala odluke drugih, do osobe koja će te odluke donositi, od menadžera koji surađuje s namještenicima, do osobe koja osnažuje ljudi i izgrađuje timove“ (Chapman i Lund O'Neil, 2003:06).

Nerijetko se događa da menadžeri kroz određeno vrijeme napreduju i postanu lideri te im u novoj ulozi uvelike pomažu i olakšavaju razvijene menadžerske vještine koje su stekli na prijašnjoj poziciji. Ako menadžeri koji postanu lideri nemaju razvijene menadžerske vještine isti ih mogu razviti kroz pohađanje različitih treninga, radionica i seminara.

U nastavku će se prikazati na što lideri mogu utjecati kada je u pitanju grupa zaposlenika ili organizacija.

NA ŠTO VOĐE/RUKOVODITELJI MOGU UTJECATI
Interpretaciju vanjskih događaja od strane članova.
Izbor ciljeva i strategija koje treba slijediti.
Motivaciju članova da ostvare ciljeve.
Uzajamno povjerenje i suradnju među članovima.
Organizaciju i koordinaciju radnih aktivnosti.
Raspodjelu resursa prema aktivnostima i ciljevima.
Razvoj vještina i pouzdanja kod članova.
Stjecanje i razmjenu novog znanja članova.
Zadobivanje potpore i suradnje nečlanova.
Oblikovanje formalne strukture, programa i sustava.
Zajednička vjerovanja i vrijednosti članova.

Tablica 2. Na što vođe/rukovoditelji mogu utjecati

Izvor: izrada autora prema Yukl, 2008:08

U Tablica 2. navedeno je na što sve lideri mogu utjecati u organizaciji i prilikom upravljanja timovima zaposlenika u organizaciji. Vidljivo je da lideri imaju veliki utjecaj na zaposlenike kada je u pitanju motivacija, stvaranje povjerljivog, sigurnog i ugodnog radnog okruženja, razmjena

znanja i širenje znanja, postavljanje ciljeva i odabir strategija za ostvarenje istih, oblikovane poslovne sheme poslovanja i povezivanje zaposlenika.

Lideri su osobe bez kojih organizacija ne može funkcionirati. To su osobe koje trebaju biti realne, poštene, brižne i asertivne prema svim zaposlenicima. „Najbolji vođe tima kadri su navesti svakoga da prihvati zajednički osjećaj misije, ciljeva i zadaća. Sposobnost artikulacije uvjerljive vizije koja služi kao pokretačka snaga skupine možda je upravo najvažniji doprinos dobroga vođe tima. Karizmatični vođa može održavati tim kada sve ostalo propadne“ (Goleman, 2015:213). Dobri i uspješni lideri su osobe koje nikad ne prestaju učiti i raditi na sebi. Samo osobe koje kontinuirano rade na vlastitom razvoju i unaprjeđuju svoja znanja i vještine mogu biti kompetentne i poticajne za ostale zaposlenike kako bi isti aktivno raditi na vlastitom razvoju.

Jedna od važnih uloga lidera u organizaciji je i stvaranje pozitivne atmosfere i pozitivnog stava među zaposlenicima. Pozitivna atmosfera, pozitivan stav i pozitivno razmišljanje od strane lidera, ako je lider dobar vođa, prenose se na zaposlenike te pozitivno utječu na radnu atmosferu i produktivnost samih zaposlenika.

U poslovnim organizacijama lideri su ti koji unose i potiču promjene, oni koji motiviraju zaposlenike, utječu na produktivnost zaposlenika i zaduženi su za to da se zaposlenici u organizaciji osjećaju dobro, da ih se vidi i čuje te da osjete da se njihov rad cijeni. „Uspješni vođe su uvijek u pokretu. Svoj pozitivan stav pretvaraju u fizičku akciju. Stvaraju aktivnost koja pokreće i ima efekt domina. Njihov zamah postavlja tempo koji će drugi slijediti“ (Chapman i Lund O'Neil, 2003:134). Lideri u poduzećima ne čekaju da se stvari dogode već priželjkuju i potiču novitete, vole izazove, ažurni su u rješavanju sukoba, donose odluke promptno i ne ignoriraju što se događa oko njih.

4. Emocionalna inteligencija

Emocionalna inteligencija jedan je od važnih faktora kada je u pitanju uspostavljanje, ostvarivanje i održavanje odnosa s ljudima na privatnoj i poslovnoj razini. Organizacije su svjesne toga da se na tržištu više ne natječu samo sa proizvodima i uslugama koje nude već i sa zaposlenicima koji rade za njih. Vrhunski zaposlenici imaju visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju, a vrhunski lideri znaju kako upravljati sa zaposlenicima i njihovim emocijama.

4.1. Pojam i vrste emocija

Ljudima svakodnevno iskuse nekoliko emocija. Emocije koje se bude u ljudima prouzrokovane su stvarima i ljudima iz njihovog okruženja. Autorice Kovačević i Ramadanović (2016:505) definirale su emocije kao „psihički doživljaji koji, nasuprot stvarnomu opažanju, izražavaju odnos čovjeka prema svijetu koji ga okružuje, tj. subjektivno stanje najčešće popraćeno fiziološkim promjenama koje potiče osobe na reakciju“. Jačina emocija koje ljudi doživljavaju na dnevnoj bazi je različita i ovisi o tome tko je, u kojem trenutku i kako prouzročio pojavu određene emocije.

„Najmanje je devet ključnih odrednica emocija:

1. Emocije su kratki, osobni doživljaji koji se najčešće epizodalno javljaju. Traju od par sekundi do par minuta.
2. One su uvijek upravljene (usmjerene) prema nekome ili nečemu. Znači: direktivnog su karaktera.
3. Epizode emocija se razlikuju od oblika raspoloženja i ove se dvije kategorije ne smiju izjednačavati. Raspoloženje, za razliku od emocija, ne mora biti usmjereno ni prema kome, a ni prema čemu.
4. Emocije su prirodno urođene i imanentne svakom čovjeku. Ne postoji niti jedan čovjek bez emocija.
5. Emocije su odlika našeg svakodnevnog života i životnih aktivnosti. One su konstantno prisutne u našem ponašanju.
6. Emocije utječu na stanje naše svijesti, performanse, zdravstveno stanje, energiju.
7. Emocije se pojačavaju i mijenjaju s iskustvom čovjeka. Dinamičkog su karaktera.

8. Emocije su uvijek popraćene fiziološkim promjenama u organizmu (promjene krvnog tlaka, otkucaji ritma srca, pojačano lučenje znoja, pokretači mišićnog tkiva i sl.).
9. Emocije pokreću ljude na aktivnost ili ih sputavaju u određenoj aktivnosti“ (Gutić, Barbir i Jurčević Gadža, 2019:13).

Ne postoji osoba koja je imuna na emocije. Emocije su sastavni dio ljudskih života i normalno je da ljudi doživljavaju različite emocije – tako znaju da su živi i da nešto osjećaju. Emocije imaju jak utjecaj na živote i ponašanje ljudi. Zapravo, emocije imaju puno veći utjecaj na ljude nego što to ljudi misle ili si žele priznati. One omogućavaju ljudima da osjete sreću, zbunjenost, uzbuđenje, tugu i slično.

„Emocije je moguće svrstati i prikazati kroz više različitih pristupa. S aspekta njihovog trajanja, dijele se na:

1. Kratkotrajne,
2. Dugotrajne,
3. Emocije osobnosti“ (Gutić, Barbir i Jurčević Gadža, 2019:13)

Kratkotrajne emocije najčešće traju oko nekoliko sekundi i obuhvaćaju emocije kao što su ljutnja, radost i nelagoda. Dugotrajne emocije traju duže vrijeme, obuhvaćaju emocije kao što su veselje i najčešće odražavaju osobine osobe koje ih doživljava. Emocije osobnosti slične su dugotrajnim emocijama te su to emocije koje odražavaju karakter osobe.

Nadalje, „razlikujemo pozitivne i negativne emocije. Pozitivno može uključivati radost, sreću, ljubav, iznenađenje i nadu, dok negativno može uključivati ljutnju, mržnju, strah, tugu, zavist i gađenje. Pozitivne emocije izražavaju se kada smo zadovoljni sobom i možda u prisustvu drugih osoba, a negativne se pokazuju kada se osjećamo nelagodno“ (Ivanušić, 2020:02).

Ljudi, kako bi bili sretniji i uspješni trebaju biti svjesni svojih osjećaja i emocija. „Ljudi s tom sposobnošću

- Znaju koje emocije osjećaju i zašto.
- Uviđaju veze između svojih osjećaja i onoga što misle, čine i kažu.
- Shvaćaju kako njihovi osjećaji utječu na njihov rad.
- Imaju svjesnost o svojim vrijednostima i ciljevima, koja ih vodi“ (Goleman, 2015:58).

Za ljude i njihov osobni razvoj važno je i poželjno da osjete različite emocije. Isto tako, za ljude je važno i da budu samosvjesni oko svojih emocija i da ne dopuste da ih emocije preuzmu. Pretpostavka je da osobe koje su svjesne svojih emocija i svog ponašanja te znaju kako uspješno upravljati svojim emocijama imaju bolje odnose s drugim ljudima i uspješnije su na radnom mjestu.

4.2. Definiranje i važnost emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija jedna je od funkcija mozga koja djeluje na cjelokupno ljudsko biće. „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“ (Simmons i Simmons Jr. (2000:28). Ona je sposobnost pojedinca da raspoznaje, procjenjuje i izražava svoje i tuđe emocije.

Autori Simmons i Simmons Jr. (2000:21) emocionalnu inteligenciju definirali su kao „skup emocionalnih potreba, poriva i istinskih vrijednosti osobe i ona upravlja svim oblicima vanjskih ponašanja“. Što znači da ovisno o emocijama, potrebama i porivima pojedinca isti djeluje i ostvaruje odnose sa svojom okolinom. Ovisno o tome koliko razvijenu emocionalnu inteligenciju imaju pojedinci isti ostvaruju manje ili više uspješne odnose s drugim ljudima. Na primjer, ako je pojedinac odgovoran, savjestan, empatičan i uvažava ljude oko sebe isti će biti uspješan u uspostavljanju međuljudskih odnosa, a ako je pojedinac neodgovoran, negativan, nepristupačan i sebičan isti će biti manje uspješan u uspostavljanju međuljudskih odnosa.

„Emocionalna inteligencija može se definirati kao sposobnost percipiranja i izražavanja emocija, primjene emocija u olakšavanju razmišljanja, razumijevanja i objašnjavanja emocija te uspješnog upravljanja vlastitim emocijama i emocijama u odnosima s drugima“ (Northouse, 2010:22 prema Mayer, Salovey i Carus, 2000). Visoka razina emocionalne inteligencije kod pojedinaca ukazuje na to da su isti karakterno dobre i zrele osobe koje promišljaju o sebi i okolini u kojoj se nalaze. Većina ljudi danas zapravo ne zna kako upravljati svojim emocijama i to je nešto što tek trebaju savladati.

