

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSSINES AMBIENCE

Nađa Kadić

SAŽETAK

Emocionalna inteligencija (eng. emotional intelligence; EI or EQ) predstavlja sklop više sposobnosti - sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i kontrole vlastitih, ali i tuđih emocija, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. Modeli emocionalne inteligencije su: Model Mayera i Saloveya, Golemanov model emocionalne inteligencije, Bar-Onov model emocionalne inteligencije. Metode procjene (operacionalizacije) emocionalne inteligencije su: samoprocjene vlastitih sposobnosti i neposredno procjenjivanje sposobnosti testovima učinka. Najpoznatiji test emocionalne inteligencije je Multifaktorska skala EI (Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS). Lider je osoba koja posjeduje znanje, pamet, viziju, ali i sposobnost prepoznavanja i praćenja emocija - kako sopstvenih tako i tuđih. Karakteristike lidera su: Samosvijest, Samokontrola, Empatija, Poentiranje u komunikaciji. Stilovi liderstva su: - transakcijski i transformacijski stil. Tražene sposobnosti pri zapošljavanju su: sposobnosti da se uči na poslu, slušanje i usmena komunikacija, prilagodljivost i kreativne reakcije na neuspjeh i prepreke, osobna kontrola, samopouzdanje, motivacija za rad u skladu s ciljem, osjećaj želje za razvojem karijere i ponos na postignuća, grupna i međuljudska djelotvornost, saradnja i timski rad, vješto razrješavanje neslaganja, djelotvornost u organiziranju, želju da se osobno pridonese, potencijal za vodstvo. Savjeti Sarah Landrum za povećanje emocionalne inteligencije su: vježbajte empatiju, naučite kako reći NE, budite određeni, iskreno procijenite svoje sposobnosti, otvorite se prema novim stvarima, upoznaj samog sebe i voli se kakav

jesi, učite iz grešaka i pogrešnih koraka, naučite oprostiti, odmorite se od tehnologije, riješite se perfekcionizma, budite zahvalni, san je prioritet.

Ključne riječi: pojam emocionalne inteligencije, modeli emocionalne inteligencije, testovi za mjerenje emocionalne inteligencije, važnost emocionalne inteligencije kod lidera i važnost emocionalne inteligencije kod radnika

ABSTRACT

Emotional intelligence represent constitution of more ability-ability recognition and understanding and control own and foreign emotions in private and business ambient. Models of emotional intelligence are: Model of Mayer and Salovey, Golemans model emotional intelligence, Bar-Ovnov model emotional intelligence. Methods for evaluation emotional intelligence are: selfevaluation own abilitys and directly evaluation ability tests effect. Best known test emotional intelligence is multifacotor emotional intelligence scale. Leader is person who possess knowledge, intellect, vision and ability recognition and monitoring emotions, how own and foreign emotions. Characterstics leaders are: self-avareness, empathy, put one across in comunication. Styles of leading are: transakcion and transforming style. Requested abilizy upon employment are: ability for learning at job, listening and oral comunication, flexbillity and creatively reactions on fiasco and barriers, selfcontrol, self confidence, motivation for work pursuant to aim, feel desire for development career and pride on accomplishment, group and intepersonal effectiveness, cooperation and team work, skifully dissolution

disagreement, effectiveness in organization, wish to personally contribute, potential for leadership. Advices Sarah Landrum for growth emotional intelligence are: practice empathy, learn how say no, be concerned, honestly estimate self abilitys, open according to new contents, introduce himself and love you what is you, learn from mistakes and misstep, learn to forgiveness, take a rest from technology, brush off perfectcionism, be appreciate, dream is priorities.

Keywords: Conception of emotional intelligence, models of emotional intelligence, tests for meusiring emotional intelligence, importance of emotional intelligence at liders and workers

UVOD

Emocionalna inteligencija je relativno novo područje u psihologiji i novi predmet psihologijskih istraživanja koja se uglavnom provode u sklopu naučnog okruženja i bave se konstruktom emocionalne inteligencije i ispituju samo neke njezine segmente. Pojava emocionalne inteligencije primljena je sa velikim zanimanjem u naučnim a posebno u širim društvenim krugovima. Jedan od uzroka takve popularnosti mogao bi biti u karakteristici savremenog čovjeka da mnogo uspješnije rješava tehničke od humanih problema. Neki od segmenata humanih problema pojedinca danas, svakako je rješavanje nesklada između onoga šta misli i onoga šta osjeća, odnosno usklađivanja emocije sa razumom. Emocionalna inteligencija se prvi put pojavila u naučnoj literaturi u ranim devedesetim godinama, za to su zaslužni autori Peter Salovey sa univerziteta Yale i John D. Mayer sa univerziteta New Hampshire. Oni su odredili emocionalnu inteligenciju kao skup sličnosti koje bi trebale doprinijeti tačnoj procjeni i izražavanju svojih emocija, kao i procjenu tuđih emocija i upotreba osjećaja u motivisanju, planiranju i postizanju ciljeva u životu. Dakle, emocionalna inteligencija

označava tip inteligencije koji uključuje sposobnost procesuiranja emocionalnih informacija. Emocionalna inteligencija kao spoj afektivnog i kognitivnog aspekta mentalnog funkcioniranja. U situaciji kada je teško naći zaposlenje, ali i zadržati radno mjesto, naročito je bitno upoznati se s značenjem i značajem emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju. Sve donedavno vladalo je uvjerenje da je koeficijent inteligencije (IQ) vladar poslovnog svijeta istraživanja pokazuju kako 80% poslovnog uspjeha prvenstveno ovisi o emocionalnoj inteligenciji (EQ). Ono što je ohrabrujuće da se emocionalna inteligencija uči i da se na razne načine može povećati koeficijent emocionalne inteligencije.

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Poimanje emocionalne inteligencije može početi s Aristotelovom izrekom: "Svako se može naljutiti - to je lako. Ali naljutiti se na pravu osobu, do ispravnoga stepena, u pravi trenutak, zbog ispravnoga razloga i na ispravan način - to nije lako." Emocionalna inteligencija (eng. emotional intelligence; EI or EQ) predstavlja sklop više sposobnosti - sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i kontrole vlastitih, ali i tuđih emocija, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. U praktičnom smislu to znači biti svjestan svojih emocija i načina na koje one utječu na naše ponašanje, posebno u interakciji s drugim ljudima. Emocionalna inteligencija spaja dva područja na koja se donedavno gledalo kao nespojiva: afektivni i kognitivni aspekt mentalnog funkcionisanja. Koncept emocionalne inteligencije je nastavak jedne od dviju tradicija načina gledanja na odnos između emocija i logičkog mišljenja u psihologiji. Jedna tradicija zastupa stav da su emocije i logičko mišljenje okrenuti jedno drugome, odnosno, da emocije ometaju, pogrešno usmjeravaju i uopšteno negativno utiču na pokušaje racionalnog funkcionisanja čovjeka. Nasuprot ovoj, druga tradicija zastupa stav da su emocije dio logičkog mišljenja i da uopšteno doprinose

inteligenciji i uopšte kvalitetu funkcionisanja u mnogim aspektima života. Autori koncepta ističu da je vrlo važno razumjeti da emocionalna inteligencija ne isključuje inteligenciju, da ona ne predstavlja “pobjedu glave nad srcem” – to je jedinstveni spoj jednog i drugog. Emocionalna inteligencija kombinuje afekt s kognicijom, emocije s inteligencijom. Postojeća istraživanja sugerišu da će emocionalna inteligencija vjerovatno zauzeti mjesto uz druge važne psihološke varijable kao prediktor različitih faktora uspešnosti na poslu, u školi i kod kuće. Npr. viši stepen emocionalne inteligencije može predvidjeti smanjenu vjerovatnost poteškoća s drogama ili nasiljem. John Mayer i Peter Salovey su svojstveno naučnoj metodologiji pomalo, ali sistemski razvijali modele i instrumentarij za procjenu emocionalne inteligencije. Prvi poznati test emocionalne inteligencije je Multifaktorska skala EI (MEIS; Mayer, Caruso, Salovey, 1999.), čje su nedostatke autori otklonili u drugoj bateriji testova MSCEIT. EI je najbliža konceptima kristalizirane inteligencije, tako da se razvija tokom života i s iskustvom pojedinca. Te su spoznaje poslužile kao osnova za mnoge programe razvoja emocionalnih sposobnosti i vještina za različite skupine ljudi (djecu i odrasle) koji se kreiraju širom svijeta. Zbog nastojanja da otkrije i istakne pozitivne osobine pojedinaca, emocionalna je inteligencija od početka zastupljena u pozitivnoj psihologiji. Historijski pregled razvoja emocionalne inteligencije bi se mogao podijeliti na dva dijela: prije i poslije Golemana. Tako su autori prvoga članka o emocionalnoj inteligenciji do pojave Golemanove knjige pod istim naslovom vrlo polagano mukotrpnom znanstvenom metodologijom provjeravali i razvijali konstrukt koristeći se skalama samoprocjena vlastitih sposobnosti iz domene emocionalne inteligencije. U tom razdoblju publicirano je tek desetak članaka u znanstvenoj psihologijskoj literaturi koji su se odnosili na sam konstrukt (Davis, 1980.; Mayer i sur., 1990.; Roger i Najarian, 1989.; Salovey i Mayer, 1990.). Bilo je teško probiti se

u priznate časopise, a najveća je zamjerka bila da se sposobnosti emocionalne inteligencije provjeravaju skalama samoprocjena. Ipak, one su pomogle u definiranju teorijskog okvira konstrukta. Do 1995. godine na internetu se tek na 5-6 adresa moglo naći nešto {to je spominjalo pojam emocionalne inteligencije. “Veliki prasak” izazvala je knjiga “Emocionalna inteligencija” (Goleman, 1995.; 1997.) znanstvenika i novinara Daniela Golemana, koja je efektno sročeni podnaslovom (“Zašto je važnija od IQ”), ali i s puno primjera iz stvarnoga života pune dvije godine bila najbolje prodavana knjiga u SAD-u. Nakon toga naišla je poplava popularnih knjiga i članaka na istu temu, a osobito plodno tlo bilo je područje upravljanja ljudskim potencijalima. Tako sada glavni pretraživači na internetu na ključnu riječ emocionalna inteligencija izbacuju više miliona adresa na kojima možete dobiti recepte kako poboljšati svoju emocionalnu inteligenciju, kupiti različite emocionalno inteligentne rekvizite ili testirati svoj EQ. Intenzivirano je izlaženje znanstvenih članaka, a Bar-On i Parker (2000.) uredili su i publicirali prvu opsežnu knjigu o emocionalnoj inteligenciji sa 22 priloga o teoriji, razvoju, mjeranju i njezinoj primjeni u obitelji, školi i na radnom mjestu, kao i o njezinom odnosu s relevantnim konstruktima (socijalna i praktična inteligencija, kreativnost, aleksitimija, emocionalna kompetentnost, razina emocionalne svjesnosti, petofaktorski model ličnosti). I u novom izdanju Sternbergove knjige o inteligenciji (Sternberg, 2000.) objavljeno je poglavlje o modelima emocionalne inteligencije (Mayer i sur., 2000.). Osim toga, i u literaturi o emocijama (Lewis i Haviland-Jones, 2000.) pojavljuju se članci o emocionalnoj inteligenciji (Salovey i sur., 2000.). Važno je još spomenuti knjigu (Emotional intelligence: Science & Myth) trojice autora (Matthews, Zeidner i Roberts, 2002.) koji su od početka pratili razvoj konstrukta i uglavnom su poznati po vrlo kritičkom stavu prema emocionalnoj inteligenciji. Ona nosi vrlo iscrpnu analizu

konstrukta EI od konceptualizacije i mjerenja, utvrđivanja individualnih razlika u emocijama i adaptaciji, pa do primjene u kliničkoj, školskoj i radnoj okolini. U novije vrijeme povećao se broj radova koji provjeravaju koncept EI kao sposobnosti.

