

# VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U PRIVATNOM I PROFESIONALNOM ŽIVOTU

---

Lučenčić, Jakov

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:467192>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-09**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ  
MENADŽEMENT U KULTURI I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

JAKOV LUČENČIĆ

**VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U  
PRIVATNOM I PROFESIONALNOM ŽIVOTU**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

SUMENTOR: mag. univ. spec. Marija Tolušić

Osijek, rujan 2023.

## SAŽETAK

Emocionalna inteligencija je kao novo područje u znanstvenom diskursu stekla veliku popularnost od svog teorijskog početka zbog svoga načina proučavanja utjecaja i međusobne ovisnosti razuma i emocija u svim aspektima ljudskog života, i privatnom i profesionalnom. Važnost se ističe se kroz njezin utjecaj i doprinos u procesu osobnog rasta, ostvarivanja interpersonalnih veza i postizanja profesionalnog uspjeha. Koncept emocionalne inteligencije koji obuhvaća sposobnosti identificiranja, razumijevanja i upravljanja emocijama u sebi i drugima postaje fokus razvijanja psiholoških istraživanja te ujedno predstavlja značajan skup vještina u ljudskom djelovanju. U privatnom životu emocionalna inteligencija služi kao instrument koji dovodi do razvoja općeg blagostanja pojedinaca koji mu omogućava da se lakše suočavaju sa stresom i bolje brinu za svoje mentalno zdravlje, a istovremeno čini temelj za stvaranje snažnih interpersonalnih odnosa. U profesionalnom životu ona je neophodna jer dozvoljava pojedincima da se lakše snađu u složenim dinamikama radnog mjesta. Zaposlenici i vođe koji posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije pripremljeniji su za suočavanje s poslovnim izazovima i zahtjevima, ostvaruju bolju suradnju u timskom radu i motiviraju svoje suradnike. Organizacije koje u svom poslovnom modelu prioritetiziraju emocionalnu inteligenciju stvaraju okolinu koja potiče produktivnost, kreativnost i inovaciju zaposlenika te smanjuje njihovu fluktuaciju. Unatoč brojnim kritikama zbog njezine konceptualne neodređenosti emocionalna inteligencija pozitivno korelira s različitim aspektima ljudskog privatnog i profesionalnog života što rezultira povećanjem zadovoljstva sa životom, i osobnim i profesionalnim.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, privatni život, profesionalni život

## **ABSTRACT**

Emotional intelligence as a new field in scientific discourse has gained great popularity since its theoretical beginning due to its way of studying the influence and mutual dependence of reason and emotions in all aspects of human life, both private and professional. Its importance is emphasized through its influence and contribution in the process of personal growth, the realization of interpersonal relationships and the achievement of professional success. The concept of emotional intelligence, which includes the ability to identify, understand and manage emotions in oneself and others, becomes the focus of developing psychological research and at the same time represents a significant set of skills in human action. In private life, emotional intelligence serves as an instrument that leads to the development of the general well-being of individuals, which enables them to face stress more easily and take better care of their mental health, and at the same time forms the basis for creating strong interpersonal relationships. In professional life, it is necessary because it allows individuals to more easily navigate the complex dynamics of the workplace. Employees and leaders who possess a high level of emotional intelligence are better prepared to face business challenges and demands, achieve better cooperation in teamwork and motivate their colleagues. Organizations that prioritize emotional intelligence in their business model create an environment that encourages employee productivity, creativity and innovation and reduces employee turnover. Despite numerous criticisms due to its conceptual vagueness, emotional intelligence positively correlates with various aspects of human private and professional life resulting in increased life satisfaction, both personal and professional.

Keywords: emotional intelligence, private life, professional life

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja Jakov Lučenić potvrđujem da je moj diplomski rad  
diplomski/završni  
pod naslovom Važnost emocionalne inteligencije u  
privatnom i profesionalnom životu  
te mentorstvom doc. dr. sc. Mirta Barić Cvenić i mag. univ. spec. Marija Tolušić

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, 17.9.2023.

Potpis

Jakov Lučenić

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| <b>1. UVOD</b> .....   | 1  |
| <b>2. POVIJEST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> .....   | 2  |
| <b>3. POPULARIZACIJA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> .....                                     | 6  |
| <b>4. DEFINIRANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> .....  | 9  |
| 4.1 Emocije .....  | 13 |
| 4.2 Povezanost emocionalne inteligencije i društvenog života .....                           | 15 |
| 4.3 Razvoj emocionalne inteligencije kod djece .....   | 18 |
| 4.4 Razvoj emocionalne inteligencije kod odraslih .....                                      | 21 |
| <b>5. MODELI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> .....   | 23 |
| 5.1 Model Saloveya i Mayera .....  | 25 |
| 5.1.1 Percepcija, procjena i izražavanje emocija .....                                       | 28 |
| 5.1.2 Emocionalna facilitacija mišljenja .....   | 28 |
| 5.1.3 Razumijevanje i analiza emocija: uporaba emocionalnih znanja .....                     | 28 |
| 5.1.4 Refleksivna regulacija emocija u promociji emocionalnog i intelektualnog razvoja ..... | 29 |
| 5.2 Bar – Onov model emocionalne inteligencije.....  | 30 |
| 5.3 Golemanov model emocionalne inteligencije.....   | 34 |
| <b>6. MJERENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> .....   | 37 |
| 6.1 Metoda tri toka za mjerenje emocionalne inteligencije.....                               | 39 |
| 6.2 Suvremena podjela metoda za mjerenje emocionalne inteligencije.....                      | 41 |
| <b>7. TESTOVI ZA MJERENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> .....                                | 44 |
| 7.1 MSCEIT ( Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test).....                      | 44 |
| 7.2 ECI ( Emotional Competency Inventory – Inventar Emocionalne Kompetencije ) .....         | 48 |
| 7.3 EQI ( Emotional Quotient Inventory – Inventar Emocionalnog Kvocijenta).....              | 49 |
| <b>8. GENOS EI</b> .....   | 51 |
| <b>9. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I PSIHOLOGIJA</b> .....                                      | 53 |
| <b>10. EMOCIONALANA INTELIGENCIJA U ORGANIZACIJSKOM OKRUŽENJU</b> .....                      | 55 |
| <b>11. UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA ŽIVOT</b> .....                                  | 57 |
| 11.1 Važnost emocionalne inteligencije u privatnom životu.....                               | 57 |
| 11.2 Važnost emocionalne inteligencije u profesionalnom životu .....                         | 61 |

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 12. | <b>UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA ZAPOSLENIKE .....</b>   | <b>62</b> |
| 13. | <b>VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA RADNOM MJESTU .....</b> | <b>66</b> |
| 14. | <b>ZAKLJUČAK .....</b>  | <b>73</b> |
|     | <b>LITERATURA .....</b>   | <b>74</b> |
|     | <b>PRILOZI.....</b>   | <b>85</b> |
|     | Popis slika.....  | 85        |
|     | Popis tablica.....  | 85        |

## 1. UVOD

Pojava koncepta emocionalne inteligencije u 20. stoljeću označila je prekretnicu u razumijevanju utjecaja emocija na ljudsko djelovanje i ponašanje sa svojim otkrićem s kojim je naglasila važnost suradnje kognitivnog i afektivnog dijela u ljudskom životu. Od razdoblja prvih pokušaja njezine konceptualne definicije, emocionalna inteligencija je privukla interes i pozornost znanstvenika, ali i cjelokupnog društva zbog nagovještavanja ideje poboljšanja života putem procesa uspješnog prepoznavanja, razumijevanja i reguliranja emocija. U odnosu na kvocijent inteligencije koji je u prošlosti predstavljao temeljnu odrednicu uspješnosti pojedinaca tijekom života emocionalna inteligencija pruža teorijski okvir na čijoj osnovi nastaju programi za njezino poboljšanje koji pokazuju svoju praktičnu vrijednost i primjenjivost u različitim kontekstima života. Emocionalna inteligencija u području privatnog života posjeduje nezamjenjivu ulogu u osobnom razvoju pojedinaca i njihovom blagostanju zato što ih opremljuje s mehanizmima pomoću kojih se mogu učinkovito suočiti sa svim izazovima i zahtjevima svoje okoline. Ona potiče samoosvještavanje i samoaktualizaciju pojedinaca kroz postupak regulacije vlastitih emocija i shvaćanja tuđih emocija što stvara osnovu za uspostavljanje i održavanje zdravih međusobnih odnosa. Vrijednost emocionalne inteligencije je izrazito bitna u profesionalnom radnom okruženju koje je u suvremenom svijetu obilježeno karakteristikama raznolikosti, složenosti, timskim radom i neprestanim promjenama. Vođe i zaposlenici s visokom razinom emocionalne inteligencije bolje surađuju u timskom okruženju, donose kvalitetnije odluke pod pritiskom, motiviraju svoje suradnike i lakše se prilagođavaju novim korporacijskim i tržišnim promjenama. Brojne organizacije u svoju poslovnu strukturu i kulturu uvode emocionalnu inteligenciju zato što doprinosi postizanju organizacijskih ciljeva, potiče angažiranost i produktivnost zaposlenika te stvara inkluzivnu radnu okolinu koja potiče inovativnost i kreativnost. U ovom radu analizirana su dosadašnja teorijska razmatranja i istraživanja emocionalne inteligencije i njezine važnosti. Također su navedeni primjeri poboljšanja pojedinaca nakon procesa učenja i stjecanja emocionalnih sposobnosti koje u svojoj osnovi imaju pozitivan učinak, i na privatni i poslovni život.



## 2. POVIJEST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Emocionalna inteligencija, kao pojam, izdvojila se iz psihologije kao znanstvene discipline kao direktan rezultat znanstvenog proučavanja prirode kognitivnih i afektivnih sfera mozga u kontekstu procesa koji se odvijaju u njima i jedinstvenosti njihovog jedinstvenog međuovisnog odnosa. Tradicionalna psihologija je od samog početka smatrala kognitivnu i afektivnu sferu ljudskog mozga kao dvije zasebno odvojene radne jedinice koji funkcioniraju neovisno jedna o drugoj, no s ulaskom u 20. stoljeće započela su prva službena istraživanja na temu emocionalne inteligencije i njezinoga sastava. (Basiuk, 2022: 255 – 256)

Goleman u svojoj knjizi „Emocionalna inteligencija: Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije“ opisao je međusobni zajednički rad dvije sfere ljudskog mozga i njihovog utjecaja na životne odluke: „Ta dva uma, emocionalni i racionalni, najčešće rade u tjesnome skladu, preplićući te tako različite načine spoznavanja kako bi nas usmjeravali kroza svijet. U uobičajenim okolnostima postoji ravnoteža između emocionalnog i racionalnog uma, pri čemu emocije priteču i daju podatke potrebne za rad racionalnog uma, dok racionalni um pročišćuje i katkada stavlja veto na pojedine emocije.“ (Goleman, 1997: 9)

O odnosu između racionalnog i emocionalnog dijela mozga odnosa razuma i emocije američki neurolog Antonio Damasio sa sveučilišta u Iowi proveo je znanstveno istraživanje koje se odnosilo na proces donošenja odluka. Na osnovu dobivenih rezultata otkrilo se kako postoje evidentni dokazi o interakciji razuma i emocija i njihovoj nerazdvoјivosti jer iako se pri donošenju odluka uvijek gledaju logičke prednosti i nedostatci ponuđenog izbora na kraju osjećaji su oni koji određuju donosimo li određenu odluku u skladu s našim najboljim interesom. (Grewal i Salovey, 2005: 332 )

Emocionalna inteligencija nastala je kao rezultat napora povezivanja društvene interakcije s konceptom inteligencije, a prvi put u kojem je zabilježena ideja proučavanja emocionalne inteligencije u okviru djelovanja američkih istraživača koje se fokusiralo na aspekt razvitka problema društvene inteligencije. Naglasak i nagovještaj o postojanju više segmenata opće inteligencije odvio se u vrijeme objavljivanja članka Edwarda Thorndikea, američkog psihologa, u časopisu Harper's Magazine pod nazivom „Inteligencija i njihova upotreba“ koji je samostalno zaslužan za aktiviranje proučavanja koncepta društvene inteligencije, ujedno povezane s emocionalnom inteligencijom. U objavljenome članku autor je spomenuo tri dijela opće inteligencije koje obuhvaća: apstraktno – logičku inteligenciju koja se odnosi na vještinu raspoznavanja apstraktnih ideja i simbola te mogućnost rada s njima, konkretnu inteligenciju

koja je primarno usmjerena na objekte i stvari koje se nalaze u objektivnom materijalnom svijetu i zatim na društvenu inteligenciju s kojom je htio naglasiti važnost ostvarivanja uspjeha i učinkovitosti u međusobnoj ljudskoj komunikaciji. Napredak u istraživanju pojma emocionalne inteligencije je povezan i zavisn o nastanku koncepta socijalne inteligencije i njezinom linearnom istraživačkom procesu unutar kojeg su različiti znanstvenici tijekom 20. stoljeća doprinijeli opredmećivanju emocionalne inteligencije u polju znanstvenog istraživanja. Međutim, teorija višestruke inteligencije Howarda Gardnera od velike je važnosti u stvaranju pojma emocionalne inteligencije kao znanstvenog pojma vrijednog proučavanja gdje je u svom radu pod nazivom „Okviri uma: teorija višestruke inteligencije“ iz 1983. godine potakao na drugačiji pogled prema inteligenciji. Na nju se ne gleda isključivo kao osnovnu intelektualnu sposobnost koja se može mjeriti, ali koja se ne može mijenjati, već je istaknuo kako se ona može mijenjati pod utjecajima društvenih normi, obrazovanja, okoliša, kulturnih političkih i drugih uvjeta koje nas neprestano okružuju. Svojom teorijom višestruke inteligencije stvorio je novi pogled prema čovjekovu uspjehu u životu koji nije isključivo povezan s jednom općom inteligencijom, nego sa sedam različitih i samostalnih inteligencija u koje se ubrajaju: prostorna, glazbena, lingvistička, logičko – matematička, tjelesno - kinestetička, intrapersonalna i interpersonalna inteligencija. Ujedno je teorija višestruke inteligencije poslužila kao temelj za prvi teorijski koncept emocionalne inteligencije koji su osmislili Peter Saloway i John Mayer 1990. godine prikazali u svome znanstvenome radu. (Basiuk, 2022: 260 – 261)

Prema Gardnerovoj teoriji višestruke inteligencije, samo dvije od navedenih sedam inteligencija predstavljaju emocionalnu inteligenciju, a to su interpersonalna i intrapersonalna inteligencija. Interpersonalna inteligencija označava sposobnost razumijevanja drugih ljudi u kontekstu motivacije njihovog ponašanja, stava i radnog stila, a intrapersonalnu inteligenciju karakterizira kao sposobnost postavljanja vlastitih životnih principa ponašanja koji će se aktivno koristiti i slijediti u životu. (Mehta i Singh, 2013: 343)

„Interpersonalna inteligencija jest sposobnost razumijevanja drugih: što ih motivira, kako funkcioniraju, kako s njima surađivati. Uspješni prodavači, političari, učitelji, liječnici i vjerski vođe vjerojatno će biti osobe s visokom razinom interpersonalne inteligencije. Intrapersonalna inteligencija... korelativna je sposobnost okrenuta prema unutra. Riječ je o sposobnosti stvaranja točnog, vjernog modela vlastite ličnosti i sposobnosti da se taj model upotrijebi za uspješno funkcioniranje u životu.“ (Goleman, 1997: 40)

Temelj iz kojeg proizišao okvir za proučavanje emocionalne inteligencije nastao je u prvim zabilježenim radovima koji su bili usmjereni prema istraživanju emocija i inteligencije gdje se inicijalno istraživanje emocija odvijalo u znanstvenim područjima psihologije i sociologije. U području psihologije fokus istraživanja se odnosio na domenu emocija, empatije, motivacije i raspoloženja dok je u području sociologije pozornost usmjerena na promatranje emocionalnog rada i zaraze te osjećanja pravila, emocija i racionalnosti. (Mehta i Singh, 2013: 343 )

Emocionalna inteligencija je zbog svoje progresivne teorijske proširenosti u radovima Immordino – Yang i Damasio (2007) i Sale (2014) obuhvatila velik broj područja unutar psiholoških znanosti gdje se njezino proučavanje odvijalo u sklopu neuroznanosti emocija i samoregulacije emocija, ali je isto tako podrazumijevala i pretraživanje svih ostalih ljudskih kognitivnih sposobnosti koji se ne ubrajaju u tradicionalnu koncepciju akademske inteligencije. (Drigas i Papoutsis, 2018: 1) U sljedećoj tablici (Tablica 1) naveden je kronološki slijed razvijanja koncepta emocionalne inteligencije od promatranja međusobnog odnosa emocija i misli, pa sve do razvijanja novih mjera emocionalne inteligencije i njezinog konceptualnog usavršavanja.

Tablica 1. Vremenski slijed razvoja proučavanja emocija i inteligencije

|  |  |
|--|--|
| <p>1900. – 1969. godine</p> <p>Inteligencija i emocija kao dva odvojena uska polja</p> | <p>Istraživanje inteligencije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psihometrijski pristup inteligenciji je razvijen i doraden</li> </ul> <p>Istraživanje emocija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odvija se rasprava što se prvo događa fiziološka reakcija i emocija</li> <li>• Kretanje od Darwinove teorije o nasljednosti i evolucije emocionalnih odgovora</li> </ul> |
| <p>1970. – 1989. godine</p> <p>Prethodnici emocionalne inteligencije</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polje kognicije i afekta pojavilo se kako bi se ispitala interakcija emocija i misli</li> <li>• Gardnerova teorija višestruke inteligencije opisala je intrapersonalnu i interpersonalnu inteligenciju</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istraživanje mozga počelo je izdvajati vezu između emocije i kognicije te se pojavila povremena uporaba emocionalne inteligencije.</li> </ul>   |
| 1990. – 1993. godine<br>Pojava emocionalne inteligencije                         | Mayer i Salovey objavljuju niz članaka o emocionalnoj inteligenciji, objavljena je prva mjera emocionalne inteligencije i dolazi se do razvoja emocionalne inteligencije u znanstvenim područjima fokusirane na proučavanje mozga. |
| 1994. – 1997. godine<br>Popularizacija i širenje pojma emocionalne inteligencije | Objavljivanje knjige Emocionalna inteligencija od Daniela Golemana, časopis Time spominje na svojoj naslovnici izraz emocionalni kvocijent (EQ) i objavljenu su mjere emocionalne inteligencije na osnovu miješanih modela.        |
| 1998. – danas<br>Istraživanje o institucionalizaciji emocionalne inteligencije   | Pročišćavanja koncepta emocionalne inteligencije i uvođenje novih mjera za emocionalnu inteligenciju te dolazi do pojave recenziranih članaka na temu emocionalne inteligencije.   |

Izvor: obrada autora (prema: Dhani i Sharma, 2016: 191

[https://www.academia.edu/34615885/EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_HISTORY\\_MODELS\\_AND\\_MEASURES](https://www.academia.edu/34615885/EMOTIONAL_INTELLIGENCE_HISTORY_MODELS_AND_MEASURES)) [datum pristupa: 10.7.2023]

### **3. POPULARIZACIJA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

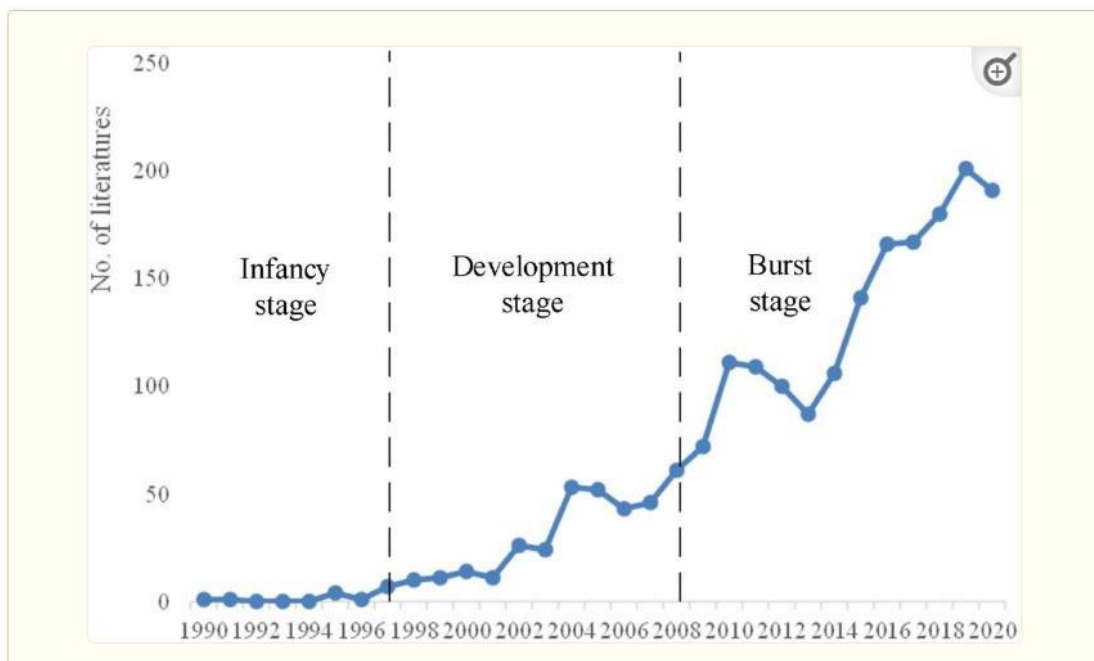
Zbog svoga značaja u ostvarivanju i predviđanju uspjeha u svim aspektima života, emocionalna inteligencija postala je atraktivna i iznimno važna ideja upravo u područjima obrazovnih i organizacijskih institucija istodobno prikazujući značajan interes koji je pridobila i ostvarila u disciplinama menadžmenta, obrazovanja i psihologije. (Alam, 2021: 61)

Tema emocionalne inteligencije je unutar područja znanosti, literature i popularne kulture stekla neočekivani brzi rast u interesu na čijem su temelju kreirani brojni programi i tečajevi s ciljem povećavanja emocionalne inteligencije u raznim okruženjima poput organizacija, sveučilišta, škola i ostalih institucija. Upravo zbog sveukupne popularizacije pojma emocionalne inteligencije u svakodnevnom životu potrebno je njegovo točno određivanje radi njegovog točnog korištenja u životu i životnim situacijama. (Mehta i Singh, 2013: 343)

Popularnost emocionalne inteligencije ogleda se u uvjetima gdje sve veći broj ljudi razmišlja o smanjenju važnosti opće inteligencije i rezultata IQ testova u životu te želi da se više vremena i pozornosti posveti kreiranju prilika za razvijanje ostalih vještina koje su zapostavljene, a koje mogu doprinijeti općem uspjehu i blagostanju pojedinaca. Usto, emocionalna inteligencija svoju zahvalnost za stjecanje popularnosti u društvu može pronaći u intrinzičnoj potrebi ljudi da pronađu načine s kojima imaju mogućnost poboljšati i izgraditi stanje vlastitog emocionalnog blagostanja. (Gayathri i Meenakshi, 2013:9)

Najvažniji dio koji se ostvario pomoću popularizacije emocionalne inteligencije je prebacivanje težišta interesa i stavljanja naglaska na emocije u djelokrugu javnosti i područja istraživačke psihologije radi provođenje ponovne evaluacije funkcionalnosti i primjenjivosti emocija u svakodnevnom životu. Iako je zanimanje za emocionalnu inteligenciju u potpunosti opravdano, ipak je poželjno da ona ne postane samo društveni trend o kojemu će se samo pričati, već da se sa svojom steknutom pozornošću potakne njezino izučavanje kroz studiozno znanstveno proučavanje emocija. (Grewal i Salovey, 2005:339)

Kroz pregled i analizu provedenih istraživanja koncepta emocionalne inteligencije otkriva se da je u vremenskom razdoblju od svoga začetka kao ideje doživjela neočekivani uzlazni uspon u svome generiranju interesa što otkriva podatak da je unazad protekla tri desetljeća objavljeno oko 2000 znanstvenih publikacija putem časopisa Web of Science. Razvoj posvećen istraživanju emocionalne inteligencije može se podijeliti na početnu fazu, fazu razvoja i fazu praska koja se može vidjeti na sljedećoj slici (Slika 1) gdje je početna faza obilježena s manjkom njezinog proučavanja zbog nemogućnosti otkrivanja njezine istraživačke vrijednosti i problema njene kategorizacije unutar znanosti. Unutar faze razvoja dolazi do povećanja posvećenosti i pozornosti prema emocionalnoj inteligenciji nakon 1997. godine zbog njezine podjele na model mentalnih sposobnosti i mješoviti model što je potaknulo znanstvenike na proučavanje njezinih dimenzija i učinaka. Za fazu praska karakteristično je povećavanje broja izdavanja znanstvenih publikacija i zapisa o emocionalnoj inteligenciji na temelju procesa sazrijevanja i usavršavanja njezina mjerenja. (Dong et al., 2022: 2)