Što su ljudi upoznatiji s emocionalnom inteligencijom te što ljudi mogu bolje raspoznati stupanj razvijenosti vlastite emocionalne inteligencije to su isti uspješniji u pronalasku načina za razvoj vlastite emocionalne inteligencije i učinkovitije upravljaju vlastitom emocionalnom inteligencijom. „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“ (Goleman, 2000:29).

Ljudi, ovisno o tome koliko imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju, razvijaju i ostale vještine koje su im potrebne za obavljanje posla na određenom radnom mjestu. „Emocionalna inteligencija još je važnija zbog drugog skupa činjenica: kako se organizacije smanjuju u plimnim valovima, ljudi koji sačuvaju svoje radno mjesto postaju odgovorniji – i vidljiviji. Dok je zaposlenik na srednjoj razini odgovornosti uspijevao sakriti svoju neumjerenu ćud ili pak stidljivost, danas se sposobnosti upravljanja vlastitim osjećajima, dobre komunikacije na sastancima te sklonosti timskom radu i vođenju iskazuju – i računaju – više nego ikad“ (Goleman, 2015:15). Osobe zadužene za zapošljavanje u organizacijama posebnu pozornost danas obraćaju na razinu emocionalne inteligencije zaposlenika koje zapošljavaju zato što su svjesni važnosti iste za zaposlenike pri radu u organizaciji.

4.3. Razvoj i primjena emocionalne inteligencije

Za emocionalnu inteligenciju karakteristično je to da ista može biti statična ili dinamična, tj. promjenjiva. „U većine osoba temeljna se emocionalna inteligencija može zapaziti već u dobi od šest godina, a promjene traju tijekom mladenaštva. Pošto se formirala u pubertetu, emocionalna inteligencija bitno se ne mijenja u većine ljudi, iako će svjesni napor da se ona promijeni uroditi promjenom EQ.“ (Simmons i Simmons Jr. (2000:27). Kroz godine kod pojedinaca dolazi do razvoja emocionalne inteligencije. Kod jednog dijela ljudi tijekom života dolazi do blagih oscilacija i promjena u razini emocionalne inteligencije. O samom pojedincu ovisi koliko će se tijekom života razvijati njegova razina emocionalne inteligencije.

Razina emocionalne inteligencije pojedinca nije genetski određena i pojedinac ne prestaje razvijati svoju emocionalnu inteligenciju nakon djetinjstva. Emocionalna inteligencija je nešto što se uči i

razvija kroz život, ovisno o iskustvima i želji pojedinca da istu razvija. „Istraživanja koja su godinama pratila razinu emocionalne inteligencije pokazuju da ljudi postaju sve bolji u tim umijećima što vještije nadziru vlastite emocije i porive, što su bolji u samomotiviranju, empatiji i društvenim sposobnostima. Postoji jedan staromodan naziv za takav rast emocionalne inteligencije: sazrijevanje“ (Goleman, 2015:13).

Emocionalna inteligencija znači da je osoba dovoljno samosvjesna i da može učinkovito kontrolirati svoje osjećaje. „Tri svojstva emocionalne inteligencije su:

- Neovisna
- Međusobno ovisna
- Hijerarhijska:
- Neophodna, ali dovoljna
- Opća“ (Goleman, 2000:30-31).

Prethodno navedena svojstva emocionalne inteligencije ukazuju na to da svaka osoba zahvaljujući svojoj emocionalnoj inteligenciji doprinosi zadaćama koje treba obaviti u sklopu poslovanja, da je emocionalna inteligencija pojedinca u međudjelovanju s drugim svojstvima, da se svojstva emocionalne inteligencije međusobno nadograđuju i da je emocionalna inteligencija potrebna u svim segmentima života t za obavljanje gotovo svih zanimanja.

5. Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu

Lideri svakodnevno rade s velikim brojem ljudi koji su različiti i imaju različite vještine. Kako bi organizacija mogla poslovati i ostvariti svoje ciljeve, lideri moraju uspješno koordinirati i upravljati svojim zaposlenicima, a to podrazumijeva da lideri imaju visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju.

5.1. Emocije u poslovnoj organizaciji

U prošlosti je naglasak u organizacijama bio na imovini organizacija, a danas je naglasak u organizacijama na zaposlenicima, tj. ljudskom kapitalu koji, s obzirom na brojne promjene u svijetu, imaju ključnu ulogu u uspješnosti, tj. neuspješnosti poduzeća. Zaposlenici poduzeća svojim vještinama, znanjem, inteligencijom i osobnošću utječu na rad organizacije.

„Svi zaposlenici u organizacijama, a ne samo pojedinci, sudjeluju stalno u razmjeni međusobnih emocija, emocionalnih stanja i emocionalnih tijekova. U ne tako davnoj prošlosti, emocije zaposlenih smatrane su i bile interesantne u upravljanju ljudskim resursima samo odrazom zadovoljstva ili nezadovoljstva poslovima koji su im dodijeljeni. Dalje od toga u pravilu nije išlo. Novija istraživanja emocija zaposlenih pokazuju i jasno dokazuju da se emocije i emocionalni tijekovi odražavaju na sve aspekte rada i sudjelovanja zaposlenih u radu“ (Gutić, Barbir, Jurčević Gadža, 2019:39).

Na tržištu rada konkurencija je izuzetno velika, a organizacije se bore i pokušavaju pronaći načine kako da baš u svoju organizaciju privuku najbolje, najinteligentnije i najsposobnije, zaposlenike. Od zaposlenika se očekuje da radi na sebi, usavršava se, brzo i dobro reagira na promjene te da ima razvijenu emocionalnu inteligenciju koja će mu pomoći u radu s drugima i obavljanju radnih zadataka.

Autori Mihaljević, Rafajac i Poljac (2016:59) ističu da „emocije koje pojedinci proživljavaju na radnim mjestima predstavljaju važan i neizostavan dio njihovog poslovnog i privatnog života“. Emocije imaju važnu ulogu u organizacijama jer su iste dio socijalne interakcije i utječu na međuljudske odnose. „Osjećaji mogu igrati presudnu ulogu u smanjenju dvosmislenosti koja je

tipična za organizacijske situacije. Prepoznavanje emocija drugih ima veliki značaj u interpersonalnim odnosima i predstavlja važan dio neverbalne komunikacije. Prepoznavanje i razumijevanje tuđih emocionalnih stanja omogućuje nam da prilagodimo svoje reakcije prema određenoj osobi i time izbjegnemo možebitni sukob, nesporazum ili napad“ (Sokić i Mandarić, 2020:08-09).

Radna mjesta i radni zadaci koji radna mjesta obuhvaća mijenjaju se, a samim time mijenjaju se i profili ljudi koji su adekvatni za rad na radnim mjestima. Zahvaljujući velikim promjenama koje se događaju u svijetu, sve važniji postaju karakteri pojedinaca te način na koji se ljudi ophode jedni prema drugima. Procjenjivanje koliko će netko biti uspješan zaposlenik na različitim pozicijama u organizaciji uvelike ovisi o razini emocionalne inteligencije pojedinaca. „Umijeća emocionalne inteligencije sinergijski su vezana sa spoznajnima, a vrhunski radnici imaju jedna i druga. Što je zanimanje složenije, to je emocionalna inteligencija važnija – pa makar samo zbog toga što se nedostatak tih sposobnosti može umanjiti svekolika tehnička znanja i intelekt kojima osoba raspolaže“ (Goleman, 2000:27).

U prošlosti se zaposlenike procjenjivalo na temelju njihovog stupnja obrazovanja, a danas je među najvažnijim stvarima koliko su intelektualno sposobni, koliko su im razvijene digitalne vještine te koliko se dobro snalaze u različitim poslovnim situacijama. „Ta mjerila imaju malo veze sa često isticanom važnosti naobrazbe; akademska znanja uglavnom su za njih nebitna. To novo procjenjivanje podrazumijeva dostatne intelektualne sposobnosti i tehničko znanje, vještine potrebne za obavljanje posla, pa nije usmjereno na njih, nego na osobne kvalitete, poput inicijativnosti i empatije, prilagodljivosti i uvjerljivosti“ (Goleman, 2015:09)

Emocionalna inteligencija ima sve veću ulogu u organizacijama zato što su istima potrebni ljudi koji se mogu razvijati paralelno s promjenama koje se događaju u samoj organizaciji i okolinu, a za to je potrebno da zaposlenici imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju. Autorice Sokić i Mandarić (2020: 09) potvrđuju prethodno navedeno i ističu da emocionalna inteligencija „sve više dolazi do izražaja na radnom mjestu budući da predstavlja esencijalnu mješavinu emocionalnih, osobnih i društvenih kompetencija koje utječu na osobnu učinkovitost pojedinca i na njegovu radnu produktivnost“.

Radna uspješnost zaposlenika u organizaciji uvjetovana je stupnjem razvijenosti emocionalne inteligencije istih. Emocionalna inteligencija utječe i na kreativnosti i na inovativnost zaposlenika kao i na samopouzdanje zaposlenika. Stoga je važno da zaposlenici ovladaju vještinu upravljanja vlastitom emocionalnom inteligencijom

O važnosti emocionalne inteligencije zaposlenika u organizacijama puno govori i to da se ista kroz godine naveliko proučava i da su različiti autori dali svoj istraživački doprinos kada je u pitanju važnost emocionalne inteligencije kod zaposlenika i lidera u organizacijama. „Upravljanje emocijama u poslovnom okruženju do sada je bilo predmet istraživanja mnoštva različitih autora. Djelomične nekonzistentnosti njihovih zaključaka moguće je objasniti individualnim razlikama pojedinaca u sposobnosti upravljanja vlastitim emocionalnim stanjima, kao i različitim stupnjem angažiranosti pojedinih kompanija u području upravljanja emocionalnim konfliktima s kojima se njihovi zaposlenici suočavaju“ (Mihaljević, Rafajac i Poljac, 2016: 60). Autori su kroz svoja istraživanja došli do konsenzusa da je emocionalna inteligencija važna na radnom mjestu i da je istu nemoguće ukalupiti i provjeriti, ali da se kroz ponašanje zaposlenika može uvidjeti koliko je razvijena emocionalna inteligencija kod istih.