Teorijske osnove emocionalne inteligencije

Inteligencija i emocije

Psiholozi su još u 18. stoljeću podjelili ljudsko mišljenje na tri segmenta:

- Kogniciju ili spoznaju (pamćenje, apstraktno i logičko mišljenje, prosuđivanje)
- Afekt (emocije, raspoloženja, osjećajna stanja poput umora i sl.)
- Motivacija (biološki porivi i stečeni postupci)

Iz naziva konstrukta emocionalne inteligencije proizlazi da bi ona trebala biti kombinacija inteligencije i emocija. Još uvijek u psihologiji nepostoji saglasnost jednoznačnog i općeprihvaćenog definisanja inteligencije, pa čak ni oko toga što je to tačno inteligencija (Zarevski 1999). Vjerojatno najčešće citiranu definiciju inteligencije dao je Wechsler smatrajući da je «inteligencija ukupan ili globalni kapacitet pojedinca da djeluje svrhovito, misli racionalno i efektivno vlada svojom okolinom» Prema Andriću i Čudini (1994) također do danas nema «jedinog znanstvenog odgovora na pitanje što su emocije». Autori se priklanjaju definiciji po kojoj su emocije «doživljaji našeg vrednovanja i subjektivnog odnosa prema stvarima, događajima i vlastitim postupcima». U klasifikaciji emocija razlikuju se:

- primarne (strah, bijes, radost, žalost)
- osjetne (bol, odvratnost, raspon emocija od kategorije «zadovoljstva» do «nezadovoljstva»)
- intelektualne (znatiželja, čuđenje, divljenje, estetski osjećaji)
- emocije prema sebi (sram, ponos, krivica, kajanje, zbunjenost)

- emocije prema drugima (ljubav, mržnja, zavist, poštovanje, simpatija, prezir)

Osnovno pitanje koje se postavlja je kako emocije utječu na inteligenciju. Prema tradicionalnom shvaćanju emocije dezorganiziraju i ometaju uspješni i racionalnu mentalnu aktivnost (iz Salovey i Mayer 1999). Ovom se suprotstavljaju moderne teorije (Strongman, 1987; Schwarz, 1990. iz Takšić 1998) po kojima emocije mogu, ukoliko se njima ispravno upravlja, pokrenuti i poboljšati racionalno djelovanje pojedinca tako što će djelovati na povećanje motivacije za rješavanje problema za koji je neophodno racionalno rezoniranje (Salovey i Mayer 1990).

Socijalna i praktična inteligencija kao temelji nastanka emocionalne inteligencije

Jedna od prvih klasifikacija inteligencija predložena je još davno od Thorndikea (1920., prema Mayer i Geher 1996; Salovey i Mayer 1999), prema kojoj postoje tri skupine intelektualnih sposobnosti. U prvi skupinu se ubrajaju apstraktna, analitička i/ili verbalna. U drugu mehanička, vizualno-spacijalna i/ili sintetička. I treća skupina u koju spadaju socijalna i/ili praktična inteligencija. Pri tomu se danas prve dvije inteligencije nazivaju zajedno akademskom inteligencijom budući da predstavljaju najbolji način predikcije uspješnosti u školovanju (Gottfredson 1998., prema Lam i Kirby 2002). Općenita podjela inteligencije na akademsku i socijalnu pogodna je za objašnjenje uzroka nastanka konstrukta emocionalne inteligencije. Prema Takšiću (1998) pod akademskom inteligencijom se podrazumijeva sposobnost logičkog i analitičkog rezoniranja i mjeri se uz pomoć tradicionalnih testova inteligencije pri čemu se rezultat najčešće izražava na skali koeficijenta inteligencije (IQ). Socijalna inteligencija se za razliku od akademske odnosi na sposobnosti i vještine snalaženja u svakodnevnim životnim situacijama, a s obzirom na to da one podrazumijevaju i odnose s drugim ljudima u okviru socijalne

inteligencije nalazi se i sposobnost snalaženja u međuljudskim odnosima. Problem na koji su nailazili oni koji su htjeli dokazati opstojnost socijalne inteligencije bio je u širokom području koje ova vrsta inteligencije pokriva, raznolikosti svakodnevnih situacija što je otežavalo dolaženje do jedinstvene definicije i mogućnosti uspješnog mjerenja. Kao rezultat navedenog Cronbach (1960, prema Salovey i Mayer, 1990) je došao do zaključka kako socijalnu inteligenciju i nakon desetljeća pokušaja nije moguće definisati i mjeriti, što je prihvatila i većina drugih istraživača i na taj način se za duže vrijeme odustalo od pokušava validiranja ovog konstrukta. Razlog poteškoća u mjerenju socijalne inteligencije nalazio se u neskladu između potrebe da testovi imaju dobre metrijske karakteristike i istovremeno zadovolje kontekst samog konstrukta. Naime, ukoliko se primjene testovi na principu tradicionalnih testova inteligencije, koji se sastoje većinom od apstraktnih zadataka, precizno definiranih i s dobrim metrijskim karakteristikama pojavljuje se problem konteksta, odnosno činjenice da se takvi zadaci rijetko susreću u realnim životnim situacijama. Tako Sternberg (1999) naglašava kako testovi akademske inteligencije imaju karakteristike da su jasno definirani, sadrže sve informacije da ih se može riješiti i imaju samo jedno ispravno rješenje do kojeg se najčešće može doći samo na jedan jedini način rješavanja. Dok praktični problemi postavljaju drukčije zahtjeve, budući ih prvo treba prepoznati i formulirati, imaju nekoliko prihvatljivih rješenja, slabo su definirani i ne sadrže sve potrebne informacije. Njihovo rješavanje zahtijeva prethodno iskustvo u svakodnevnim situacijama, kao i motivaciju i ličnu zainteresiranost. Iz navedenog se može zaključiti zbog čega klasični testovi inteligencije nisu pogodni za procjenu uspješnosti snalaženja u svakodnevnim životnim situacijama, niti mogu prognozirati uspjeh u životu. Tako su Sternberg i Wagner (1994, prema Takšiću 1998) istražujući inteligentno ponašanje u svakodnevnom životu, došli do zaključka

da to nije ono koje se zahtijeva u testovima IQ-a, nego praktično znanje održavanja samoregulacije i kontrole, kako raditi s drugima i kako prihvaćati ono što drugi čine. Spajanje postavki Sternbergove praktične inteligencije i Gardnerove interpersonalne i intrapersonalne inteligencije poslužilo je Mayeru i Saloveyu da postave temeljne teoretske odrednice konstrukta emocionalne inteligencije. Iz tih razloga bit će u nastavku u kratkim crtama izložene navedene teorije.

Gardnerova teorija višestrukih inteligencija

Gardner (Zarevski, 1999) navodi sedam osnovnih oblika inteligencije: muzičku, tjelesno- kinestetičku, logičko-matematičku, lingvističku, spacijalnu, socijalnu inteligenciju.

Pri tomu u kontekstu koncepta emocionalne inteligencije bitne su interpersonalna i intrapersonalna inteligencija. Interpersonalna inteligencija se odnosi na sposobnost uočavanja različitosti kod drugih osoba s obzirom na njihov temperament, raspoloženje, motivaciju i namjere. Posebnu važnost za uspješno djelovanje u svakodnevnim životnim situacijama ima sposobnost da se prepoznaju prikrivene namjere i želje druge osobe, te shodno njima odabere optimalna strategija djelovanja. Ukoliko sposobnosti koje se ubrajaju pod interpersonalnu inteligenciju, pojedinac usmjerava prema samome sebi, govori se o intrapersonalnoj inteligenciji kao sposobnosti da se razumje i upravlja vlastitim temperamentom, raspoloženjem, motivacijom i namjerama. Sam Gardner definiše intrapersonalnu inteligenciju kao sposobnost stvaranja tačnog i vjernog misaonog modela vlastite ličnosti i sposobnosti da se taj model upotrijebi za uspješno funkcioniranje u životu (Gardner i sar., 1999). Sažeto rečeno interpersonalna inteligencija omogućuje razumijevanje i rad s drugim osobama, a intrapersonalna inteligencija omogućuje razumijevanje i rad pojedinca sa samim sobom. Mayer i Salovey

(1990) navode da postoji i fiziološka pozadina socijalne inteligencije. Naime, povreda frontalnog lobusa dovodi do promjena u ovoj sposobnosti a da pri tomu druge sposobnosti ostaju nepromijenjene. Kolika je sličnost između Gardnerove socijalne inteligencije i konstrukta emocionalne inteligencije od Mayera i Saloveya govori i činjenica da neki kritičari emocionalne inteligencije smatraju da je ona zapravo samo drugi naziv za socijalnu inteligenciju i shodno tomu je suvišno uvođenje tog novog pojma (Zarevski, 2002). Koliko u takvim kritikama ima osnove vidi se i iz slijedećih postulata koje Gardner (1999) navodi kao bitne za intrapersonalnu inteligenciju: "mogućnost pristupa vlastitim osjećajima, poznavanje i veći raspon vlastitih emocija, sposobnost njihovog razlučivanja i eventualnog imenovanja, te razumijevanje i primjena u usmjeravanju vlastitog ponašanja" Sternbergova triarhička teorija inteligencije. Sternberg (1985, prema Takšić 1998) razlikuje analitičku, kreativnu i praktičnu inteligenciju. Pri tomu se analitička inteligencija može poistovjetiti s akademskom inteligencijom. Problem većine testova inteligencije je u tomu što mjere samo ovaj prvi analitički aspekt inteligencije. Autor je razvio upitnike za procjenu praktične inteligencije, koji su sastavljeni tako da zahtijevaju od ispitanika da izvrši rangiranje ponuđenih opcija ponašanja na poslu, u različitim uslovima. Dobiveni rezultati su pokazali da ova sposobnost nema znatniju povezanost s klasičnim testovima inteligencije ali da je visoko korelirana s uspješnošću na poslu. Stenberg (1999) navodi kako praktično inteligentna osoba se uspješno služi vlastitom metakognicijom, odnosno poznaje jake i slabe strane vlastite inteligencije i shodno tome pokušava forsirati jake, slabe poboljšati ili izbjegavati situacije u kojima bi se one manifestirale. Iz navedenog je vidljiva sličnost sa gore navedenom Gardnerovom definicijom intrapersonalne inteligencije. Takšić (1998) zaključuje da "Triarhička teorija i teorija multiplih inteligencija su, unatoč otporima, definitivno prošle sve provjere i primljene

su u elitno društvo ravnopravno s ostalim već povijesnim teorijama inteligencije (Spearmanovom, Thurstoneovom, Guilfordovom)."