Slika 1. Razvoj istraživanja emocionalne inteligencije kroz faze

Izvor: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8937019/> [datum pristupa: 15.7.2023]

Unatoč svoje brzo stečene velike popularnosti u gotovo svim dijelovima ljudskog djelovanja važno ju je pravilno definirati i istaknuti što ona ne podrazumijeva radi osiguravanja njezinog pravilnog korištenja. Emocionalna inteligencija u svojem izrazu ne podrazumijeva kao svoju temeljnu karakteristiku ljubaznost, već naprotiv ona označava u trenucima od velike važnosti i značaja sposobnost protivljenja osobama koji se ne mogu suočiti s nelagodnom i očitom istinom. Također, ona naglašava sposobnosti neprepuštanja emocijama da upravljaju našim ponašanjima i uspostavljanju kontrole nad njima u svrhu postizanja sinergije u radu prema ostvarivanju prethodno definiranog zajedničkog cilja. (Goleman, 2007: 12)

#### **4. DEFINIRANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

Začetnici koncepta emocionalne inteligencije John Mayer i Peter Saloveya definirali su u svom prijelomnom znanstvenom članku pod nazivom „Emocionalna inteligencija“ u kojem je emocionalna inteligencija ogranak socijalne inteligencije koja je u potpunosti odvojena i autonomna od opće inteligencije i koja je u svojoj srži obilježena sposobnošću praćenja vlastitih i tuđih emocija i osjećaja te korištenja tih dostupnih informacija radi usmjeravanja vlastitog ponašanja i razmišljanja. (Mehta i Singh, 2013: 343)

Nakon nekoliko godina poslije inicijalnog istraživanja emocionalne inteligencije kreirana je službena definicija, no autori su je zatim redefinirali i proširili kako bi obuhvatili i proces razmišljanja o osjećajima, a ne samo njihovu doživljavanje i kontroliranje. Emocionalna inteligencija je tako prema njima dobila svoje novu proširenu definiciju u kojoj „uključuje sposobnosti brzoga zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja" (Mayer i Salovey, 1997 prema Takšić, Mohorić i Munjas, 2006: 732)

Definiranje emocionalne inteligencije Saloveya i Mayera diferenciralo se od ostalih oblika inteligencije pomoću stvaranja znanstvenog okvira zajedno sa skupom vještina koje su usmjerene prema izgradnji aktivnog sustava pomoći ljudima u identificiranju te reguliranju emocija i osjećaja u sebi i drugima. Osim toga njihova koncepcija emocionalna inteligencija kroz model sposobnosti je značajna zbog njihovog vjerovanja da se emocije mogu znanstveno proučavati, izučavati i razumjeti. (Gayathri i Meenakshi, 2013: 45)

Daniel Goleman, osoba zbog koje je pojam emocionalne inteligencije doživio veliku popularnost, kroz njegovu knjigu „Emocionalna inteligencija: zašto je važnija od kvocijenta inteligencije“ iz 1995. godine koja je napisana kao rezultat praćenja znanstvenog rada Saloveya i Mayera definirao je emocionalnu inteligenciju kao konstrukt koji uključuje neophodne nekognitivne vještine koje su prijeko potrebne za suočavanje s emocijama poput krivnje, ljutnje, tjeskobe i pretjeranog entuzijazma. (Alam, 2021: 63 – 64)



Svoju je definiciju emocionalne inteligencije Goleman upotpunio objašnjavajući je kao sposobnost identificiranja i razumijevanja kako vlastitih tako i tuđih emocija, njihovog efikasnog upravljanja u svrhu konstruktivnog vođenja naših odnosa i nas samih kroz proces vlastite samomotivacije. (Hamidi i Azizi, 2012: 60)

Jedan od začetnika emocionalne inteligencije je izraelski psiholog R. Bar – On koji je doprinio razvoju toga novog polja znanstvenog istraživanja s uvođenjem koncepta emocionalnog kvocijenta (EQ) i uspostavljanjem pojma emocionalno – društvene inteligencije koji utvrđuje ljudsko ponašanje na temelju kombiniranja osobnih i međuljudskih sposobnosti i vještina. Prema njemu emocionalna inteligencija se odnosi na ljudsku sposobnost uspješnog suočavanja s raznim zahtjevima i pritiscima koji dolaze iz okoliša kroz uporabu nekognitivnih vještina i kompetencija. (Rathore et al., 2017: 162)

Također, jedna od definicija emocionalnu inteligenciju objašnjava kao vještinu razumijevanju vlastitih i emocija drugih ljudi, prepoznavanja pojavljivanja različitih emocija i njihovog pravilnog označavanja te korištenja emocionalnih informacija u svrhu provođenja konstruktivnog ponašanja i razmišljanja radi ostvarivanja pojedinačnih ciljeva kroz postupak prilagođavanja emocija sukladno određenim okruženjima i situacijama u kojima se pojedinac može naći. (Coleman i Andrew, 2008 prema Afroz et al., 2017: 133)

Na temelju različitih definicija emocionalne inteligencije sam koncept se može svesti na tri glavne karakteristike koje sačinjavaju i označavaju sposobnost pojedinca da bude svjestan svojih emocija u trenutku kada se oni pojave, mogućnosti da točno prepozna emocije u drugima i da efikasno i uspješno upravlja emocionalnim informacijama i signalima. (Robbins i Judge, 2009 prema Alam, 2021: 64 )

Kako su u svome radu još navele i objasnile Pribela – Hodap et al. (2001: 15) emocionalna inteligencija obuhvaća sljedeće vrijednosti:

- „ znanje o tome kako se osjećam i kako se ostali osjećaju te što ću s tim osjećajima učiniti
- znanje o tome što znači osjećati se dobro ili loše i kako postići da se osjećamo bolje
- svijest o vlastitim emocijama, osjećajnost i vještine suočavanja sa stresom koje nam omogućuje maksimaliziranje naših sposobnosti.“

Osnovna ideja koja se nagovještava u definicijama emocionalne inteligencije odnosi se na sposobnost pojedinca da točno procjeni gdje se on i ostali ljudi nalaze na emocionalnoj skali radi njihovog učinkovitog upravljanja s ciljem unaprjeđenja produktivnosti, povećanja motivacije, osiguranja provođenja kvalitetnih odluka i zadovoljavanja emocionalnih potreba. (Alam, 2021: 65)

Radi pojavljivanja dileme oko koncipiranja pojma emocionalne inteligencije dolazi se do njezine podjele u tri temeljne kategorije prema kojima ona može biti izraz duha vremena, dio ljudske osobnosti koji predstavlja samoaktualizaciju ili vještinu koja je usporediva s drugim konvencionalnim oblicima inteligencije. (Mayer et al. 2000 prema Takšić, Mohorić i Munjas, 2006: 732)

Prema Zeidner et al. 2001 navedeno u radu Zeidner et al. (2002: 216) emocionalna inteligencija se može ogledati kroz spoj osobe i njezine okoline odnosno u kolikoj se mjeri osobna uvjerenja i stavovi u korespondenciji s danim emocijama preklapaju s već prethodno utvrđenim kulturnim zahtjevima gdje se zapravo ističe kako dominantna kultura u kojoj se živi određuje emocije, vjerovanja i vrijednosti. Isto tako stvara se nepodudaranje u smislu njezinog određivanja gdje se ne može opredijeliti predstavlja li ona sposobnost rješavanja kompliciranih situacija čije rješavanje ovisi o utjecaju pojavljivanja nepredvidivih situacija iz okoliša ili ona obuhvaća sposobnost efikasnog rješavanja nepredvidivih situacija iz okoliša.

U skladu sa svim navedenim konceptualizacijama emocionalne inteligencije, Covey (2004) navodi kako se ona zapravo sastoji od pet osnovnih elemenata (Tablica 2) koji su prihvaćeni i koji se mogu prepoznati u svim njezinim definicijama, a oni su samosvijest, osobna motivacija, samoregulacija, empatija te društvene i komunikacijske vještine. Samosvijest se temelji na kontemplaciji o proživljenim životnim iskustvima i stjecanju uvida o načinima pri kojima se oni mogu iskoristiti u svrhu poboljšanja vlastitih sposobnosti. Osobna motivacija obuhvaća sve aspekte i dijelove osobnosti pojedinca koje se tiču njegovih strasti, snova i aspiracija te moralnih standarda, dok se samoregulacija odnosi na sposobnost pojedinca da uspješno usmjeri i kontrolira samog sebe na putu prema ostvarivanju osobnih životnih ciljeva. Empatija se vodi kao sposobnost koja uključuje identificiranje i razumijevanje tuđih osjećaja koji su nastali kao posljedica određene situacija u kojima se nalaze i motiva iz kojih proizlazi njihovo ponašanje. Naposljetku, društvene vještine podrazumijevaju i ukazuju na skup vještina koje su od iznimne važnosti tijekom vršenja interakcije i komunikacije s drugim ljudima. (Alston, 2009: 17)

Tablica 2. Pet osnovnih komponenti emocionalne inteligencije

| <b>PET OSNOVNIH KOMPONENTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> |
|--|
| <b>Samosvijest</b>                                       |
| <b>Osobna motivacija</b>                                 |
| <b>Samoregulacija</b>                                    |
| <b>Empatija</b>  |
| <b>Društvene i komunikacijske vještine</b>               |

Izvor: obrada autora (prema: Covey, 2006  
[http://www.franklincoveysouthasia.com/\\_asp/programfollowup/images/pcl/pdf/PersonalDevelopmentChallenge.pdf](http://www.franklincoveysouthasia.com/_asp/programfollowup/images/pcl/pdf/PersonalDevelopmentChallenge.pdf)) [datum pristupa: 18.7.2023.]

#### 4.1 Emocije

Pojam emocije je kroz povijest uvijek bio povezan s dramatičnim i intenzivnim osjećajima, no zbog mnogih provedenih istraživanja u znanstvenim disciplinama antropologije, sociologije i psihologije obrazovanja došlo je do shvaćanja kako je ljudska osobnost sačinjena od velikog broja emocija koje se ne mogu jednostavno svesti kao objašnjene za stvari iracionalnog izražavanja. U sklopu istraživanja provedenih na području emocija mnoge znanstvene studije okupile su se oko ideje postojanja šest temeljnih univerzalnih emocija među koje se ubrajaju tuga, sreća, ljutnja, strah, gađenje i iznenađenje iz kojih proizlaze većina drugih emocija koje se mogu iskusiti tijekom života, stvarajući tako ishodište koje dominantno sačinjava ljudski emocionalni život. (Robbins i Judge, 2009 prema Alam, 2021: 65)

Definicija emocija odnosi se na proces osobnog subjektivnog doživljavanja događaja, stvari, ljudi i osobnih postupaka te vrijednosti koje njima pridajemo, a one se uvijek pojavljuju kao posljedice nekakvog događanja koji se smatraju značajnim i vrijednim. (Hercigonja, 2018: 11)

Emocije kao sastavnice života priznaju se i ubrajaju među jednu od tri do četiri osnovnih mentalnih operacija uz motivaciju, svijest i spoznaju, ali isto tako emocije imaju ključnu ulogu u stvaranju snažnog mehanizma motivacije koji utječe na ljudsku sposobnost percepcije, rješavanja problema i kreativnog izražavanja. (Izard, C.E. 1993 prema Drigas i Papoutsis, 2018: 3)

Zbog svoje karakteristike pri kojoj istovremeno ujedinjuju um i tijelo, emocije su zapravo rezultat ljudskog doživljavanja stvari, događaja i situacija koji se neprestano odvijaju u njihovoj okolini na temelju koje se one mogu promatrati kao nusproizvodi za procjenjivanje vjerojatnosti pojavljivanja određenih stvari, događaja i situacija koje mogu izravno utjecati na psihosomatsko stanje pojedinca. (Mangal i Mangal, 2015 prema Pangluari i Mohan, 2018:48)

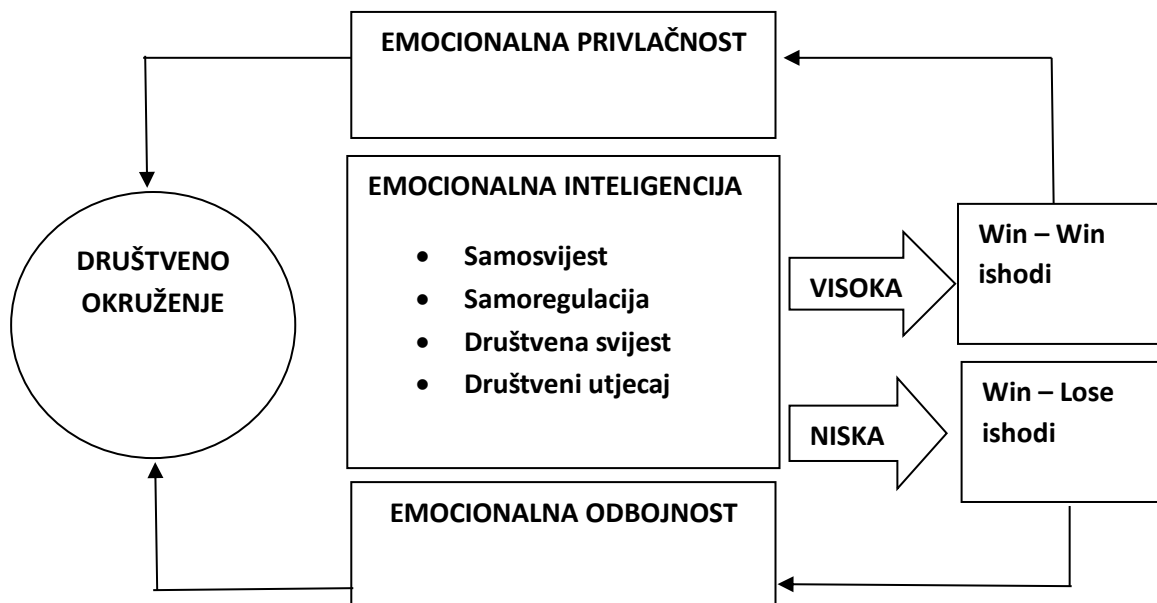
Kao što je naznačio (Cavelzani et al. 2003 prema Calvelzani, Esposito i Villamira, 2006: 90) emocije u ljudskom životu imaju ključnu funkcionalnu ulogu jer služe kao izvori važnih i moguće vrijednih informacija u životnim situacijama koje ujedno motiviraju na djelovanje i ponašanje na prikladan te odgovarajući način.

Također autor (Caruso, 2008 prema Gayathri i Meenakshi, 2013: 43) ističe kako emocije služe u svrhu usmjerenja ljudske pažnje za motiviranje prikladnog ponašanja koje je u skladu s definiranim situacijama i da one ne onemogućuju donošenje ispravnih odluka već da su potrebne prilikom svakog izbora efikasne odluke.

Snagu emocija pri donošenju odluka i ponašanja kroz eksperiment provjerio je na sveučilištu Yale Sigdal Barsade pri kojem je jedan pojedinac odnosno angažirani glumac uspješno utjecao na emocije grupe volontera studenata koji su u tom slučaju igrali uloge menadžera okupljene u svrhu dodjeljivanja bonusa svojim zaposlenicima. Glumac je u različitim grupama volontera iskazivao drugačija emocionalna stanja poput entuzijazma, razdraženosti ili depresivnosti koje je uspješno transferirao na grupu volontera. Rezultati iz eksperimenta su pokazali da pozitivni osjećaji doprinose suradnji, pravednosti i ukupnoj izvedbi grupe gdje su pozitivnije grupe volontera raspodijelili ravnomjerno novac na način koji pomaže organizaciji. ( Cherniss, 2000: 7)

## 4.2 Povezanost emocionalne inteligencije i društvenog života

Ljudski društveni život zasniva se na konstruktivnoj uporabi emocija za vrijeme međuljudskog komuniciranja s članovima društvenog okruženja gdje ljudi s visokom razinom emocionalne inteligencije vidljivo ostvaruju pozitivne ishode za sebe i druge tako stvarajući velike mreže međusobno korisnih budućih društvenih odnosa koji sadržavaju i funkciju emocionalne podrške. Za razliku od njih, ljudi s niskom razinom emocionalne inteligencije razvijaju situaciju oko sebe koja ne doprinosi razvitku produktivnih društvenih odnosa zbog toga što oko njih postoji negativno emocionalno polje koje nesvjesno stvara uvjete koje udaljava sve potencijalne društvene odnose od njih čineći ih tako izoliranima i distanciranima od svih prilika za napredak. Unutar društvenog života postoji takoreći hijerarhija emocionalne privlačnosti (Slika 2) na kojemu se nalazi svaka osoba i koja svojevrsno određuje, ovisno o položaju svake osobe u toj hijerarhiji, njegov uspjeh u sklopu njegovog društvenog okruženja, a na poboljšanje položaja unutar hijerarhije utječe emocionalna inteligencija koja pomoću samospoznaje želi osobama pružiti veći uspjeh na društvenom putu obilježenog međuljudskim komuniciranjem. (Kunnanatt, 2004: 489)



Slika 2. Odnos emocionalne inteligencije i društvene interakcije

Izvor: obrada autora (prema: Kunnanatt,2004:490

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3c865ee58103ba3eddf7b3e08a6ce82292cc88d2> ) [datum pristupa: 23.7.2023]

Karakterno se osobe s niskom i visokom emocionalnom inteligencijom mogu podijeliti i opisati kao spore i dinamične osobe gdje je spora osoba ona koja ima veoma nisku razinu motivaciju zbog koje odlaže suočavanje s osobnim stresnim situacijama i potragu za njihovim prikladnim rješenjem što je sve rezultat manjka emocionalne energije. Dinamične osobe su za razliku uvijek pune energije i spremne na rješavanje svih mogućih napetih i stresnih situacija koji se mogu pojaviti u životu te se odlično nose s bilo kakvim pritiscima koji se mogu pojaviti iz njihove okoline što je ujedno rezultat visoke emocionalne energije. Međutim, ovakve osobe suočavaju se i s negativnim posljedicama ukoliko se nalaze u usporenim okolinama koje ih nedovoljno stimuliraju da naprave neki zadatak, a zbog svoje želje da naprave što više stvari u što kraćem vremenskom roku sami sebi zadaju probleme koji se manifestiraju kroz gomilanje stresa i napetosti. ( Hercigonja, 2018: 15 – 16) U nastavku (Tablica 3) se navodi podjela osobnosti, stavovi i ponašanja koje najčešće iskazuju osobe s visokom i niskom emocionalnom inteligencijom.

Tablica 3. Opis osoba s visokom i niskom emocionalnom inteligencijom

| <b>Visoko emocionalno inteligentna osoba</b>   | <b>Nisko emocionalno inteligentna osoba</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Jasno, izravno, bez straha govori o svojim osjećajima</li> <li>◦ Ne dopušta da ju svladaju neugodne emocije (npr. strah, ljutnja, sram, krivnja, neugoda, ovisnost o drugome)</li> <li>◦ Zanima ju što drugi osjećaju</li> <li>◦ Razumije neverbalnu komunikaciju</li> <li>◦ Motivirana je intrinzično, a ne novcem, moći, slavom ili priznanjem</li> <li>◦ Realistična je</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nije u stanju reći zašto se osjeća tako kako se osjeća</li> <li>◦ Ne preuzima odgovornost za svoje osjećaje</li> <li>◦ Napada, osuđuje, kritizira</li> <li>◦ Ne reagira na vrijeme, a pak pretjerano reagira na neku sitnicu</li> <li>◦ Često se osjeća puna gorčine, razočarana ili kao tuđa žrtva</li> <li>◦ Odustaje na prvi znak poteškoća</li> </ul> |

Izvor: preuzeto u cijelosti ( Matić, 2015: 14 [https://www.vuka.hr/images/50013288/SKRIPTA-SLUZBENA\\_Organizacijska\\_psihologija.pdf](https://www.vuka.hr/images/50013288/SKRIPTA-SLUZBENA_Organizacijska_psihologija.pdf)) [datum pristupa: 30.7.2023]

U trenutku kada pojedinac ostvari i razvije visoku razinu emocionalne inteligencije ne postaje samoučinkovitiji u prepoznavanju i razumijevanju tuđih emocija te kontroliranju vlastitih emocija, već stječe i sposobnosti pri kojoj se može povezati ili odvojiti od emocije koja se pojavila u njegovoj svijesti s obzirom na njezinu korisnost u određenoj situaciji. ( Lenaghan et al., 2007 prema Drigas i Papoutsis, 2018: 707)

Emocionalna inteligencija ima svoju značajnu povezanost sa sposobnostima koje se tiču učinkovitog rješavanja problema i donošenja kvalitetnih odluka na putu k realiziranju vlastitog uspjeha. Tako se u provedenoj znanstvenoj studiji koja je vršila usporedbu pojedinaca koji se razlikuju po svojim razinama emocionalne inteligencije primijetila diferencijaciju u njihovoj sposobnosti rješavanja problema gdje pojedinci s višom razinom emocionalne inteligencije pokazuju veću vjerojatnost uspješnog rješavanja teškog i kompliciranog problema od pojedinaca sa zabilježenom nižom razinom emocionalne inteligencije. Ostvareni rezultati unutar ove studije ukazuju na svoju podudarnost s drugom granom modela emocionalne inteligencije Saloveya i Mayera koja se odnosi sposobnost korištenja emocija za poticanje razmišljanja. ( McLaughlin, 2012: 51)

Značajnost emocionalne inteligencije može se povezati i s poboljšavanjem životnih uvjeta unutar zajednice gdje ljudi koristeći se svojim stečenim kompetencijama pridonose povećanju društvene dobrobiti te iste zajednice kroz aktivno rješavanje društvenih problema koji onemogućuju napredovanje pojedinaca, zajednica i država. Upravo pomoću implementacije različitih strategija usmjerenih prema promicanju naprednih otvorenih zajednica svaki pojedinac može shvatiti smisao i važnost emocionalne inteligencije kroz njezinu praktičnu primjenu. ( Kapur, 2023: n.p.)