5.2. Emocije i vođenje

„Razumijevanje emocija pruža pojedincu neprocjenjive informacije o sebi, o drugima i o dinamičnim odnosima u kojima sudjeluje na radnom mjestu. Emocije su od izuzetne važnosti za organizacijsko okruženje jer uvelike utječu na pojedinčev doživljaj radnog mjesta, nadređenih i podređenih. Osjećaji koje proživljavamo na poslu diktiraju naše emocionalne reakcije, našu procjenu i interperetaciju doživljenih situacija što posljedično utječe na kognitivne procese i motivaciju pojedinca. Značajan je utjecaj emocija na ponašanje i mišljenje, pa stoga djeluju na mnoge faktore povezane s poslom, a neki od njih su socijalni odnosi, radni angažman, radna uspješnost, organizacijsko ponašanje, percepcija organizacijske pravednosti i mnogi drugi“ (Sokić i Mandarić, 2020:10).

Razumjeti samog sebe znači biti svjestan kako i u kojoj mjeri pojedine stvari i ljudi utječu na određena ponašanja i emocije kod pojedinca. Ono što ljudi svakodnevno prolaze direktno i indirektno utječe na njih, tj. njihove emocije. Kada je u pitanju posao, na zaposlenike i njihov

doživljaj radnog mjesta utječu drugi zaposlenici, njihovi šefovi i osobe s kojima dolaze u kontakt izvan radnog mjesta. Svi oni bude određene emocije kod zaposlenika te tako utječu na ponašanje zaposlenika. Osim što emocije utječu na ponašanje zaposlenika iste utječu i na radni performans zaposlenika.

Važnost emocionalne inteligencije prepoznata je od strane poslovnih stručnjaka, a poseban naglasak kada je u pitanju emocionalna inteligencija u poslovanju stavlja se na lidere. „Emocionalna kompetencija posebno je važna za vodstvo, ulogu čija bit je navesti druge da rade djelotvornije. Interpersonalna nespretnost vođa smanjuje svačiji radni učinak: njome se gubi vrijeme, stvara gorčina, motivacija i posvećenost poslu opada, a nastaje neprijateljstvo i malodušnost. Snaga ili slabost emocionalne kompetencije vođe može se izmjeriti prema tome u kojoj mjeri navodi zaposlene da organizaciji posvete svoju nadarenost“ (Goleman, 2000:36).

Posebnu važnost emocionalna inteligencija ima za lidere. Pojedinac ne može biti dobar uzor i lider svojim zaposlenicima ako isti nema razvijenu emocionalnu inteligenciju. Ako lider nema razvijene društvene, organizacijske, poslovne vještine te razvijenu emocionalnu inteligenciju istom će biti teško i zahtjevno voditi i usmjeravati zaposlenike. „Općenito uzevši, emocionalna inteligencija se najviše odražava u upravljanju ljudskim resursima kroz:

1. Smanjivanje pogrešaka i reduciranje rizika u izboru kandidata i selekciji ljudstva,
2. Prepoznavanje (identifikaciju), pronalaženje, privlačenje i zadržavanje talenata,
3. Brže i kvalitetnije uvođenje novih zaposlenika u posao,
4. Osposobljavanje postojećih zaposlenika kroz treninge i općenito oblike stalnog učenja i usavršavanja,
5. Razvoj ljudskih resursa, a posebno razvoj karijere zaposlenih,
6. Bolju izgradnju i vođenje timova,
7. Smanjenje konflikata, odnosno prevenciju istih te njihovo učinkovitije rješavanje,
8. Smanjivanje stresora i redukciju stresa kod zaposlenih“ (Gutić, Barbir i Jurčević Gadža,2019:25)

Lideri koji imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju rjeđe rade pogreške pri zapošljavanju novih zaposlenika, brže prepoznaju potencijal u zaposlenicima i usmjeravaju svoje zaposlenike na adekvatna radna mjesta, lakše osposobljavanju svoje zaposlenike i usmjeravaju iste u razvoju

njihovih karijera, učinkovitiji su u prepoznavanju problema i rješavanju konflikata te u smanjenju razine stresa kod zaposlenika.

5.3. Primjena i učinci emocionalne inteligencije u liderstvu

„Unatoč uvjerenjima klasičnih teorija o vođenju da su emocije u vođenju nepoželjne, jer navodno otežavaju racionalno razmišljanje i onemogućavaju produktivno djelovanje, novija razmatranja, ne samo da takva shvaćanja pobijaju, već nastoje na činjenici da su emocije ključna varijabla dugoročno uspješnoga vođenja“ (Ilić, 2008:587). Lideri, kroz upravljanje vlastitim emocijama i emocijama zaposlenika upravljaju aktivnostima koje u konačnici dovode do realizacije ciljeva organizacije. Uvažavajući vlastite emocije i emocije zaposlenika lideri bolje razumiju što se događa s njima samima i oko njih te mogu više utjecati na rad i radne procese u organizaciji.

Uz emocionalnu inteligenciju, organizaciju uspješnom ili neuspješnom čini kombinacija faktora koji doprinose radu organizacije i stvaranju odnosa u organizaciji. „Ti su faktori: tehničke vještine, specifična znanja, duševne sposobnosti, tjelesni izgled, zanimanje za određenu vrstu posla, težnja za napredovanjem i postizanjem cilja u karijeri i životne okolnosti koje ili pospješuju ili otežavaju uspjeh“ (Simmons i Simmons Jr., 2000:22).

Procijeniti razinu nečije emocionalne inteligencije nije jednostavno i nikad se ne može u potpunosti reći kakva je emocionalna inteligencija pojedinaca, ali kod lidera je vidljivo da često isti imaju viši stupanj razvijenosti emocionalne inteligencije. To potvrđuju i autori Simmons i Simmons Jr. (2000:23) koji navode da su uočili kako „osobito visoko plasirani ljudi vrlo su snažno motivirani i posjeduju jak poticaj u tom specifičnom području emocionalne inteligencije. Ondje imaju vrlo veliku snagu. Istodobno, opsjednuti su svojim postignućima i djeluju pod prisilom. Vrlo su napeti kako bi se istakli na tom području i boje se neuspjeha“.

Razina emocionalne inteligencije zaposlenika vezana je za uspjeh zaposlenika na radnom mjestu. „Što je zanimanje složenije, to je emocionalna inteligencija važnija – pa makar samo zbog toga što nedostatak tih sposobnosti može umanjiti svekolika tehnička znanja i intelekt kojima osoba raspolaže“ (Goleman, 2015:27). Kada su u pitanju lideri, s obzirom na to da oni vode timove ljudi, isti trebaju imati što razvijeniji stupanj emocionalne inteligencije. Ako lideri nemaju visoko

razvijenu emocionalnu inteligenciju isti neće znati kako pristupiti ljudima, kako upravljati ljudima i kako pomoći ljudima da budu uspješniji u odrađivanju njihovih zadataka.

„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“ (Goleman, 2015:29). Osobe koje žele biti uspješne na radnom mjestu, napredovati i imati dobre, kvalitetne odnose sa ostalim zaposlenicima u poduzeću trebaju biti svjesna važnosti razvoja vlastite emocionalne inteligencije te trebaju aktivno raditi na razvoju iste kako bi mogli što bolje obavljati svoj posao, uspostaviti što bolje odnose sa ostalim zaposlenicima i kako bi, u konačnici, mogli napredovati i u poslovnom i u privatnom svijetu.

Lideri prilikom vođenja zaposlenika moraju biti kreativni i inovativni te otvoreni. Zaposlenici mogu primijetiti i osjete kada je lider dovoljno sposoban, fokusiran i motiviran da s njima odradi radne zadatke. Što lider učinkovitije vlada svojim emocijama to će isti biti učinkovitiji i u upravljanju emocijama zaposlenika. „Emocionalna inteligencija povezana je s kreativnošću rukovoditelja i zaposlenika, a uključuje sljedeće značajke: jasno izražavanje emocija, svjesnost o verbalnom i neverbalnom izražavanju emocija, upravljanje emocijama u sebi i u interakciji s drugima, korištenje emocija prilikom fleksibilnosti u planiranju, kreativnost u razmišljanju, motivaciju i sposobnost da se preusmjeri pozornost“ (Jakovljević, Radman Peša i Čovo, P., 2012:29 prema Mayer i sur., 2000: citirano u Buckley i Jakovljevic, 2011).

Interpersonalni odnosi unutar organizacije izuzetno su važni, a ako lider nema razvijenu emocionalnu inteligenciju interpersonalni odnosi bivaju narušeni i radna učnikovitost zaposlenika je na niskoj razini. „Emocionalna kompetencija posebno je važna za vodstvo, ulogu čija bit je navesti druge da rade djelotvornije. Interpersonalna nespretnost vođa smanjuje svačiji radni učinak: njome se gubi vrijeme, stvara gorčina, motivacija i posvećenost poslu opada, a nastaje neprijateljstvo i malodušnost. Snaga ili slabost emocionalne kompetencije vođe može se izmjeriti prema tome u kojoj mjeri navodi zaposlene da organizaciji posvete svoju nadarenost“ (Goleman, 2015:36).

Emocionalnoj inteligenciji treba pristupati ozbiljno zato što visoki stupanj emocionalne inteligencije kod pojedinca ne mora značiti da će on biti uspješniji u poslu, to može značiti i da

pojedinac uči kako biti više emocionalno osviješten i primjenjuje naučeno na radnom mjestu. Prema načinu na koji lider vodi svoje zaposlenike i razini zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu može se procijeniti koliki je stupanj razvijenosti emocionalne inteligencije lidera.

6. Istraživanje – važnost emocionalne inteligencije u liderstvu

Praktični dio rada proveden je kroz intervjue u kojima su sudjelovale osobe koje su lideri u različitim područjima i zaposlene su u poduzećima i ustanovama različite veličina.

U sljedećim poglavljima prikazat će se intervjui sa šest osoba koje su odgovarale na sedamnaest pitanja koja su obuhvaćala izražavanje stavova, razmišljanja i iskustava vezanih za liderstvo, emocije i emocionalnu inteligenciju.

Ponaosob će se predstaviti svaki sudionik u intervjuu, prikazat će se intervju te će se na kraju intervjua napraviti kratak presjek najvažnijih informacija prikupljenih od svakog pojedinca.