Model Mayera i Saloveya

Model koji se najčešće navodi u radovima posvećenima temi emocionalne inteligencije, a emocionalnu inteligenciju tretira kao skup mentalnih sličnosti je model Mayera i Saloveya. U svojoj prvoj verziji iz 1990. godine uključivao je tri nivoa sličnosti, a to su:

- procjena i izražavanje emocija kod sebe i kod drugih
- regulacija emocija kod sebe i drugih
- upotreba emocija u adaptivne svrhe

Opisani model imao je uglavnom heurističku vrijednost, te predstavlja prvi pokušaj konceptualizacije ovog pojma. Pokušao je integrisati spoznaje iz različitih područja psihologije. Bitno je da sličnosti koje sadrži uključuju konceptualno srodne procese obrade emocionalnih informacija, i da su neophodne za minimalni nivo kompetentnosti i inteligentnog funkcionisanja. Prva definicija emocionalne inteligencije koju su predstavili autori ovog modela je bila da je to "sposobnost praćenja svojih i tuđih osjećanja i emocija, i upotreba tih informacija u razmišljanju i ponašanju." Navedeni prvi model emocionalne inteligencije kao mentalne sposobnosti je prema izjavama autora trebalo smatrati samo kao teoretsku postavku na koju je neophodno dalje dorađivati i istraživati. Prema Takšiću (1998) ovaj koncept je imao uglavnom samo heurističku vrijednost jer je pokušao objediniti saznanja iz različitih područja psihologije. U 1996 godini Mayer i Salovey objavljuju drugu dorađenu verziju modela emocionalne inteligencije (prema Mayer i Salovey 1999). U okviru novog modela predlažu doradu i same definicije emocionalne inteligencije dodajući kao važan segment razmišljanje o osjećajima. Prema njima emocionalna inteligencija "uključuje

sposobnosti brzog zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja osjećanja koja olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja” (Takšić 1998., prema Mayer i Salovey 1996). Prema navedenoj definiciji u konstrukt emocionalne inteligencije autori uključuju četiri strukturalna nivoa- branche (grane) sposobnosti :

- refleksivna regulacija emocija u promociji emocionalnog i intelektualnog razvoja (D razina),
- razumijevanje i analiza emocija: upotreba emocionalnih znanja (C razina),
- emocionalna facilitacija mišljenja ili misaona asimila (B razina),
- percepcija, procjena i izražavanje emocija (A razina).

Golemanov model emocionalne inteligencije

Daniel Goleman, nekadašnji profesor psihologije na univerzitetu Harvard i naučni dopisnik New York Times-a, objavio je 1995-e godine knjigu pod naslovom Emocionalna inteligencija-zašto može biti važnija od procenta inteligencije, koja je iste godine postala najbolje prodavana knjiga u SAD. Iste godine objavio je članak u magazinu Time sa sličnim sadržajem. Nesumnjivo je da je time učinio ogroman doprinos u popularnosti ideje o emocionalnoj inteligenciji. Međutim Goleman sagledava emocionalnu inteligenciju na potpuno drugačiji način od Mayera i Saloveya. On je proširio značenje termina izvan njegovog originalnog značenja i definisao emocionalnu inteligenciju kao:

- poznavanje vlastitih emocija
- upravljanje emocijama
- samomotivisanje
- prepoznavanje emocija u drugima
- snalaženje u vezama

Tako su u Golemanov model emocionalne inteligencije uključeni konstrukti poput

optimizma, motivacije, svjesnosti, socijalne kompetencije, specifične socijalne i komunikacijske vještine. U naučnim krugovima Golemanove teorije nemaju veliku težinu, šta više vrlo često je kritikovana kao naučno neutemeljena, kao produkt slobodnih nagađanja ili nešto što već od prije postoji (Ciarrochi 2002). Pogotovo se to odnosi na Golemanovu tvrdnju kako IQ objašnjava 20 % varijance uspjeha u životu, a ostatak pripisuje uticaju emocionalne inteligencije onakve kakvom je on sagledava

Bar-Onov model emocionalne inteligencije

Najistaknutiji predstavnik mješanih modela emocionalne inteligencije Bar-Onov koncept koji prema autoru predstavlja “... područje nekognitivnih kapaciteta, kompetencija i vještina koje utiču na nečiji uspeh u suočavanju sa zahevima i pritiscima okoline”. Prema Bar-On (2000) model obuhvata pet područja : intrapersonalni kapacitet (sposobnost svjesnosti i razumijevanja samoga sebe, vlastitih emocija i izražavanje vlastitih osjećaja i ideja); interpersonalne vještine (sposobnost svjesnosti, razumijevanja i shvatanja tuđih osjećaja, kao i uspostavljanja i održavanja uzajamno zadovoljavajućih i odgovornih odnosa s drugima); prilagodljivost (sposobnost provjeravanja vlastitih osjećaja na osnovu objektivnih vanjskih znakova i precizne procjene neposredne situacije, fleksibilnost prema prilagođavanju osjećaja i mišljenja prema promjeni situacije i rješavanje osobnih i međuosobnih problema); upravljanje stresom (sposobnost svladavanja stresa i kontrola jakih emocija); opšte raspoloženje i motivacija (sposobnost da se bude optimističan, uživa u sebi i drugima i osjećaju i izražavaju pozitivne emocije) Upoređivanjem ovog modela s modelom od Mayera, Carusa i Saloveya vidljivo da i jedan i drugi u sebi sadrže (ipak na različite načine) percepciju ili svjesnost i razumijevanje emocija kod sebe i drugih, kao i regulaciju emocija. Sigurno je kako je Bar-On postavio širi model u smislu ubacivanja nekih osobina ličnosti kao šta su

optimizam. Pored toga dodao je i vještine rješavanja problema, otpornost na stres i slično. Autor to objašnjava željom da napravi konstrukciju i njemu shodne testove koji će što bolje procjeniti životnu uspješnost pojedinca. Kritika ovog koncepta vrlo često naglašava kako se on ne razlikuje bitno od modela osobina ličnosti tako da je upitan njegov autonomni doprinos objašnjenju čovjekovog psihičkog funkcionisanja.

Metode procjene (operacionalizacije) emocionalne inteligencije

Na području mjerenja individualnih razlika u emocionalnoj inteligenciji najviše se spominju dva pristupa:

- samoprocjene vlastitih sposobnosti i
- neposredno procjenjivanje sposobnosti testovima učinka

Od početaka pa do prije nekoliko godina prevladavale su skale samoprocjena. Bez obzira na opravdan prigovor u vjerodostojnost samoprocjena vlastitih emocionalnih sposobnosti, one su poslužile svrsi – definiranju teorijskog okvira. Čak se latentna struktura prostora različitih emocionalnih sposobnosti dobivena skalama samoprocjena (Takšić, 1998.) nije značajno razlikovala od one dobivene testovima uratka (Mayer i sur., 2000.; Mayer i sur., 2003.)

Samoprocjena vlastitih sposobnosti emocionalne inteligencije

Operacionalizacija konstrukta EI pomoću skala samoprocjene vlastitih sposobnosti bila je prisutna u počecima, kada su testirani različiti modeli EI. Počivala je na Bandurinoj pretpostavci da se ljudi uglavnom ponašaju u skladu sa svojim mišljenjima i stavovima (Bandura, 1977.) Većina skala samoprocjena EI zasniva se na modelu Mayera i Saloveya (1996.; 1997.). U novijoj literaturi (Roberts i sur., 2005.) spominje se 15 skala.

Najpoznatija je Schutteova skala emocionalne inteligencije (Schutte Emotional Intelligence Scale – SEIS; Schutte i sur., 1998.). Prva je

objavljena i sadrži 734 čestice raspoređene u četiri faktora, ali je zbog visokih korelacija među skalama moguće formirati i ukupan rezultat kao mjeru opće EI. Neki pristupi uključuju ne samo emocije i inteligenciju nego i motivaciju, dispozicije, osobine ličnosti, socijalno i adaptivno funkcioniranje i štošta drugo. često se takvi upitnici koriste za prognozu radne uspješnosti (najviše u industrijskoj praksi), a zbog svoje raznorodnosti (i motivacijskog aspekta) imaju dobru prognostičku valjanost. Najpoznatiji je Inventar emocionalnog koeficijenta (EQ-i; Bar-On, 2000.). Uključuje 133 čestice svrstane u 15 skala i četiri šire kategorije: intrapersonalne vještine, interpersonalne vještine, prilagodljivost, upravljanje stresom, opće raspoloženje. Prednost mu je u visokoj prognostičkoj valjanosti uglavnom za rukovodeće funkcije, ali i za akademski uspjeh (Bar-On, 2000.; Parker i sur., 2004.). Od ostalih skala EI, još se spominje i EQ-mapa (Cooper, 1996.), prema kojoj se emocionalna inteligencija dijeli na pet atributa, a to su:

- zadovoljstvo životom;
- emocionalna pismenost;
- emocionalne kompetencije;
- emocionalne vrijednosti i stavovi;
- ishodi emocionalne inteligencije

Postoji i Upitnik emocionalne kontrole (Roger i Najarian, 1989.), čije supskale “Kontrola agresivnosti”, “Uvježbavanje”, “Bezazlena kontrola” i “Emocionalna inhibicija” mjere sposobnosti kontrole emocija u izazovnim situacijama. Skala koja ne mjeri EI, ali je konceptualno povezana s njom i često se koristi u istraživanjima, jest Torontska skala aleksitimije (Toronto Alexithymia Scale – TAS-20; Bagby i sur., 1993.). Kako je aleksitimija definirana kao nesposobnost imenovanja i izražavanja emocija, onda je jasno da je to konstrukt obrnuto razmjernan konceptu.

Testovi emocionalne inteligencije

Prvi pokušaj ispitivanja sposobnosti uočavanja emocija u tri vrste podražaja (boje, lica i apstraktni oblici) bio je početkom 1990-ih (Mayer i sur., 1990.).

Prvi poznati test emocionalne inteligencije jest Multifaktorska skala EI (Multifactor Emotional Intelligence Scale – MEIS; Mayer i sur., 1999.). Sastojala se od 12 mjera sposobnosti iz modela EI (Mayer i Salovey, 1996.; 1997.) smještenih u četiri šira područja sposobnosti:

- uočavanja emocija,
- asimiliranja emocija u mišljenje,
- razumijevanja emocija i
- upravljanja emocijama.

Pouzdanost skala bila je između $\alpha=0,35$ i $\alpha=0,94$. Lošija je bila za ekspertni kriterij, a najslabije su se pokazale obje supskale Upravljanja emocijama. Korelacije konsenzus i ekspert kriterija bile su za različite supskale od 0,49 do 0,94.

Faktorska analiza dala je tri značajna faktora: 1) uočavanje, 2) razumijevanje i 3) asimiliranje emocija.