### **4.3 Razvoj emocionalne inteligencije kod djece**

Sve veća zastupljenost zanimanja za usvajanje i primjenu emocionalnih i socijalnih vještina u rezultirala je stvaranjem i implementiranjem raznih programa koji shvaćaju njihovu važnost u svakodnevnom životu u situacijama koje zahtijevaju rješavanje određenog problema kroz vješto komuniciranje, prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija te njihovom primjerenom i uspješnom kontroliranju u svrhu obuzdavanja vlastitoga ponašanja. Zbog shvaćanja važnosti ove tematike dolazi do okupljanja brojnih stručnjaka iz znanstvenih područja obrazovanja, neurologije i razvojne psihologije koji kreiraju programe takve prirode. Primarna svrha programa je usmjerena prema unaprjeđenju razine otpornosti kod djece prema negativnim obrascima ponašanja i njihovom fokusiranju na razvijanja vještina koje ih vode u smjeru poboljšanja upravljanja vlastitih i tuđih emocija. Generiranje takvih vještina i stavova od mladosti vodi u smjeru razvijanja ponašanja kojim se ostvaruje dobrobit za druge ljude. (Takšić, Mohorić i Munjas, 2006: 742 – 743)

Razvoj ovakvih programa odraz je zabrinjavajućih podataka dobivenih brojnim i iscrpnim istraživanjima učitelja i roditelja koje naglašava da sa svakom novom generacijom djece sve je više zastupljenija emocionalna uznemirenost koje dovodi do negativnih posljedica u njihovom ponašanju te su oni sve više anksiozniji, agresivniji, depresivniji, usamljeniji i nervozniji. (Goleman, 2007: 17)

Primjena programa posvećenih temi emocionalne inteligencije u obrazovnom sustavu je od velike potencijalne važnosti, ali prije njihovog uvođenja i provođenja oni bi trebali biti kontekstualizirani kako bi vještine koje bi učenici naučili u sklopu njihovog odvijanja doživjele svoju praktičnu primjenu u drugim životnim situacijama time im objašnjavajući njihovu relevantnost u ljudskoj svakodnevici. Također, sam program se osim na prenošenje znanja i vještina učenicima treba posebno fokusirati i na pripremu nastavnika koji su uključeni u provedbu programa radi osiguravanja njegove kvalitete i korisnosti. Upravo pomoću ovakvih programa istraživači i znanstvenici iz područja obrazovanja i psihologije mogu procijeniti ostvaruju li se pozitivni učinci u ponašanjima učenika kroz njih i otkriti kako se oni mogu unaprijediti u budućnosti. (Zeidner et al. 2002 prema Qualter i Gardner, 2007:17)

Program koji dokazuje konstruktivnu i efektivnu primjenu u sklopu obrazovanja je program PATHS koji je za svoju primarnu misiju želi naučiti djecu kako ispravno identificirati, razumjeti i kontrolirati vlastite emocije. Njegova primjena prema brojnim provedenim istraživanjima pokazuje da rezultira brojnim poboljšanjima u životu pojedinaca pogotovo na područjima emocionalnog razumijevanja i kognitivnih vještina te rješavanja tekućih društvenih problema što ultimativno dovodi do povećanja razina adaptivnog ponašanja. (Elias et al. 2001 prema Takšić, Mohorić i Munjas, 2006 :743)

Program PATHS je prepoznatljiv i jedinstven po svojoj fokusiranosti na razvijanje sposobnosti prepoznavanja i reguliranja emocija kao svrhovitog rješenja koje osposobljava osnovnoškolske učenike da se uspješno suoče sa svojim dnevnim i životnim izazovima. On u svojoj strukturi kombinira modele samokontrole, emocionalne svijesti i rješavanja društvenih problema čime pokazuje njihovu praktičnu primjenu u njihovom okruženju. PATHS predstavlja razvojni kurikulum koji naglašava važnost emocionalne svijesti i samoregulacije kao glavnih sposobnosti koje djeca moraju savladati u svrhu učinkovitog rješavanja problema, a provedena istraživanja pokazuju kako on doprinosi smanjenju prikazivanja problematičnog ponašanja te poboljšanju i društvenih kompetencija. ( Kam, Greenberg i Kusche, 2004 prema Brackett et al, 2007: 86)

Dva programa koja su posebno istaknuta u području podučavanja sposobnosti emocionalne inteligencije su Self – Science Curriculum i School Developmental Program koji predstavljaju najbolju praksu obučavanja emocionalne inteligencije zbog svog kombiniranja društvenog i emocionalnog obrazovanja zajedno s akademskom rigoroznošću. U svojoj strukturi i praksi oba programa imaju iste postavljene ciljevi u kojima žele djecu povezati s podržavajućom okolinom i naglasiti važnost integracije emocija, razmišljanja i ponašanja. Program Self – Science Curriculum stvoren je 1967. godine od strane Stone McCowana u La Nueva školi za darovitu djecu u Kaliforniji i njegova glavna namjera je bila usmjerena k redefiniranju sustava obrazovanja s uvođenjem novog društveno – emocionalnog područja u njega koji se među obrazovateljima naziva socijalno – emocionalno učenje. Njegova struktura potekla je iz psiholoških ideja i teza vizionara iz područja psihologije poput Abrahama Maslowa, Erika Eriksona i Anne Freud temeljene na teorijskom području dječje psihologije i dječjeg razvoja. Osnovna svrha programa je da pouči djecu vještini samopromatranja kako bi tako postala svjesnija sebe i samim time lakše razumjeli vlastite misli, osjećaje i postupke. School Development Program počeo se razvijati početkom šezdesetih godina dvadesetog stoljeća u školama u New Havenu, a glavna osoba koje je doprinijela njegovu nastanku je Comer koji je svoju viziju osnovao kroz rad s nezbrinutom djecom u kojem je uvidio važnost povezivanja

obrazovnih programa s roditeljima i ostalim organizacijama u zajednici koji predstavljaju temelj podržavajuće okoline. Brojna provedena istraživanja pokazuju kako on ima svoju pozitivnu praktičnu vrijednost koja se primjećuje u ostvarenim postignućima učenika, njihovom samopoštovanju, ponašanju i sposobnosti prilagodbe novim situacijama. Njegova vrijednost i popularnost primjećuje se u činjenici kako se proširio i uvrstio u programe obrazovanja koji sežu od vrtića do srednje škole čime je postao najrasprostranjeniji program u urbanim javnim školama. (Fatum, 2008: 14 - 15 )

Navedeni programi socijalno - emocionalnog učenja u svome radu streme poučavanju emocionalnog i društvenog znanja prema brojnim generacijama djece radi podizanja njihovih društvenih kompetencija. Svi uspješni programi socijalno – emocionalnog učenja u sebi sadržavaju model obrađivanja socijalnih informacija koji navodi kako se diferencijacija u socijalnim kompetencijama među djecom temelji na njihovim različitim načinima percipiranja vršnjačkih odnosa i interakcija, procesuiranju informacija dobivenih u interpersonalnoj komunikaciji i razmišljanja o sebi, svojim vršnjacima i društvenim situacijama u kojima se nalaze. Stoga svi djelotvorni programi socijalno – emocionalnog učenja koji se temelje na modelu obrađivanja socijalnih informacija fokusiraju se na dvije kategorije kognicije među djecom, a to su interpersonalna kognicija koja obuhvaća način razmišljanja o svojim vršnjacima i njihovim postupcima tijekom društvene interakcije i intrapersonalna kognicija koja sagledava način njihovog percipiranja vlastitih emocija i društvenih vještina. ( Qualter i Gardner, 2007 :16)

Strukturalni okvir socijalno – emocionalnog učenja ističe četiri ključna područja, a one su vještine, kontekst, razvoj i rezultat koje su podijeljene unutar tri pripadajuće domene koje su kognitivna regulacija, emocionalni procesi i međuljudske vještine. Uvrštavanje ovih vještina u vlastito djelovanje ostvaruje pozitivne kratkoročne i dugoročne ishode koji se mogu primijetiti kroz akademski uspjeh, međuljudske odnose i mentalno zdravlje te dobrobiti učenika. Utjecaj za stjecanje vještina povezanih sa socijalno – emocionalnim učenjem odvija se putem neposredne okoline i udaljene okoline. (Mukherjee, 2020; 127 )

Još jedan od primjera uspješnosti razvoja emocionalne inteligencije u obrazovanju može se pronaći u primjeru Weatherhead škole menadžmenta na sveučilištu Case Western Reserve u kojoj se provela studija gdje su studenti pohađali obavezni tečaj za izgradnju kompetencija koji im je omogućio uvid u njihove emocionalne i kognitivne kompetencije. Svaki od studenata je izabrao određene kompetencije koje želi steći ili unaprijediti te su na temelju vlastitih interesa stvorili individualizirani plan vlastitog učenja. Provedena studija je pokazala da može doći do poboljšanja emocionalne inteligencije i da se stečene i unaprijeđena kompetencije mogu dugoročno održati u ponašanju i djelovanju pojedinaca. (Webb, 2009: 37)

#### **4.4 Razvoj emocionalne inteligencije kod odraslih**

Kako navode (Emmerling i Goleman, 2003 prema Takšić, Mohorić i Munjas, 2006: 744) za rast i razvoj emocionalne inteligencije neophodno je izdvajanje vremena, ulaganje truda i predanosti prema stjecanju emocionalnih i socijalnih vještina koje svoju važnost prikazuju kroz primjenu u sklopu provođenja psihoterapije i organizacijskog obrazovanja. Emocionalna inteligencija se time objašnjava i pokazuje kao fenomen koji se uvijek može naučiti i primjenjivati kod svakog pojedinca, ali uz njegovu dovoljnu posvećenost prilikom učenja vještina koje ju obilježavaju.

Odgovor za jačanje vlastite emocionalne inteligencije nalazi se u procesu vlastitog osvješćivanja kroz vlastitu samospoznaju u kojoj se jasno mogu identificirati osobne snage i slabosti te neophodni koraci koji se trebaju poduzeti za njihovo povećanje i umanjivanje. Osim procesa identificiranja vlastitih snaga i slabosti, značajan korak u jačanju emocionalne inteligencije se nalazi u nadograđivanju sposobnosti i razine odlučnosti što neisključivo dovodi do ostvarivanja osobnih priželjkivanih rezultata u životu. (Kapur, 2023: n.p.)

Pojedinci koji uspijevaju iskazati svoju emocionalnu inteligenciju su oni koji se mogu uspješno suočavati i nositi se s neprestano mijenjajućim okolnostima u vlastitim životima koje sa sobom donose nove probleme. Pomoću efikasnog reguliranja emocija, samomotivacije i izražavanja optimizma koji stvaraju uvjete u kojima sve izgleda rješivo i premostivo. (Bar – On, 2007 :4)

Razvijanje emocionalne inteligencije kod pojedinaca stvara uvjete u kojima oni mogu unaprijediti ne samo svoj uspjeh i učinkovitost na poslu, već i pomoći drugima da postignu identične rezultate. Proces unaprjeđivanja emocionalne inteligencije u sebi sadržava razne metode koje su poznate i značajne zbog svog utjecaja na smanjivanje razine stresa koje zabilježavaju pozitivne učinke kod pojedinaca i organizacija koji se manifestiraju u obliku smanjenja konflikata i promicanja razumijevanje u međusobnim odnosima. (Serrat, 2017:331)

Uz pomoć brojnih i različitih obrazovnih treninga i obuka ili proživljenih životnih iskustava emocionalna inteligencija se može naučiti i shvatiti, a njezina praktična primjena može osigurati pozitivne učinke na ljudske živote. Kako se emocionalna inteligencija sastoji od sebi srodnih sposobnosti, koje se razlikuju s obzirom na njezine modele, njezino je stjecanje moguće zbog neuroplastičnosti mozga. Mozak je podložan mijenjaju sukladno uvježbavanju novih emocionalnih ili kognitivnih vještina koje dovode do usvajanja novog ponašanja. Razvijanje novih obrazaca ponašanja kroz neuroplastičnost osobito je primijećena u dijelovima mozga koje obuhvaćaju emocionalni sklop što ukazuje kako je upravo ova karakteristika mozga najvidljivija tijekom procesa emocionalnog učenja. ( Drigas, Papoutsis i Skianis, 2021:69)

Glavni uzrok koji je za svoju posljedicu može dovesti do razvoja emocionalne inteligencije kod ljudi svih uzrasta nalazi se u procesu obrazovanja kognitivnog i emocionalnog uma te razumijevanju njihova načina rada. Primjenjivanje ponašanja koje se može obrazložiti kao emocionalno inteligentno ogleda se u sposobnostima konstruktivnog razmišljanja i mudrog odnosno samousmjerenog ponašanja gdje su navedene sposobnosti rezultati uspješnog i zdravog načina kontroliranja i upravljanja vlastitim emocijama. Sposobnosti emocionalne inteligencije se mogu okarakterizirati kao prijelazi koji dovode do prakticiranja učinkovitog ponašanja kroz usklađivanje kognitivnog i emocionalnog uma. ( Basu i Mermillod, 2011:184)

## 5. MODELI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Emocionalna inteligencija se kao koncept unutar znanstvenog diskursa isključivo promatra kroz tri temeljna dominantna modela koji ju teoretiziraju i objašnjavaju pomoću različitih potkategorija. To su model Saloveya i Mayera, Golemanov model i Bar - Onov model. (Ackley, 2016: 271)

Navedeni modeli vrednovanja emocionalne inteligencije predstavljaju teorijska uporišta u smjeru istraživanja i odgonetavanja ključnih emocionalnih sastavnica koje posjeduju ljudi s visokom emocionalnom inteligencijom, ali ujedno i sustava te procesa koji iniciraju njihovu aktivnu i praktičnu uporabu u svakodnevnom životu. (Fernandez – Berrocal i Extremera, 2006:8)

Prvotno prepoznavanje različitih modela emocionalne inteligencije ustanovili su autori Petrides i Furnham (2000) u radu O'Connor et al. (2019:2) u kojemu je ona podijeljena na dva modela, model emocionalne inteligencije kao sposobnosti i model emocionalne inteligencije kao karakterne osobine. Njihova se razlika ogleda u tome da model emocionalne inteligencije kao sposobnosti izračunava koncepte koje su direktno povezani s teorijskim razumijevanjem emocija pojedinaca i njihovog emocionalnog funkcioniranja, dok model emocionalne inteligencije kao crta ličnosti izračunava samoprocijenjene vlastite sposobnosti vezane za emocionalnu inteligenciju kao i karakteristična ponašanja pojedinaca u životnim situacijama koje zahtijevaju pojavljivanje emocija poput stresa.

Spomenuta autorova podjela emocionalne inteligencije na model sposobnosti i model karakterne osobine zastupa i predstavlja dva drugačija konstrukta čija se razlika primarno pronalazi u načinima izračunavanja emocionalne inteligencije. Model sposobnosti u svome pristupu se oslanja na testove kojima se utvrđuje pojedinačna maksimalna izvedba pri kojima ispitanici odgovaraju na podražaje ili rješavaju probleme pomoću kojih se utvrđuje njihova razina znanja i sposobnosti. Model karakternih osobina se zasniva na korištenju upitnika putem kojeg ispitanik samoprocjenjuje svoje emocionalne sposobnosti kroz istraživanje svojih karakterističnih obrazaca ponašanja, vjerovanja i vrijednosti koji prikazuju njegov koncept samog sebe. Njihovi različiti pristupi prema njezinom izračunavanju ujedno prikazuju i njihova drugačija teorijska i praktična gledišta spram emocionalne inteligencije. (Perez - Gonzalez, Petrides i Furnham, 2005: 124 – 125)

Također podjela modela emocionalne inteligencije može se prema drugoj klasifikaciji podijeliti na dvije temeljne kategorije u kojima obje grupe zagovornika u sklopu svojih teorija pokušavaju emocionalnu inteligenciju prikazati kao autonomnu cjelinu koja je u potpunosti drugačija od tradicionalnog koncepta inteligencije i karakternih osobina pojedinaca. (Mayer, Salovey i Caruso, 2004 prema Hajncl i Vučenović, 2013:96)

Emocionalna inteligencija se unutar znanstvenog diskursa podijelila na dva različita pristupa: model emocionalne inteligencije kao sposobnosti i miješani model emocionalne inteligencije. Zagovornici modela sposobnosti navode kako se emocionalna inteligencija promatra na temelju kognitivne sposobnosti pojedinca i da se ona izračunava pomoću uspostavljenih objektivnih procjena uspješnosti koje posjeduju svoje kriterije ispravnosti odnosno koje sadržavaju bolje i loše odgovore koji se zatim vrednuju na osnovu definiranih sustava bodovanja. Miješani modeli emocionalne inteligencije temelje se na simbiozi koncepta sposobnosti zajedno s vještinama i osobinama karaktera pojedinca poput optimizma i samopoštovanja u kojem se za izračunavanje emocionalne inteligencije koriste instrumenti samoprocjene u kojem ispitanici teorijski izvješćuju koliko su dobri u opažanju emocija bez dokazivanja praktičnog uočavanja i razumijevanja emocionalnog izraza drugih ljudi. (Brackett, Rivers i Salovey, 2011 :90)

Model sposobnosti opisuje i definira emocionalnu inteligenciju na perspektivi kognitivne inteligencije temeljenog na teorijskom radu Saloveya i Mayera, a s druge strane miješani modeli u svoj teorijski okvir uključuju nekognitivne modele poput Bar – Onova modela emocionalne inteligencije i modele temeljene na kompetencijama kao što je Golemanov model emocionalne inteligencije. (Rosette i Ciarrochi, 2005 prema Saddiqui et al. :105)

Miješani model emocionalne inteligencije zbog svoje prirode izračunavanja emocionalne inteligencije na osnovu vlastitog samoprocjenjivanja sposobnosti dovodi u pitanje pouzdanost i valjanost dobivenih rezultata iz razloga jer većina odgovora može biti lažna s čime se dovodi u pitanje mogu li se koristiti instrumenti samoprocjenjivanja u kontekstu vrednovanja pojedinačne inteligencije. ( Barret et al, 2001 prema Zeidner, Roberts i Matthews, 2004: 374)

## 5.1 Model Saloveya i Mayera

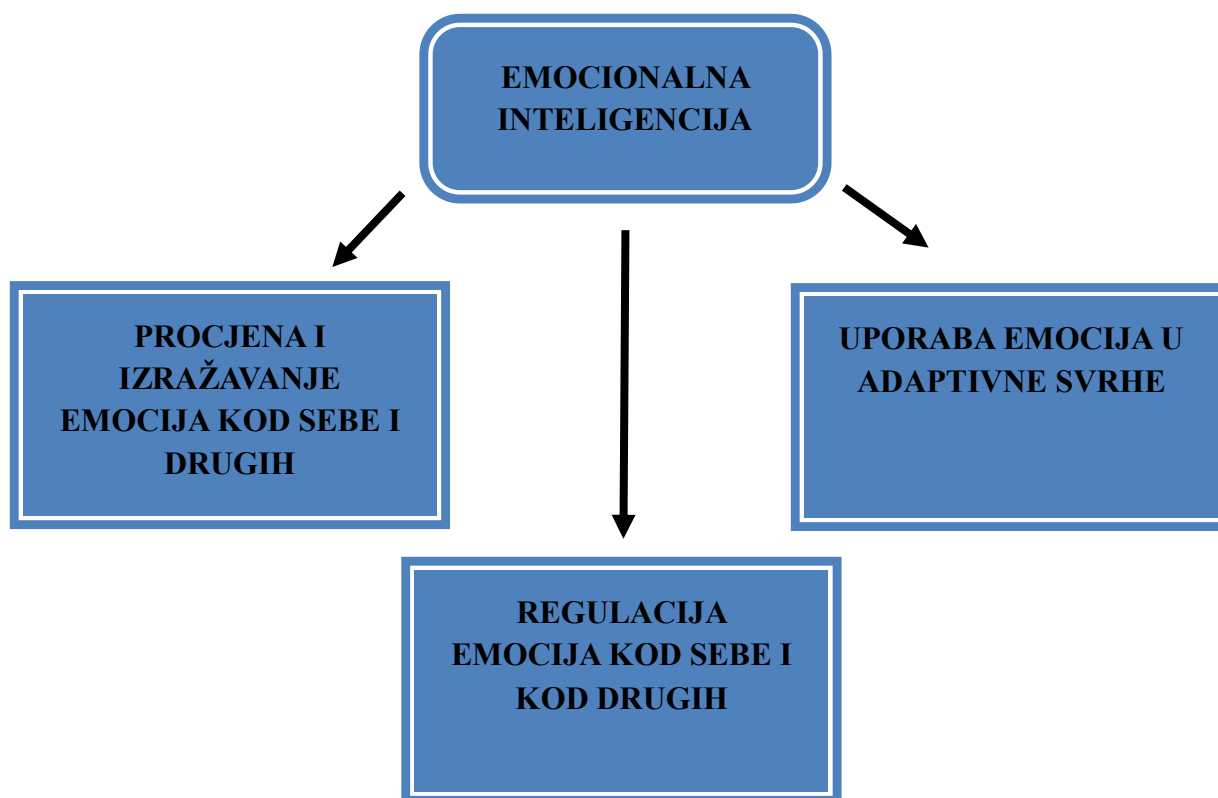
Na osnovu prikupljanja tadašnje literature na području psihologije povezane s emocijama i njihovim doprinosom pri izgradnji ljudske osobnosti Peter Salovey i John Mayer stvorili su koncept koji ujedinjuje dva psihološka koncepta emociju i inteligenciju s kojim su izgradili inicijalni koncept emocionalne inteligencije. S prvim predloženim okvirom emocionalne inteligencije fokus istraživanja usmjerili su prema razlikama u procesima prilagođavanja i procesuiranja emocionalnih informacija kod pojedinaca, a on se mogao rastaviti na tri temeljne potkategorije koje se odnose na procese procjenjivanja i izražavanja emocija kod sebe i drugih, kontroliranje emocija kod sebe i drugih te njihovog korištenja na konstruktivne načine. Svaka od navedenih potkategorija koje prema njima sačinjavaju emocionalnu inteligenciju su podijeljene na još više vlastitih potkategorija pri čemu se ogleda njezino sveobuhvatno teorijsko obrazloženje sasvim tada novog koncepta koji je ušao u djelokrug znanstvenog diskursa i proučavanja. ( Neubauer i Freudenhaler, 2005:33)

Njihov model emocionalne inteligencije je pokazao svoju važnost zato što je uključivao heurističku vrijednost i što je u sklopu svoje konceptualizacije osigurao sintezu raznih ideja i spoznaja iz znanstvene discipline psihologije. Također, ono što je pridonijelo njegovoj revoluciji unutar znanosti je to da sadržava vještine koje sadržajno i strukturalno posjeduju slične procese za obradu emocionalnih informacija i koje su prijeko potrebne za optimalnu razinu intelektualnog funkcioniranja. ( Takšić, 2001:11)

Svoj model emocionalne inteligencije iz 1990. godine, koji ujedno njihov originalni i začetni model, proizašao je iz koncepta socijalne inteligencije gdje je emocionalna inteligencija objašnjena kao njezina podvrsta i definirana kao sposobnost „praćenja vlastitih i tuđih osjećaja i emocija, razlikovanja među njima i korištenja tih informacije za vođenje vlastitog razmišljanja i djelovanja" . (Mayer i Salovey, 1990 :189)

Svojom teorijskom koncepcijom emocionalne inteligencije odvojili su je i prezentirali kao autonomnog dijela koji se u potpunosti razlikuje od ostalih vrsta inteligencije te su s njezinim inicijalnim okvirom obuhvatili one sposobnosti i vještine koje su prema njima pomagale ljudima u kontroliranju vlastitih i tuđih emocija (Slika 3). Ujedno su smatrali kako se emocije, kao svakodnevne pojave u ljudskom životu, mogu intelektualno proučiti i razumjeti i iz toga gledišta došlo je do stvaranja jedinog modela sposobnosti emocionalne inteligencije. (Gayathri i Meenakshi, 2013 :8)





Slika 3. Sposobnosti modela emocionalne inteligencije Saloveya i Mayera iz 1990. godine

Izvor: Vlastita izrada autora

Originalni model emocionalne inteligencije je nakon nekoliko godina doživio svoju preinaku u njezinoj definiciji pri kojoj je se ona više ne odnosi na isključivo na identifikaciju i kontroliranje emocija, nego i ističe važnost aktivnog razmišljanja o njima. Ona je u daljnjim teorijskim razmatranjima opisana i obrazložena kao sposobnost koja se temelji na stečenom razumijevanju i kontroliranju emocija kroz njihovo efikasno uočavanje, analiziranje i artikuliranje što stvara potrebne uvjete u kojima se oni mogu koristiti za proces olakšavanja izražavanja mišljenja upravo kroz njihovo pravilno prepoznavanje i generiranje prilikom odgovarajućih situacija. (Hajncel i Vučenović, 2013:97 – 98 )

Novi model s kojim su objasnili emocionalnu inteligenciju (Slika 4) Peter Salovey i John Mayer temelji se na četiri zasebne skupine mentalnih sposobnosti usmjerenih na obradu emocija, a koje su unutar modela poredane od osnovnih do naprednih sposobnosti emocionalne inteligencije. Skupine mentalnih sposobnosti koji objedinjuje njihov revidirani oblik emocionalne inteligencije su: percepcija, procjena i izražavanje emocija, emocionalna facilitacija emocija, razumijevanje i analiziranje emocija i refleksivna regulacija emocija, a u svaku od njih ubrajaju se četiri potkategorije sposobnosti i vještina koje su također raspoređene od osnovnih do naprednih razina. (Kanesan i Fauzan, 2019:3)

| 4. razina: REFLEKSIVNA REGULACIJA EMOCIJA U PROMOCIJI EMOCIONALNOG I INTELEKTUALNOG RAZVOJA                        |   |  |   |
|--|---|--|---|
| spособnost otvorenosti za osjećaje – za one ugodne kao i za one neugodne   | spособnost refleksivnog uživanja ili odvajanja od emocija ovisno o procjeni informativnosti ili korisnosti                  | spособnost refleksivnog praćenja emocija u odnosu na sebe i druge kao prepoznavanje toga koliko su tipične, jasne, utjecajne ili odmjerenе       | spособnost upravljanja svojim i tuđim emocijama ublažavajući neugodne i pojačavajući ugodne emocije, bez umanjivanja ili prenaplašavanja informacija koje prenose |
| 3. razina: RAZUMIJEVANJE I ANALIZA EMOCIJA: UPORABA EMOCIONALNIH ZNANJA  |   |  |   |
| spособnost imenovanja emocija i prepoznavanje odnosa između riječi i samih emocija (npr. između svidati i voljeti) | spособnost interpretiranja značenja koje emocije prenose (npr. da je tuga povezana s gubitkom)                              | spособnost razumijevanja složenih osjećanja (npr. istovremeni osjećaj ljubavi i mržnje)  | spособnost prepoznavanja vjerojatnih prijelaza između emocija – kao prijelaz iz ljutnje u zadovoljstvo ili ljutnje u stid   |
| 2. razina: EMOCIONALNA FACILITACIJA MIŠLJENJA  |   |  |   |
| emocije određuju mišljenje tako da usmjeravaju pažnju na važne informacije   | emocije su dovoljno jasne i dostupne tako da pomažu prosuđivanju i pamćenju događaja koji su u vezi sa različitim emocijama | promjene raspoloženja mijenjaju perspektivu pojedinca od optimistične do pesimistične, potičući razmatranja različitih pogleda na istu situaciju | emocionalna stanja olakšavaju pristupe specifičnim problemima: radost olakšava induktivno mišljenje i kreativnost   |
| 1. razina: PERCEPCIJA, PROCJENA I IZRAŽAVANJE EMOCIJA  |   |  |   |
| spособnost zapažanja emocija u nečijem tjelesnom stanju, osjećajima i mišljenju                                    | spособnost zapažanja emocija kod drugih ljudi, u umjetničkim djelima, jeziku i ponašanju                                    | spособnost točnog izražavanja emocija, kao i izražavanja potreba povezanih s tim emocijama   | spособnost razlikovanja točnog od netočnog, odnosno iskrenog od lažnog izražavanja emocija  |

Slika 4. Model emocionalne inteligencije Salovey i Mayera iz 1997. godine

Izvor: preuzeto u cijelosti (Krišto, 2020 :15  
[zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A3914/datastream/PDF/view](http://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A3914/datastream/PDF/view)) [datum pristupa:3.8.2023]

### **5.1.1 Percepcija, procjena i izražavanje emocija**

Najosnovnija i najjednostavnija je razina ovog modela emocionalne inteligencije jer je usmjerena k sposobnosti pojedinca da ispravno uoči emocije koje se nalazi u drugima kroz promatranje njihovih ponašanja, razmišljanja i prikazanog fizičkog stanja što istovremeno otkriva njegovu sposobnost pravilnog uočavanja vlastitih emocija i njihovog primjerenog izražavanja. Osim navedenih karakteristika ova razina isto tako predstavlja mogućnost pojedinca da u umjetnosti, ali i u drugim objektima žive ili nežive prirode prepozna emocije koje se pojavljuju u njegovoj svijesti prilikom svojevrijednog pružanja vlastite pozornosti. Ako i kada pojedinac uspije razviti sposobnost prepoznavanja i registriranja emocija i informacija koji se njima prenose, mogu ubrzo shvatiti situaciju u kojoj se njima želi emocionalno manipulirati putem neiskrenog izražavanja emocijama.