6.1. Ciljevi istraživanja

Ciljevi koji se žele ostvariti kroz primjenu metode istraživanja intervjua su:

- Ispitati stavove ispitanika o tome tko je za njih lider i kakva osobine treba imati dobar lider
- Ispitati smatraju li ispitanici da je emocionalna inteligencija važna za poslovanje
- Ispitati stavove ispitanika vezano za to utječe li i u kojoj mjeri emocionalna inteligencija na radni performans zaposlenika
- Ispitati stavove ispitanika vezano za važnost razine emocionalne inteligencije lidera
- Ispitati smatraju li ispitanici da dobro upravljaju svojim emocijama i emocijama svojih zaposlenika
- Potaknuti ispitanike da objasne jesu li emocije važne u poslovanju i na koji način upravljaju vlastitim emocijama
- Ispitati koga ispitanici smatraju emocionalno inteligentnim osobama
- Ispitati stavove ispitanika vezano za provjeru emocionalne inteligencije zaposlenika pri zapošljavanju

6.2. Rezultati istraživanja

U sljedećim poglavljima prikazat će se intervjui s osobama koje trenutno obnašaju funkciju lidera. Intervjui su provedeni sa sljedećim osobama:

- Matej Ivanković – Vita stan d.o.o.
- Marina Markić - OŠ Ivana Mažuranića, Vinkovci
- Mladen Bekavac - MD-BEKI d.o.o.
- Pero Bekavac - GMB Bekavac d.o.o.
- Domagoj Raguž – Vinkoprom d.o.o.
- Dragan Slišković – Prodet d.o.o.

6.2.1. Intervju - Matej Ivanković

Matej Ivanković zaposlen je u „Vita stan d.o.o.“. Poduzeće se, s obzirom na veličinu i broj zaposlenih, klasificira kao malo, osnovano je 2003. godine i trenutno su u njemu zaposlene tri osobe.

INTERVJU

1. **Predstavite se u nekoliko rečenica.**

   Imam 30 godina. Nakon završetka Građevinskog Fakulteta u Zagrebu, četiri godine radio sam u projektantskom uredu „Nije Greda d.o.o.“ kao građevinski statičar. Po dobitku žiga Hrvatske Komore Inženjera Građevinarstva 2019. godine prešao sam u očevo poduzeće „Vita stan d.o.o.“.

2. **U kojem ste poduzeću trenutno zaposleni i koja je Vaša funkcija u istom?**

   Zaposlen sam u poduzeću Vita stan d.o.o. na funkciji direktora. Riječ je o obiteljskom poduzeću pretežno orijentiranom u ulaganje i izgradnju građevinskih objekata u Zagrebu. Moji zadatci su projektiranje statike objekata u kojima smo investitori, nadzor tijekom svih faza izgradnje tih objekata, prodaja izvedenih nekretnina i odnosi s kupcima.

3. **Kako biste opisali lidera? Tko je za vas lider?**

Lider je za mene šef koji autoritet nad svojim zaposlenicima ne postiže samo svojom pozicijom u hijerarhiji tvrtke, nego svojom stručnošću u polju kojim se bavi, sposobnošću jasne raspodjele posla svojim zaposlenicima, osobinama koje u zaposlenicima izazivaju zadovoljstvo i motivacije da svoj posao obavljaju kvalitetno.

4. **Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider?**

Stručnost i dobro poznavanje materije posla kojim se bavi, visok stupanj razvijenosti komunikacijskih vještina i emocionalne zrelosti. Treba biti svjestan odgovornosti svoje pozicije te da eventualne neuspjehe svog tima prihvati kao vlastiti podbačaj, bez ikakvog ograđivanja od krivnje ili preusmjeravanja odgovornosti na pojedine članove svog tima. Bitno je da uvijek traži načine kako poboljšati svoju produktivnost i produktivnost svog tima.

5. **Prema Vašem mišljenju, koliko je važna emocionalna inteligencija u poslu?**

Važna je, no bitnost ovisi o samom poslu. Potpuni nedostatak emocionalne inteligencije je minus u svakoj branši, ali postoje različita polja rada u kojima njezina važnost varira od 'dobro je biti emocionalno inteligentan' do 'opstanak tvrtke je nemoguć bez izrazito emocionalno inteligentnog šefa'.

6. **Smatrate li da dobro upravljate svojim emocijama na radnom mjestu?**

Pošto vidim velik progres i razlike u nastupu prema određenim situacijama nekada i sada, mislim da imam još puno prostora za poboljšanje.

7. **Ako ste na pitanje br. 6 odgovorili potvrdno objasnite na koji način uspijevate upravljati emocijama u poslu, a ako ste na pitanje br. 6 odgovorili niječno objasnite što možete napraviti kako biste naučili kako uspješno upravljati emocijama u poslu.**

Najbolji način je učenje na tuđim greškama. Drugi najbolji način je učenje na vlastitim greškama. Mislim da je najbitnije ne bježati od izazovnih situacija gdje s vremenom čovjek nauči kako se najbolje postaviti da se postigne optimalna korist svih sudionika.

8. **Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, koliko su emocije važne u poslu?**

Za posao kojim se bavimo su iznimno važne. Uvijek nam je cilj da kupci budu zadovoljni nekretninom koju su kupili, no na putu do toga zna doći do nesuglasica koje treba znati izgladiti tako da svi uključeni budu zadovoljni.

9. Smatrate li da je kontrola emocija ključna u poslu? Obrazložite svoj odgovor.

Apsolutno. U poslu gdje je najbitniji faktor odnos s mnogim klijentima, treba se znati prilagoditi određenoj osobi i eventualnom problemu. Konkretno, u našem poslu postoje kupci s nastupom kao najbolji prijatelji, ali postoje i zahtjevni kupci koji vole testirati živce. Najveća je razlika je u njihovom pristupu da se neki problem ili nedostatak riješi. Kod ove zahtjevne skupine (koja je srećom u velikoj manjini) ljudi znaju imati stav da je potrebno sasuti drvlje i kamenje da se otkloni čak i manji nedostatak. Tu je kontrola emocija ključna i potrebno je procijeniti može li se problem riješiti na fini način ili je potrebna i kvalitetna svađa da se stvari dovedu u red.

10. Navedite dvije prednosti i dva nedostatka korištenja emocija u poslovanju.

Prednosti:

- motivacija zaposlenika na produktivnije obavljanje posla
- rješavanje nesuglasica na osobnom pristupu prema osobi

Nedostatci:

- eskaliranje manjih problema ukoliko dođe do konflikta s osobom zbog loše kontrole emocija
- zdravstveni problemi ukoliko emocije uzrokuju gomilanje stresa

11. Tko su za Vas emocionalno inteligentne osobe?

Imam sreću da su mi i bivši šef (Nije Greda d.o.o.) i trenutni šef (otac) osobe koje smatram izrazito emocionalno inteligentnima. Osobina koju bih istaknuo je postavljanje šefa prema meni zaposleniku kada napravim veću grešku. Nije bilo prodika da je to nešto trebalo bolje ili drukčije napraviti, nego jednostavna dijagnoza i kontrola štete s uspješnim ishodom, iz čega se lako mogla izvući pouka kako te greške ne ponoviti i kako ih riješiti kada se dogode. Također su obojica vrsni komunikatori (duhovitost, elokventnost, jasno definiranje teme o

kojoj se raspravlja, prilagodba svakoj osobi ili društvu s kojom komuniciraju na osobnoj razini).

12. Smatrate li da poduzeća koja zapošljavaju emocionalno inteligentne ljude posluju uspješnije od poduzeća koja zapošljavaju osobe koje nemaju visoku razinu emocionalne inteligencije?

Smatram. Vidio sam primjere gdje se posao preusmjeri možda i manje kompetentnoj osobi na osnovu toga što je stručnija osoba napravila kikseve koje bi pripisao emocionalnoj ne inteligenciji.

13. Smatrate li da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju može biti dobar lider? Obrazložite svoj odgovor.

Svakako može, ovisno u koji spektar osobina spada ta slabije razvijena emocionalna inteligencija. Možda nekom lideru nedostaju društvene osobine poput otvorenosti, duhovitosti, karizmatičnosti, a da je u branši gdje nije nužan odnos s velikim brojem klijenata, no stručan je i dobro funkcionira sa svojim uskim timom. No, ako šefu nedostaju osobine poput empatije, marenja za dobrobit svojih zaposlenika, prihvaćanja odgovornosti, osnovne moralne postavke, onda ta osoba teško može biti lider, eventualno šef kojeg zaposlenici moraju trpiti.

14. Možete li ukratko opisati Vaša dosadašnja iskustva kada je u pitanju emocionalna inteligencija Vaših zaposlenika?

Naveo bih glavne majstore koji obavljaju poslove u izvedbi naših objekata. Najbolje funkcioniramo s osobama koje jasno shvaćaju zadatak koji je potrebno izvršiti, ne oklijevaju dati prijedlog ukoliko je nešto moguće poboljšati i ne okrivljuju pojedine radnike za nešto loše izvedeno, nego prihvaćaju da je greška napravljena i rješavaju je po kratkom postupku.

15. Smatrate li da su osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju uspješnije u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću?

Da, mislim da je to najbitnija osobina za poziciju voditelja ljudskih resursa.

16. Prilikom zapošljavanja zaposlenika, provjeravate li njihovu emocionalnu inteligenciju ili su vam neke druge karakteristike kod budućih zaposlenika važnije?

Pri samom zaposlenju ne, bitnije stavke su nam preporuke kolega iz iste branše o stručnosti osoba kojima dajemo zadatak izvedbe. No, tijekom izvedbe je znalo doći do nesuglasica koje su se mogle izbjeći da je osoba imala 'ljudskiji' pristup, što je dovelo i do prekida suradnje.

17. Na koji način Vi, kao lider, možete pomoći svojim zaposlenicima da razviju emocionalnu inteligenciju i potom istu koriste prilikom obavljanja njihovih poslova?

Jasno dati zaposlenicima do znanja kakav se stav očekuje u određenim situacijama, da bi se i sami mogli jednako kvalitetno postaviti u sličnim situacijama, gdje s vremenom dođe do razvoja iskustva u zaposleniku koji tada taj posao može i samostalno obavljati i podučiti nove zaposlenike, što su preduvjeti za kvalitetan razvoj tvrtke.

Matej Ivanković, istaknuo je kroz intervju važnost emocionalne inteligencije ne samo kod lidera već i kod svih zaposlenika. Pružio je širu sliku kada je u pitanju rad u okruženju u kojem lider ima viši i niži stupanj razvijenosti emocionalne inteligencije. Također, gospodin Ivanković je na temelju vlastitog iskustva objasnio da smatra kako je upravljanje vlastitim emocijama i emocijama zaposlenika jedna od najvažnijih zadaća koje svaki lider ima te da je uspješan lider onaj koji istovremeno dobro poznaje materije posla kojim se bavi, ima visok stupanj razvijenosti komunikacijskih vještina i emocionalne zrelosti. Osim toga, gospodin Ivanković naveo je da smatra da emocionalna inteligencija čini razliku između uspješnog i neuspješnog vođenje ljudi te uspješno i neuspješno obavljenih zadataka zaposlenika.

6.2.2. Intervju – Marina Markić

Marina Markić zaposlena je u Osnovnoj školi Ivana Mažuranića u Vinkovcima. Škola se, s obzirom na veličinu i broj zaposlenih, klasificira kao srednja organizacija. Osnovana je 1964. godine i trenutno je u njoj zaposleno četrdeset osam osoba.