Dvije posljednje dimenzije bile su i visoko korelirane ($r=0,87$). Značajna je bila korelacija s testom verbalnih sposobnosti, prilagođenim testom rječnika iz Army Alpha testa inteligencije ($r=0,36$).

Nedostatke iz MEIS-a autori su otklonili u drugoj bateriji testova MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Tests; Salovey i sur., 2001.; Mayer i sur., 2003.). Korelacije između konsenzusa i ekspertnoga mišljenja za MSCEIT jesu od 0,90 naviše. Procjenjuje EI kao i klasični testovi inteligencije, a sadržava, osam supskala, po dvije iz svake od četiri skupine sposobnosti:

- percepcija i izražavanje emocija
- korištenje emocija kao pomoć u mišljenju
- razumijevanje i analiziranje emocija
- reflektivno upravljanje emocijama.

MSCEIT je standardiziran na oko 5000 ispitanika iz 50 mjesta s engleskoga govornog područja, a podaci su prikupljeni na

reprezentativnom uzorku. Pouzdanost svake od četiri supskale bile su od $\alpha=0,86$ do $\alpha=0,93$. U dva istraživanja na velikim uzorcima ($N>1700$) konfirmatorna faktorska analiza daje dobru strukturu za 1, 2, i 4 faktora, gdje prva dva faktora daju jedan faktor drugoga reda za koji je bitno dosada{nje iskustvo (autori su ga nazvali “experiental area”), a druga dva formiraju faktor rezoniranja o emocijama nazvan “reasoning area” (Mayer i sur., 2001.).

Provjeravajući konvergentno-divergentnu valjanost MSCEIT-a, dobivene su pozitivne korelacije s poznatim testovima inteligencije u rasponu od 0,03 do 0,35. Slične su korelacije dobivene i s različitim osobinama ličnosti, optimizmom i empatijom, što upućuje na zadovoljavajuću konvergentno-divergentnu valjanost. U analizi prognostičke valjanosti MSCEIT predviđa pozitivne odnose s ljudima, jer je dobivena pozitivna povezanost s rezultatima na skalama privrženosti, širim socijalnim mrežama i s više predmeta privrženosti (npr. slike ili pisma), a negativna s devijantnim i problematičnim ponašanjem, kao što je konzumacija droga i alkohola (Brackett i sur., 2004.). Osobe koje imaju viši rezultat na testu zadovoljnije su međuljudskim odnosima, a značajna povezanost ostaje i nakon parcijalizacije efekata osobina ličnosti i verbalne inteligencije (Lopez i sur., 2003.), što upućuje na jedinstven doprinos EI objašnjenju varijance zadovoljstva odnosima. Kulenović i sar. (2000) su konstruirali Test analize emocija (TAE) sastavljen u vidu testa učinka s ciljem da mjeri treću komponentu iz modela Saloveya i Mayera (1999) koja se odnosi na sposobnost razumijevanja emocija, odnosno raspoznavanja mješavine emocija u zadanom složenom afektivnom stanju. Razlog za pokrivanje samo jedne komponente ukupnog modela autori objašnjavaju racionalizacijom s obzirom na predviđanje da postoji opći faktor EI i da bi kvalitetan, iako ograničen, test za procjenu sekundarnog faktora razumijevanja emocija, mogao zadovoljavajuće aproksimativno procijeniti i generalni faktor emocionalne

inteligencije. Test je pokazao zadovoljavajuće metrijske karakteristike (pouzdanost i homogenost), nisku ali značajnu korelaciju s dvije klasične kognitivne sposobnosti (rezoniranje i verbalno razumijevanje), samostalan doprinos u objašnjavanju općeg školskog uspjeha i neefikasnost u predviđanju sukobljavanja u školskoj okolini. Dobiveni rezultati predstavljaju ohrabrenje za nastavak rada na ovom i sličnim testovima.

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Analize koje su provodili deseci različitih stručnjaka, u gotovo pet stotina korporacija, vladinih agencija i neprofitnih organizacija diljem svijeta, dovele su nezavisno jedna od druge do vrlo sličnih zaključaka koji ukazuju na značajnu ulogu emocionalne inteligencije pri postizanju izvrsnosti na svim poslovima. Dok za većinu ljudi emocije i razum predstavljaju dva različita i nespojiva pojma brojna istraživanja pokazuje kako je prepoznavanje i razumijevanje svojih emocija i emocija drugih ljudi preduvjet za uspjeh, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. U novoj poslovnoj klimi ogoljene konkurencije, u kojoj nijedno radno mjesto nije sigurno, te činjenice o međuljudskim odnosima bit će važnije nego ikad prije. Tehničke inovacije, globalna konkurencija i zahtjevi investitorskih tvrtki sve su jače sile koje uzrokuju stalne promjene. 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 uspijeva sakriti svoju neumjerenu čud 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. Globalizacija radne snage daje posebno mjesto emocionalnoj inteligenciji u bogatijim zemljama. Više plaće u tim zemljama, ako ih se želi održati, ovisit će o novoj vrsti produktivnosti. Usavršavanje

strukture poduzeća i tehnološki napredak nisu dovoljni: kao u kalifornijskoj biotehnološkoj firmi, usavršavanje i druge inovacije često stvaraju nove probleme koji vaze za još većom emocionalnom inteligencijom. Kako se poslovni svijet mijenja, mijenjaju se i značajke potrebne za konkurentnost. Podaci dobiveni praćenjem sjajnih radnika tokom nekoliko desetljeća otkrivaju da su dvije sposobnosti koje su bile relativno nevažne za uspjeh sedamdesetih godina postale presudne u devedesetima: gradnja tima i prilagođavanje promjenama. Počele su se pojavljivati i sasvim nove sposobnosti kao svojstva sjajnih radnika, a to su kataliziranje promjene i primjena raznolikosti. Novi izazovi zahtijevaju nove talente. (Goleman, 2007.) Emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u poslovnom okruženju, u međuljudskim odnosima na radnom mjestu i vrlo je važno biti vješt u upravljanju svojim i tuđim osjećajima i raspoloženjem. Iako je sve donedavno vladalo uvjerenje da je koeficijent inteligencije (IQ) vladar poslovnog svijeta istraživanja pokazuju kako 80% poslovnog uspjeha prvenstveno ovisi o emocionalnoj inteligenciji (EQ). Čak 71% menadžera tvrdi da više cijeni emocionalnu inteligenciju (EQ) i sposobnost osobe da kontrolira svoje emocije nego faktor inteligencije (IQ). Čak 59% poslodavaca je reklo kako ne bi zaposlilo nekoga ko ima visoki IQ, a niski EQ, a kada se usporede postignuća ljudi iste razine IQ-a, redovito se pokazuje da su uspješniji oni koji imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju. Stoga se može sa sigurnošću konstatovati da je „Emocionalna inteligencija – vladar poslovnog svijeta“ Za uspjeh u poslu, od najniže razine do direktorskih položaja, najvažniji faktor nije IQ, diploma ili stručnost – nego emocionalna inteligencija, rekao je Daniel Goleman, autor proslavljenog bestselera *Emocionalna inteligencija*.

Emocionalna inteligencija kod lidera

Daniel Goleman, psiholog i bivši novinar New York Times-a, autor knjige „Liderstvo: Snaga emocionalne inteligencije“, definiše

velikog lidera kao osobu koja poseduje znanje, pamet, viziju, ali i sposobnost prepoznavanja i praćenja emocija - kako sopstvenih tako i tuđih. Prema Golmanovim riječima, mogućnost rukovođenja međuljudskim odnosima upravo je ono što velike lidere razlikuje od prosječnih menadžera u poslovnom svijetu

Karakteristike lidera

Lista opštih karakteristika uspješnog vođe uopšte nije komplikovana, a čine je između ostalih, samosvijest, samokontrola, empatija, poentiranje u komunikaciji.

Samosvijest: Podrazumijeva pomalo kritički i isljednički odnos prema sebi - u poslovnom i emocionalnom smislu. Poslovna samouvjerenost može negativno da se odražava na posao ako nije zasnovana na realnim tezama. Poznavanje svojih aduta i ograničenja omogućava "preuzimanje kompanijskog kormila" kada je to neophodno ili oslanjanje na tim, ukoliko je potrebno. Sa druge strane, emocionalna samosvijest je poznavanje sopstvenih raspoloženja i osjećanja, kao i zakonitosti po kojima funkcionišu. Na primjer, razumijevanje onoga što je inicijalna kapisla za ljutnju, pomaže u izlaženju na kraj sa njom kada nastupi.

Samokontrola: Podrazumijeva otpornost u kritičnim situacijama u spoljašnjem (bihevioralnom) i unutrašnjem (psihološkom) smislu. Kada "naiđe problem", ljudi se ugledaju na lidera. Otpornost u kritičnim trenucima kod lidera znači smirenost, razumnost i brzi oporavak od uznemirenja. Takođe, emocionalni balans, vrlo bitna sposobnost velikih lidera, podrazumijeva kontrolu briga i stresa. Ljudi koji su svjesni svega što ih muči, suočavaju se sa svojim tegobama na "pravoj adresi", i nikako ne iskaljuju "neidentifikovani bijes" na svojim zaposlenima. Veliki lideri znaju da se zadobijeno poštovanje na taj način osipa, a i da takvo ponašanje nije pristojno. Najzad,

održavanje motivacije na zavidnom nivou u smislu kretanja ka udaljenim ciljevima, bez obzira na prepreke, siguran je način da se kontrolom sopstvenih misli izbjegne poslovna apatija i gubitak volje za napretkom.

Empatija: Kognitivna i emocionalna empatija podrazumijevaju shvatanje drugih i odnos prema drugima. Lideri koji imaju svijest o perspektivama zaposlenih, u stanju su da posao organizuju na zdravim osnovama koje odgovaraju cijelom timu, nemaju odbojnost prema diskusiji i gaje dobru komunikaciju unutar firme.

Poentiranje u komunikaciji: Dobar lider svoje ideje formuliše na jasan, moćan i ubjedljiv način, jer mu je najvažnije da cijeli tim bude istinski motivisan realizacijom planova. Naređujući ton ima kontraefekat. Zaposleni koji se lako nasmiju u prisustvu nadređenog, pravi su pokazatelj da u firmi timska igra postoji, te da nema osjećaja nelagodnosti i straha.

Stilovi liderstva

Novi pristup u vođenju, koji se pojavio u osamdesetim godinama 20. stoljeća da bi odgovorio na zahtjeve promijenjenoga - dinamičnijega i inovativnoga poslovnoga okruženja i da bi otklonio ograničenja dotadašnjih pristupa u vođenju, predložio je u osnovi dva stila vođenja:

- transakcijski
- transformacijski stil (Bass, 1990.)