### **5.1.2 Emocionalna facilitacija mišljenja**

Ova razina emocionalne inteligencije objašnjava važnost emocija prilikom obavljanja intelektualnog rada jer one svojim pojavljivanjem mogu odrediti i usmjeriti pozornost prema relevantnim informacijama koje su od iznimne važnosti za pojedinca u situacijama koje od njega zahtijevaju djelovanje. Prilikom vršenja intelektualnog rada sposobnost pojedinca da uspješno riješi određen zadatak ili problem ovisi i o njegovom emocionalnom raspoloženju i njegovom uspješnom mijenjaju što omogućuje sagledavanje stvari iz druge perspektive i što neminovno doprinosi efikasnijem pronalaženju rješenja. Također, emocije svoju svrhu imaju i u kategoriji pamćenja prvenstveno zbog svojih karakteristika dostupnosti i živopisnosti s kojima pomažu prizvati u svijest događaje koji su se prethodno dogodili i koje ako se ponovno odvijaju se mogu bolje procijeniti na temelju već stečenih iskustava i informacija koje smo iz njih sakupili.

### **5.1.3 Razumijevanje i analiza emocija: uporaba emocionalnih znanja**

Treća razina nagovještava kako su emocije dio elementarnog procesa ljudskog djelovanja i da su u svojoj prirodi dinamične i fluidne te da je njihovo prepoznavanje i diferenciranje u smislu prijelaza iz emocije u emociju, njihovog značenja u društvenom okruženju i prikazanog intenziteta prikazuje put emocionalnog sazrijevanje pojedinaca. Put stjecanja emocionalnog znanja počinje od rane mladosti pri kojoj dijete otkriva sličnosti i različitosti među izraženim emocijama do trenutka kada je pojedinac na temelju svoje emocionalne osjetljivosti u stanju prepoznati različite emocije i ustanoviti razlog njihovog nastanka.

#### **5.1.4 Refleksivna regulacija emocija u promociji emocionalnog i intelektualnog razvoja**

Zadnja ujedno i najkompliciranija razina ovog modela emocionalne inteligencije usmjerena je prema sposobnosti pojedinca da bude nepristran emocijama i da ih neovisno o tome bili oni pozitivni ili negativni, ugodni ili neugodni jednako prihvaća i jednako cijeni, ali da ih također ima u moći svjesno kontrolirati radi osiguravanja uvjeta u kojima se stječe napredak na emocionalnoj i intelektualnoj razini. Osim karakteristike otvorenosti prema emocijama i njihove regulacije, ova razina uključuje sposobnost upravljanja emocijama kako kod sebe tako i kod drugih, gdje se nastoje osigurati uvjeti kojima se održavaju pozitivna raspoloženja i popravljaju negativna raspoloženja. Povrh toga navedena razina odnosi se vlastito introspektivno sagledavanje i nadziranje utjecaja emocija na samoga sebe i druge kroz raspoznavanje njihove jasnoće, tipičnosti ili utjecajnosti čime se ukazuje na značajnost razumijevanja emocija i njihovog značenja, a da se pritom ne utječe na informacije koje prenose. (Hercigonja, 2018: 21 - 23)

Na temelju pregleda literature na temu emocionalne inteligencije saznaje se da je upravo na modelu Saloveya i Mayera napravljen i objavljen najveći broj vršenih istraživanja u znanstvenim člancima, a gdje i sami kritičari pojma emocionalne inteligencije navode kako njihovo sagledavanje i istraživanje inteligencije može ostvariti značajna napredovanja u smislu utvrđivanja emocionalnih razlika među pojedincima. Opći entuzijazam koji se generirao oko njihovog modela emocionalne inteligencije unutar znanstvenoga kruga proizlazi iz postojanja snažne teorijske osnove, jedinstvenog pristupa mjerenju i postojanja opće empirijske potpore iz različitih područja proučavanja. (Matthews et al. 2002 prema Fernandez – Berrocal i Extremera, 2006: 8)

## **5.2 Bar – Onov model emocionalne inteligencije**

Bar – On je svoj model emocionalne inteligencije utemeljio pomoću procesa integriranja ljudskih emocionalnih i socijalnih kompetencija zbog kojega ga je i nazvao model emocionalno – socijalne inteligencije (ESI) koji je nastao kao rezultat istraživanja i proučavanja spoznaja stečenih iz znanstvenih područja teorija emocija i psihologije ličnosti koji ukazuju na direktnu povezanost karaktera pojedinca i njegove emocionalne zrelosti. (Hajncel i Vučenović, 2006: 98)

Teorijsku inspiraciju Bar – On je pronašao u radovima Charlesa Darwina u kojima je naglašavao važnost emocionalnog izražavanja u situacijama koje iziskuju sposobnost za prilagođavanje i preživljavanje gdje se inteligentno emocionalno i socijalno ponašanje ogleda kroz objektiv Darwinove teorije evolucije bazirane na učinkovitoj prilagodbi novonastalim zahtjevima okoline. Osim Darwinovih radova na razvoj emocionalno – socijalne inteligencije utjecao je Thorndike sa svojim objašnjenjem socijalne inteligencije, Wechsler s opisom utjecaja nekognitivnih čimbenika na pojavu koju je nazivao inteligentno ponašanje te utvrđivanje i definiranje aleksitimije uz koncepciju psihološke umnosti od strane Applebauma. (Bar – On, 2006: 14)

Teorijski pristup prema emocionalnoj inteligenciji koji zagovara je prema svim parametrima sveobuhvatniji i opsežniji od modela kojeg su uspostavili Salovey i Mayer jer proizlazi iz njegove konceptualizacije emocionalno – socijalne inteligencije koja objedinjuje emocionalne i socijalne kompetencije i vještine koje utvrđuju sposobnost učinkovitog vlastitog izražavanja i razumijevanja, razumijevanja drugih i ostvarivanja povezanosti s njima te uspješnog suočavanja sa zahtjevima svakodnevice. Kroz svoj teorijski prijedlog želio je utvrditi koje su komponente i čimbenici od najveće važnosti u emocionalnom i socijalnom funkcioniranju pojedinca u njegovom procesu ostvarivanja psihičkog napretka. (Fernandez – Berrocal i Extremera, 2006:8 – 9)

Njegov model emocionalne inteligencije baziran je na potencijalu za ostvarivanje uspjeha, a ne na sam čin uspjeha čime se nagovještava kako u sklopu svoga modela zagovara procesno orijentiran pristup koji sugerira kako pojedinci s višim razinama emocionalne inteligencije su sposobniji nositi s izazovima i zahtjevima koji dolaze iz okoline. (Bar – On, 2002 prema Mehta i Singh, 2013: 346)

Pojam emocionalne inteligencije je prema Bar – Onu alat jedinstvene pomoći pri pojedinačnom životnom ostvarivanju kroz efikasno funkcioniranje i očuvanje vlastitog blagostanja pomoću stečene sposobnosti prilagođavanja u okolini koja neprestano postavlja nove uvjete koji se moraju ispuniti radi ostvarivanja osobnog napretka. Sposobnosti koje sadržavaju ovakav pogled prema emocionalnoj inteligenciji su:

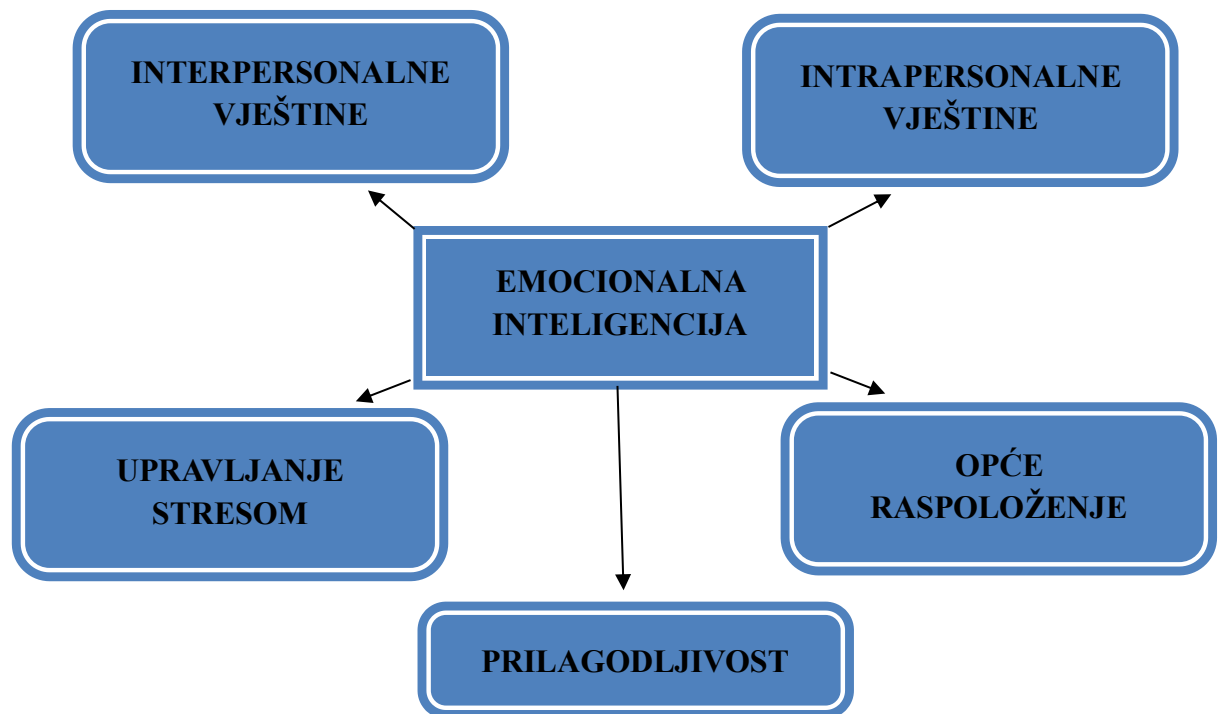
1. osvješćivanje, razumijevanje i izražavanje samog sebe,
  2. osvješćivanje, razumijevanje i povezivanje s drugim ljudima,
  3. upravljanje i kontroliranje snažnih emocionalnih impulsa
  4. prilagođavanje promjenama i uspješno rješavanje osobnih ili društvenih problema.
- (Borah, 2020:71)

Sastav njegovog modela emocionalne inteligencije temelji se na 5 ključnih kategorija koje se odnose i dijele na intrapersonalne i interpersonalne vještine, prilagodljivost, upravljanje stresom i opće raspoloženje. Ovih pet kategorija, još se dijeli na ukupno 15 potkategorija s kojima se one dodatno pojašnjavaju s obzirom na njihovu praktičnu životnu uporabu. Ove navedene kategorije ljudskih vještina i sposobnosti uokviravaju predložak prema kojemu se realizira uspješno ljudsko ponašanje koje dovodi do ostvarivanja optimalnih i efikasnih životnih rezultata. ( Bar – On, 2006 prema Gayathri i Meenakshi, 2013:47 )

Pomoću navedenih pet ključnih kategorija i potkategorija vještina, koje su prikazane (Slika 5) Bar – On objašnjava svoju koncepciju emocionalne inteligencije prema kojima se određuje uspjeh pojedinca u životu, a koje se radi bolje razumijevanja objašnjavaju u nastavku.

1. Intrapersonalne vještine koje se u svojoj srži odnose na sposobnost pojedinca da osvijesti i razumije vlastite emocije i ideje u trenucima i situacijama u kojima se javljaju, a one se dijele na asertivnost, svijest o emocijama, nezavisnost, samopoštovanje i samoaktualizaciju.
2. Interpersonalne vještine se odnose na sposobnost pojedinca da u drugim ljudima ispravno primijeti i razumije emocije i ideje zajedno s uzrokom njihovog pojavljivanja i one uključuju empatija, društvena odgovornost i međuljudske odnose.

3. Prilagodljivost se usredotočuje na sposobnost koja ukazuje na spremnost pojedinca da promijeni svoje emocije na osnovu novonastalih situacija. Njezine potkategorije su fleksibilnost, testiranje stvarnosti i rješavanje problema.
4. Upravljanje stresom se referira na stanje u kojem je pojedinac spreman suočiti se s bilo kojom situacijom koja kod njega izaziva stres i pritom istovremeno kontrolirati emocije koje se kod njega pojavljuju, a koje je neposredno povezano s tolerancijom na stres i kontrolom emocionalnih impulsa.
5. Opće raspoloženje koje se povezuje sa sposobnošću pri kojem pojedinac izražava optimističan pogled prema svijetu s kojim u svoj život automatski priziva pozitivno nabijene emocije koje osjeća i izražava prema svojoj okolini u koje su uključene pojave optimizma i sreće. ( Neubauer i Freudenhaler, 2005:41)



Slika 5. Sposobnosti modela emocionalne inteligencije Reuvena Bar – Ona

Izvor: Vlastita izrada autora

Bar – Onov model se može primijeniti u svrhu obrazovanja ljudi u različitim sektorima i okruženjima njihovog djelovanja kao što su korporativni, profesionalni, medicinski, obrazovni, klinički i istraživački zbog svoje pouzdanosti, opravdanosti i ispravnosti. Unatoč ostvarivanju velikog pomaka na području istraživanja emocionalne inteligencije Bar – On smatra da svaki novi model pruža ograničeno razumijevanje o tome koje sposobnosti točno dovode do razvijanja emocionalnog inteligentnog ponašanja kod pojedinaca. On utvrđuje da je prijeko potrebno za cjelokupno razumijevanja pojma emocionalne inteligencije stvaranje višedimenzionalnih modela koji u svom pristupu preuzimaju najbolje aspekte prethodnih modela radi što boljeg teorijskog definiranja te praktičnog primjenjivanja. (Bar – On, 2005; Stein i Book, 2006; Bar – On 2007 prema Lowry – Lehnen, 2011: n.p.)



### **5.3 Golemanov model emocionalne inteligencije**

Izdavanjem knjige „Emocionalna inteligencije: zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije“ 1995. godine i pisanjem članka u magazinu Time s istom tematikom ostvario je značajan doprinos u kontekstu populariziranja teme emocionalne inteligencije u društvu. Svoj koncept emocionalne inteligencije u potpunosti je udaljio i odvojio od inicijalne ideje Saloveya i Mayera konceptualnim širenjem gdje ju definira kao sposobnost koja se temelji na poznavanja i upravljanju vlastitih emocija, samomotiviranju, identificiranju emocija u drugim ljudima i snalaženju u ostvarivanju i održavanju odnosa. ( Kadić, n.d.:33)

Model emocionalne inteligencije koji je Goleman kreirao po svojoj teorijskoj osnovi i prirodi je ekspanzivan jer u njega ubraja značajan broj pozitivnih ljudskih sposobnosti kao što su motivacija, odgađanje zadovoljstva, nadu, optimizam, toleranciju frustracije i ostale s kojima izgrađuje i organizira svoj koncept emocionalne inteligencije. (Pfeiffer, 2001:139)

Goleman i njegovo sagledavanje emocionalne inteligencije ima slabo uporište i potporu u znanstvenim krugovima zbog toga što je prema standardima znanosti neutemeljena i veoma spekulativne naravi zato što je bazirana na nagađanjima kao što je izjava u kojima je kvocijent inteligencije odgovoran za 20 % uspjeha u životu pojedinca, dok se preostali dio životnog uspjeha u potpunosti pripisuje emocionalnoj inteligenciji. ( Hercigonja, 2018: 24)

Prvotni model emocionalne inteligencije sadržavao je pet aspekata koje su se kategorizirale na osobne i društvene kompetencije gdje osobne kompetencije uključuju identificiranje i upravljanje vlastitim emocijama što se odnosi na samosvijest, samoregulaciju i motivaciju, dok društvene kompetencije se odnose na identificiranje i upravljanje emocijama u drugim ljudima u koje se ubrajaju društvene vještine i empatija. ( Borah, 2020:73)

Ubrzo nakon kreiranja prvog teorijskog pristupa emocionalnoj inteligenciji, Goleman je svoj model emocionalne inteligencije nadopunio na temelju provedenog istraživanja od strane Boyatzisa i Rheeaa nakon kojeg je sadržavao četiri primarne dimenzije koje su obuhvaćale samosvijest, samoupravljanje, upravljanje odnosima i društvenu svijest koje su bile nadovezane s dvadeset odgovarajućih popratnih sposobnosti. ( Kanesan i Fauzan, 2019:5) U nastavku je na slici (Slika 6 ) prikazan konceptualni okvir Golemanovog modela emocionalne inteligencije s njegovom podjelom na četiri dimenzije.

|                   | Usmjerenost na sebe<br>Osobne kompetencije  | Usmjerenost na druge<br>Društvene kompetencije   |
|-------------------|---|--|
| <b>Priznanje</b>  | <b>Samosvijest</b><br>- Emocionalna samo-svjesnost<br>- Točna samo-procjena<br>- Samopouzdanje  | <b>Društvena spoznaja</b><br>- Empatija (razumijevanje emocija drugih)<br>- Orijentacija prema uslužnosti<br>- Organizacijska svjesnost  |
| <b>Regulacija</b> | <b>Samoregulacija</b><br>- Samokontrola<br>- Pouzdanost<br>- Savjesnost<br>- Prilagodljivost<br>- Želja za postignućem<br>- Inicijativa | <b>Upravljanje odnosima</b><br>- Razvijanje drugih<br>- Utjecaj<br>- Komunikacija<br>- Upravljanje konfliktima<br>- Vodstvo<br>- Poticanje promjena<br>- Stvaranje veza<br>- Timski rad i suradnja |

Slika 6. Teorijski okvir modela emocionalne inteligencije Daniela Golemana

Izvor: preuzeto u cijelosti (Ilić, 2008: 583 <https://hrcak.srce.hr/file/45002>) [datum pristupa: 9.8.2023]

Četverokvadrantni Golemanov model emocionalne inteligencije predstavlja pojednostavljenje nekih emocionalnih sposobnosti i u pojedinim segmentima i karakteristikama se podudara s modelom Saloveya i Mayera. On posebno ističe društvene aspekte emocionalne inteligencije pritom se fokusirajući na sposobnosti koje se koriste u individualnim osobnim i tuđim emocionalnim procesima prilikom sudjelovanja u međuljudskim odnosima. (Pellitteri, 2021:44)

Ovaj model emocionalne inteligencije Goleman je također napravio u svrhu utvrđivanja djelotvornosti i sposobnosti ostvarivanja osobnih rezultata u profesionalnoj organizacijskoj okolini gdje prethodno navedene četiri dimenzije obuhvaćaju osnovu s kojima je moguće razviti ostale sposobnosti potrebne za napredovanje u poslovnoj sferi ljudskog djelovanja. Radi omogućavanja boljeg donošenja odluka neophodno je usvajanje sposobnosti poput ispravne samoprocjene snaga i slabosti koja svaka odluka sa sobom donosi, a koja proizlazi iz dimenzije samosvijesti što ultimativno dovodi do postizanja učinkovite radne okoline. Emocionalne sposobnosti prema Golemanu označavaju razinu u kojoj je pojedinac apsolutno ovladao određenim sposobnostima koje ga čine efikasnijim u poslu i koje su rezultat upravo njegove razine emocionalne inteligencije. (Fernandez – Berrocal i Extremera, 2006:9)

Emocionalna inteligencija se ne može shvatiti kao jedini i presuđujući faktor pri ostvarivanju životnog i poslovnog uspjeha, međutim ona postavlja osnovu za stjecanje neophodnih društvenih kompetencija za stvaranje i realiziranje uspjeha u životu. Takve društvene kompetencije Goleman objašnjava kroz pojam emocionalne kompetencije u koji ubraja osobne i društvene sposobnosti pomoću kojih se dolazi do unapređivanja poslovne efikasnosti, a koje su u svojoj osnovi bazirane i povezane s emocionalnom inteligencijom. (Webb, 2009:44)

Teorijska razmatranja i konceptualiziranja emocionalne inteligencije kroz prethodno tri navedena modela može se usporediti s vršenjem anatomije mozga gdje je svaki autor svojom teorijom ostvario pomak u njenom razumijevanju, međutim bez uspostavljanja njezine cjelovite praktične vrijednosti. Osnova modela Salovey i Mayer proizašla je iz njihove zaokupiranosti načinom s kojim bi proširili osnovno i restriktivno shvaćanje inteligencije, Goleman je svojim modelom nastojao otkloniti raskorak između rada i psihologije, a Bar – On je želio otkriti koje se još ključni čimbenici nalaze procesu ostvarivanja uspjeha osim kvocijenta inteligencije. Glavni trag koji vodi prema shvaćanju emocionalne inteligencije ogleda se i nalazi u kombinaciji učenja i prirodnih sposobnosti. (Ackley, 2016 :274)

## **6. MJERENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

Za razliku od tradicionalne inteligencije koja se izražava kao IQ, emocionalna inteligencija ( u daljnjem tekstu EI) se izražava kroz svoju mjernu jedinicu emocionalnog kvocijenta EQ koja se bazira na sposobnosti osobe da primjenjuje karakteristike i načela emocionalne inteligencije u svome privatnom i društvenom životu s posebnim naglaskom na područje emocija. ( Kunnanatt, 2004:492)

Smanjivanje značaja IQ odnosno tradicionalnog kvocijenta inteligencije proizašao je iz njegovog ograničavanja i zanemarivanja proučavanja ljudske prirode u njezinoj cjelokupnosti gdje je nekada kao vrhunaravan koncept koji je određivao mogućnosti ljudskog života doživio svoj opći zastoj radi prestanka uvođenja promjena na temelju onemogućavanja razvoja novih spoznaja i ideja u polju inteligencije koje se mogu primijeniti na rješavanje problema u svakodnevnom životu. (Takšić, 2001: 3)

Prilikom izračunavanja emocionalne inteligencije javlja se određeni problem koji se veže uz to da za emocionalne informacije ne postoji univerzalni predložak prema kojemu se može utvrditi jedan točan odgovor na postavljeno pitanje. Produžetak se problema odnosi na to kako je odgovor na određeno pitanje u većini slučajeva uvjetovano s obzirom na to kako su druge osobe odgovorili na njega što ukazuje da je većina ljudskih mišljenja kontekstualizirana unutar tuđih okvira mišljenja što dovodi do pitanja postoji li uopće vlastiti stav prema nekoj temi ili pitanju. Stručni nazivi prethodno navedenih problema su konsenzus metoda gdje se točan odgovor određuje većinom odnosno slaganjem s grupom ljudi o definiranom pitanju i target metoda ili metoda stručnjaka u kojima autor testa ili stručnjak određuju što je točan odgovor na testu. Međutim, navedene metode u sklopu koncepta emocionalne inteligencije sa sobom dovode određene probleme jer se unutar nje može točno odrediti tko je stručnjak za emocionalnu inteligenciju, a pri tome ni sami autor niti stručnjak možda nisu u mogućnosti pravilno izraziti osobne emocije prema nekom pitanju ili situaciji. (McCann et al. 2004 prema Takšić, Mohorić i Munjas, 2006:732)