INTERVJU

1. **Predstavite se u nekoliko rečenica.**

Marina Markić, rođena u Vinkovcima, pohađala gimnaziju Matije Antuna Reljkovića u Vinkovcima, diplomirala sam na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera hrvatski jezik i književnost. U nastavi sam radila kao profesor 14 godina, a zadnjih 12 godina sam ravnateljica Oš Ivana Mažuranića u Vinkovcima. Majka sam dviju kćeri.

2. U kojem ste poduzeću trenutno zaposleni i koja je Vaša funkcija u istom?

Trenutno sam zaposlena na funkciji ravnatelja u Oš Ivana Mažuranića u Vinkovcima.

3. Kako biste opisali lidera? Tko je za vas lider?

Lider je osoba koja ima čvrste stavove, pravična i spremna donijeti ponekad vrlo teške odluke.

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider?

Treba biti altruist, elokventan, pronicljiv, dobronamjeran i psiholog.

5. Prema Vašem mišljenju, koliko je važna emocionalna inteligencija u poslu?

Vrlo je bitna, ali nije uvijek moguća.

6. Smatrate li da dobro upravljate svojim emocijama na radnom mjestu?

Ovisno o situaciji, ali više da nego ne.

7. Ako ste na pitanje br. 6 odgovorili potvrdno objasnite na koji način uspijevate upravljati emocijama u poslu, a ako ste na pitanje br. 6 odgovorili niječno objasnite što možete napraviti kako biste naučili kako uspješno upravljati emocijama u poslu.

Uspijevam upravljati emocijama na poslu jer poznajem dobro radnike i unaprijed znam što mogu očekivati, ali kroz godine radnog iskustva uspjela sam dovesti sebe u stanje u kojem nemam previše iznenađenja od strane radnika i roditelja.

8. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, koliko su emocije važne u poslu?

Važne su emocije jer su sastavni dio svakog čovjeka. Svi smo krvavi pod kožom.

9. Smatrate li da je kontrola emocija ključna u poslu? Obrazložite svoj odgovor.

Upravljanje emocijama je ključno i potrebno je znati se postaviti u svakoj situaciji jer lider pozitivnim ili negativnim stavom djeluje na radnike.

10. Navedite dvije prednosti i dva nedostatka korištenja emocija u poslovanju.

Prednost je uzajamno poštovanje i pomaganje, a nedostatak je iskorištavanje i neispunjavanje obveza zbog dobrog odnosa.

11. Tko su za Vas emocionalno inteligentne osobe?

Osobe koje se znaju najbolje postaviti i procijeniti koje radne obveze na fin način staviti pred radnika. To su također socijalno inteligentne osobe i poznaju sebe i svoje emocije isto kao i drugih te razmišljaju par koraka unaprijed.

12. Smatrate li da poduzeća koja zapošljavaju emocionalno inteligentne ljude posluju uspješnije od poduzeća koja zapošljavaju osobe koje nemaju visoku razinu emocionalne inteligencije?

Smatram, ali ovisno u industriji u kojoj organizacija djeluje.

13. Smatrate li da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju može biti dobar lider? Obrazložite svoj odgovor.

Ne, jako teško. To je prehladna trka u kojoj je jako teško djelovati bez emocionalne inteligencije. Budući da radim u školstvu, socijalno ne osjetljive osobe jako teško mogu funkcionirati.

14. Možete li ukratko opisati Vaša dosadašnja iskustva kada je u pitanju emocionalna inteligencija Vaših zaposlenika?

48 radnika, 420 učenika (840 roditelja), svaki radnik i svaki učenik imaju svoje probleme, poteškoće, vrline i mane te su moje dosadašnja iskustva dovela do spoznaje da je važno uvijek razmišljati racionalno, hladne glave, uzeti u obzir ukupnu situaciju učenika ili radnika pri donošenju odluka. Ponekad su situacije s kojima se susrećem iznimno iscrpljujuće i teške te se uvijek trudim radnicima pristupiti kao ravnatelj, ali i kao čovjek na kojeg se mogu osloniti koji će biti strog, ali pravedan i pun razumijevanja.

15. **Smatrate li da su osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju uspješnije u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću?**

Smatram.

16. **Prilikom zapošljavanja zaposlenika, provjeravate li njihovu emocionalnu inteligenciju ili su vam neke druge karakteristike kod budućih zaposlenika važnije?**

Obvezno obavljam usmeni razgovor pri zaposlenju i postavljam trik pitanja.

17. **Na koji način Vi, kao lider, možete pomoći svojim zaposlenicima da razviju emocionalnu inteligenciju i potom istu koriste prilikom obavljanja njihovih poslova?**

Kad se pojavi problem puno razgovaramo i pratim pomake u njihovom razvoju emocionalne inteligencije.

Marina Markić, već godinama radi s ljudima. Prije nego je došla na poziciju ravnateljice i postala lider u svojoj školi imala je priliku raditi s ljudima koje danas vodi i to joj je uvelike olakšalo upravljanje istima. Lidera opisuje kao osobu koja ima čvrste stavove, pravična i spremna donijeti ponekad vrlo teške odluke. Smatra da je emocionalna inteligencija izrazito važna za posao vođenja ljudi i da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju ne može biti dobar lider. Isto tako, gospođa Markić uviđa važnost pravovremene provjere emocionalne inteligencije ljudi prije nego iste zaposli te je svjesna važnosti kontinuirane provjere razine emocionalne inteligencije svojih zaposlenika.

6.2.3. Intervju – Mladen Bekavac

Mladen Bekavac zaposlen je u „MD-BEKI d.o.o.“. Poduzeće se, s obzirom na veličinu i broj zaposlenih, klasificira kao malo, osnovano je 1995. godine i trenutno je u njemu zaposleno dvanaest osoba.

INTERVJU

1. **Predstavite se u nekoliko rečenica.**

Zovem se Mladen Bekavac, 61.godišnji sam poduzetnik, otac i suprug. Na prvom mjestu nalazi se moja obitelj, izvor moje snage, a zatim posao. Moje poduzeće uglavnom se bavilo građevinom do 2001. godine kada smo prešli u ugostiteljstvo. Trenutno se bavimo organiziranjem vjenčanja i svadbenih slavlja.

2. **U kojem ste poduzeću trenutno zaposleni i koja je Vaša funkcija u istom?**

   Od 1995. godine direktor sam u poduzeću MD-BEKI d.o.o. koje smo osnovali moja supruga Dubravka i ja.

3. **Kako biste opisali lidera? Tko je za vas lider?**

   Lider je osoba koja je uvijek spremna na izazove koje uspješno rješava te uspješno balansira između poslovanja i emocija.

4. **Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider?**

   Lider mora biti staložen i smiren, ali istovremeno mora biti i autoritet. Jako je važno da lider u sebi ima prijateljsku dozu, ali da se njegovi zaposlenici prema njemu odnos s poštovanjem. Važno je da se može prilagoditi svakom problemu i da uvijek nađe najbolje rješenje koje će biti u najboljem interesu za poduzeće.

5. **Prema Vašem mišljenju, koliko je važna emocionalna inteligencija u poslu?**

   Smatram da je emocionalna inteligencija u poslu veoma važna.

6. **Smatrate li da dobro upravljate svojim emocijama na radnom mjestu?**

   Svaka osoba je individua i svaka osoba rješava probleme za sebe i upravlja svojim emocijama na određeni način. U mom poduzeću je veliki problem što su uglavnom zapošljeni obiteljski članovi, a osobe koje nisu krvno vezane su u poduzeću od samih početaka te ih se također smatra drugom obitelji. Balansiranje između toga da budem poduzetnik, direktor i toga da sam im nadređeni je veoma teška, ali uspješna. Emocija s obzirom na okolnosti upravljam jako dobro. Na svaki problem ponudim rješenje te uglavnom dobivam podršku i od zaposlenih.

7. **Ako ste na pitanje br. 6 odgovorili potvrdno objasnite na koji način uspijevate upravljati emocijama u poslu, a ako ste na pitanje br. 6 odgovorili niječno objasnite što možete napraviti kako biste naučili kako uspješno upravljati emocijama u poslu.**

   Balansiranje emocijama veoma je teško i zahtjevno, gotovo kao i samo vođenje poduzeća. Međutim znati kada, kako i kome dati konstruktivnu kritiku je srž svega.

8. **Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, koliko su emocije važne u poslu?**

   Umjereno su važne.

9. **Smatrate li da je kontrola emocija ključna u poslu? Obrazložite svoj odgovor.**

   Važno je kontrolirati emocije. U poslu često treba biti objektivan, a ne subjektivan te se ponekad treba iskontrolirati od pretjerane reakcije podražene emocijama.

10. **Navedite dvije prednosti i dva nedostatka korištenja emocija u poslovanju.**

    Prednosti su što zaposlenici vide da smo i mi samo osobe od krvi i mesa i da smo spremni primiti kritiku kako bi poduzće bolje napredovalo. Ndostatci su što je često teško podvući crtu između emocija i vođenja emocijama i poslovanja.

11. **Tko su za Vas emocionalno inteligentne osobe?**

    Smatram da je moja kćerka emocionalna inteligentna osoba.

12. **Smatrate li da poduzeća koja zapošljavaju emocionalno inteligentne ljude posluju uspješnije od poduzeća koja zapošljavaju osobe koje nemaju visoku razinu emocionalne inteligencije?**

    Smatram.

13. **Smatrate li da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju može biti dobar lider? Obrazložite svoj odgovor.**

    Smatram da može. Ponekad je bolje biti nemilosrdan i objektivan u vođenju posla.

14. **Možete li ukratko opisati Vaša dosadašnja iskustva kada je u pitanju emocionalna inteligencija Vaših zaposlenika?**

    Moji zaposlenici su me uvijek gledali na prijateljski način ali sa poštovanjem. Znali su po tome već kada me vide na koji način mi se trebaju obračati i znali su dali je vrijeme za glupa pitanja ili ne.

15. **Smatrate li da su osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju uspješnije u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću?**

    Ponekad. Ovisi o kojem je poduzeću riječ.

16. **Prilikom zapošljavanja zaposlenika, provjeravate li njihovu emocionalnu inteligenciju ili su vam neke druge karakteristike kod budućih zaposlenika važnije?**

    Ne provjeravam emocionalnu inteligenciju.

17. **Na koji način Vi, kao lider, možete pomoći svojim zaposlenicima da razviju emocionalnu inteligenciju i potom istu koriste prilikom obavljanja njihovih poslova?**

    Na primjer, u ugostiteljstvu važno je uvijek biti nasmijan, simpatičan i nikad ne pokazati kada vas netko uvrijedi ili povrijedi. Tome učim i svoje zaposlenike. Također, moji zaposlenici već su naučili razlikovati ljude i znaju na prvu kada vide gosta kako se s njim ponašati i u kojem smjeru će ići interakcija.