Navedeni se stilovi razlikuju po različitim pristupima u odnosima prema ljudima, pa zato i prema rezultatima koje ostvaruju u vremenskome horizontu. Za razliku od transakcijskoga vođe koji na neki način utjelovljuje klasičan, racionalni tip vođe (Bass, 1990.), usmjeren na učinkovito izvršavanje zadataka i na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva organizacije kontroliranjem i naređivanjem i na materijalne oblike poticanja, transformacijski je vođa emotivan tip (George, 2000.; Humphrey,

2002.), prilagođeniji savremenim uslovima poslovanja i usmjeren na organizacijsku viziju koja se ostvaruje mobilizacijom i sinkronizacijom emocionalne energije suradnika u sinergijskom djelovanju svih članova tima. Prema mišljenju velikoga broja autora (George, 2000.; Palmer i sur., 2001.; Gardner i Stough, 2002.), primjena ovoga stila vođenja nezamisliva je bez emocionalno kompetentnih vođa. Iako i jedan i drugi tip vođenja mogu u određenim okolnostima biti poželjni, a njihova će primjena ovisiti o specifičnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, praksa je pokazala da je transformacijski stil vođenja dugoročno mnogo uspješniji od transakcijskog, a i to upravo zbog prevladavajuće emocionalne komponente sadržane u tome stilu vođenja kojom se stvaraju čvrste veze među vođom i saradnicima. pa u literaturi transformacijski stil vođenja sinonim za uspješno vođenje (Barling i sur., 1996.; George, 2000.; Palmer i sur. 2001.). Dominacija emocionalnih vještina vođe u odnosu na kognitivne kapacitete kod transformacijskog stila vođenja dolazi do izražaja u svim komponentama toga stila vođenja. Komponente transformacijskog stila vođenja (prema Bassu, 1990.) su: Željeni utjecaj
Zahvaljujući svojoj samouvjerenosti i osobnoj karizmi, visokoj odanosti postizanju organizacijskih ciljeva i zbog poštovanja visoko postavljenih poslovnih, ali i moralnih standarda, uz odgovornost za vlastite postupke i uvažavanje dostignuća saradnika, transformacijski vođe zadobivaju povjerenje i poštovanje svojih podređenih, postaju njihov uzor pa kod saradnika stvaraju snažan osjećaj ponosa zbog pripadnosti organizaciji (Bass, 1998.; Bass i Steidlmeier, 1999.). Zbog toga su transformacijski vođe, mnogo sposobniji od transakcijskih utjecati na svoje saradnike i pridobiti njihovu saglasnost za postizanje željenoga cilja (Bass, 1998.);

Motivacija i inspiracija

Transformacijske vođe mobilizacijom vlastitih pozitivnih emocija uspijevaju

mobilizirati i emocije saradnika, potaknuti ih na djelovanje, i sposobni su kod njih aktivirati samomotivirajući element da u poslu stalno postižu i više od na početku postavljenih ciljeva (Yammarino i Dubinski, 1994.). Emocionalnim povezivanjem sa saradnicima, ističe George (2000.), ljude se puno lakše usmjerava prema realizaciji organizacijske vizije i lakše ih se navodi na saradnju da bi se vizija organizacije i ostvarila. George (2000.) dalje ističe da je motiviranost koja se postiže emocionalnim povezivanjem sa saradnicima mnogo veća i dugoročnija, u usporedbi s motiviranošću zasnovanom na materijalnim oblicima stimuliranja, a Williams (1994.) ističe da se veća motiviranost radnika u konačnici odražava na bolje poslovne rezultate mjerene proizvodnošću i profitabilnošću.

Intelektualna stimulacija

Transformacijsko vođenje utječe na sljedbenike kako da kod njih potiče kreativno i inteligentno razmišljanje. U pozitivnoj su atmosferi u kojoj se potiču kreativnost i odmak od uobičajenih načina razmišljanja sljedbenici sposobni generirati nove ideje i stvarati inovativna i konkurentna rješenja za preduzeće (Lowe i Kroeck, 1996.; Cooper (1997.);

Uvažavanje pojedinaca

Individualni pristup saradnicima i njihovo uvažavanje glavna su odlika transformacijskoga vođenja, što je pretpostavka za provođenje ostalih komponenti toga stila vođenja (Howell i Avolio; 1993., Bass, 1998.). Takav pristup koji od vođa posebno zahtijeva komunikacijske vještine (Barling i sur., 1996.), prilagodljivost i empatiju (Palmer i sur., 2001.), omogućuje im razumijevanje pozicije svojih saradnika, pa zato i njihovoga ponašanja (Huy, 1999.), a to je neizbježno da bi vođe mogli usmjerivati saradnike prema ostvarenju organizacijskih ciljeva. George (2000.) ističe da individualni pristup pojedincima, vođama omogućuje

i prepoznavanje specifičnih talenata kod saradnika i dalje razvijanje njihovih potencijala, za njihovu dobrobit, ali i za dobrobit organizacije.

Iz gornjeg pojašnjenja komponenti transformacijskoga vođenja moguće je uočiti jasnu vezu među emocionalnim kompetencijama, sadržanima u Golemanovoj integriranoj matrici (tabela 1) i komponentama transformacijskoga stila vođenja kroz koje se emocionalne kompetencije protežu.

	USMJERENOST NA SEBE -LIČNE KOMPETENCIJE -	USMJERENOST NA DRUGE -DRUŠTVENE KOMPETENCIJE -
Priznanje	Samosvijest - Emocionalna samo-svjesnost - Tačna samo-procjena - Samopuzdanje	Društvena spoznaja -Empatija(razumijevanje emocija drugih -Orijentacija prema uslužnosti -Organizacijska svjesnost
Regulacija	Samoregulacija - samokontrola - pouzdanost - savjesnost - prilagodljivost - želja za postignućem - inicijativa	Upravljanje odnosima - razvijanje drugih - utjecaj - komunikacija - upravljanje konfliktima - vodstvo - poticanje promjena - stvaranje veza - timski rad i saradnja

Gotovo je nemoguće zamisliti djelotvorno vođenje bez posjedovanja ličnih emocionalnih kompetencija, posebno samopouzdanja i samokontrole (Kupers i Weibler, 2006.) pouzdanosti i savjesnosti vođe (Bass, 1998.; Bass i Steidlmeier, 1999.), što su vještine koje omogućuju željeni utjecaj na saradnike, pa se te komponente povezuju uz izvorni koncept transformacijskoga vođenja (Palmer i sur., 2001.; Gardner i Stough, 2002.). Transformacijsko je vođenje nemoguće provesti i bez vođine inicijative i želje za promjenama (Kupers i Weibler, 2006.). Među društvenim kompetencijama posebno je važna empatija (Goleman i sur. 2002.), tj., razumijevanje stajališta pojedinca, a to je pretpostavka za razvijanje ostalih emocionalnih kompetencija bitnih za transformacijsko vođenje - uspješne

komunikacije i razvijanje saradnika, ali i za ostvarivanje timskoga rada i saradnje i utjecaja na saradnike, pa zato i za provođenje željenih promjena unutar organizacije. Cooper i Sawaf (1997.) i Barling i sur. (2000.) smatraju da je posjedovanje emocionalne inteligencije početni pokazatelj liderskih sposobnosti i jedan od ključnih faktora koji predodređuje vođe za primjenu transformacijskoga stila vođenja. Zbog toga se, ističu Barling i sur. (1996.) i Palmer i sur. (2001.), pojedinci radom na emocionalnim kompetencijama mogu pripremati za primjenu transformacijskoga stila vođenja, i na taj način povećati šanse za učinkovito vođenje i uspješno poslovanje organizacije. Iako je u literaturi moguće pronaći priličan broj poveznica među emocionalnom inteligencijom i transformacijskim stilom vođenja, empirijski su dokazi koji bi to potvrdili i dalje oskudni. Provedena su istraživanja (Barling i sur., 2000.; Palmer i sur., 2001.; Duckett i Macfarlane, 2003.) veoma oskudna, ali i metodološki ograničena, zato što su provedena korištenjem instrumenata koji nisu predviđeni za mjerenja emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju (MSCEIT, EQ-i, SMS-EQ), a zasnivaju se i na klasičnom pristupu shvaćanju pojma emocionalne inteligencije gdje se inicijativa i motivacija ne smatraju dijelom emocionalne inteligencije. Pojedine će situacije (npr. kada je potrebno voditi nekompetentne ili nemotivirane zaposlenike) i dalje zahtijevati primjenu transakcijskoga stila vođenja. Goleman (2001.) ističe da je sposobnost primjene različitih stilova vođenja, ovisno o potrebama koje proizlaze iz svake situacije, jedno od osnovnih obilježja emocionalno inteligentnih vođa, pa je zato moguće zaključiti da je “emocionalno vođenje” proizašlo iz situacijskog pristupa vođenju.

Emocionalna inteligencija radnika

Bez obzira na intelektualni potencijal, stručnost je segment koji radnika čini dovoljno dobrim za određeni posao, jer obuhvaća udruženost zdravog razuma,

specijaliziranih znanja i praktičnih vještina. Postiže se učenjem na samom poslu, a prepoznaje se po upućenosti u tajne zanata koje donosi iskustvo. Stručnost je osnovna kompetencija i ona nam je potrebna da bismo dobili i obavljali posao, ali našu sposobnost određuje način na koji se nosimo s poslom. Da bi se postao vrhunski radnik, potrebno je sinergijski povezati um i srce odnosno tehnički govoreći umijeća emocionalne inteligencije sa spoznajnim umijećima. Spoznajna umijeća se tiču analitičkog razlučivanja i tehničke stručnosti, dok se emocionalna odnose na združene misli i osjećaje. Što je zanimanje složenije, to je emocionalna inteligencija važnija. Emocionalne sposobnosti su naučena umijeća koja se temelje na emocionalnoj inteligenciji i na poslu omogućuju postizanje uspješnosti. Emocionalna inteligencija određuje potencijal za učenje radnih vještina, koje obuhvaćaju: samosvijest, motivaciju, samokontrolu, empatiju i prilagodljivost u odnosima. Uz razum i emocije, postoji ono šesto čulo koje se naziva instinktivni osjećaj, pa na određenu odluku koju donosimo, doživljavamo tjelesnu reakciju i ta sposobnost može ojačati zbog iskustava koje nam donosi život kao i drugi elementi emocionalne inteligencije. Koristi kada je potrebno procijeniti poslovne saradnike, osim toga stvara osjećaj tjeskobe odnosno straha, koji nas upozorava kada nešto nije u redu. Sposobnost intuicije je u srži samosvijesti, koja je temeljna vještina za tri emocionalne kompetencije, a to su emocionalna svjesnost, tačna samoprocjena i samopouzdanje. Najjači su unutrašnji poticaji i izvrsne emocije potiču sjajan rad, hraneći našu motivaciju, koja pokreće našu percepciju i oblikuje naše aktivnosti. Kada se radi zbog užitka i sa strašću, čovjek se bolje osjeća, dobro je raspoložen, zadovoljan je i zainteresiran, iako drugdje postoji mogućnost veće zarade. Ono što se može navesti kao najveći izvor zadovoljstva u poslu su u kreativnom izazovu, poticanju samoga rada i mogućnosti daljnjeg učenja, ponosom obavljenim poslom, prijateljstvima na radu, pomaganje ljudima

i podučavanjem kako da obave posao. A ono najzadnje su status i financijska dobit. Osim izvora zadovoljstva i emocija, važna je i kvaliteta emocionalne prisutnosti na poslu, jer čini ljude posvećenima svom poslu i zato rade kako najbolje mogu, prilagođavajući se potrebama ljudi i trenutka, dok ih drugi doživljavaju pristupačnima, predanima, te pridonose svojim kreativnim zamislama, energijom i intuicijom. Međutim, psihološka odsutnost čini da se ljudi dosađuju, napamet obavljaju svoj posao, a to je u nekom smislu isto kao da nisu ni došli na posao i praćeni su apatijom i tjeskobom. Uz to sve, da bi posao ostao konstantno zanimljiv, potrebno je preuzeti novi izazov i učiti nešto novo da ne bi došlo do stagnacije i dosade, a na koncu i do promjene karijere. Tu učinak čini eustres, tzv. dobar stres, stvarajući pritisak koji potiče na djelovanje, potičući mozak da pomoću "poplave adrenalina" ostane zainteresiran, čak fasciniran i pun energije za trajni napor. Aflijacija, ljubav prema ljudima, može usmjeriti prema smislenoj karijeri, jer kao prioritet stavlja međuljudske odnose, pa ljudi teže raditi s ljudima. Za vrijeme obavljanja posla dobra je kada jača međuljudske odnose, ali ako je se postavi kao glavni motiv i previše zaokupi ličnim odnosima, lako se gubi iz vida vlastita poslovna zadaća. Kada je riječ o motivima, iznimno dobre radnike odlikuju tri motivacijske kompetencije s kojima su sposobni doprinjeti boljitku poslovanja tvrtke, a to su: težnja za postignućem, predanost i inicijativa uz optimizam.