Uz prethodno dvije navedene formatirane metode za izračunavanje emocionalne inteligencije, postoji još jedna metoda koja se bazira na usklađivanju odgovora s onim što osoba osjeća gdje ona mora ispravno provesti samoprocjenu vlastitog emocionalnog stanja s obzirom na pretpostavljenu situaciju u kojoj se nalazi pri postavljenom pitanju. Ovakva metoda pod nazivom "bodovanje cilja" je veoma teško izvediva upravo u okolnostima koji u sebi sadrže visoke uloge unutar kojih osoba ima sklonost odgovarati pristrano, a ne iskreno s obzirom na pitanje. (Van Rooy i Viswesvaran, 2007:262)

„Metode procjene EI nastale su na tradiciji upitnika koji su ispitivali individualne razlike u konstruktima bliskim EI, s početka devedesetih godina prošlog stoljeća. Razlikovali su se prema vrsti emocionalno-kognitivnog obilježja koje su imali namjeru mjeriti i/ili prema ciljanoj skupini za koju su smatrali da je to obilježje od važnosti. Nastali su upitnici emocionalne kreativnosti (Averill i Thomas-Knowles, 1991), meta-raspoloženja (Mayer i Gaschke, 1988), emocionalne svjesnosti (Lane, Reiman, Axelrod, Lang-Sheng, Holmes i Zeitlin, 1990), emocionalne kontrole u izazovnim situacijama (Roger i Najarijan, 1989), emocionalnog rukovođenja (Cooper i Sawaf, 1997).“ (Howells, 2007: 85 prema Hajncl i Vučenović, 2006:99 str)

Sukladno s pojavama prepreka i izazova prilikom biranja pravog konceptualnog modela emocionalne inteligencije dolazi i do istoimene pojave tijekom odabira odgovarajućih načina za njezino procjenjivanje. Prolaskom vremena unutar područja emocionalne inteligencije pojavljuju se radovi koji su isključivo posvećeni razvoju objektivnih instrumenata usmjerenih prema procjeni aspekata povezanih s konceptom emocionalne inteligencije. Metode za procjenu emocionalne inteligencije nastale su iz dominantnih konceptualnih modela emocionalne inteligencije. (Bru – Luna et al., 2021:2)

### **6.1 Metoda tri toka za mjerenje emocionalne inteligencije**

Jedna od popularnijih metoda za kategoriziranje procjena emocionalne inteligencije temelji se na pristupu tri toka u kojem se prvi tok odnosi na sposobnosti koje su zasnovane na modelu Saloveya i Mayera, drugi se pristup temelji na instrumentima samoprocjene baziranim na modelu Salovey i Mayera i treći tok predstavlja miješani model u kojeg se ubrajaju komponente koje se ne nalaze u definiciji i modelu emocionalne inteligencije Salovey i Mayera. (Ashkanasy i Daus, 2005 prema Dogru, 2022:2)

Osnovicu za svoju podjelu načina procjenjivanja i istraživanja emocionalne inteligencije na tri toka Ashkanasy i Daus (2005) pronašli su u drugačijim teorijskim i metodološkim pristupima ka konceptu emocionalne inteligencije. Većina kritika upućenima prema emocionalnoj inteligenciji nalazi se u procesu njezinog empirijskog istraživanja gdje se većina njezinih aspekata može preklapati s pojedinačnim karakternim osobinama, no takva se kritika treba usmjeriti prema miješanom modelu koji zbog svog sveobuhvatnog pristupa emocionalnoj inteligenciji podrazumijeva da ona u sebi sadrži društvene sposobnosti. Načini procjenjivanja emocionalne inteligencije koje su izgrađene na tradiciji modela Saloveya i Mayera fokusirane su isključivo na emocije i njihovo uvažavanje, razumijevanje i kontroliranje i s time uklanjaju mogućnost svog asociiranja i korespondiranja s utemeljenim metodama procjenjivanja ličnosti. ( O'Boyle et al., 2010:792)

Alati bazirani na sposobnostima s kojima se vodi procjena emocionalne inteligencije upućuju na sposobnost ljudi shvaćanja emocije i načine na koje one funkcioniraju što ukazuje da ispitanici tijekom testova moraju raspolagati s dobrim razumijevanjem teorije emocija. Testovi s kojima se susreću ispitanici sastavljeni su od raznih problema povezanih s emocijama koji se moraju riješiti putem pružanja točnih odgovora, a koji uobičajeno sadrže nekolicinu prikazanih lica s kojih se trebaju ispravno i efikasno iščitati emocije koje su prisutne u tom zabilježenom trenutku. Procjenjivanje emocionalne inteligencije zasnovane na miješanom modelu odvija se putem upitnika gdje ispitanici vrše vlastitu samoprocjenu koja uključuje kombinaciju njihovih osobnih karakteristika i kompetencija, društvenih vještina i karaktera. Ovakvi upitnici imaju čestu primjenu u poslovnim okruženjima zato što se mogu uporabiti u svrhu predviđanja ili povećanja radne efikasnosti zaposlenika i to iz razloga što uključuje emocionalne sposobnosti koje imaju značajnu ulogu u postizanju profesionalnog uspjeha. ( Bru – Luna, 2021:2)

Procjene emocionalne inteligencije koje se temelje na drugom toku, odnosno na osobinama, su one koje se odvijaju isto putem samoprocjenjivačkih upitnika. Pomoću upitnika se mjeri opća emocionalna inteligencija i njezine sukladne potkategorije. Pojedinci koji postižu visoke rezultate na procjenama emocionalne inteligencije temeljene na osobinama su ispitanici koji imaju izrazito samopouzdanje u svoje sposobnosti kontroliranja i reguliranja emocija kako u sebi tako i u drugima. Također, upitnici ovakve prirode zbog svoje fokusiranosti na procjenjivanje karakterističnog ponašanja mogu točnije predvidjeti stvarne ljudske reakcije i ponašanja u različitim situacijama. (O'Connor, 2019 :3)

S obzirom na njihovu vrijednost prilikom situacija koje iziskuju suočavanje s nekim oblikom stresa upitnici bazirani na osobinama se često primjenjuju u obrazovnim i poslovnim okruženjima zato što pružaju najviše potencijalnih izvora stresova u životu. ( Bru – Luna, 2021:2 – 3)

Razvijanjem tri različita pristupa za proučavanje i istraživanja emocionalne inteligencije dovodi i do stvaranja rasprave među njihovim zagovornicima o tome koji pristup sa svojom teorijom i metodologijom najbolje objašnjava i mjeri koncept emocionalne inteligencije. Svaki od navedenih pristupa ima svoju prepoznatljivu vrijednost u predviđanju radne efikasnosti i procjenjivanju temeljnih aspekata povezanih s emocionalnom inteligencijom gdje se može utvrditi vjerojatnost kako sposobnosti identificiranja emocija u sebi i drugima kao i njihovog kontroliranja utječu na uspješnost društvene interakcije. (O'Boyle et al., 2010: 793)

## **6.2 Suvremena podjela metoda za mjerenje emocionalne inteligencije**

Dva najkorištenija pristupa koji su posvećeni razmišljanju o emocionalnoj inteligenciji obuhvaćaju model sposobnosti i miješani model gdje model emocionalne inteligencije koji je temeljen na sposobnostima proučava vezu između emocija i kognitivne inteligencije, a miješani model emocionalnu inteligenciju promatraju kao simbiozu karakternih osobina, emocija i intelekta. (Petrides i Furnham, 2001 prema McLaughlin, 2012 :51)

Zbog postojanja samo jedne mjere za procjenu emocionalne inteligencije temeljene na sposobnostima, (Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test), dolazi do pojavljivanja određenih posljedica koja se primjećuju u ograničenjima gdje se emocionalna inteligencija kao koncept sužava i time pojednostavljuje u kontekstu njezinoga opisa i koncepcije. Mjere emocionalne inteligencije koje se temelje na miješanom modelu nastale su kroz proces kombiniranja različitih definicija emocionalne inteligencije čime se ugrožava i dovodi u pitanje njezino određivanje i opisivanje. ( Van Rooy i Viswesvaran, 2007: 261)

Glavna razlika koja se primjećuje u mjerama baziranim na izvedbi i samoprocjenama reflektira se kroz postupke njihova mjerenja emocionalne inteligencije. Mjere temeljene na izvedbi usredotočuju se na maksimalnu izvedbu, zahtijevaju vanjsku procjenu izvedbe što minimalizira mogućnost pristranosti dobivenih odgovora, zauzimaju puno vremena za provedbu i namijenjeni su mjerenju sposobnosti. S druge strane, mjere temeljene na samoprocjenama počivaju na tipičnoj izvedbi, koriste internu subjektivnu evaluaciju izvedbe što dovodi do velike razine pristranosti u odgovaranju, kratkog su vremenskog trajanja te su namijenjene mjerenju karakteristika povezanih s osobnošću. ( Wilhelm, 2005:3) Glavno razlikovanje mjera emocionalne inteligencije prema izvedbi i samoprocjeni navodi se u sljedećoj tablici (Tablica 4).



Tablica 4. Razlika između metoda mjerenja emocionalne inteligencije

| Mjere EI temeljene na izvedbi            | Mjere EI temeljene na samoprocjeni                     |
|--|--|
| <b>Maksimalna izvedba</b>                | <b>Tipična izvedba</b>                                 |
| <b>Eksterno ocjenjivanje uspješnosti</b> | <b>Interno ocjenjivanje uspješnosti</b>                |
| <b>Minimalna pristranost odgovora</b>    | <b>Velika mogućnost pristranosti odgovora</b>          |
| <b>Dugo vrijeme primjene</b>             | <b>Kratko vrijeme primjene, testiranje jednostavno</b> |
| <b>Nalik sposobnostima</b>               | <b>Nalik osobnosti</b>                                 |

Izvor: obrada autora (prema: Karim, 2011: 59 <https://www.theses.fr/2011AIX32028.pdf>)

[datum pristupa: 14.8.2023]

Model sposobnosti i miješani model kao dva najčešće opisana modela za mjerenje emocionalne inteligencije svoju diferencijaciju primarno odražavaju kroz drugačije pristupe u njezinom opisivanju. Model sposobnosti se razlikuje od miješanog modela jer opisuje emocionalnu inteligenciju kao standardnu inteligenciju i zato ju mjeri putem testova izvedbe poput MSCEIT – a koji u sebi imaju sadržane točne odgovor i koji su time po prirodi slični tradicionalnim testovima inteligencije. Nasuprot tome, miješani modeli poput ECI – ja i EQI – ja prilikom mjerenja emocionalne inteligencije koriste testove koji se temelje na elementu samoprocjenjivanja, a koji kombiniraju kognitivne sposobnosti s karakternim osobinama. Njihova različitost se odražava kroz njihovu međusobnu nisku korelaciju koja upućuje kako oni u svojoj osnovi mjere različite konstrukte što se može primijetiti u tome da su modeli sposobnosti povezani s kognitivnom sposobnosti, a miješani modeli s karakternim osobinama. (Hultin, 2011:49 – 50)

Postoje dva različita teorijska opravdanja koja pokazuju uvjerljivu opravdanost korištenja pristupa mjerenja emocionalne inteligencije koji se temelji na sposobnostima. Prvi razlog oslanja se na činjenicu kako se inteligencije uobičajeno definiraju kao kognitivne ili mentalne sposobnost, a drugi se razlog referira na proces u kojem se mjerenje kognitivnih sposobnosti odvija putem postavljanja odgovarajućih i relevantnih pitanja ispitanicima i procjenjuju njihovih odgovora na temelju standarda točnosti. (Mayer, Salovey i Caruso, 2008: :507)

Korištenje pristupa koji se temelji na mjerenju sposobnosti smatra se općeprihvaćenim standardom za istraživanje inteligencije jer se u sklopu njega inteligencija odnosi na stvarni kapacitet za učinkovito rješavanje mentalnih problema, a ne na subjektivna vjerovanja o takvim sposobnostima koja se prikupljaju pomoću mjere samoprocjenjivanja. (Zeidner, Roberts i Matthews, 2002:218)

Zagovornici miješanih modela kritiziraju model sposobnosti zbog njegovog ograničavajućeg i previše fokusiranog pogleda na inteligenciju koji se temelji na tradicionalnim psihometrijskim kriterijima. Njihova tvrdnja se oslanja na rad Howarda Gardnera koji je tijekom svog istraživanja inteligencije primijetio kako IQ testovi ne pružaju osnovu za postizanje uspjeha tijekom obrazovanja ili životu. Upravo iz toga razloga oni preporučuju proširivanje standardne predodžbe o inteligenciji koja počinje uključivati ostale sposobnosti koje su tradicionalno zanemarene, a koje doprinose boljem razumijevanju čovjeka. (Stys i Brown, 2004: 52)

Testovi temeljeni na miješanom modelu emocionalne inteligencije služe za mjerenje kombinacije osobina, društvenih sposobnosti i mjera osobnosti pomoću elementa samoprocjenjivanja, ali i putem 360 stupanjske procjene koje osim vlastite samoprocjene uključuje i procjenu kolega, nadređenih i podređenih. Njihova najčešća uporaba se odvija u radnom okruženju radi njihovog dizajna koji je okrenut prema predviđanju i poboljšanju radne efikasnosti te uključuju emocionalne sposobnosti koje se najčešće podudaraju s ostvarenjem profesionalnog uspjeha. S druge strane testovi uspostavljeni na modelu sposobnosti emocionalne inteligencije upućuju na sposobnost pojedinaca da razumiju emocije i način na koje one funkcioniraju što govori kako ovi testovi od svojih ispitanika očekuju da riješe probleme povezane s emocijama. Time se ukazuje kako su oni instrumenti koji se koriste u situacijama koje zahtijevaju razumijevanje teorije emocija. To su testovi usmjereni mjerenju maksimalnog kapaciteta ili izvedbe, a ne testovi usmjereni prema tipičnom ponašanju ili izvedbi poput testova koji u sebi sadržavaju elementa teorije ljudske osobnosti. (Bru – Luna et al., 2021: 3)

## **7. TESTOVI ZA MJERENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

Najpoznatiji testovi s kojima se mjeri i procjenjuje individualna emocionalna inteligencije su: MSCEIT (Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test – u daljnjem tekstu MSCEIT) čiji je teorijski prethodnik bio MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale), ECI (Emotional Competence Inventory) i EQI (Emotional Quotient Inventory). Upravo testovi s kojima se provodi procjena emocionalne inteligencije služe za analizu individualnih osobnih i društvenih vještina gdje se osobne vještine dijele na samosvijest i samoupravljanje dok se društvene vještine dijele na društvenu svijest i upravljanje odnosima. Samosvijest uključuje sposobnost identificiranja i shvaćanja emocija koje se pojavljuju u vlastitim životima, a samoupravljanje se odnosi na sposobnost primjenjivanje svjesnosti o emocijama u svrhu kontroliranja vlastitog ponašanja. Društvena svijest zasniva se na sposobnosti razumijevanja tuđih stajališta, emocija i motivacija te upravljanje odnosima koje koristi prethodno razumijevanje radi učinkovitog vođenja i upravljanja društvenim odnosima. Svaka od potkategorija osobnih i društvenih vještina se međusobno nadopunjuju i nadovezuju čime se ukazuje njihova svrhovitost i primjenjivost u svakodnevnim situacijama i scenarijima. (Basu i Mermillod, 2011: 183)

### **7.1 MSCEIT (Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test)**

Najkorištenija i najistraženija mjera koja se koristi za procjenu emocionalne inteligencije kao sposobnosti je MSCEIT test koji je upotrijebljen i citiran u više od tisuću akademskih studija i istraživanja. Test koristi metodu koja obuhvaća četiri glavne grane emocionalne inteligencije koje su temeljene na sposobnostima i mjeri dimenzije sposobnosti individualaca u kontekstu percipiranja, razumijevanja i upravljanja emocija te poticanja procesa razmišljanja o njima. MSCEIT je kao mjera emocionalne inteligencije zbog svoje visoke komercijalnosti postao financijski skuplji za korištenje, a osim toga njegovo ispunjavanje je također relativno dugo što proizlazi iz činjenice kako test ima ukupno 141 stavku. (O'Connor, 2019: 5 – 6)

MSCEIT ima značajnu primjenjivost u različitim područjima kao što su eksperimentalna i strateška područja gdje u eksperimentalnim područjima obuhvaća sposobnost percipiranja emocija u sebi i drugima i olakšavanja procesa razmišljanja dok u strateškim područjem uključuje sposobnosti razumijevanja izraženog emocionalnog značenja i vještog upravljanja emocijama. (Basu i Mermillod, 2011: 183)

Ovaj test za mjerenje emocionalne inteligencije stvoren je s namjerom fokusiranja na procjenjivanje sposobnosti emocionalne inteligencije kod odrasle populacije bez pojave subjektivnih poteškoća koja se često odvijaju prilikom postupka njihovog samoprocjenjivanja. Vrste zadataka koje on u sebi sadržava odnose se na prepoznavanja emocionalnih izraza lica na fotografijama, kombiniranja procesa razmišljanja s dostupnim emocionalnim informacijama i procjenjivanja stupnja provođenja samoregulacije emocija u interpersonalnim odnosima. U svome prostoru mjerenja emocionalnih sposobnosti u odrasloj populaciji pokazao je dokaze s kojima potvrđuje svoju kriterijsku pouzdanost i valjanost, a svoju vrijednost u procesu mjerenja sposobnosti ljudi u kontekstu suočavanja s emocijama. Dobiveni rezultati emocionalnih sposobnosti putem njegove uporabe ukazuje kako se veća emocionalna inteligencije stječe sa životnom dobi što potvrđuje tezu Bar – Ona u kojoj napominje da se ostvaruje linearni napredak u razvoju emocionalnih sposobnosti i kompetencija putem procesa evolucije čovjeka. Također, MSCEIT je svoju progresivnost u svojoj praktičnoj uporabi doživio u trenutku kada je razvijena njegova verzija za procjenjivanje sposobnosti emocionalne inteligencije kod djece. (Fatum, 2008:20)

Ispitanici tijekom rješavanja ovog testa se moraju posvetiti obavljanju zadataka koji se referiraju na koncept i sposobnosti emocionalne inteligencije pri kojima se trebaju aktivno fokusirati na načine s kojima se emocionalna inteligencija može razviti u njihovom umu i poslovno srodnim aktivnostima. (Afroz, Firoz i Pandey, 2017:139)

U sklopu njegovog rješavanja od svojih ispitanika zahtijeva da obavi zadatke koji se odnose na prepoznavanje emocionalnih izraza na licima, generiranje određenog raspoloženja pomoću kojeg rješavaju opisane probleme, identificiranju uzroka raznih emocija i shvaćanju njihovog napredovanja na emocionalnom spektru te određivanju adekvatnog načina za korištenje emocija u proces razmišljanja u situacijama koje uključuje samog sebe ili druge osobe. (Furnham, 2012 :12)

Odgovori koji su dobiveni na temelju MSCEIT – a testa ocjenjuju se u skladu s njihovom stopom točnosti koja je određena od strane njihove podudarnosti s odgovorima koji su pružili stručnjaci za emocije ili s obzirom na normativan uzorak dobiven od strane opće populacije. (Mayer, Salovey i Caruso, 2008:507)

MSCEIT test mjeri emocionalnu inteligenciju koristeći target metodu u kojoj se proces ocjenjivanja vrši uz pomoć utvrđivanje suglasnosti odgovora ispitanika s odgovorima panela od 21 stručnjaka iz područja emocija i različitih zemalja i konsenzus metodu gdje se ocjenjivanje provodi potvrđivanjem suglasnosti odgovora ispitanika i normativnog uzorka kojeg sačinjava pet tisuća ljudi iz engleskog govornog područja. (Lopes et al., 2006: 133) U nastavku je tablica (Tablica 5) koja objašnjava MSCEIT test u kojoj su prikazane njegove ključne dimenzije zajedno s njihovim opisom i načinom s kojim se svaka od njih proučava.

Tablica 5. MSCEIT test za mjerenje emocionalne inteligencije

| Dimenzija | Naziv                                    | Mjereno kroz     | Definicija   |
|-----------|--|------------------|--|
| 1.        | Percepcija i izražavanje emocija         | Lica             | Od sudionika se traži da prepoznaju emocije na licima.   |
| 2.        | Korištenje emocija kao pomoć u mišljenju | Senzacije        | Od sudionika se traži da usporede emocije s osjetljivim podražajima  |
| 3.        | Razumijevanje emocija                    | Promjene         | Ispituje se nečija sposobnost da prepozna pod kojim se okolnostima povećava ili smanjuje emocionalni intenzitet. |
| 4.        | Upravljanje emocijama                    | Kontrolu emocija | Sudionici se ispituju o tome kako bi oni odgovorili na hipotetske situacije: zadržavanjem ili promjenom emocija. |

Izvor: obrada autora (prema: Alston, 2009: 26

<https://www.proquest.com/openview/0e7a174dad0a0fb04a9045c601b3aa42/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>) [datum pristupa: 18.8.2023]

Navedene četiri emocionalne sposobnosti koje služe kao temelj MSCEIT testa mogu se podijeliti u dvije grupe. Prve dvije sposobnosti se mogu klasificirati u sposobnost emocionalnog doživljavanja koja obuhvaća pravilno opažanje, reagiranje i manipuliranje emocionalnim informacijama. Druge dvije sposobnosti kombiniraju sposobnost emocionalnog zaključivanja koja opisuje osoba koja je sposobna razumjeti značenje emocija i uspostaviti kontrolu nad njima. (Wilehelm, 2005: 8)

Unatoč čestom pojavljivanju problema nemogućnosti određivanja emocionalnog inteligentnog odgovora pri mjerenju emocionalne inteligencije, MSCEIT test se izdvaja od ostalih konstruiranih testova po svojim karakteristikama gdje emocionalnu inteligenciju mjeri kao koncept koji je u potpunosti odvojen postojećih dimenzija ličnosti i zbog svojeg sofisticiranog objašnjenja o tome što znači biti emocionalno inteligentan. (Matthews, Zeidner i Roberts, 2002: 19)

## **7.2 ECI ( Emotional Competency Inventory – Inventar Emocionalne Kompetencije )**

U suradnji sa svojim kolegama Goleman je razvio test Emotional Competence Inventory koji je usredotočen na mjerenje 25 kompetencija emocionalne inteligencije i koji uključuje dvije vrste procjenjivanja tih kompetencija samoprocjenu i ukupnu procjenu drugih ljudi. (Sala, 2002 prema Hultin, 2011: 37 – 38)

To je test koji koristi pristup od 360 stupnjeva u kojemu se emocionalne sposobnosti pojedinaca na radnom mjestu procjenjuju od strane njegovih kolega, podređenih i nadređenih što upućuje na ukupnu procjenu drugih ljudi. Na temelju pristupa test je u literaturi bio naveden u svojim inicijalnim fazama kao ECI 360, a njegova se upotreba naglašavala u procesu procjenjivanja emocionalnih i društvenih vještina povezanih s radnom učinkovitošću pojedinaca. ECI je u svojoj osnovi opremljen svojstvima prema kojima pruža uvid u emocionalne kompetencije pojedinaca u vidu utvrđivanja njihovog nedostatka ili mogućnosti razvijanja u svrhu poboljšanja radnog uspjeha i efikasnosti. (Chiadi i Drigas, 2022: 32)

Nakon razvijanja inicijalne verzije ECI – ja koji je sadržavao upitnik o samoprocjeni kompetencija koji se oslanjao na rad Boyatzisa došlo je do njegove promjene po pitanju modificiranje njegovih stavki radi usklađivanja s teorijskim modelom emocionalne inteligencije Golemana. Nakon provođenja analiza prvotnih 25 kompetencija koji je test uključivao svelo se na 20 kompetencija, a broj se njegovih domena smanjio na četiri i to samosvijest, samoupravljanje, društvenu svijest i upravljanje odnosima. ( Matthews, Zeidner i Roberts, 2002: 214)

Tijekom provođenja testa svaki sudionik ocjenjuje sebe ili drugu osoba na osnovu ponuđene skale od 1 do 7 pri čemu 1 predstavlja ponašanje koje je slabo karakteristično za pojedinca, a 7 označava ponašanje koje je veoma karakteristično za pojedinca. Svaka od dobivenih ocjena služi za određivanje razine kompetencija pojedinca u svakoj od četiri osnovne domene, a na kraju svi sudionici imaju dvije ocjene za svaku kompetenciju putem samoprocjene i ocjene drugih. ( Stys i Brown, 2004:16)

U najrecentnijoj verziji testa ECI 2.0 (Tablica 6) dolazi do smanjenja broja kompetencija s 20 na 18 kompetencija koje uključuju 72 stavke podijeljene u već spomenute četiri osnovne domene samosvijest, samoupravljanje, društvena svijest i upravljanje odnosima. ( Van Rooy i Viswesvaran, 2007:267)