Mladen Bekavac skoro trideset godina radi s ljudima i obnaša ulogu lidera u svom poduzeću. Tijekom godina susreo se s velikim brojem različitih ljudi s kojima je surađivao. Za sebe kaže da je dobar i uspješan lider, a to koliko je uspješan u vođenju poslovanja i zaposlenike najbolje govore poslovni rezultati koje je do sada ostvario i zadovoljni zaposlenici u njegovom poduzeću. Njegovo poduzeće je obiteljsko, što samo po sebi nosi određene izazove, ali gospodin Bekavac uspješno balansira između poslovnog i privatnog života. U intervjuu je u nekoliko navrata istaknuo važnost emocionalne inteligencije lidera i zaposlenika te napomenuo da ista uvelike utječe i doprinosi uspjehu poduzeća.

6.2.4. Intervju – Pero Bekavac

Pero Bekavac zaposlen je u „GMB Bekavac d.o.o.“. Poduzeće se, s obzirom na veličinu i broj zaposlenih, klasificira kao malo, osnovano je 2004. godine i trenutno je u njemu zaposlena jedna osoba.

INTERVJU

1. **Predstavite se u nekoliko rečenica.**

Zovem se Pero Bekavac, završio sam Grafičku srednju školu u Zagrebu i Preddiplomski stručni studij na Veleučilištu Baltazar Adam Krčelić. Zaposlen sam od 2009. godine u firmi svoga oca, te sam nastavio njegovim putem. Da sam mogao birati posao izabrao bih ovaj jer niti jedan dan nije isti, svakim danom su drugi izazovi te nikada nije dosadno.

2. **U kojem ste poduzeću trenutno zaposleni i koja je Vaša funkcija u istom?**

Trenutno sam zaposlen u vlastitoj tvrtki, GMB Bekavac d.o.o., koju je osnovao moj otac. Nalazim se na poziciji direktora.

3. **Kako biste opisali lidera? Tko je za vas lider?**

Lider je osoba koja se ne boji "zaprljati ruke". Netko tko će prvi istupiti i napraviti nešto dok drugi smišljaju način pristupa, tko ne puca pod pritiskom. Lider je osoba koja kada sve funkcionira razmišlja o mogućem problemu i njegovom rješenju da bude spreman u svakoj situaciji. Za mene osobno, lideri su ljudi koji jednako cijene sve zaposlene.

4. **Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider?**

Lider treba biti organiziran, iskren i vrijedan. Također, treba biti uvijek dostupan i znati komunicirati sa ljudima.

5. **Prema Vašem mišljenju, koliko je važna emocionalna inteligencija u poslu?**

Ovisno u kojem smislu se radi o emocionalnoj inteligenciji. Ako se radi o stresnoj situaciji najbolje je ostati sabran i ne pokazivati emocije u tom trenutku, a ako se radi o čitanju nečijeg emocionalnog stanja, onda je vrlo važna. Emocionalnom inteligencijom nekada možete doći do cilja koji ste zacrtali. Također možete pomoći drugima da dođu do svog cilja ako vidite da netko na poslu nije 100% u svojim zadacima.

6. **Smatrate li da dobro upravljate svojim emocijama na radnom mjestu?**

Osobno smatram da znam, ali taj dio bi trebali odgovoriti ljudi s kojima surađujem.

7. **Ako ste na pitanje br. 6 odgovorili potvrdno objasnite na koji način uspijevate upravljati emocijama u poslu, a ako ste na pitanje br. 6 odgovorili niječno objasnite što možete napraviti kako biste naučili kako uspješno upravljati emocijama u poslu.**

U samome početku je bilo teško ostavljati emocije sa strane, jer je to sve početak nečega novoga te ste više podložni emocijama i svaka sitnica vas izbaci iz ravnoteže. S vremenom učite od drugih na koji način se ponašati u određenim situacijama te kako rješavati stresne stvari s mirnoćom. Svaki radnik ima i dobrih i loših dana i u tome je isto važno moći pročitati njihov govor tijela i energiju te im pomoći ili razgovorom ili na bilo koji drugi način.

8. **Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, koliko su emocije važne u poslu?**

Emocije su sastavni dio života i ne može se bez njih, niti u poslu niti u privatnom životu. Emocije su u poslu kojim se bavim uvijek prisutne, ali ih je bolje češće skrivati i ne pokazivati.

9. **Smatrate li da je kontrola emocija ključna u poslu? Obrazložite svoj odgovor.**

Dakako, ako ne kontroliramo emocije, ljudi ih mogu iskoristiti za svoju dobrobit, a na našu štetu.

10. **Navedite dvije prednosti i dva nedostatka korištenja emocija u poslovanju.**

Prednosti su što korištenjem emocija možete doći do određenog cilja i steći povjerenje od ljudi, a mane su što ih opet ljudi mogu iskoristiti protiv Vas i što sa previše emocija možete sami sebi naštetiti jer u tom trenutku se ne razmišlja na pravi način nego nas tjeraju emocije, što može loše završiti u poslovnom smislu.

11. **Tko su za Vas emocionalno inteligentne osobe?**

Za mene osobno je moj partner iz druge tvrtke emocionalno inteligentna osoba. Zna komunicirati sa svakom individuom na način koji toj osobi u tom trenutku odgovara. Zna pročitati psihološko stanje osobe i na taj način započeti komunikaciju da bi izvukao od njih najbolje na poslu.

12. **Smatrate li da poduzeća koja zapošljavaju emocionalno inteligentne ljude posluju uspješnije od poduzeća koja zapošljavaju osobe koje nemaju visoku razinu emocionalne inteligencije?**

Smatram ako ima više emocionalno inteligentnih zaposlenih u poduzeću da to poduzeće bolje posluje i da je radno okruženje u boljoj komunikaciji i energiji. Ako netko vidi da netko kasni

sa poslom radi lošeg psihičkog stanja i preuzme njegov dio posla tako da se ne kasni sa poslom ili zadacima onda je od puno veće koristi imati emocionalno inteligentne osobe.

13. Smatrate li da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju može biti dobar lider? Obrazložite svoj odgovor.

Mislim da ne može, jer dobar lider mora shvaćati što se događa sa njegovim podređenim zaposlenicima. Ako nekoj osobi taj dan nije kako treba, loš lider bi takvu osobu korio i samo bi pogoršao lošu situaciju.

14. Možete li ukratko opisati Vaša dosadašnja iskustva kada je u pitanju emocionalna inteligencija Vaših zaposlenika?

Sa zaposlenicima je bilo situacija kada su dolazili sa svojim problemima na radno mjesto i nisu obavljali posao u vremenskom roku. U tom slučaju se potrudimo da se toj osobi olakša njegov dio posla na način da ga se rastereti koliko je moguće, a ako vidimo da ni toj situaciji nema pomaka, onda se tom zaposleniku daje slobodan dan da napuni "baterije" i riješi svoje privatne probleme. U puno slučajeva se pokazalo ispravnim postupkom jer su ti radnici znali cijeniti taj postupak i iskazali se vrjednijim i nije im padao teško niti jedan zadatak. Naravno ako netko i pokazuje trud na radnom mjestu, vrijedi nagraditi i njega da bude još bolji u svom sektoru ako je to moguće.

15. Smatrate li da su osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju uspješnije u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću?

Smatram da jesu, ljudi reagiraju na emocije i na nagrade sa dodatnim motivom i većom željom za napretkom.

16. Prilikom zapošljavanja zaposlenika, provjeravate li njihovu emocionalnu inteligenciju ili su vam neke druge karakteristike kod budućih zaposlenika važnije?

Ovisno za koju poziciju se zapošljava. Ako je za komunikaciju sa strankama onda je bitan faktor emocionalne inteligencije, ako je određeni fizički rad onda gledamo da je vrijedna i odgovorna osoba.

17. Na koji način Vi, kao lider, možete pomoći svojim zaposlenicima da razviju emocionalnu inteligenciju i potom istu koriste prilikom obavljanja njihovih poslova?

Trudim se svakom zaposleniku ako je zapeo u svom poslu, pomoći na način da zajednički riješimo problem tako da i taj zaposlenik, kada vidi da je trećoj osobi teže riješiti nekakav zadatak pristupi pomoći da ga zajednički riješe i na taj način steknu povezanost i poslovnu i

emocionalnu. Trudim se svakome zaposleniku zapamtiti ime i svako jutro pozdraviti sa imenom i osmijehom jer ljudi reagiraju pozitivno na pozitivnu energiju.

Petar Bekavac smatra da su dobri i uspješni lideri osobe koje su prvenstveno dobri ljudi koji su svjesni toga da svaka osoba ima vrline i mane te prihvaća svaku osobu kao jedinstvenu. Na emocionalnu inteligenciju u poslovanju gleda kao na nešto što ne neophodno na svim razinama poslovanja te ističe da je emocionalna inteligencija kada su u pitanju lideri sredstvo kojim isti mogu doći do postavljenih ciljeva. Također, svjestan je važnosti kontinuiranog rada na emocionalnim vještinama i trudi se raditi na razvoju vlastite razine emocionalne inteligencije kako bi u budućnosti bio još bolji lider. Kroz pitanja u intervjuu gospodin Bekavac pokazao je iznimnu zrelost i visoku razinu razumijevanja za zaposlenike i njihovu emocionalnu inteligenciju.

6.2.5. Intervju – Domagoj Raguž

Domagoj Raguž zaposlen je u „Vinkoprom d.o.o.“. Poduzeće se, s obzirom na veličinu i broj zaposlenih, klasificira kao veliko, osnovano je 1990. godine i trenutno je u njemu zaposleno dvjesto šezdeset osam osoba.

INTERVJU

1. **Predstavite se u nekoliko rečenica.**

   Domagoj Raguž, rođen u Vinkovcima, a živim u Ivankovu. Drugi sam od petero braće. Završio sam srednju ekonomsku školu i stručni studij ekonomije „Poduzetništvo“. Imam 25 godina i sretno sam zaručen.

2. **U kojem ste poduzeću trenutno zaposleni i koja je Vaša funkcija u istom?**

   Trenutno sam zaposlen u poduzeću Vinkoprom d.o.o.. U proteklih godinu dana radim kao voditelj strateške poslovne jedinice Građevina.

3. **Kako biste opisali lidera? Tko je za vas lider?**

   Po meni, lider je osoba koja zrači i snažno utječe na ljude, pozitivno ili negativno, na način da ga ljudi slušaju, gledaju i žele mu biti blizu u svakom trenutku. To je osoba koja ima moć pokrenuti ljude i sustav te unijeti snaže promjene u okolini gdje se zadržava.