Tražene sposobnosti pri zapošljavanju

Istraživanje o američkim poslodavcima otkriva da više od polovice ljudi koji rade za njih nema dovoljno motivacije da i dalje uči i usavršava se u svom poslu (Goleman, 2007.). Četrdeset posto njih nije sposobno saradivati s kolegama, a samo 19 posto onih koji se prijavljuju za prvo radno mjesto ima dovoljno jaku samodisciplinu i radne navike. Sve više poslodavaca žali se na nedostatak socijalnosti svojih novih radnika. Mišljenje menadžera u velikom lancu restorana je -

Previše mladih ljudi ne može podnijeti kritiku - odmah se počnu ponašati obrambeno i neprijateljski kada im se kaže kako obavljaju svoj posao. Na ocjenu svoga rada reagiraju kao da je to lični napad. Problem nije samo u mladim radnicima – to vrijedi i za neke zrele menadžere. Šezdesetih i sedamdesetih ljudi su napredovali pohađajući dobre škole i vrijedno se obrazujući. No svijet je pun dobro obrazovanih, nekad obećavajućih muškaraca i žena koji su došli do granice svojih mogućnosti - ili još gore, koji su podbacili - zbog nedostataka u emocionalnoj inteligenciji. Od radnika koji se prvi put zapošljavaju posebne tehničke vještine danas su manje važne od slijedećih sposobnosti:

- Sposobnosti da se uči na poslu
- Slušanje i usmena komunikacija
- Prilagodljivost i kreativne reakcije na neuspjehe i prepreke
- Osobna kontrola, samopouzdanje, motivacija za rad u skladu s ciljem, osjećaj želje za razvojem karijere i ponos na postignuća
- Grupna i međuljudska djelotvornost, saradnja i timski rad, vješto razrješavanje neslaganja
- Djelotvornost u organiziranju, želju da se osobno pridonese, potencijal za vodstvo

Proučavanje onoga što korporacije traže od menadžera koje zapošljavaju daje sličan popis. Tri najpoželjnije sposobnosti su komunikacijske vještine, međuljudske vještine i inicijativa. Kako smatra Jill Fadule, direktorica za prijam studenata i stipendije na Harvardskoj poslovnoj školi: "empatija, sposobnost viđenja stvari u perspektivi, međusobni odnosi i saradnja" su među sposobnostima koje ta škola zahtijeva od svojih kandidata.

Emocionalna inteligencija – odnos nadređenih i podređenih

Između nadređenih i podređenih, lako se može stvoriti razorna emocionalna dinamika, jer svi trebaju onoga drugoga kako bi uspjeli. Ako se dobro emocionalno snađu u smislu

odnosa povjerenja, razumijevanja i truda, zablistati će uspjehom, ali ako emocije pođu krivo, odnos će postati noćna mora, a rad će se pretvoriti u niz manjih i većih katastrofa. Model izživljavanja nadređenih nad podređenima nije stran i često je prisutan ako šef ističe svoje samopoštovanje do te mjere da ne poštuje više osnovna pravila pristojnosti. A takvi tzv. okomiti parovi su temelj života u organizaciji i bitno je da funkcioniraju i da se primjenjuje emocionalna inteligencija kako bi mogli preći u stanje razvoja, kreativnosti i zajedničkog rada. Inače raste opasnost od pada u krutost, bezizlaznost i neuspjeh. Bitna sposobnost za stvaranje i vođenje tima je navesti sve članove tima da vole ono što zajedno rade. A kada se postigne taj osjećaj 'tinskog uspjeha' usmjereni su zajedničkom cilju, zbog zajedničkih motivacijskih modela, kompeticije, pravednog dodjeljivanja posla članovima koji odgovara njihovom daru, i imaju jaku potrebu za druženjem. Pojam vođe nužno ne pretpostavlja visoku poziciju, već kvalitete i osobine prema kojima ga ljudi slijede. Osoba da bi naučila i mogla voditi druge, najprije treba naučiti voditi sebe i znati sebe disciplinirati i kontrolirati. Ljudi većinom stavljaju prevelik naglasak na donošenje odluka, a gotovo ništa na njihovo provođenje, jer im nedostaje usmjerenja, discipline, namjere i svrhe. Lako je donijeti određenu odluku, a drugo je provesti je u djelo, jer zbog teškoća izvođenja plana, vrlo lako dođe opcija odustajanja i da se bude jednak većini ljudi koji odustaju. Zato treba znati voditi sebe, tako da se zna kada se mogu pokazati emocije, a kada ih treba zadržati. Dobar vođa je u stanju odgoditi svoje emocije do trenutka kada će si ih moći priuštiti i staviti svoje ljude na prvo mjesto. Osim emocija, bitno je znati upravljati vremenom, odnosno da vrijeme bude vodilja u razmišljanju na što je vrijedno utrošiti život. Dok ne cijeni sebe, neće cijiniti ni svoje vrijeme, a dok ne cijeni svoje vrijeme, neće napraviti s njim ništa. Uz vrijeme, važno je znati upravljati prioritetima, pomoću discipline tako da važne zadatke stavi na prvo mjesto, a ostale prestane obavljati. Uz prioritete, važno je

znati upravljati energijom određujući glavni zadatak svaki dan i obavljajući ga najbolje što može. Obavljanje puno zadataka u kratkom vremenu, može previše iscrpiti energiju, zato je treba čuvati. Čak se onima koji djeluju da imaju neograničenu energiju, lako iscrpi pod teškim okolnostima. Kada se savlada upravljanje energijom, važno je usmjeriti se na upravljanje razmišljanjem, posvećujući se najvažnijim stvarima o kojima treba dobro promisliti ili koje treba isplanirati, uzimajući vrijeme i mjesto za razmišljanje, kako zbog prezaposlenosti ne bi bili zaboravljeni. Ako se uspješno upravlja razmišljanjem i posvećuje određeno vrijeme, upravljanje riječima će također biti uspješno. Kada riječi trebaju imati težinu, valja ih izvagati, jer imaju veliku moć, stoga treba biti oprezan da ih se usmjeri u pravom smjeru, kako bi se postigao željeni učinak. Vrijedne stvari treba izreći kratko i jasno, inače je pametnije samo šutjeti. A kada se radi o upravljanju osobnim životom, uspjeh u karijeri nije vrijedan ako se izgubi brak ili otuđi od djece i bližnjih. Najvažnije je imati poštovanje i ljubav najbližih, a manje važno od ljudi na poslu. Ako se ne uspijeva upravljati kod kuće sobom, to će imati utjecaj na sva područja života, uključujući posao. Zahtjevno je biti na čelu, zbog velikih očekivanja onih koji su ispod, jer treba biti vješt u vladanju emocionalnim sposobnostima, u odnosu s ljudima u uspostavljanju povjerenja, slušanje i pružanje oslonca, treba biti spreman na različite izazove lične i društvene prirode, a uz to treba biti predan svojim načelima, te tako zadobiti povjerenje i biti vjerodostojan. Bit je navesti zaposlene da rade djelotvornije i organizaciji posvete svoju nadarenost. Važno je brinuti se o svakome pojedincu kao o osobi i predano im pomagati na temelju dobre volje, jer tako dobiju povjerenje i spremni su uzvratiti kad ih se zamoli. Osim toga, bitno je povezati se sa ljudima, pogotovo su važni oni neformalni susreti kada se može popričati i pokazati da vam je stalo. Sjajnim radnikom se postaje usvajajući i baratajući vještinama potrebnim za obavljanje tehničkog dijela posla, u timskom radu ističući spremnost

pomaganja kolegama ili pokazivanjem rješenja, tako potičući na saradnju, a ne na natjecanje, a osim toga dajući do znanja da su voljni pomoći vođi preuzimajući teret s njegovih ramena, računaju se u timske igrače spremne na sve kako bi organizacija uspjela. Tako se postaje uočljivim povećavajući svoju vrijednost i utjecaj. Najbolji način kako se može pomoći vođi jest dobro obavljati svoj posao, a kada se naiđe na problem, sami pronaći rješenje. Uz to treba biti spreman vođi reći istinu koliko god loša bila, jer se cijene ljudi od povjerenja. Osim odnosa sa nadređenim, vrlo je važan odnos i sa saradnicima kolegama. Ako je vaša dužnost voditi ih, bitno je ljude upoznati i brinuti se za njih, a kada im izrazite poštovanje dodavajući im vrijednost i hvaleći njihove jake strane, tek onda ih možete voditi i skupa s njima pobijediti i postići određeni cilj. Ako postoje pojedinci kolege skloni igranja politike, a to znači da se namještaju kako vjetar puše da bi se domogli višeg položaja, došli na stranu onih koji pobjeđuju ili iskoristili ljude za osobnu dobit, koriste siguran način otuđenja od saradnika i stvaraju teren za razaranje odnosa. U nekim radnim okolinama namjerno se uvlače ljudi u takva ponašanja služeći se ogovaranjem, nesporazumima, nepravdom, gledajući problem samo s jedne strane i ne usklađujući rečeno i učinjeno. A kako bi se izbjegla uredska politika, čovjek sam po sebi treba biti vjerodostojan, pošten i suprotstaviti se držeći se svojih načela. Ono što se često zaboravlja, a neki o tome ni ne razmišljaju jest biti prijatelj i naći prijatelja na poslu. Ponekad je prijatelj na poslu jedino veselje u teškim poslovnim vremenima. Dobri odnosi donose utjecaj, a najpozitivniji odnos na radnome mjestu koji se može razviti jest prijateljstvo. Kada su ljudi složni i znaju komunicirati, uspjeh je lako ostvariv. Na poslu cilj svakome treba biti postati prijateljem, a ne ga tražiti, jer bi svi očekivali nešto, a ne bi ništa davali od sebe. Osim suradnje na poslu, prijatelji s posla bi trebali biti dostupni i izvan posla, jer nije prijateljstvo pravilo koje vrijedi samo na poslu, već je dio života i ponašanja. Pravi

prijatelj je osoba koja izvlači najbolje iz vas i upozoriti će ako uoči da srljate u nevolju i uvijek pronade načina kako stvoriti pozitivno ozračje.