Tablica 6. Prikaz strukture ECI testa za mjerenje emocionalne inteligencije

| SAMOSVIJEST           | DRUŠTVENA SVIJEST      | SAMOUPRAVLJANJE          | UPRAVLJANJE ODNOSIMA    |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Emocionalna svjesnost | Empatija               | Emocionalna samokontrola | Razvijanje drugih       |
| Točna samoprocjena    | Organizacijska svijest | Transparentnost          | Inspirativno vodstvo    |
| Samopouzdanje         | Orijentacija na uslugu | Prilagodljivost          | Katalizator promjena    |
|                       |                        | Postignuće               | Utjecaj                 |
|                       |                        | Inicijativa              | Upravljanje konfliktima |
|                       |                        | Optimizam                | Timski rad i suradnja   |

Izvor: obrada autora (prema: Karim, 2011: 70 <https://www.theses.fr/2011AIX32028.pdf>) [datum pristupa: 19.8.2023]

### 7.3 EQI ( Emotional Quotient Inventory – Inventar Emocionalnog Kvocijenta)

Reuven Bar – On je osnivač i direktor Instituta za primijenjenu inteligenciju u Danskoj koji još obnaša i funkciju savjetnika u brojnim organizacijama u Izraelu, a njegova istaknutost u znanstvenom krugu proizlazi iz činjenice razvijanja ranog pristupa za procjenu emocionalne inteligencije koji je poznat u literaturi kao emocionalni kvocijent. Emotion Quotient Theory je mjera emocionalne inteligencije koja je samoprocjenjivačkog karaktera i namijenjena osobama starijima od šesnaest godina, a razvijena je radi procjenjivanja emocionalnog i socijalnog kompetentnog ponašanja te emocionalne i socijalne inteligencije. Ova mjera je uspostavljena kako bi se procijenila sposobnost pojedinaca u njihovom suočavanju s neprestanim zahtjevima i pritiscima koji dolaze iz okoline, a ne u svrhu mjerenja kognitivne sposobnosti ili karakternih osobina pojedinaca. (Dawda i Hart, 2000; Bar – On, 2002 prema Stys i Brown, 2004: 12 )



Bar – Onov EQ i je prva mjera emocionalne inteligencije koja je ostvarila svoju široku distribuiranost i komercijalnu dostupnost što je rezultiralo time da se ona počela upotrebljavati u raznim znanstvenim istraživanjima. Sastoji se od ukupno 133 stavke kojima se žele utvrditi ukupna pojedinačna emocionalna inteligencija. Uključuje pet kompozitnih skala koje su sačinjene od njima petnaest srodnih podskala koje su proizašle kroz proces identificiranja petnaest faktora putem faktorske analize normativnog uzorka populacije. Njegovom upotrebom želi se izmjeriti pet meta faktora koje se podudaraju s komponentama Bar – Onova modela emocionalne inteligencije, a one su: intrapersonalne i interpersonalne vještine, upravljanje stresom, prilagodljivost i opće raspoloženje. ( Bar – On, 1997 prema Van Rooy i Viswesvaran, 2007:265)

Svrha ovog testa je fokusirana na identificiranje ključnih čimbenika za koje je Bar – On vjerovao da su prisutni kod osoba s visokim razinama emocionalne i socijalne inteligencije s ciljem utvrđivanja čimbenika koji doprinose općem psihološkom blagostanju pojedinaca. Njegov se pristup podijelio na šest faza koje su uključivale: pronalazak ključnih čimbenika povezanih s emocionalnim i socijalnim funkcioniranjem putem pregleda literature i vlastitog profesionalnog rada, jasnu deskripciju pronađenih čimbenika, prikupljanje stavki pregledom literature i savjetovanjem sa zdravstvenim radnicima koji su se u svojem radu oslanjali na njegove definicije emocionalne i socijalne inteligencije. Stvoren je vlastiti psihometrijski instrument koji se sastoji od 15 skala i 133 stavki za mjerenje pronađenih ključnih čimbenika. ( Bar – On, 2006 prema Hultin, 2011: 28 – 29 )

Bar – On je u procesu razvijanju svoga rada na području mjerenja emocionalne inteligencije kreirao višestruke verzije EQI – ja koje se mogu koristiti na različitim populacijama i situacijama. Među njima se ubrajaju EQ intervju koji se provodi na nakon samoprocjenjivanja, skraćena verzija EQI – ja od 52 stavke, EQI: 125 koja se sastoji od 125 stavki među koje se ne uključuju skaliranje negativnih dojmova, verzija EQI – ja za mlade i adolescente između sedam i petnaest godina i EQ – 360 koji se koristi radi dobivanja cjelovite procjene emocionalne inteligencije. Originalni model emocionalnog kvocijenta je dobio svoje sukladne verzije na različitim jezicima poput španjolskog, švedskog, francuskog i danskog jezika. ( Bar – On, 2002 prema Stys i Brown, 2004:13)

## 8. GENOS EI

Ovaj test za provjeru emocionalne inteligencije osmislio je Ben Palmer i Con Stough na Sveučilištu u Swinburne i od svoga je nastanka i redefiniranja zastupljen je i korišten u brojnim istraživačkim radovima i komercijalnim okruženjima. Genos EI (Tablica 7) je prilagođen u svojoj primjeni za poslovno okruženje gdje pomaže poslovnim liderima, psiholozima i stručnjacima za ljudske resurse u postupcima prilikom odabira i razvoja zaposlenika. Sastoji se od ukupno sedamdeset stavki i specifičan je po tome što nije usmjeren k izračunavanju emocionalne inteligencije kao koncepta, nego sagledava koliko učestalo ljudi pokazuju tih sedamdeset načina emocionalno inteligentnog ponašanja na svome radnom mjestu te praktičnu demonstraciju i primjenu. (Palmer, et al. 2009:103)

Tablica 7. Osnovne komponente GENOS modela emocionalne inteligencije

| <b>NEPRODUKTIVNA STANJA</b> | <b>TEMELJNE KOMPETENCIJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b> | <b>PRODUKTIVNA STANJA</b> |
|-----------------------------|--|---------------------------|
| <b>Odsutan</b>              | <b>SAMOSVIJEST</b>                                     | <b>Prisutan</b>           |
| <b>Neosjetljiv</b>          | <b>SVIJEŠT O DRUGIMA</b>                               | <b>Empatičan</b>          |
| <b>Zaštićeno</b>            | <b>EMOCIONALNO IZRAŽAVANJE</b>                         | <b>Autentično</b>         |
| <b>Ograničeno</b>           | <b>EMOCIONALNO RAZUMIJEVANJE</b>                       | <b>Ekspanzivno</b>        |
| <b>Temperamentno</b>        | <b>SAMOSTALNO UPRAVLJANJE</b>                          | <b>Otporno</b>            |
| <b>Ravnodušnost</b>         | <b>UPRAVLJANJE DRUGIMA</b>                             | <b>Oснаživanje</b>        |
| <b>Reaktivna</b>            | <b>SAMOKONTROLA</b>                                    | <b>Usredotočena</b>       |

Izvor: obrada autora (prema: <https://www.genosinternational.com/recruitment/>)

Vidljivo je kako se model sastoji od sedam temeljnih emocionalno inteligentnih sposobnosti koje odražavaju kako svaka od njih zasebno posjeduje polarno suprotstavljene pozitivne i negativne karakteristike prema kojima se zaposlenici mogu kategorizirati s obzirom na svoje poslovno djelovanje u produktivna ili neproduktivna stanja. Na temelju napravljene procjene zaposlenika kroz promatranje njegovog ponašanja na radnom mjestu od strane izvjestitelja radi se njegov osobni profil s primijećenim snagama i područjima za napredovanje.

Karakteristike koje Genos EI čine osobitim je što koristi jednostavan model za utvrđivanje emocionalne inteligencije koji je lakši za razumijevanje od ostalih modela što omogućava sudionicima olakšanje u njegovom prisjećanju i prakticiranju. Također, ima visoku opravdanost na radnom mjestu jer uključuje one stavke koje odražavaju emocionalno inteligentno ponašanje na radnom mjestu i koje se istovremeno podudaraju s njegovih sedam dimenzija koje obrazlažu emocionalnu inteligenciju i ponašanje koje ona reflektira. Ono što ga čini jedinstvenim je to što procjenjuje tipičnu, a ne maksimalnu izvedbu, čime naglašava kako se njime ne konstatira opća emocionalna inteligencija, nego se određuju i bilježe pojedinačne razlike oko toga koliko često zaposlenici pokazuju emocionalno inteligentno ponašanje na radnom mjestu. ( Palmer et al. 2009: 108)

On je zauzeo stav u kojem njegov model emocionalne inteligencije sadržava samo one psihološke attribute koji se mogu izravno povezati sa sposobnostima identificiranja, korištenja i kontroliranja emocijama te koji time izražava pojedinačne razlike prilikom praktičnog demonstriranja emocionalne inteligencije kroz spomenutih sedam dimenzija koje ga obuhvaćaju. Osim toga, Genos EI inventar je jedinstven zato što je jedini službeni inventar koji je kreiran i fokusiran na uobičajene ili tipične, a ne maksimalne izvedbe emocionalne inteligencije, a time je od veće koristi za potrebe industrije koja je upravo na njima temeljena. ( Gignac, 2010:10 – 11)

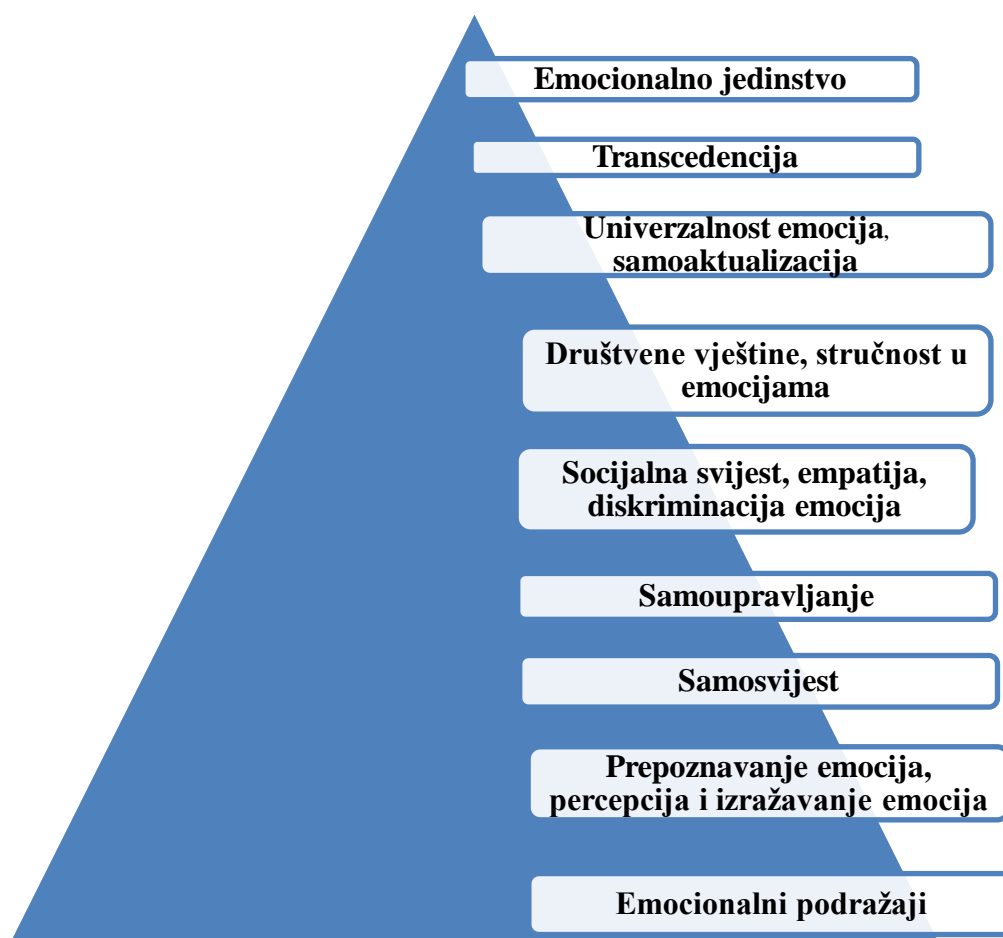
## 9. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I PSIHOLOGIJA

Svoju interdisciplinarnu povezanost emocionalna inteligencija s područjem psihologije kroz sličnosti s konceptom pozitivne psihologije u segmentu proučavanja pozitivnih ljudskih karakteristika i snaga, a koje uključuju samosvijest, empatiju, timski rad, kontrolu emocija, optimizam, nadu, postizanje ciljeva i sreću. Njihovo međusobno preklapanje prisutno je u sva tri temeljna modela emocionalne inteligencije. Iz saznanja uočava se da je emocionalna inteligencija neizostavan i neophodan dio pozitivne psihologije zato što ima značajan utjecaj na ljudsku izvedbu, dobrobit, sreću i traženja životnog smisla. ( Bar – On, 2010: 57)

Model emocionalne inteligencije je sve zastupljeniji i ima sve progresivniji utjecaj na psihologiju, a koji se odražava kroz snažne veze emocionalne inteligencije s mnogim granama psihologije poput savjetodavne, razvojne, obrazovne, industrijske ili organizacijske. Sveobuhvatnost koncepta emocionalne inteligencije pruža jezik i okvir koji može integrirati širok raspon istraživačkih saznanja iz psihologije, a koji osim toga nudi i pozitivan model za psihologiju koji ima implikacije za rješavanje mnogih problema suvremenog doba. To su aktivnosti koje se provode u kontekstu poboljšanja mentalnog zdravlja i zdravstvene skrbi te uvođenja efikasnih intervencija u školama, zajednicama, poslovanju i organizacijama. ( Blair, 2008:13 )

Prilikom provođenja intervencije za poboljšanje emocionalne inteligencije u školi na temelju programa prilagođenog školskom okruženju u trajanju od deset sati, Di Fabio i Kenny (2011) otkrili su kako su ostvareni pozitivni učinci na populaciji talijanskih srednjoškolaca u kontekstu smanjivanja njihove neodlučnosti u biranju buduće karijere i unaprjeđenju emocionalnih sposobnosti. Nadolazeća istraživanja su također pokazala kako ovakva vrsta intervencije pokazuje pozitivne rezultate među kojima je bilo i istraživanje nad studentima belgijskog sveučilišta. Učinci poboljšanja emocionalne inteligencije kod studenata dovelo je do promjena u njihovom ponašanju i osobinama koja su dovele do veće kvalitete njihovih društvenih odnosa, poboljšanja njihovog individualnog mentalnog i fizičkog zdravlja te stupnja zapošljivosti. Međusobna povezanost emocionalne inteligencije i općeg blagostanja pronalazi se u pregledu literature o emocionalnoj inteligenciji, blagostanju i zdravlju u kojem se utvrdilo da emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na subjektivno blagostanje. Njezin utjecaj na subjektivno blagostanje odvija se putem razvijanja strategija za suočavanje sa socijalnim izazovima i stresom, smanjivanja učestalosti pojave negativnih emocija i povećanja pozitivnih emocija i poboljšanja emocionalne samoregulacije. ( Di Fabio i Kenny, 2016: 2)

Model emocionalne inteligencije koji je inherentno povezan s osobnim rastom pojedinca i njegovom samoaktualizacijom je piramidalni model emocionalne inteligencije (Slika 7). Njegova specifičnost u odnosu na ostale modele emocionalne inteligencije nalazi se u njegovoj glavnoj ideji u kojoj on vodi pojedinca u smjeru u kojem se on mora posvetiti postepenom stjecanju i kultiviranju emocionalnih vještina koja ga obilježavaju kako bi napredovao u procesu samospoznaje i samopoboljšanja. Ukoliko pojedinac ovlada s hijerarhijskim poredanim emocionalnim vještinama, on u svom životu stvara predložak u skladu s kojim će realizirati svoj puni potencijal u kontekstu evolucije sebe kao osobe gdje će se njihovo primjenjivanje transferirati iz zone privatnog u zonu društvenog života. ( Drigas i Papoutsis, 2021:124 – 125)



Slika 7. Piramidalni model emocionalne inteligencije

Izvor: obrada autora (prema: Drigas i Papoutsis, 2018: 5  
<https://pdfs.semanticscholar.org/cb95/39978e00feb59388afbc8fd318885c17c08b.pdf>) [datum pristupa: 22.8.2023]

## **10. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U ORGANIZACIJSKOM OKRUŽENJU**

Dolazak koncepta emocionalne inteligencije u grane poslovne industrije je veoma nov i suvremen fenomen koji pruža moderan pogled i pristup prema timskom radu u poslovnom okruženju. Ovakav pristup izgradnji radnih timova zasniva se na postupku povratnih informacija koje služi kao njezino glavno sredstvo za formiranje timova. Prijelaz na novu paradigmu u poslovnom okruženju dogodio se kao rezultat niza promjena stajališta u kontekstu radne uspješnosti koji se provodio u fazama koje su se premještale s naglaskom na učinkovitost zaposlenika na njihov IQ, pa zatim na pojavu osobina ličnosti do trenutnog naglaska na kompetencijama emocionalne inteligencije koje ističu empatiju kao njezin ključan faktor. (Goleman et al. 2005 prema Ryback i Sweeney, 2007: 489)

Svoj doprinos emocionalna inteligencija pokazuje u organizacijama koje intenzivno ulažu u implementaciju programa za trening emocionalne inteligencije kako bi pomoću njih ostvarili poboljšanja na području upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Brojne organizacije i tvrtke koje su usvojile programe za unaprjeđenje emocionalne inteligencije doživjele se kod svojih zaposlenika velike i nenadane pozitivne promjene njihovog ponašanja te su postale samoodržive tijekom vremena. Najznačajniji ishod koji se ostvario pomoću takvih programa je da je stvorena radna okolina u kojima zaposlenici poboljšavaju svoju poslovnu izvedbu zbog vještog organizacijskog identificiranja njihovih osobnih motiva. Sve to aktivno doprinosi do povećanja efikasnosti na individualnoj i organizacijskoj razini. (Kunananatt, 2004 :495)

Programi koji su se razvili kao posljedica povećanja zanimanja za implementaciju emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju imaju postavljene ciljeve usmjerene prema objašnjavanju i educiranju ljudi o relevantnosti emocionalne inteligencije na poslu, procjenjivanju snaga i slabosti te određivanju strukture koja stvara uvjete pri kojima se omogućuje unaprjeđivanje i razvijanje sposobnosti međusobne komunikacije pomoću korištenja emocionalne inteligencije. Program obuke emocionalne inteligencije razvijen od strane American Express Financial Advisors 1992. godine je program koji je bio fokusiran prema obučavanju menadžera da postanu svojevrsni emocionalni treneri svojim podređenima. Obuka unutar programa uključuje područja emocionalne inteligencije kao što su empatija, socijalne vještine samosvijest i samoregulacija. Program je dizajniran kako bi povećao osjetljivost menadžera na važnost procjene emocija na radnom mjestu i razvijanja svijesti o vlastitim i emocionalnim reakcijama svojih podređenih, ali i kako bi ih poučio o načinu komunikacije s podređenima koji im pomaže u upravljanju emocijama. Nakon provođenja programa rezultati su pokazali da sudjelovanje u

ovakvom tipu programa može povećati prihode od prodaje gdje su podređeni čiji su menadžeri prisustvovali u programu povećali svoje poslovanje za 18,1% u usporedbi 16,2% onih čiji menadžer nisu sudjelovali u programu. (Roco, 2012: 89 – 92)

Sukladno sve većem ulaganju vremena u stvaranje programa za razvoj emocionalne inteligencije u sklopu radne okoline Ashkanasy i Daus sugeriraju pet smjerenica koji bi doprinijele efikasnijem emocionalnom upravljanju zaposlenika i one su:

1. Izgled posla treba u sebi sadržavati emocionalne aspekte poslova
2. Uspostavljanje pozitivno povoljne emocionalne radne okoline
3. Prilikom procesa odabira zaposlenika treba se uzeti u obzir njegovi prethodni emocionalni stavovi i doprinosi
4. Zaposlenici tijekom obavljanja svoga posla trebaju iskazivati pozitivne i ljubazne emocionalne sposobnosti koje je poželjno poticati putem nagrada
5. Obuka emocionalne inteligencije unutar poslovnog okruženja treba biti formalizirana i institucionalizirana. ( Ashkanasy i Daus, 2005 prema Hosie et al, 2016: 18)

Sve veći broj korporacija i organizacija prepoznaje i registrira značajnost sposobnosti emocionalne inteligencije u sklopu ostvarivanja općeg uspjeha i zbog toga ih rado implementiraju u filozofiju svojeg poslovnog upravljanja i vođenja. Anketa koje se provela među velikim korporacijama i organizacijama otkrila je kako njih 80% provodi na određene načine aktivno promicanje emocionalne inteligencije unutar svoje radne okoline. Također, koncept emocionalne inteligencije se smatra izuzetno korisnim tijekom procjenjivanja performansi i dobrobiti zaposlenika za vrijeme ključnih faza njihove poslovne karijere. (Zeidner, Matthews i Roberts, 2004:379 )

## **11. UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA ŽIVOT**

Pojava ideje koja navodi da emocionalna inteligencija može dovesti do osobnog i profesionalnog uspjeha prihvaćena je s velikim entuzijazmom i oduševljenjem od strane javnosti, poslovnih savjetnika, akademika i menadžera. U skladu s popularnim mišljenjem i raznim svjedočanstvima emocionalna inteligencija ima utjecaj na individualnu izvedbu ili performanse, a njezine glavni zagovornici navode kako ona može doprinijeti općem poboljšanju svih sfera društvenog života od poboljšanja kvalitete radnog života do poboljšanja karijernog uspjeha. ( Bharathi, 2013: 136)

„Ljudi počinju shvaćati da za uspjeh nije dovoljna intelektualna izvrsnost ni tehnička stručnost te da nam je za opstanak – a dakako i za napredovanje – potrebna nova vrsta vještine na sve burnijem tržištu budućnosti. Unutarnje kvalitete poput ustrajnosti, inicijative, optimizma i prilagodljivosti vrednuju se više nego prije.“ (Goleman, 2007: 16)

### **11.1 Važnost emocionalne inteligencije u privatnom životu**

Osobe s visokim razinama emocionalne inteligencije posjeduju emocionalne vještine pomoću kojih se mogu učinkovito suočiti s različitim životnim izazovima i pritom promicati blagostanje. Brojna istraživanja pokazuju kako je emocionalna inteligencija dosljedno povezana s pozitivnim ishodima kao što su opće zadovoljstvo životom i radom, održavanje zdravih međuljudskih odnosa, poboljšanje radne izvedbe, psihološkog i fizičkog zdravlja. (Bishnoi, 2016 : 206)

Uglavnom se prihvaća kako emocionalna inteligencija ima ključnu ulogu u kontekstu postizanja uspješnog i ispunjenog života jer u sebi posjeduje sposobnost upravljanja emocija koja je iznimno bitna u situacijama kada pojedinci osjećaju da nisu zadovoljene njihove fizičke i emocionalne potrebe. U takvim slučajevima u kojima su često pojave negativne emocije poput depresije i bijesa od presudne je važnosti njihovo pravilno razumijevanje i kontroliranje radi njihovog uspješnog prevladavanja koje vodi u smjeru postizanja harmonije u vlastitom životu. Emocionalna inteligencija sa sobom donosi niz prednosti među kojima se nalaze poboljšanje sposobnosti slušanja, obzirnost, pristojnost i ljubaznost prema drugima te omogućuje lakšu procjenu tuđeg karaktera. Kao sastavni dio emocionalne inteligencije emocije služe kao motiv inspiracije i motivacije za učenje, ali isto tako unaprjeđuju procese razmišljanja i sposobnost pamćenja. ( Chenamallu, 2016: 115 – 116)



John Mayer uvodi klasifikaciju ljudi na temelju emocionalne inteligencije pri kojoj se naglašava njezinu važnost na intrapersonalnoj razini. Ljudi se prema njemu dijele na sljedeće kategorije: samosvjesne pojedince koji iskazuju sigurnost u sebe i koji su svjesni vlastitih emocija, samozauzete pojedince koji su zatočeni od strane svojih emocija i prihvaćajuće pojedince koje su svjesni svojih emocija, ali ih nemaju želje mijenjati. ( Goleman, 1995 prema Matulcikova i Brevenikova, 2014:463)

Važnost emocionalne inteligencije u životu pojedinca može se iskazati kroz njezinu definiciju u kojoj ona obuhvaća tri psihološke dimenzije koje su emocionalna kompetencija, emocionalna zrelost i emocionalna osjetljivost koje omogućuju prepoznavanje, interpretiranje i rukovođenje ljudskim ponašanjem. Kroz ove navedene dimenzije pojedinci posjeduju sposobnost efikasnog upravljanja vlastitim i tuđim emocijama u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva. (Singh, 2003 prema Panguluri Mohan, 2018: 50)

Neovisno o teorijskom okviru emocionalne inteligencije koji se koristi brojni istraživači zaključuju kako ona u sebi sadržava emocionalnu svjesnost u odnosu na sebe i druge zajedno s emocionalnim upravljanjem i profesionalnom učinkovitosti. Ona se može opisati kao sposobnost koja djeluje s ontološke razine jer promatra i obuhvaća osobnu i društvenu kompetenciju pojedinca koja ih osposobljava da nastave promicati pozitivno mentalno stanje unatoč brojnim zahtjevima i pritiscima iz okoline. ( Cummings et al., 2005 prema Akerjordet i Severinsson, 2006: 1408)

Prema raznim istraživanjima i studijama ljudi koji imaju visoku emocionalnu inteligenciju posjeduju bolju sposobnost vođenja, radne izvedbe ili učinkovitosti i poboljšano mentalno zdravlje, a pregled literature u časopisu Annual Psychology je otkrio je sljedeće pozitivne korelacije s njom:

- Poboljšani društveni odnosi za djecu u kojima se emocionalna inteligencija manifestira putem pozitivnih društvenih interakcija i zabilježavanja niske razine devijantnog ponašanja i asocijalnih sklonosti.
- Poboljšani društveni odnosi za odrasle prikazuju se kod pojedinaca s visokom emocionalnom inteligencijom kroz bolje percipiranje vlastitih društvenih vještina i ostvarivanja uspješnih interpersonalnih odnosa u kojima ima manje međusobnih problema i agresije.