4. **Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider?**

   Mora biti iskren, hrabar, odlučan i prilagodljiv i širokogrudan.

5. Prema Vašem mišljenju, koliko je važna emocionalna inteligencija u poslu?

Vjerujem da je od izrazite važnosti jer direktno utječe na proaktivnost i djelovanje svih članova organizacije, ako se provodi od strane rukovodećih kadrova na kvalitetan način.

6. Smatrate li da dobro upravljate svojim emocijama na radnom mjestu?

Smatram da još nisam na izvrsnoj razini upravljanja emocijama na radnom mjestu, ali svakodnevno napredujem i po tom pitanju. Rekao bih da vrlo dobro upravljam emocijama.

7. Ako ste na pitanje br. 6 odgovorili potvrdno objasnite na koji način uspijevate upravljati emocijama u poslu, a ako ste na pitanje br. 6 odgovorili niječno objasnite što možete napraviti kako biste naučili kako uspješno upravljati emocijama u poslu.

Potrebno je prije svega savladati materiju onoga što radiš na svakodnevnoj bazi. Točnije, svakim danom postajati bolji na svom radnom mjestu, što automatski smanjuje rizik od nepredviđenih situacija koje mogu biti okidač za nastup emocija. Također, kvalitetni savjeti od strane nadređenih i nekoliko „utakmica u nogama“ sjajan su temelj da se kvalitetno nauči i uči upravljati emocijama na radnom mjestu i interno i prema vanjskim dionicima organizacije.

8. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, koliko su emocije važne u poslu?

Emocije su sastavni dio poslovne kulture, bile dobre, negativne, izražene ili neizražene i smatram da su važne jer posao koji ja radim čine ljudi, a oni su emocionalna bića, stoga vjerujem da uz kvalitetno upravljanje istima, one mogu biti dobar doprinos svakodnevnim aktivnostima.

9. Smatrate li da je kontrola emocija ključna u poslu? Obrazložite svoj odgovor.

Slažem se u potpunosti, osobito u privatnom poslovanju. Ključ je u tome da se mora poštivati hijerarhija i organizacijski model, što često puta predstavlja problem kada emocije počnu ispoljavati, bile one pozitivne ili negativne, kada se ne upravlja istima, mogu predstavljati rizik nekonstruktivnog konflikta, ljubomore, ljutnje i sl.

10. Navedite dvije prednosti i dva nedostatka korištenja emocija u poslovanju.

Prednost je ta da emocije mogu biti sjajan kanal za povezivanje sa dionikom unutar i van organizacije, što može poslužiti za dobrobit iste, ovisno o tome koji su dionici u pitanju, drugim riječima, njima se može doprijeti do osobe i steći povjerenje. Također, korištenjem emocija postiže se osjećaj povjerenja i međusobnog poštovanja, što može biti dobar temelj i snaga za daljnji razvoj organizacije.

Nedostaci su ti da mogu dovesti do razdora iznutra, ako se ne upravlja s njima, kao i nedostatak u vidu prijetnje pretjeranog emotivnog vezanja konkretno za Kupce tvrtke, gdje dolazi do pada učinkovitosti, ako druga strana to iskorištava.

11. Tko su za Vas emocionalno inteligentne osobe?

Emocionalno inteligentne osobe za mene su osobe koje upražnjavaju tu istu inteligenciju na dobrobit svoje okoline i osobito na dobrobit zajednice gdje djeluje. Osoba koja može doprijeti do ljudi i učiniti iste boljima.

12. Smatrate li da poduzeća koja zapošljavaju emocionalno inteligentne ljude posluju uspješnije od poduzeća koja zapošljavaju osobe koje nemaju visoku razinu emocionalne inteligencije?

Nemam konkretnih dokaza da podržim svoju tezu, ali vjerujem da je to istina, s druge strane, nije presudan faktor.

13. Smatrate li da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju može biti dobar lider? Obrazložite svoj odgovor.

Smatram da može jer ljudi vjeruju i prate dijela, što je ponekad mnogo važnije od riječi koje osoba govori. Dovoljno je da lider radi i djelima privlači ostale dionike da „povuku“ s njim jer emocionalna inteligencija ostaje samo misao i izgovorena riječ, ako se ne provede u djelo.

14. Možete li ukratko opisati Vaša dosadašnja iskustva kada je u pitanju emocionalna inteligencija Vaših zaposlenika?

Nemam osobitih primjera za navesti.

15. Smatrate li da su osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju uspješnije u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću?

Smatram da jesu jer te osobe znaju kako staviti emocije postrani prilikom svakodnevnih susreta sa izazovima i situacijama unutar poduzeća, koji uključuju ljude kao aktere u istima.

16. Prilikom zapošljavanja zaposlenika, provjeravate li njihovu emocionalnu inteligenciju ili su vam neke druge karakteristike kod budućih zaposlenika važnije?

Prilikom razgovora za posao pustimo kandidata da razgovara i na temelju naših internih pitanja i daljnjeg tijeka razgovora te ponajviše dojma kojega osoba ostavi, radimo daljnje korake i rangiranja za odabir kadrova. U samom razgovoru se donekle može iščitati razina emocionalne inteligencije, što je svakako jedan od važnih faktora odabira.

17. **Na koji način Vi, kao lider, možete pomoći svojim zaposlenicima da razviju emocionalnu inteligenciju i potom istu koriste prilikom obavljanja njihovih poslova?**

    Mnogo razgovora, podrške, pravih savjeta i primjerom na konkretnim svakodnevnim aktivnostima tijekom radnog vijeka. Djelatnici moraju znati da su dio sustava u kojemu njihov rad znači i da se taj rad prati, kontrolira i nagrađuje. Potrebno je biti uz njih i dati im do znanja da smo im „iza leđa“ te da iza njih stoji ime koje je prisutno već 31 godinu na tržištu. Svakim razgovorom pozitivno utjecati na promjenu svijesti do one razine kada oni to rade međusobno, ali sve uz konkretna djela nakon što se izreknu riječi.

Domagoj Raguž definirao je lidera kao osobu koja zrači i snažno utječe na ljude svojim ponašanjem. Osobine koje smatra da su poželjne kod dobrih lidera su: iskrenost, hrabrost, odlučnost, prilagodljivost i širokogrudnost. Priznao je da je svjestan toga da još mora puno učiti kako bi uspješno vladao svojim emocijama i emocijama svojih zaposlenika. Naveo je da uviđa prisutnost i važnost emocija u poslovanju te je emocionalno inteligentne osobe definirao kao osobe koje upražnjavaju tu istu inteligenciju na dobrobit svoje okoline i osobito na dobrobit zajednice gdje djeluje. Također, istaknuo je da smatra da emocionalna inteligencija nije presudna osobine uspješnih lidera i da su osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju uspješnije u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću.

6.2.6. Intervju – Dragan Slišković

Dragan Slišković zaposlen je u „Prodet d.o.o.“. Poduzeće se, s obzirom na veličinu i broj zaposlenih, klasificira kao malo, osnovano je 1990. godine i trenutno je u njemu zaposleno pet osoba.

INTERVJU:

1. **Predstavite se u nekoliko rečenica.**

   Ja sam Dragan Slišković, bavim se nabavom, preradom i prodajom rabljenih japanskih mini traktora grupacije: Yanmar, Kubota, Mitsubishi… Po struci sam električar i tokar, no djelomično se bavim poslom koji objedinjuje puno više djelatnosti od navedenih. Također sam muž i otac četvero djece koji se još uvijek aktivno školuju. Svi živimo zajedno u Vinkovcima.

Volim automobile, motocikle, kamione te sve ostale vrste cestovnih vozila što me na kraju i navelo da se bavim ovakvom vrstom posla.

2. U kojem ste poduzeću trenutno zaposleni i koja je Vaša funkcija u istom?

Trenutno sam zaposlen u poduzeću Prodet d.o.o. u kojoj imam funkciju direktora.

3. Kako biste opisali lidera? Tko je za vas lider?

Po meni je lider osoba koja vodi manju ili veću skupinu ljudi ka nekom određenom cilju. Lider bi trebao uvijek znati koji je sljedeći korak da bi se što brže i jednostavnije došlo do unaprijed određenog cilja.

4. Prema Vašem mišljenju, koje osobine treba imati dobar lider?

Lider bi trebao biti mudar, pametan, domišljat, pošten i pun razumijevanja bez koje nema pravog i ispravnog funkcioniranja grupe.

5. Prema Vašem mišljenju, koliko je važna emocionalna inteligencija u poslu?

Emocionalna inteligencija je vrlo bitan faktor u poslovanju. To mogu potvrditi iz vlastitog iskustva. Kroz godine rada i vođenja određene grupe ljudi kroz određene zadatke, normalno je da nailazimo na raznorazne probleme koje moramo svi složno riješiti i ka rješavanju tih problema svaki pojedinac ima svoju ulogu koju bi trebao ili mogao obaviti. Ukoliko dođe do poteškoća uvijek treba imati veliki stupanj razumijevanja u takvim situacijama. Po meni je upravo taj stupanj razumijevanja pravi pokazatelj emocionalne inteligencije prema suradnicima, zaposlenicima ili najvažnije, našim bližnjima.

6. Smatrate li da dobro upravljate svojim emocijama na radnom mjestu?

Smatram da dobro upravljam emocijama na radnom mjestu, no, naravno da to uvijek može bolje.

7. Ako ste na pitanje br. 6 odgovorili potvrdno objasnite na koji način uspijevate upravljati emocijama u poslu, a ako ste na pitanje br. 6 odgovorili niječno objasnite što možete napraviti kako biste naučili kako uspješno upravljati emocijama u poslu.

Radim takav posao da ponekad emocije moram stavljati u stranu, no također u isto vrijeme ih ne smijem previše isključiti, jer ponavljam, došlo bi do nedostatka razumijevanja što bi donijelo sa sobom negativne posljedice za daljnji rad i suradnju s ostalim ljudima u poduzeću ili s onima koji su povezani s poduzećem, npr. Kupci. U smislu poboljšanja smatram na emocionalno pražnjenje na poslu, koje rezultira lošim raspoloženjem kod kuće i obratno.

8. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, koliko su emocije važne u poslu?

Emocije su sastavni dio poslovne kulture, bile dobre, negativne, izražene ili neizražene i smatram da su važne jer posao koji ja radim čine ljudi, a oni su emocionalna bića, stoga vjerujem da uz kvalitetno upravljanje istima, one mogu biti dobar doprinos svakodnevnim aktivnostima.

9. Smatrate li da je kontrola emocija ključna u poslu? Obrazložite svoj odgovor.

Slažem se u potpunosti, osobito u privatnom poslovanju. Ključ je u tome da se mora poštivati hijerarhija i organizacijski model, što često puta predstavlja problem kada emocije počnu ispoljavati, bile one pozitivne ili negativne, kada se ne upravlja istima, mogu predstavljati rizik nekonstruktivnog konflikta, ljubomore, ljutnje i sl.