Inače se ljudi u poslovnom svijetu vole pretvarati da su savršeni, jer ne žele pokazati da imaju slabosti, ali radi poštenja prema drugima i čiste savjesti, treba priznati svoje pogreške, jer nitko nije savršen i valja zatražiti savjet i biti otvoren učenju od drugih. Dosta puta imamo prilike doslovno se čelčiti i izgrađivati kad se nađemo pred neugodnim događajima, i što su stvari teže to je rast dragocjeniji i iziskuje više napora, ali je vrijedan borbe i bitno je pozitivno odgovoriti bez obzira koliko bolno bilo. Nekad je to možda neugodni razgovor koji je potrebno obaviti, jer neki ljudi nisu svjesni svoga ponašanja i treba im dati do znanja da bi oslobodili sami sebe i mogli napredovati i rasti. Ono što bismo mogli činiti kada nešto naučimo, da prenosimo dalje odnosno da dajemo ono što imamo, da bi jedni druge potakli na izgradnju i bili rame uz rame, te tako doprinjeli boljem odnosu i rastu organizacije. To je pravo prijateljsko ponašanje. Jedna misao u tom smislu može biti vodilja: "Čini drugima ono što želiš da oni tebi čine." Zato valja pripaziti na način kako se odnosimo prema drugima, pogotovo ako nismo zadovoljni njihovim ponašanjem i zapitati se što bi se moglo poboljšati. Zanimljivo je istaknuti kad se čovjek potpuno posveti i usmjeri na neki cilj bez dvojbe, počinje se toliko toga događati da bi se potpomoglo i otvorilo put prema tome cilju, samo je bitno započeti.

UČENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Nivo emocionalne inteligencije nije određen genetski niti se razvija samo u ranom djetinjstvu. Za razliku od koeficijenta inteligencije, koji se neznatno mijenja nakon desete godine života, emocionalna je inteligencija uvelike naučena i nastavlja se razvijati kako živimo i učimo iz iskustava – ta se naša vještina može i dalje usavršavati.

Zapravo, istraživanja koja su godinama pratila nivo 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. Emocionalna inteligencija može biti prirodno na različitim nivoima, a može biti određena i raznim uzrocima i uzrokovati smanjenje ili povećanje emocionalne inteligencije. Stres je jedan od glavnih uzroka koji utiče na smanjenje emocionalne inteligencije, te ga je potrebno ukloniti kako bi se osoba bolje osjećala, fizički i psihički, te istovremeno povisila nivo svoje emocionalne inteligencije. Velike količine stresa smanjuju sposobnost procjenjivanja vlastite i tuđe emocije, te dovodi u stanje razdraženosti i nemira. Prvo se mora znati uzrok stresa, prepoznati njegove znakove otkriti koje su reakcije na taj stres, jesu li fizičke ili psihičke, te u otkriti načina kako suzbiti i potisnuti taj stres. Za viši nivo emocionalne inteligencije najvažnije je biti svjestan svojih osjećaja. Mnogi ljudi potiskuju svoje osjećaje zbog negativnih ili ponekad čak traumatičnih iskustava, te zbog takvih postupaka teže razumiju vlastite, ali i tuđe emocije i postupke. Ljudi koji su tako udaljeni od vlastitih osjećaja moraju se suočiti s njima ako žele povisiti svoju razinu emocionalne inteligencije. Potrebno je prepoznati situaciju u kojoj se potiskuju osjećaji, iz kojih razloga, kakav je osjećaj u takvim situacijama, te pokušati pronaći način da se suoči s njima, prihvatiti i prebroditi ih. Još jedan dio emocionalne inteligencije je neverbalna komunikacija, takozvani govor tijela. U njega spadaju svi načini komunikacije koji ne uključuju govor, kao što su položaj tijela, geste rukama, izrazi lica, pogled i drugi. Ako se razumije govor tijela, lakše se može razumjeti emocionalno stanje ljudi s kojima se komunicira. Ponekad ljudi govore jedno, ali govorom tijela je vidljivo da poručuju nešto drugo. Potrebno je shvatiti kako je lično ponašanje dok se komunicira s drugima, koji su neverbalni znakovi. Nakon

što se identifikuju i nakon što se razumije zašto se rade, lakše ih je primijetiti u drugima i prikriti vlastite po potrebi. Kako bi ste se lakše nosili sa životnim poteškoćama, potrebno je malo humora i smijeha. Osjećat ćete se sretnije, zadovoljnije i opuštenije, te ćete s većom lakoćom moći komunicirati s drugim ljudima, te prepoznati i razumjeti njihove emocije. Lakše se riješiti vlastitih frustracija, povećat će se kreativnost i produktivnost, te u slučaju nekih komplikacija u komunikaciji, lakše je doći do rješenja kako razriješiti nastali problem. Uz samo malo humora i smijeha, emocionalna inteligencija može znatno narasti. Prema mišljenju Daniela Golemana emocionalna inteligencija je nešto na šta svi možemo da utičemo i da je razvijamo stoga je važno da stalno radimo na sebi. Evo pet načina da to i ostvarimo:

Prvo, da li ste motivisani?

Da li zaista želite da uložite vrijeme i trud? Emocionalna i socijalna kola u vašem mozgu se razvijaju u prvih 20 do 25 godina života. Tada razvijate navike i prakse vježbajući ih stalno iznova i iznova. Na primjer ukoliko ste loš sagovornik ili ste loši u tome da nekoga saslušate, znači da ste cijeloga života praktikovali 'loše slušanje'. Zato ako to hoćete da promjenite prvo morate da se zapitate – Da li vam je zaista stalo? Kako Goleman navodi jedan od najboljih načina da dospijete tamo gde želite jeste vizualizacija koja je osnovni motivator pri svakom uspjehu.

Drugi korak (ukoliko želite promjenu) je traženje veoma iskrenog mišljenja o vašim 'snagama' i šansama za dalji rast i unapređenje.

Raspitajte se kod ljudi čije mišljenje vrednujete, koji vas dobro poznaju. Tražite njihovo detaljno mišljenje. Potražite neke od evaluacija emocionalne inteligencije među kojima Goleman savetuje Emotional and Social Competence Inventory (ESCI) 360 gdje ćete ocjeniti sebe u čak 12 pokazatelja EQ-a. Nakon toga po tom šablonu treba da date i drugima da vas ocjene. Na taj način ćete dobiti iskrenu informaciju o tome šta drugi misle o vama i kako vas vide. Nakon toga razmislite šta možete da poboljšate i

ispravite.

Treći korak je razvijanje plana za učenje i vježba

Dakle, ukoliko želite da budete bolji u slušanju i da razvijete svoju empatiju neka vaš plan bude: Kad god imam šansu ja ću dobro slušati sagovornika i ignorisaću sve ometače pažnje poput tehnologije, misli o drugim stvarima i obratiću punu pažnju na slušanje, zatim ću im reći nešto o tome. Kako Goleman kaže teško je kada prelazite na novu naviku kao kada sa navike lošeg slušanja prelazite na novo. On to poredi sa prekrštanjem govoreći ljudima da prekrste ruke, a da ih zatim prekrste drugačije i zamjene koja je ruka gore. Priznaćete da se osjećate čudno.

U četvrtom koraku vam treba neko ko će vas podržati i ko će razmišljati o tome kako da budete još bolji. Kada smo pod stresom i rokovima veoma lako se vraćamo starim lošim navikama. Sa partnerom, trenerom, mentorom, podrškom uvijek možete imati bolji uvid u stvari. Neki ljudi su već prošli neke stvari te vas mogu posavjetovati dok drugi jednostavno vide situaciju iz drugog ugla.

Peti korak je vježba u svakoj svakodnevnoj prilici.

Na poslu, kod kuće ili bilo gdje drugdje... U ovom primjeru kada god imate priliku da nekoga saslušate učinite to. Što više vježbe to bolji postajete i postaje vam sve lakše. Ukoliko ovako radite tri do šest mjeseci dobre navike će postati vaša priroda koju nećete ni primjećivati. Nova neurološka staza u vašem mozgu biće utabana, navodi Danijel Goleman.

Ovih nekoliko jednostavnih savjeta mogu pomoći u povećanju vlastite emocionalne inteligencije, zbog čega je lakše komunicirati s drugim ljudima u poslovnom i privatnom svijetu, i biti sretniji i zadovoljniji.

Sarah Landrum je detektirala dvanaest tačaka kako svako može poraditi na svojoj EI te je učiniti većom i bolje balansiranom u svakom trenutku. Načini su slijedeći:

1. Vježbajte empatiju - lako je osjetiti žaljenje prema drugima bez poistovjećivanja s

njihovim situacijama. Empatija označava zamišljanje tuđeg emocionalnog stanja. Jedan od najboljih načina za povećavanje EI je da postanete znatiželjni prema ljudima oko sebe. Vježbajte prepoznavanje tuđih osjećaja i vlastito postavljanje u skladu sa situacijom.

2. Naučite kako reći NE - povećavanje samokontrole povećava EI. NE zna biti jedna od najtežih vještina za svladavanje i dvojaka je. Prvo treba naučiti kako reći NE samima sebi na način da suspregnemo impulse i odgađamo ispunjenja naših želja. Zatim naučimo kako reći NE drugima kada vas traže da napravite nešto što ne želite ili ne možete. NE nije razočarenje nego samopoštovanje.

3. Budite određeni - dajte etikete svojim emocijama da biste ih bolje razumjeli. Umjesto da kažete kako ste tužni budite određeni. Zar nije tčnije priznati sebi kako ste povrijeđeni, razočarani, poraženi, depresivni ili melankolični?

4. Iskreno procijenite svoje sposobnosti - nakon što ste poboljšali prepoznavanje emocija, radite na iskrenom prepoznavanju svojih snaga i slabosti. Objektivni faktori mogu biti prednosti, no isto tako se može izbjeći situacije koje vas drže u pat poziciji.

5. Otvorite se prema novim stvarima - strah od promjene suspreže emocionalnu inteligenciju. Ostanite fleksibilni prema novim stvarima i kada se drugačije životne okolnosti iznjedre, nemojte bježati ili im se odupirati. Prihvatite ih i priredite se na način da se što lakše prilagodite.

6. Upoznaj samog sebe i voli se kakav jesi - otkrij ko si zapravo i prigrlj tu spoznaju. Emocionalno inteligentni ljudi su samopouzđani, teško ih se uvrijedi i teško podliježu pritisku jer su sposobni držati se svojih uvjerenja. U prijevodu, veća EI je veće samopouzđanje. Ne dajte da vas drugi ocjenjuju.

7. Učite iz grešaka i pogrešnih koraka - svi činimo greške, no ono što povećava EI je koliko ste se brzo uzdigli nakon pada. Nemojte se odati ekstremima i situacijama koje vas paraliziraju da ostanete u prošlosti. Naučite sve iz svojih pogrešaka i držite se tih

lekcija.