- Pozitivna percepcija od strane drugih ljudi gdje pojedinci s visokom emocionalno inteligencijom su percipirane od strane okoline kao ugodne, otvorene, empatične i društveno vještije.
- Jači obiteljski i intimni odnosi u kojima se visoka emocionalna inteligencija povezuje s boljim odnosima u obitelji i s partnerima u različitim aspektima.
- Poboljšana akademska postignuća koja se odražavaju s pojedinačnom emocionalnom inteligencijom, međutim koja nužno nisu povezana s višim ocjenama.
- Bolje psihološko blagostanje je rezultat koji upućuje na međusobnu povezanost emocionalne inteligencije s visokim stupnjem životnog zadovoljstva i samopoštovanja te nižim razinama depresije i nesigurnosti.
- Miješani rezultati u radnoj izvedbi iako je utjecaj emocionalne inteligencije na radnu izvedbu nije konačan većina kriterija za zapošljavanje počinju je koristiti radi njenog pozitivnog utjecaja na mentalno i fizičko zdravlje. ( Emmadi, 2017: 31 – 32 )

Sposobnosti i vještine emocionalne inteligencije koje su u sustavu obrazovanja povezane s akademskim uspjehom su asertivnost, motivacija, etika rada, upravljanje vremenom i stresom. Kreiranje pozitivnog i zdravog okruženja u učionicama proizlazi iz poučavanja učenika kako se kvalitetno nositi sa stresom, održavati svoje zdravlje i završavati svoje zadatke bez kompromitiranja vlastitog blagostanja ili uspjeha. U takvim uvjetima učenici mogu naučiti kako pravilno planirati i raspoređivati svoje aktivnosti u svrhu utvrđivanja svojih snaga i suočavanja sa svojim slabostima. Uvođenje i primjena emocionalne inteligencije u obrazovanju rezultira povećanjem kreativnosti i društvene harmonije među učenicima koje dolazi iz okruženja za učenje koje je zabavno i produktivno te koje pruža motivaciju za postizanje ciljeva. ( Alhashemi, 2020: 373)

U svojem istraživanju Bradberry i Graves (2009.) u 33 različita radna mjesta s primarnim ciljem testiranje uloge emocionalne inteligencije tijekom radne izvedbe pokazali su rezultate o tome kako je emocionalna inteligencija bitna za postizanje uspjeha, ali također je presudan faktor koji utječe na sve što ljudi i govore radimo tijekom dana. Njezina uloga u poboljšanju radne izvedbe u svim vrstama poslova iznosi gotovo šezdeset posto čime se može reći da ona doprinosi realiziranju osobne izvrsnosti i sposobnosti vodstva. Njihovo istraživanje otkrilo korelaciju između emocionalne inteligencije i zarade gdje je svako njezino povećanje za najmanje jedan bod označavalo povećavanje godišnje plaće u iznosu od 1300 dolara, a također su saznali da ne postoji posao u kojem ne postoji izravne veza emocionalne inteligencije s radnom izvedbom i plaćom. ( Rexhepi i Berisha, 2017: 472)

Emocionalna inteligencija posjeduje iznimnu važnost u životu pojedinaca zbog svojeg utjecaja na postizanje sreće i uspjeha u njegovim različitim segmentima. Ona pomaže u uspostavljanju snažnijih međusobnih odnosa, lakšem snalaženju u školskom i poslovnom okruženju i ostvarivanju vlastitih osobnih i profesionalnih ciljeva. Ključne sposobnosti koje su neophodne za izgrađivanje vlastite emocionalne inteligencije su: samoupravljanje, samosvijest, društvena svijest i upravljanje odnosima koje u većini doprinose boljem kontroliranju emocija i uspostavljanju odnosa s drugim ljudima. ( Segal et al., 2019 :n.p.)

## **11.2 Važnost emocionalne inteligencije u profesionalnom životu**

Koncepcija rada se u poslovnom svijetu promijenila u protekla dva desetljeća što se najviše primjećuje u segmentu njihova upravljanja koji postaje u manjoj mjeri autokratski te u pogledu načina obavljanja posla koji je prije svega orijentiran prema klijentovu zadovoljstvu i temeljen na znanju i timskom radu. Suvremeni svijet poslovanja bazira se na unaprjeđenju performansi i upravo iz toga razloga mnoge moderne korporacije i organizacije nastoje prepoznati koje karakteristike ih mogu dovesti do realiziranja novih razina uspjeha. Jedna od karakteristika koje doprinosi općem poslovnom uspjehu je emocionalna inteligencija i njezina implementacija u radnom okruženju koja može dovesti do važnih koristi među kojima su povećanje prodaje, učinkovitiji sustav upravljanja i lakši proces regrutiranja novih i zadržavanja iskusnijih zaposlenika. Osim ostvarivanja objektivnih mjerljivih poboljšanja pri obavljanju posla, emocionalna inteligencija pridonosi i stvaranju novih kategorija i kriterija s kojima se vrednuje uspjeh na poslu gdje se zaposlenici više ne procjenjuju samo na temelju svojeg stečenog znanja i kompetencija, već i kroz svoj odnos prema samom sebi i prema drugima. Zbog takvih razloga razni vođe i menadžeri uvode opciju razvoja emocionalne inteligencije u svojim poslovnim subjektima s čime uvode radno okruženje koje počiva na postulatima fleksibilnosti, odgovornosti, jasnoće i predanosti. ( Serrat, 2017: 337)

Poslodavci visoko vrednuju emocionalnu inteligenciju jer je ona nova vještina za koju se smatra da utječe na samomotivaciju pojedinca gdje on posjeduje sposobnost obrade i upravljanja emocija osobito u profesionalnim odnosima i interpersonalnoj komunikaciji. Emocionalna inteligencija se temelji na sposobnosti pojedinca da prilagodi svoje ponašanje u skladu s prisutnim raspoloženjima i emocijama kolega, člana obitelji ili partnera. (Bano i Vasantha, 2022: 330)

Uspješni lideri i izvrsni izvođači koji imaju razvijene sposobnosti emocionalne inteligencije i koji njima vješto vladaju ostvaruju efikasan suživot s različitim ljudima, a također i njihova umiješanost u proces donošenja odluka osposobljava ih da donesu kvalitetne odluke u digitalnom svijetu neprestanih promjena. Emocionalna inteligencija zbog svoje karakteristike pri kojem se može poboljšavati tijekom života na osnovu stečenog iskustva i mudrosti te putem raznih programa obuke može bolje predvidjeti uspješnost pojedinca od kvocijenta inteligencije. Sposobnosti emocionalne inteligencije se grade postupno da bi se moglo ovladati njezinom jednom sposobnošću pojedinac najprije posjedovati onu koja ju prethodi. ( Bishnoi, 2016: 207)

## **12.UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA ZAPOSLENIKE**

Koristi koje emocionalna inteligencija ostvaruje kod zaposlenika primjećuju se poboljšanju njihove radne učinkovitosti putem olakšavanja postupaka razumijevanja i upravljanja emocijama što dovodi do implementiranja boljih strategija za suočavanje sa stresom i obavljanja posla pod pritiskom. Goleman naglašava kako je emocionalna inteligencija ključna mjera uspjeha pojedinaca u poslovnom i osobnom životu, a svoju je teoriju primijenio na cjelokupno poslovno djelovanje organizacija i iz nje je došao do zaključka ako je organizacija bogatija emocijama to je u njoj veća prevalencija emocionalne inteligencije. Radi poboljšavanja vlastite emocionalne inteligencije pojedinci moraju posjedovati određene karakteristike poput želje za promjenom i želje za savladavanjem vještine slušanja, introspekcije, razvijanja emocionalne kontrole i empatije. ( Bharathi, 2013: 138)

Posjedovanje emocionalne inteligencije u profesionalnoj okolini može pospješiti radnu učinkovitost zaposlenika čiji se postignuti rezultati mogu ogledati u privatnoj sferi u kojoj ostvaruje veći prihod i na organizacijskoj sferi gdje aktivno doprinosi boljem tržišnom rangiranju tvrtke svojim radom. Ovakav napredak se može ostvariti jer emocionalna inteligencija stvara okruženje koje potiče izgradnju pozitivnih međuljudskih odnosa, ostvarivanje učinkovite suradnje u organiziranim timovima i uspostavljanje društvenih veza koje mogu pružiti potrebnu podršku i resurse u svrhu postizanja planiranih poslovnih ciljeva. Također, ona svojom primjenom opremljuje pojedinca sposobnostima na temelju kojih on može lakše kontrolirati i upravljati svojim emocijama i tako lakše se suočavati sa stresnim situacijama koje mogu proizići iz promjena na radnom mjestu kojima se treba prilagoditi ili iz rada pod pritiskom za dovršavanje određenog zadatka. (Lopes et al. 2006: 132)

Autori Cooper i Sawaf (1997.) su za zaposlenike koji posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije odredili sljedeće karakteristike prema kojima su oni skloniji doživljavanju veće razine zadovoljstva svojim poslom zbog toga što su vještiji u procjeni i regulaciji vlastitih emocija za razliku od onih koji imaju nisku emocionalnu inteligenciju. Zaposlenici s visokom emocionalnom inteligencijom se bolje suočavaju i upravljaju s emocijama stresa i frustracije jer shvaćaju njihove uzroke, ali također razvijaju adekvatne strategije za njihovo minimaliziranje i uklanjanje. Osim toga, veće zadovoljstvo na poslu će doživjeti zbog svoje sposobnosti identificiranja i razumijevanja tuđih emocija koja je važna timskom okruženju gdje oni mogu prizvati pozitivne interakcije koje će doprinijeti vlastitom i grupnom raspoloženju te pozitivnom iskustvom na poslu. ( Shooshtarian, Ameli i Lari,2012:36)

Nakon pregledavanja podataka iz više od trideset različitih organizacija i brojnih izvršnih pozicija u područjima menadžmenta, bankarstva, prodaje i zdravstva, McClelland otkrio je da velik broj kompetencija emocionalne inteligencije zajedno s manjim brojem kognitivnih kompetencija određuju razliku između visoko učinkovitih od prosječnih pojedinaca. Kompetencije koje su obilježile i diferencirale visoko učinkovite od prosječnih pojedinaca su bile motivacija za postignućem, prilagodljivost, vodstvo, samopouzdanje i utjecaj te analitičko razmišljanje kao jedina kognitivna kompetencija koja poboljšava sposobnost pojedinca. (Emami, 2012: 1597)

Svojim istraživanjem Blair Kidwell et al. (2011) usmjerenim na proučavanje načina kako prodajni stručnjaci koriste emocije prilikom marketinških razmjera u svrhu ostvarivanja pozitivnih rezultata za svoje mjesto zaposlenja, proveli su tri terenska istraživanja radi ispitivanja utjecaja emocionalne inteligencije na prodaju i odnose s kupcima. Na osnovi toga istraživanja su utvrdili da emocionalna inteligencija pozitivno korelira s izvedbama agenata za nekretnine i osiguranja čak i u slučajevima kada se kontroliraju učinci opće domene emocionalne inteligencije, samoprocjene emocionalne inteligencije i kognitivne sposobnosti. Prodajni stručnjaci s višom razinom emocionalne inteligencije ostvaruju više prihode i imaju bolju stopu zadržavanja kupaca, a zbog takve karakteristike primjenjuju efikasnu metodu prodaje koja je prvenstveno usmjerena na potrebe i želje kupca s kojom mogu uspješno utjecati na odluke kupaca. Dobiveni rezultati pokazuju međusoban odnos emocionalne inteligencije i kognitivnih sposobnosti gdje emocionalna inteligencija ostavlja pozitivan učinak na izvedbe koje se odvijaju na višim razinama kognitivnih sposobnosti, a osim toga naglašavaju implikacije za poboljšanje komunikacije između kupaca i prodavača te pri odabiru i obuke zaposlenika. (Anbazhagan i Nagarajan, 2013: 5)

Međutim, samo posjedovanje emocionalne inteligencije ne označava simultano poboljšanje radne učinkovitosti zaposlenika. Umjesto toga, ono što u većini u slučajeva utječe na njihovu radnu učinkovitost je način na koji oni koriste svoje emocije odnosno kako upravljaju svojim emocijama i kakva ponašanja prikazuju na radnom mjestu. Uz pomoć efikasnog upravljanja emocijama i primjenom određenih ponašanja zaposlenici mogu lakše razumjeti svoje kolege i prikupiti bolje informacije te donositi kvalitetnije odluke koje će na kraju dovesti do poboljšanja njihove radne učinkovitosti. (Shamzad et al., 2011: 1225)

Provedeno je istraživanje nad zaposlenicima u hotelu Imperial u gradu Kota Kinabalu kako bi se utvrdio utjecaj emocionalne inteligencije na njihov radni učinak i izvedbu te organizacijski uspjeh. Obuhvatio je svih sedam odjela hotela kao što su marketing, računovodstvo i administracija. Istraživanje se odvijalo putem strukturiranog intervjua sedam voditelja odjela hotela zbog njihove ključne uloge u vođenju i upravljanju odjelima hotela. Unutar istraživanja primijenjena je tematska analiza za analizu podataka, a ispitanici koji su svi na menadžerskoj razini odgovarali su na pitanja povezana sa stvarnim događajima radi boljeg otkrivanja njihovih uvjerenja, stavova i ponašanja. Nakon njegovog provođenja došlo se do sljedećih rezultata i zaključaka:

- Menadžer treba posjedovati emocionalnu inteligenciju zato što je uključen u proces upravljanja osjećajima svojeg osoblja i zato što menadžer s emocionalnom inteligencijom uspješno radi sa svojim zaposlenicima.
- Radna izvedba je povezana s produktivnošću, kvalitetom i količinom posla na radnom mjestu što se koristi kao uobičajena mjera za procjenu posla.
- Emocionalna inteligencija je važna u poslovnom okruženju zato što pruža konkurentsku prednost hotelu jer visoka razina emocionalne inteligencije među radnicima ostvaruje konkurentsku prednost.
- Sposobnost identificiranja i upravljanja emocijama zajedno s radnim okruženjem i ponašanjima drugih ljudi utječe na menadžerovu razinu emocionalne inteligencije jer ako ne mogu prepoznati i upravljati emocijama svojih zaposlenika stvara se neugodno poslovno okruženje.

- Na radnu izvedbu mogu utjecati odnosi s kolegama, osobno zdravlje i emocije, pritisak na poslu i sposobnost upravljanja stresom.
- Visoka razina emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na poslovanje hotela zbog svjesnosti i sposobnosti upravljanja vlastitim i tuđim emocijama.
- Rezultat smanjenja individualne i organizacijske izvedbe je rezultat negativnog utjecaja niske razine emocionalne inteligencije.
- Visoka razina emocionalna inteligencije poboljšava individualnu i organizacijsku izvedbu jer istovremeno stvara pozitivnu radnu okolinu za zaposlenike te je izvor konkurentske prednosti. ( Abdullah, Datu Eranza i Pengiran Bagul, n.d.: 2 – 3)



### **13.VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA RADNOM MJESTU**

Svoju važnost emocionalna inteligencija na radnom mjestu pronašla je u okviru troškovne učinkovitosti zato što su mnoge studije pokazale ekonomsku vrijednost prilikom procesa zapošljavanja ljudi na osnovi emocionalne inteligencije. Jedan od ovakvih primjera dogodio se kada je Ured za računovodstvo 1998. godine izvijestio kako je američko ratno zrakoplovstvo na godišnjoj razini uštedjelo tri milijuna dolara koristeći Bar – Onov test emocionalne inteligencije prilikom odabira regrutera programa na temelju procjene njihove emocionalne inteligencije. Slična provedena studija od strane Boyatzisa (1999.) na partnerima u multinacionalnoj kompaniji je pokazala kako su oni partneri koji su postigli više bodova od prosjeka na devet ili više kompetencija emocionalne inteligencije ostvarili više od milijun dolara više profita od ostalih partnera. U svojoj procjeni Goleman i Boyatzis (1998.) usmjerenoj na nepridržavanje smjernica za obuku emocionalne inteligencije na radnom mjestu su rekli kako ovaj postupak šteti industriji u Americi u iznosima koji se kreću od pet do gotovo sedamnaest milijardi dolara godišnje. Otkrili su da je obuka zaposlenika u programima emocionalnih i socijalnih kompetencija koji su se vodili njihovim smjericama bio veći nego kod ostalih programa, a tvrtke koje nisu provodile ove programe su trpjele financijsku štetu. ( Dhani, 2017: n.p.)

Za temeljito istraživanje emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju potrebno je proučiti i istražiti određene skupine zaposlenika na temelju drugačijih kriterija poput spola, dobi, radnog mjesta, skupine ključnih, privremenih ili društveno te medicinski ugroženih zaposlenika. Sljedeća tablica (Tablica 8) ukratko objašnjava mišljenja 105 poslodavaca o karakteristikama emocionalne inteligencije u pet različitih kategorija poslova, a to su: pomoćni i pripremni, manualni ili fizički, administrativni, kreativni i razvojni te menadžerski poslovi. U njoj su izdvojene karakteristike emocionalne inteligencije koje su dobile više od pedeset posto preferencije u odgovorima ispitanika za svaku od navedenih kategorija poslova. (Matulcikova i Brevenikova, 2014: 464 – 465)

Tablica 8. Zastupljenost emocionalnih sposobnosti na različitim poslovima

| SVOJSTVA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE              |   |   |                                       |  |   |
|---|---|---|---------------------------------------|--|---|
| VRSTE ZAPOSLENIKA                               | Samosvijest                             | Samoregulacija                                      | Motivacija                            | Empatija   | Socijalne vještine  |
| Zaposlenici na pomoćnim i pripremnim poslovima  |   | Pouzdanost, savjesnost                              | Inicijativa                           |  | Sposobnost suradnje   |
| Zaposlenici na manualnim poslovima              | Samopouzdanje                           | Pouzdanost, savjesnost, sposobnost inoviranja       | Odanost, inicijativa                  | Praćenje trendova i osjećaja politike organizacije   | Spremnost na promjene, sposobnost suradnje  |
| Zaposlenici na administrativnim poslovima       | Samopouzdanje                           | Pouzdanost, savjesnost, fleksibilnost               | Odanost, inicijativa i optimizam      | Orijentacija prema ljudima, napor za razvijanje i korištenje raznolikosti, praćenje trendova i osjećaj organizacije politike.                      | Komunikacijska sposobnost, spremnost na promjene, sposobnost uspostavljanja mreža, sposobnost suradnje.                               |
| Zaposlenici na kreativnim i razvojnim poslovima | Realistična samosvijest i samopouzdanje | Savjesnost, fleksibilnost i sposobnost za inovacije | Ambicioznost, lojalnost i inicijativa | Sposobnost poticanja osobnog rasta drugih ljudi, ulaganje napora u razvoj i korištenje raznolikost   | Sposobnost komuniciranja, spremnost na promjene, sposobnost suradnje, sposobnost rada u timu.   |
| Zaposlenici na menadžerskim poslovima           | Realistična samosvijest i samopouzdanje | Pouzdanost, savjesnost, fleksibilnost               | Odanost, inicijativa, optimizam       | Razumijevanje, sposobnost poticanja osobnog rasta drugih ljudi, orijentiranost prema ljudima, napor za razvijanje različitosti, praćenje trendova. | Sposobnost utjecaja, sposobnost komunikacije, sposobnost vođenja, spremnost/otvorenost za promjene i sposobnost uspostavljanja mreža. |

Izvor: obrada autora (prema: Matulcikova i Brevenikova, 2014: 464

[https://www.academia.edu/80499089/Intelligence\\_Properties\\_and\\_Emotional\\_Intelligence\\_in\\_the\\_Str](https://www.academia.edu/80499089/Intelligence_Properties_and_Emotional_Intelligence_in_the_Str)

Na osnovu provedenog istraživanja značajnosti emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju može se primijetiti kako su neovisno o vrsti posla sposobnosti emocionalne inteligencije neodvojivo prisutne u osobinama i ponašanjima zaposlenika. Emocionalna inteligencija je prema navedenom istraživanju velikog broja poslodavaca neizostavan dio radne okoline koja svojim karakteristikama doprinosi poboljšanju vlastite i organizacijske izvedbe.

Cherniss (2000) kako je navedeno u radu Emami (2012:1604) praktična primjena emocionalne inteligencije najviše se primjećuje na radnom mjestu, a njezina prikladna primjena u poslovnom okruženju kroz procjenu i unaprjeđenje njezinih karakteristika svodi se na četiri ključna razloga:

- Emocionalna kompetencije su važne za uspjeh u većini poslova
- Mnogi odrasli dolaze na radno mjesto bez potrebnih kompetencija
- Poslodavci mogu pružiti obuku iz područja emocionalne inteligencije
- Većina odraslih provodi značajnu količinu svog vremena na poslu.