10. Navedite dvije prednosti i dva nedostatka korištenja emocija u poslovanju.

Prednosti korištenja emocija u poslovanju su: bolja povezanost s ljudima i mirna savjest. Nedostaci korištenja emocija u poslovanju su: popustljivost i iskorištavanje od strane ljudi u budućim situacijama

11. Tko su za Vas emocionalno inteligentne osobe?

Emocionalno inteligentne osobe su one osobe koje pravilno i ispravno doziraju emocije u svakodnevnim situacijama, posebni ljudi s visokim položajima.

12. Smatrate li da poduzeća koja zapošljavaju emocionalno inteligentne ljude posluju uspješnije od poduzeća koja zapošljavaju osobe koje nemaju visoku razinu emocionalne inteligencije?

Da, svakako.

13. Smatrate li da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju može biti dobar lider? Obrazložite svoj odgovor.

Mislim da osoba koja nema razvijenu emocionalnu inteligenciju ne može biti lider, jer će ga prije ili kasnije stići posljedica tih nedostataka koji su vrlo bitni u fazi poslovanja.

14. Možete li ukratko opisati Vaša dosadašnja iskustva kada je u pitanju emocionalna inteligencija Vaših zaposlenika?

Kao primjer emocionalne inteligencije mogu navesti to što sam sposoban potaknuti i motivirati svoje zaposlenike da moje na trenutke teške i izazovne zahtjeve obave u što kraćem roku bez ikakvih nesuglasica ili bunjenja. Ja to izrazito poštujem i uvijek im nastojim dati do znanja da ja taj njihov trud prepoznajem. Kao primjer mogu navesti ostankom zaposlenika sat/dva duže na poslu da bi se obavilo nešto što mora biti gotovo sutra jer je tako dogovoreno, oni to razumiju i uvijek im budem zahvalan na tome.

15. Smatrate li da su osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju uspješnije u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću?

Da, smatram. Na taj način si objektivniji i vidiš što tko zna i može.

16. Prilikom zapošljavanja zaposlenika, provjeravate li njihovu emocionalnu inteligenciju ili su vam neke druge karakteristike kod budućih zaposlenika važnije?

Prilikom zapošljavanja zaposlenika, nažalost, ne mogu prepoznati emocionalnu inteligenciju u tako kratkom vremenu. Osobno, uspijem to prepoznati kroz neko određeno vrijeme, tek nakon par mjeseci suradnje.

17. **Na koji način Vi, kao lider, možete pomoći svojim zaposlenicima da razviju emocionalnu inteligenciju i potom istu koriste prilikom obavljanja njihovih poslova**?

Ja, kao lider, mogu pokušati pomoći svojim zaposlenicima u razvijanju emocionalne inteligencije. To mogu učiniti upravo tako što ću ja prema njima s svojim postupcima pokazati emocionalnu inteligenciju, te, tek onda mogu isto tako tražiti i od njega. Kao zaključak, mogao bih reći da svatko treba počinjati od sebe i svojih postupaka, pa tek onda to očekivati i od druge strane što se tiče emocionalne inteligencije, kako u poslu, pa tako i u privatnom životu.

Dragan Slišković iza sebe ima dugogodišnje iskustvo u vođenju ljudi. U intervjuu je istaknuo kako je kroz godine i sam postao svjestan važnosti i utjecaja emocionalne inteligencije u poslovanju. Smatra da osoba ne može biti uspješan lider ukoliko nema razvijenu emocionalnu inteligenciju i da su uspješni lideri osobe koje kontinuirano radi na sebi. Osim toga, svojim odgovorima na pitanja u intervjuu pokazao je da je zaista pravi lider svojim zaposlenicima – ima razumijevanja za njihove postupke, ozbiljno shvaća svoju ulogu mentora te im je potpora kada je u pitanju razvoj njihove emocionalne inteligencije.

6.3. Zaključci istraživanja

Nakon provedenih intervjua sa osobama koje obnašaju ulogu lidera u poduzećima i ustanovama došlo se do sljedećih zaključaka:

- Ispitanici su istaknuli da su za njih lideri osobe koje su karizmatične, sposobne i savjesne te uspješno motiviraju i upravljaju svojim zaposlenicima i njihovim emocijama
- Većina ispitanika ima dugogodišnje iskustvo u radu s ljudima, tj. u vođenju ljudi te su istaknuli da su primijetili kako emocionalna inteligencija, s obzirom na zahtjeve radnih mjesta danas, ima sve veći utjecaj na razinu performansi zaposlenika u poslovanju
- Svi ispitanici su složni oko toga da je emocionalna inteligencija zaposlenika i lidera važna za poslovanje i da ista može utjecati na to koliko je poduzeće uspješno
- Ispitanici smatraju da su zaposlenici proaktivniji i efikasniji u obavljanju radnih zadataka ukoliko imaju viši stupanj emocionalne inteligencije
- Većina ispitanika smatra da su lideri uspješniji u svojoj ulozi ukoliko imaju višu razinu emocionalne inteligencije
- Ispitanici su priznali da smatraju da su uspješni u upravljanju vlastitim emocijama i emocijama svojih zaposlenika, ali isto tako i da su svjesni toga da još puno moraju naučiti o emocionalnoj inteligenciji
- Ispitanici smatraju da su emocije sastavni dio poslovanja zato što se iste vežu za ljude - jedno bez drugog ne može

- Emocionalno inteligentne osobe za zaposlenike su osobe koje znaju kako efikasno koristiti i upravljati vlastitim i tuđim emocijama na način da od upravljanja istima imaju korist svi u okruženju poduzeća
- Većina ispitanika istaknula je da nema praksu provjeravati emocionalnu inteligenciju pri zapošljavanju, ali da istu provjerava kako odmiče vrijeme nakon što zaposle novog radnika

7. Zaključak

Biti lider znači razumjeti sebe i razumjeti svoje zaposlenike. Jedna od stvari koju uspješni lideri umiju napraviti je upravljati vlastitom emocionalnom inteligencijom i emocionalnom inteligencijom svojih zaposlenika. Emocionalna inteligencija u poslovanju danas je važnija više nego ikad prije. Ima sve veću ulogu u organizacijama zato što su istima potrebni ljudi koji se mogu razvijati paralelno s promjenama koje se događaju u samoj organizaciji i okolinu, a za to je potrebno da zaposlenici imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju.

Uspješnost lidera usko je povezana s razinom emocionalne inteligencije lidera. Pojedinac ne može biti dobar uzor i lider svojim zaposlenicima ako isti nema razvijenu emocionalnu inteligenciju. Ako lider nema razvijene društvene, organizacijske, poslovne vještine te razvijenu emocionalnu inteligenciju istom će biti teško i zahtjevno voditi i usmjeravati zaposlenike

S obzirom na to da vode timove ljudi lideri trebaju imati što razvijeniji stupanj emocionalne inteligencije. Ako lideri nemaju visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju isti neće znati kako pristupiti ljudima, kako upravljati ljudima i kako pomoći ljudima da budu uspješniji u odrađivanju njihovih zadataka. Lideri koji imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju rjeđe rade pogreške pri zapošljavanju novih zaposlenika, brže prepoznaju potencijal u zaposlenicima i usmjeravaju svoje zaposlenike na adekvatna radna mjesta, lakše osposobljavanju svoje zaposlenike i usmjeravaju iste u razvoju njihovih karijera, učinkovitiji su u prepoznavanju problema i rješavanju konflikata te u smanjenju razine stresa kod zaposlenika.

U radu su intervjuirane osobe koje obnašaju funkcije lidera u različitim poduzećima i ustanovama. Intervjuirane osobe ukazale su na važnost emocionalne inteligencije u liderstvu, utjecaj koji emocionalna inteligencija ima na uspješnost lidera i općenito na performansu zaposlenika. S obzirom na dosadašnju važnost emocionalne inteligencije zaposlenika u poslovanju poduzeća pretpostavka je da će, s obzirom na događanja u svijetu i na tržištu, emocionalna inteligencija kroz vrijeme dobiti na još većoj važnosti i da će lideri imati još više posla s upravljanjem emocija svojih zaposlenika.

Popis literature

1. Carnegie, D. (2013). *Kako postati uspješan lider: otkrijete tajne uspješnih poslovnih ljudi.* Zagreb: V.B.Z. d.o.o.
2. Caroselli, M. (2014). *Vještine vodstva za menadžere.* Zagreb: MATE d.o.o.
3. Chapman, E. i Lund O'Neil, S. (2003). *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati.* Zagreb: MATE d.o.o.
4. Goleman, D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu.* Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
5. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu: knjiga koja će revolucionirati pristup poslu, promijeniti poslovne organizacije i stajališta onih koji ih vode.* Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
6. Gutić, D., Barbir, V. i Jurčević Gadža, I. (2019). *Emocionalno vođenje zaposlenih.* Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
7. Gutić, D., Devčić, A. i Šostar, M. (2017). *Organizacija poduzeća.* Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
8. Ilić, E. (2008). *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*. Ekonomski pregled, 59 (9-10), 576-592. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/28692
9. Ivanušič, P. (2020). *Poticanje pozitivnih emocija "Primjer dobre prakse"* . Varaždinski učitelj, 3 (4), 189-195. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/241891
10. Jakovljević, M., Radman Peša, A. i Čovo, P. (2012). *Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (omki): primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Ekonomska misao i praksa, (1), 23-44. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/83760
11. Kovačević, B. i Ramadanović, E. (2016). *Primarne emocije u hrvatskoj frazeologiji.* Rasprave: Časopis Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje, 42 (2), 505-527. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/177791
12. Mihaljević, A., Rafajac, O. i Poljac, K. (2016). *Upravljanje emocijama u uslužnim djelatnostima.* Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4 (1), 59-78. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/160234
13. Northouse, P.G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa.* Zagreb: MATE d.o.o.
14. Senge, P.M. (2001). *Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije.* Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.

15. Simmons, S. i Simmons Jr. J.C. (2000). *Emocionalna inteligencija: procjene i vrste.* Zagreb: IZVORI
16. Sokić, d.s.K. i Mandarić, struč.spec.oec., M. (2020). *Ispitivanje povezanosti emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti*. FIP - Financije i pravo, 8 (1), 7-33. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/253741
17. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama: teorijske spoznaje, pojmovi, praktične smjernice.* Jastrebarsko: Naklada Slap

Popis slika

Slika 1. Strategijski model vodstva..... 7

Popis tablica

Tablica 1. Usporedba menadžera i vođe/idera 9
Tablica 2. Na što vođe/rukovoditelji mogu utjecati 11