8. Naučite oprostiti - praštanje je radikaln alat EI-ja. Mnogi ljudi nevoljko praštaju i brojne osobe brišu iz vlastitih života. No, opet - praštanje je drugi način empatije i rješavanja negativnih emocija koje smo nakupljali i koje nas emocionalno sputavaju. Praštanje je često i prepoznavanje patnje tih osoba koje se osjećaju loše nakon svojih tretmana prema vama.

9. Odmorite se od tehnologije - svaki novi mail, poruka na društvenim mrežama ili poruka ometaju nas i mijenjaju naša raspoloženja. Postavite granice između posla i privatnosti. Ugasite telefon i istinski uživajte u šetnji prirodom ili ručku s vašom obitelji. Oslobodit ćete vaš um i tijelo.

10. Riješite se perfekcionizma - suprotno dobroj motivaciji, perfekcionizam čini suprotno. Ništa nije savršeno i konstantna težnja prema nemogućem često djeluje kao poraz i želja za odustajanjem. Fokusirajte se na sljedeći put i napredak.

11. Budite zahvalni - studije ukazuju kako dnevna vježba zahvalnosti ima poprilično blagotvorno djelovanje. Pozitivni efekti zahvalnosti prema onome što imate su mentalno zdravlje, mirni snovi

12. San je prioritet - poremećaj sna ima negativan efekt ka vašem fokusu, reguliranju emocija i impulzivnim napadima. Mozak je poput baterije, mora se puniti. Dovoljno spavanja pomaže u povećanju EI.

Savjeti kako naučiti kontrolisati svoje emocije u poslovnom okruženju

Za napredovanje u poslu važni su koeficijent inteligencije i stručna znanja, no istraživanja su pokazala da se odlučujućom pokazala vještina upravljanja vlastitim osjećajima i razumijevanje osjećaja drugih ljudi. U SAD-u 1999. provedeno je istraživanje u kojem su naučnici otkrili što je to po čemu se najuspješniji menadžeri razlikuju od ostalih. Utvrđeno je da svi zajedno posjeduju visoku razinu stručnih znanja, no za uspjeh u poslovanju presudan je bio njihov visoki stepen emocionalne

inteligencije. Emocionalna inteligencija je sposobnost upravljanja vlastitim osjećajima i razumijevanje osjećaja drugih ljudi što su vještine od izuzetne važnosti u poslovanju. Najvažnije je, da za razliku od IQ-a koji je definiran rođenjem, EQ se može razvijati i raditi na njegovom povećanju bez obzira na dob. Osjećaji su ono što nas čini ljudima, ali ponekad nas ta naša "ljudskost" odvodi u propast, koju bismo mogli izbjeći kad bi naučili kontrolirati emocije. Na radnom mjestu je bilo slučajeva u kojima su zaposlenici planuli pred šefovima, jer im je umanjena plaća i ukinute pogodnosti. Ti zaposlenici gotovo uvijek završe bez pogodnosti, ali i bez posla. Emocije nisu same po sebi loše, često su upravo one razlog naše kreativnosti i motivacije. Ali ne možete birati što osjećate. Anne Frank je napisala: "Osjećaje je nemoguće ignorirati, bez obzira koliko oni nepravedni i nezahvalni bili." Osjećaje je potrebno izbaciti iz sistema, ali na konstruktivan način. Kako kontrolirati emocije u bilo kojoj situaciji a posebno u poslu? Evo nekoliko savjeta blogera Edwarda Warnera:

1. Izbjegavajte nagle promjene raspoloženja
Reguliranje osjećaja možemo usporediti s termostatom. Ne želimo da nam sobna temperatura bude ni previsoka, ni preniska. Isto vrijedi za emocije. Prevelika uzbuđenost u nekoj situaciji može biti jednako neprikladna kao razjarenost i depresija. Ljudi koji nauče držati emocije pod kontrolom staloženi su, i ne dopuštaju nagle promjene raspoloženja.

2. Zastanite i promislite

Ako imate osjećaj da ćete prekipjeti u određenoj situaciji, zastanite, i promislite. Umjesto da reagirate odmah, razmislite prije nego reagirati. Kad izgubite staloženost trebate se odmaknuti i ponovo fokusirati, u suprotnom ćete požaliti prenapregnute reakciju. Nemojte da vas emocije nadvladaju, usporite i koncentrirajte se na jednu po jednu stvar. Tako ćete povratiti mirnoću uma, i moći ćete reagirati taktično.

3. Izbjegavajte preplavljenost osjećajima

Preplavljenost osjećajima je stanje kad vas određen tip emocija (sreća, ushićenost,

ljutnja, ili tuga) potpuno preuzme. Obično je popraćen fizičkom reakcijom, primjerice povišenim bilom, ubrzanim disanjem, slabljenjem koljena, znojenjem dlanova, ili mučninom. To su jasni znakovi da su vas osjećaji preplavili, i da trebate procesirati informacije postepeno, kako bi ih ukrotili.

4. Kako kontrolirati emocije: vježbajte disanje

Pri tjelesnoj reakciji na nasrtaj emocija, pojavljuju se razni impulsi koji stežu vaše srce i mišiće. Najučinkovitiji način za rješavanje takve "tenzije" je putem dubokog disanja. Dubokim udisajima šaljemo više kisika prema mozgu, a to pomaže pri opuštanju. Samo prekinite svaku radnju, zatvorite oči, i pratite sljedeće upute: vrlo sporo udišite kroz nos i brojeći do pet. Potom držite dah još 2 sekunde, pa opet vrlo sporo izdišite kroz usta pet sekundi. Ponovite vježbu barem deset puta.

5. Izbjegavajte društvo pretjerano emotivnih ljudi

Zanimljivo je kako se lako emocije mogu prenijeti na drugu osobu. Upravo zato je najbolje izbjegavati ljude koji su stalno negativni – vrlo lako vas mogu zaraziti čemerom. Udaljite se od pretjerano emotivnog društva ako želite biti staloženi. Što manje drame u životu, to bolje.

6. Razmišljajte o rješenju, a ne o problemu

Burne reakcije u kompliciranim situacijama velik su problem. U redu je biti ljut ili tužan, ali nije u redu držati se problema kao pijan plota, umjesto da ga rješavate. Promislite o načinima na koje možete riješiti tešku situaciju. Osmislite nekoliko potencijalnih rješenja problema, izradite listu, i isprobajte jedno po jedno rješenje.

Uvijek nastojte stvari sagledati iz više uglova. Budite što objektivniji pri sagledavanju "dobrih" i "loših" strana pojedine situacije. Ako ste prezadovoljni, promislite bi li se situacija mogla lako okrenuti nagore? Postoji li način da poboljšate situaciju kad ste potišteni? Takav tok misli će vam pomoći da regulirate osjećaje, i da koristite razum pri djelovanju.

ZAKLJUČAK

Dok većina ljudi smatra kako su emocije i razum dva suprotna pojma, sve više istraživanja pokazuje kako je prepoznavanje i razumijevanje svojih emocija i emocija drugih ljudi preduslov za uspjeh, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja osjećaja, njihova jasno identificiranja, razumijevanja, kontroliranja i korištenja za izražavanje misli. Za osobe koje su emocionalno inteligentne karakteristično je da uspješno prepoznaju vlastite i tuđe emocije, potrebe i želje, imaju razvijene vještine samokontrole i rada s drugima osobama, prilagođavaju se na bilo koju situaciju, njihova inteligencija se bazira na introspekciji i razmišljanju, raspoloženje im je stabilno i pozitivno, koriste emocije i intuiciju u razumijevanju svijeta koji ih okružuje, imaju osjećaj za diplomaciju. Osobe s niskom emocionalnom inteligencijom napadaju, naređuju, kritiziraju, drže pridike, dijele savjete, ne preuzimaju odgovornost za svoje osjećaje, nego zbog njih okrivljuju druge, ne govore o svojim osjećajima i ne reaguju na vrijeme, a onda odjednom "eksplodiraju", nesigurne su, teško priznaju grešku, izbjegavaju prihvatiti odgovornost za svoje postupke, pesimistične su, često razočarane i odustaju na prvi znak poteškoća, teško prihvaćaju nove stvari i pojave. Osjećaji su zarazni i zato je važno okružiti se ljudima koji imaju pozitivan stav. Uporedimo odnose na poslu s košarom punom jabuka. Dovoljno je da jedna jabuka bude trula kako bi ista sudbina zadesila i ostale jabuke. Emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u takvim situacijama i vrlo je važno biti vješt u upravljanju svojim i tuđim osjećajima i raspoloženjem. Prepoznavanje emocija koje ljudi osjećaju i intelektualne sposobnosti njihove transformacije u određeni oblik ponašanja preduslov su za uspjeh u poslovnom okruženju. Iako je sve donedavno vladalo uvjerenje da je koeficijent inteligencije (IQ) vladar poslovnog svijeta istraživanja pokazuju kako 80% poslovnog

uspjeha prvenstveno zavisi od emocionalne inteligencije (EQ). Istraživanja vezana za emocionalnu inteligenciju u poslovnom odnosno menadžerskom svijetu govore slijedeće: 71% kadrovskih menadžera tvrdi da više cijeni emocionalnu inteligenciju (EQ) i sposobnost osobe da kontrolira svoje emocije nego koeficijent inteligencije (IQ), a čak 59% poslodavaca smatra da ne bi zaposlilo nekoga tko ima visoki IQ, a niski EQ, a kada se uporede postignuća ljudi istog nivoa IQ-a, redovito se pokazuje da su uspješniji oni koji imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju. Inspirirajuće je da posao postane mjesto ostvarenja ličnih mogućnosti i težnji, i naravno to zahtijeva određenu atmosferu i određene odnose i uslove, a ključ je u svakoj osobi ponaosob. Zbog svega navedenog imperativ uspješnog poslovnog okruženja je emocionalna inteligencija, korištenje različitih načina za povećanje koeficijenta emocionalne inteligencije odnosno stalno učenje emocionalne inteligencije.

LITERATURA

- [1] Goleman, D. Emocionalna inteligencija, 1997. Zagreb, Mozaik knjiga
- [2] Goleman D. Emocionalna inteligencija u poslu, 2007. Zagreb, Mozaik knjiga
- [3] Ilić E., Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, 2008. Ekonomski pregled Zagreb
- [4] Kulenović A., Balenović T., Buško, V., Test analize emocija, 2000. Filozofski fakultet Zagreb
- [5] Mayer J. D. i Salovey P., Što je emocionalna inteligencija?, EDUCA, Zagreb
- [6] Takšić V., Mohorić T., Munjas R., Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, 1998., Filozofski fakultet Rijeka
- [7] Takšić, V., Validacija konstrukta emocionalne inteligencije. 1998, Doktorska disertacija. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta.
- [8] http://www.nedeljnik.rs/portal_news/istrazivanje_emocionalne_inteligencije

lidera

[9] [http://www.stratego.hr/2015/kako kontrolisati emocije u bilo kojoj situaciji](http://www.stratego.hr/2015/kako-kontrolisati-emocije-u-bilo-kojoj-situaciji)