Sve veća važnost emocionalne inteligencije na radnom mjestu odražava se kroz provedeno istraživanje nad menadžerima za zapošljavanje prema kojemu je njih tri četvrtine izjavilo da više cijene na emocionalni kvocijent zaposlenika od njihovog IQ. Emocionalna inteligencija je postala vrijedna i priznata vještina koja dovodi do unaprjeđivanja vještina komunikacije, rješavanja problema, upravljanja i međusobnih odnosa na radnom mjestu, ali također istraživači je klasificiraju kao vještinu koja se može poboljšati treningom i praksom. Unutar poslovnog okruženja brojna istraživanja ukazuju da ljudi s visokom razinom emocionalne inteligencije donose bolje odluke, uspješno rješavaju probleme i sukobe, imaju veću empatiju, ostaju smireni pod pritiskom i pozitivno odgovaraju na konstruktivno kritike. Dok ljudi s niskom razinom emocionalne inteligencije raspolazu sljedećim karakteristikama koje uključuju izbjegavanje preuzimanje odgovornosti, pasivnost i agresivnost u komunikaciji koja se odražava kroz učestalost prema drugima i odbacivanje njihovih mišljenja te odbijaju raditi u timskom okruženju. ( Igoudala – Cole, 2021: 4 – 5)

Sljedećih pet kompetencija emocionalne inteligencije ( Tablica 9) smatraju se da u radnom okruženju doprinose više nego tehničke vještine, kognitivne sposobnosti i standardne karakterne osobine i one uključuju:

- Intuicija i empatija podrazumijeva sposobnost razumijevanja i osvještavanja tuđih emocija. Potreba i briga važna je na radnom mjestu u svrhu razumijevanja drugih ljudi, usmjerenost prema korisnicima, razvoj ljudi i iskorištavanja različitosti.
- Politička lukavost i socijalne vještine su važne u poslovnom okruženju jer stvara uvjete za učinkovitu komunikaciju, vođenje, poticanje promjena, rješavanje sukoba, suradnju i ostvarivanje timske suradnje.
- Samoosviještenost obuhvaća sposobnost pojedinaca u skladu s kojom ima duboko poznavanje vlastitih unutarnjih stanja, resursa, preferencija i intuicije koja je važna za područja emocionalne svjesnosti, samopouzdanja i točne samoprocjene u poslovnom okruženju.
- Samoregulacija je kompetencija koja uključuje upravljanje vlastitim unutarnjim stanjima, impulsima i resursima na radnom mjestu, a važna je radi realiziranja karakteristika samokontrole, pouzdanosti, savjesnosti i prilagodljivosti.
- Vlastita očekivanja i motivacija okuplja emocionalne sklonosti koje omogućuju lakši proces postizanja ciljeva na radnom mjestu zato što proizvode pozitivne posljedice koje se odražavaju kroz karakteristike predanosti, inovacije, optimizma motivacije za napredovanje. (Gupta, 2014: 49 – 51)

Tablica 9. Pet osnovnih kompetencija emocionalne inteligencije na poslu

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>SAMOSVIJEST</b>        | <b>Sposobnost prepoznavanja i razumijevanja vlastitog raspoloženja, emocija i nagona kao i njihovih učinaka na druge</b> |
| <b>SAMOREGULACIJA</b>     | <b>Sposobnost kontrole ili preusmjerenja ometajućih nagona i impulsa.</b>  |
| <b>MOTIVACIJA</b>         | <b>Strast za radom iz razloga koji nadilaze želju za novcem ili statusom.</b>  |
| <b>EMPATIJA</b>           | <b>Sposobnost razumijevanja emocionalnog sastava drugih ljudi.</b>   |
| <b>SOCIJALNE VJEŠTINE</b> | <b>Vještina u upravljanju odnosima i izgradnji mreža kontakata.</b>  |

Izvor: obrada autora (prema: Bharathi, 2013: 136

[https://www.academia.edu/71821753/The\\_Concepts\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_with\\_Reference\\_to\\_Employee\\_s\\_Performance](https://www.academia.edu/71821753/The_Concepts_of_Emotional_Intelligence_with_Reference_to_Employee_s_Performance) ) [datum pristupa: 29.8.2023]

Prvi okvir za razvoj emocionalne inteligencije na radnom mjestu predložio je Fabio Sala (2002.) i sadržavao je četiri faze koje su uključivale pripremu, obuku, prijenos i održavanje te evaluaciju. Faza pripreme obuhvaća provođenje procjene potreba organizacije, klasificiranja vlastitih snaga i ograničenja, poticanja sudjelovanja kod radnika i procjenu njihove spremnosti za rad i povezivanje ciljeva s uspostavljenim organizacijskim vrijednostima. Za vrijeme faze obuke menadžer treba uspostaviti komunikaciju koja utječe na izgradnju pozitivnih odnosa između trenera i polaznika radi uspostavljanja jasnih ciljeva, naglašavati važnost vlastitog napora, stvoriti prilike za vježbanje stečenih vještina te često dati povratne informacije o praksi i ponašanju radnika. Faza prijenosa i održavanja je usredotočena i obuhvaća primjenjivanje emocionalnih sposobnosti u poslovnom okruženju i razvijanje organizacijske kulture koja kultivira učenje i korištenje tih vještina. Na kraju faza evaluacije se odnosi na priznavanje ostvarivanja poboljšane učinkovitosti kroz identificiranje veze između razvoja sposobnosti i poslovnih rezultata. Isti autor napravio je studiju za veliku američku državnu računovodstvenu organizaciju koja je uključivala provedbu dvodnevne radionice pod nazivom „Odlučivanje o promjeni“ s kojom je pokazao i dokazao napredak od 24% u devetnaest od dvadeset emocionalno inteligentnih kompetencija. ( Webb, 2009: 38)

Kritičku evaluaciju povezanosti emocionalne inteligencije na radnom mjestu napravili su autori Zeidner et al. (2004) koja je navedena u radu Furnham (2012: 19 – 21) u kojoj navode kako ljudi u poslovnom svijetu preferiraju emocionalne kompetencije umjesto ostalih vještina ili sposobnosti usprkos tome što se i one moraju naučiti. Prema njima emocionalna inteligencija predstavlja samo potencijal u ovladavanju određenih emocionalnih reakcija što upućuje na činjenicu da nema sigurnosti koja će potvrditi kompetentno ponašanje na radnom mjestu. U svome su radu prihvatili kako emocionalna kompetencija pomaže pri razvijanju interpersonalnih mekih vještina i u njemu su pokušali identificirati neke od emocionalnih kompetencija među koje se ubrajaju emocionalna samosvijest, regulaciju vlastitih i tuđih emocija, razumijevanje emocija i društvenu – emocionalnu svijest. Autori navode potrebne mjere koje se moraju poduzeti kako bi se osigurala teorija i dokazi koji ukazuju praktičnu primjenu emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju, a one su:

- Mjera emocionalne inteligencije koje trebaju biti pouzdane, ispravne i različite od drugih srodnih konstrukta
- Istraživači trebaju uskladiti test emocionalne inteligencije s potrebama posla i analizirati kako emocionalna inteligencija funkcionira u različitim poslovima
- Istraživači trebaju mjeriti kriterij ponašanja na poslu i druge varijable poput IQ karakteristika osobnosti te usmjeriti pozornost na komponente emocionalne inteligencije.

Unatoč kritikama upućenim prema emocionalnoj inteligenciji razni znanstvenici nastavljaju provoditi istraživanja koja su fokusirana na proučavanje učinkovitosti intervencija za povećavanje emocionalne inteligencije. Upravo postupak provođenja takvih istraživanja je važan radi dobivanja odgovora na pitanje može li se uistinu emocionalna inteligencije poboljšati obukom i može li se putem njezine obuke doći do drugih pozitivnih ishoda povezanih s emocionalnom inteligencijom. Sama mogućnost povećavanja emocionalne inteligencije privukla je veliko zanimanje znanstvenika u različitim područjima. ( Schutte, Malouff i Thorsteinsson, 2013: 59)

Emocionalna inteligencija obuhvaća širok raspon sposobnosti koji su povezani s emocionalnim stavom osobe poput donošenja odluka, interpersonalnih vještina, upravljanja emocija, suočavanja sa stresom, preuzimanje inicijative i realističkog razmišljanja. Visoka razina emocionalne inteligencije dovodi do povećanja zadovoljstva s poslom, kontrole stresa i kreativnosti što je ujedno ključan element efikasnog vođenja i ekonomičnosti u organizacijama. Također, pojedinci koji posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije zabilježavaju veći stupanj odanosti prema organizacijama i manji interes prema mijenjanju mjesta zaposlenja što dovodi do njihovog boljeg prilagođavanja internim promjenama i unaprjeđenja sposobnosti preuzimanja inicijative. Ona je važna za uspjeh u svim aspektima života kroz svoj utjecaj na osobne i društvene čimbenike jer u uvjetima odvijanja neprestanog procesa globalizacije poboljšava produktivnost i psihološko blagostanje pojedinaca. (Siddiq et al., 2015: 98 – 99 )

## 14. ZAKLJUČAK

Bez obzira na svoje kratku prošlost znanstvenog istraživanja i proučavanja emocionalna inteligencija je nakon razdoblja stjecanja svoje popularnosti doživjela neočekivani porast zanimanja u znanstvenim krugovima zbog svoje konceptualne sveobuhvatnosti i svoje povezanosti s drugim znanstvenim područjima. Razvoj emocionalne inteligencije primjećuje se u stvaranju različitih teorijskih modela i metoda mjerenja s kojima se nastoji utvrditi njezine glavne kompetencije i sposobnosti koje ona obuhvaća, ali ujedno i kroz kreiranje programa za učenje emocionalnih sposobnosti u okviru obrazovanja i posla. Njezina važnost u privatnom i profesionalnom životu odražava se kontekstu brojnih pogodnosti s kojima ona doprinosi osobnom razvoju pojedinaca koji nedvojbeno dovodi do postizanja poslovnog uspjeha i povećanja mentalnog i fizičkog zdravlja. Stjecanjem i razvijanjem sposobnosti emocionalne inteligencije pojedinci uspijevaju uspostaviti uravnotežen i ispunjen život koji je obilježen holističkim pristupom učinkovitog razumijevanja i upravljanja emocijama. Pozitivan učinak emocionalne inteligencije može se generirati od mladosti što se može primijetiti kroz programe za njezino educiranje u školama gdje stečene emocionalne sposobnosti i vještine kod učenika i studenata vode prema osobnom rastu i sazrijevanju te stjecanju obrazovnog uspjeha. Iako je na početku uloga emocionalne inteligencije u kontekstu povećanja radnog uspjeha kritizirana zbog nesistematiziranosti svojih definicija i mjera njezin se pozitivan učinak na zaposlenike i njihov način obavljanja svojih poslovnih obveza ne može ignorirati. Brojni navedeni primjeri u radu pokazuju kako obučavanje emocionalno inteligentnih sposobnosti na poslu dovodi do postizanja brojnih pogodnosti koje se najčešće primjećuju u okviru stvaranja pozitivne radne okoline koja omogućuje zaposlenicima da ostvare bolje poslovne rezultate s kojima će doprinijeti vlastitom i organizacijskom uspjehu. Emocionalna inteligencija je od svojih kontroverznih konceptualnih početaka proučavanja afektivnog i kognitivnog dijela uma, emocija i misli, stekla neočekivani brzi rast interesa kroz godine istraživanja njezinog djelovanja na ljudsko ponašanje i zbog svoje povezanosti s brojnim znanstvenima područjima poput psihologije i neuroznanosti. Ona je postala dio kulture življenja jer ona nudi predložak s kojim pojedinac može ostvariti svoje privatne i poslovne ciljeve u užurbanom globaliziranom svijetu neprestanih promjena u kojemu služi kao glavna metoda prilagodbe na sve novonastale izazove i prepreke u ljudskom životu.



## LITERATURA

1. Abdullah, M.F., Datu Eranza, D.R. i Pengiran Bagul, A.H.B. (n.d.) Emotional Intelligence on Job Performance: A Study of Kota Kinabalu Imperial Hotel. URL: <https://eprints.ums.edu.my/id/eprint/3831/> [pristup: 1.9.2023]
2. Ackley, D. (2016) EMOTIONAL INTELLIGENCE: A PRACTICAL REVIEW OF MODELS, MEASURES, AND APPLICATIONS. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 68 (4). URL: <https://www.apa.org/pubs/journals/features/cpb-cpb0000070.pdf> [pristup: 29.7.2023]
3. Afroz, A., Firoz, M i Pandey, V.K. (2017) OVERVIEW OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: MODEL, MEASUREMENT AND DEVELOPMENT. *International Research Journal Commerce arts science*, 8 (9). URL: [https://www.academia.edu/34966270/OVERVIEW\\_OF\\_EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_MODEL\\_MEASUREMENT\\_AND\\_DEVELOPMENT](https://www.academia.edu/34966270/OVERVIEW_OF_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_MODEL_MEASUREMENT_AND_DEVELOPMENT) [pristup: 5.7.2023]
4. Akerjodet, K. i Severinsson, E. (2006) Emotional intelligence: a review of the literature with specific focus on empirical and epistemological perspectives. *Journal of Clinical Nursing*, 16 (8). URL: [https://www.academia.edu/17544950/Emotional\\_intelligence\\_a\\_review\\_of\\_the\\_literature\\_with\\_specific\\_focus\\_on\\_empirical\\_and\\_epistemological\\_perspectives](https://www.academia.edu/17544950/Emotional_intelligence_a_review_of_the_literature_with_specific_focus_on_empirical_and_epistemological_perspectives) [pristup: 22.8.2023]
5. Alam, A. (2021) Understanding the Emotional Intelligence and their Models. U:Sharma, L. K., ur., *Life Skills Education in India*, Bhopal: Nitya Publications, str: 60 – 70 URL: [https://www.researchgate.net/publication/362357383\\_Understanding\\_the\\_Emotional\\_Intelligence\\_and\\_their\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/362357383_Understanding_the_Emotional_Intelligence_and_their_Models) [pristup: 17.7.2023.]
6. Alhashemi, S.E. (2020) Emotional Intelligence, background, Importance, A study of Colleges and Universities in in the Sultanate of Oman. *East African Scholars Journal of Education, Humanities and Literature*, 3 (8). URL: [https://www.academia.edu/84409592/Emotional\\_Intelligence\\_background\\_Importance\\_A\\_study\\_of\\_Colleges\\_and\\_Universities\\_in\\_in\\_the\\_Sultanate\\_of\\_Oman](https://www.academia.edu/84409592/Emotional_Intelligence_background_Importance_A_study_of_Colleges_and_Universities_in_in_the_Sultanate_of_Oman) [pristup: 25.8.2023]

7. Alston, B. A. (2009) *An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices*. Dissertation. Proquest Dissertations Publishing: Nova Southeastern University
8. Anbazhagan, A. i Nagarajan, S.K. (2013) An Empirical Study On Emotional Intelligence And Work Performance. *Indian Streams Research Journal*, 3 (6). URL: [https://www.academia.edu/83829482/An\\_Empirical\\_Study\\_On\\_Emotional\\_Intelligence\\_And\\_Work\\_Performance](https://www.academia.edu/83829482/An_Empirical_Study_On_Emotional_Intelligence_And_Work_Performance)[pristup: 28.8.2023]
9. Bano, Y. i Vasantha, S. (2022) Role of Emotional Intelligence on Final Year Students' Employability. U: Goyal, V., Gupta, M., Mirjalili, S. i Trivedi, A., ur., *Proceedings of International Conference on Communication and Artificial Intelligence*, Springer Singapore, str. 329 – 338
10. Bar – On, R. (2006) The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18 (1). URL: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf> [pristup: 3.8.2023]
11. Bar – On, R. (2007) How Important Is It to Educate People to be Emotionally Intelligent, and Can It Be Done?. U: U: Bar – On, R., Maree, J.G. i Elias, M.J., ur., *Educating People to Be Emotionally Intelligent*. Westport: Praeger Publishers, str. 1 – 15
12. Bar – On, R (2010) Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology. *South African Journal of Psychology*, 40 (1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/228373303\\_Emotional\\_Intelligence\\_An\\_Integral\\_Part\\_of\\_Positive\\_Psychology](https://www.researchgate.net/publication/228373303_Emotional_Intelligence_An_Integral_Part_of_Positive_Psychology) [pristup 17.8.2023]
13. Basiuk, N. (2022) EMOTIONAL INTELLIGENCE: FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CONCEPT IN FOREIGN STUDIES. *Pedagogical sciences*, 110 (3). URL: [https://www.researchgate.net/publication/368266782\\_EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_FORMATION\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_THE\\_CONCEPT\\_IN\\_FOREIGN\\_STUDIES](https://www.researchgate.net/publication/368266782_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_FORMATION_AND_DEVELOPMENT_OF_THE_CONCEPT_IN_FOREIGN_STUDIES) [12.6.2023]
14. Basu, A. i Mermillod, M. (2011) Emotional Intelligence and Social-Emotional Learning: An Overview. *Psychology Research*, 1 (3). URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED535684.pdf> [pristup: 26.7.2023]

15. Bharathi, L.K. (2013) The Concepts of Emotional Intelligence with Reference to Employee's Performance. *European Journal of Commerce and Management Research (EJCMR)*, 2 (6). URL: [https://www.academia.edu/71821753/The\\_Concepts\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_with\\_Reference\\_to\\_Employee\\_s\\_Performance](https://www.academia.edu/71821753/The_Concepts_of_Emotional_Intelligence_with_Reference_to_Employee_s_Performance) [pristup: 20.8.2023]
16. Blair, J.F. (2008) Emotional Intelligence: A Literature Review. Thesis. St. John Fisher University
17. Brackett, M.A., Rivers, S.E. i Salovey, P. (2011) Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (1). URL: <https://www.edulinks.org/sites/default/files/media/file/10.1.1.385.1862.pdf> [pristup: 9.8.2023]
18. Bru – Luna, L.M (2021) Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9 (12). URL: [https://www.researchgate.net/publication/356836695\\_Emotional\\_Intelligence\\_Measures\\_A\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/356836695_Emotional_Intelligence_Measures_A_Systematic_Review) [pristup: 13.8.2023]
19. Borah, N.S. (2020) MODELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE (EI) AND ASSESSMENT. URL: <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/69791/1/Unit-4.pdf> [pristup: 4.8.2023]
20. Cavelzani, A., Esposito, M. i Villamira, M. (2006) Emotional Intelligence and Hotel Business. U: Kumar, K.B.S., ur., Developing emotional intelligence : an introduction. Hyderabad: ICFAI University, str. 89 – 101 URL: [https://www.academia.edu/428029/Emotional\\_Intelligence\\_and\\_Hotel\\_Business](https://www.academia.edu/428029/Emotional_Intelligence_and_Hotel_Business) [pristup: 21.7.2023.]
21. Chaidi, I. i Drigas, A. (2022) Theories - models of emotional intelligence. *Scientific Electronic Archives*, 15 (12). URL: [https://www.researchgate.net/publication/365886008\\_Theories\\_models\\_of\\_emotional\\_intelligence](https://www.researchgate.net/publication/365886008_Theories_models_of_emotional_intelligence) [pristup: 16.8.2023]
22. Cherniss, G. (2000) Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, URL: [https://www.academia.edu/8129872/Consortium\\_for\\_Research\\_on\\_Emotional\\_Intelligence\\_in\\_Organizations\\_Emotional\\_Intelligence\\_What\\_it\\_is\\_and\\_Why\\_it\\_Matters](https://www.academia.edu/8129872/Consortium_for_Research_on_Emotional_Intelligence_in_Organizations_Emotional_Intelligence_What_it_is_and_Why_it_Matters)

23. Dhani, P. (2017) Implications of Emotional Intelligence. U: Anas Iqbal, S.M., ur., *Transformation in Business Governance*, Shroff Publishers & Distributors, str. 141 – 146
24. Di Fabio, A. i Kenny, M.E. (2016) Promoting Well – Being: The Contribution of Emotional Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 7 (1). URL: [https://www.academia.edu/75451854/Promoting\\_Well\\_Being\\_The\\_Contribution\\_of\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.academia.edu/75451854/Promoting_Well_Being_The_Contribution_of_Emotional_Intelligence) [pristup: 17.8.2023]
25. Dogru, C. (2022) A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13 (1), str. 1 – 12 URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.611348/full#h11> [pristup: 10.8.2023]
26. Dong, B. et al. (2022) Exploring the Domain of Emotional Intelligence in Organizations: Bibliometrics, Content Analyses, Framework Development, and Research Agenda. *Frontiers in Psychology*, 13 (1). URL: <https://www.readcube.com/articles/10.3389/fpsyg.2022.810507> [10.7 2023]
27. Drigas, A. S. i Papoutsis, C. (2018) A New Layered Model on Emotional Intelligence. *Behavioral Sciences*, 8 (5). URL: [https://pdfs.semanticscholar.org/cb95/39978e00feb59388afbc8fd318885c17c08b.pdf?\\_gl=1\\*1es69ds\\*\\_ga\\*MTU1MjcwNTg0My4xNjk0MDE1NTEw\\*\\_ga\\_H7P4ZT52H5\\*MTY5NDIxNTUwOS4xLjAuMTY5NDIxNTUxMi41Ny4wLjA](https://pdfs.semanticscholar.org/cb95/39978e00feb59388afbc8fd318885c17c08b.pdf?_gl=1*1es69ds*_ga*MTU1MjcwNTg0My4xNjk0MDE1NTEw*_ga_H7P4ZT52H5*MTY5NDIxNTUwOS4xLjAuMTY5NDIxNTUxMi41Ny4wLjA). [pristup: 7.7.2023]
28. Drigas, A., & Papoutsis, C. (2021). Nine Layer Pyramid Model Questionnaire for Emotional Intelligence. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iJOE)*, 17 (07). [https://www.researchgate.net/profile/Chara-Papoutsis/publication/352969098\\_Nine\\_Layer\\_Pyramid\\_Model\\_Questionnaire\\_for\\_Emotional\\_Intelligence/links/60e2ffe1458515d6fbfd714d/Nine-Layer-Pyramid-Model-Questionnaire-for-Emotional-Intelligence.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chara-Papoutsis/publication/352969098_Nine_Layer_Pyramid_Model_Questionnaire_for_Emotional_Intelligence/links/60e2ffe1458515d6fbfd714d/Nine-Layer-Pyramid-Model-Questionnaire-for-Emotional-Intelligence.pdf) [pristup: 11.8.2023]

29. Drigas, A.S., Papoutsis, C. i Skianis, C. (2021) Metacognitive and Metaemotional Training Strategies through the Nine-layer Pyramid Model of Emotional Intelligence. *International Journal of Recent Contributions from Engineering Science & IT (iJES)*, 9 (4). URL: [https://www.researchgate.net/publication/356749554\\_Metacognitive\\_and\\_Metaemotional\\_Training\\_Strategies\\_through\\_the\\_Ninelaye\\_Pyramid\\_Model\\_of\\_Emotion\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/356749554_Metacognitive_and_Metaemotional_Training_Strategies_through_the_Ninelaye_Pyramid_Model_of_Emotion_Intelligence) [pristup: 2.8.2023]
30. Emami, M. (2012) Emotional Intelligence: Understanding, Applying, and Measuring. *Journal of Applied Sciences Research*, 8 (3). URL: [https://www.researchgate.net/publication/272246025\\_Emotional\\_Intelligence\\_Understanding\\_Applying\\_and\\_Measuring](https://www.researchgate.net/publication/272246025_Emotional_Intelligence_Understanding_Applying_and_Measuring) [pristup: 1.9.2023]
31. Emmadi, S.R. (2017) Emotional intelligence: A Tool for Success. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7 (11). URL: [https://www.ijmra.us/project%20doc/2017/IJMIE\\_NOVEMBER2017/IJMRA-12438.pdf](https://www.ijmra.us/project%20doc/2017/IJMIE_NOVEMBER2017/IJMRA-12438.pdf) [pristup: 22.8.2023]
32. Fatum, B.A. (2008) *THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ACADEMIC ACHIEVEMENT IN ELEMENTARY SCHOOL CHILDREN*. Dissertation. San Francisco: The University of San Francisco
33. Fernandez – Berrocal, P. i Extremera, N. (2006) Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18 (1). URL: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72709502.pdf> [pristup: 11.8.2023]
34. Furnham, A. (2011) Emotional intelligence. U: Di Fabio, A., ur., *EMOTIONAL INTELLIGENCE – NEW PERSPECTIVES AND APPLICATIONS*. Rijeka: InTech, str. 3 – 29
35. Gayathari, N. i Meenakshi, K. (2013) A LITERATURE REVIEW OF EMOTIONAL INTELLIGENCE. *International Journal of Advance Research*, 3 (1). URL: [https://www.academia.edu/3851378/A\\_LITERATURE\\_REVIEW\\_OF\\_EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE](https://www.academia.edu/3851378/A_LITERATURE_REVIEW_OF_EMOTIONAL_INTELLIGENCE) [pristup: 20.6.2023]
36. Gignac, G.E. (2010) *Genos Emotional Intelligence Inventory Technical Manual (2nd Edition)*. Surry Hills: Genos Pty Ltd URL: <https://www.genosinternational.com/download-technical-manual/>

37. Genos International. URL: <https://www.genosinternational.com/recruitment/> [pristup: 16.8.2023]
38. Goleman, D. (1997) *Emocionalna inteligencija: zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga
39. Golman, D. (2007) *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga
40. Grewal, D. i Salovey, M. (2005) Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence. *American Scientist*, 93 (4). URL: [https://local.psy.miami.edu/faculty/dmessaging/c\\_c/rsrscs/rdgs/emot/salovey.emot\\_intel\\_l.amersci.05.pdf](https://local.psy.miami.edu/faculty/dmessaging/c_c/rsrscs/rdgs/emot/salovey.emot_intel_l.amersci.05.pdf) [pristup: 16.6.2023]
41. Gupta, A. (2014) EMOTIONAL INTELLIGENCE - A Key for Workplace Success. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, 5 (4). URL: [https://www.academia.edu/7135159/EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_A\\_Key\\_for\\_Workplace\\_Success](https://www.academia.edu/7135159/EMOTIONAL_INTELLIGENCE_A_Key_for_Workplace_Success) [pristup: 3.9.2023]
42. Hajncl, Lj. i Vučenović, A. (2013) EMOCIONALNA INTELIGENCIJA: MODELI I MJERENJE 20 GODINA POSLIJE. *Suvremena psihologija*, 16 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/164594> [pristup:8.8.2023]
43. Hercigonja, Z. (2018) *EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U ODGOJU I OBRAZOVANJU*. Varaždin: Fronta Impres
44. Hosie, P et al. (2016) Emerging HRM perspectives on emotional intelligence, mindfulness and neurobiological science on organisational effectiveness. U: Nankervis, A., Rowley, C. i Saleh, N.M., ur., *Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness: Impacts of Practice*. Chandos Publishing, str. 39 – 63
45. Hultin, M. (2011) EMOTIONAL INTELLIGENCE: The Three Major Theories in the Field. Bachelor Degree. Skövde:University of Skövde
46. Igoudala – Cole, H.I. (2021) The importance of emotional intelligence skills in the workplace: A sociological perspective. *HUMANUS DISCOURSE*, 1 (3). URL: [https://www.academia.edu/59467669/The\\_importance\\_of\\_emotional\\_intelligence\\_skills\\_in\\_the\\_work\\_place\\_A\\_sociological\\_perspective](https://www.academia.edu/59467669/The_importance_of_emotional_intelligence_skills_in_the_work_place_A_sociological_perspective) [pristup:1.9.2023]
47. Kadić, N. (2016) EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU. *Univerzitetska hronika*, 8 (1). URL: <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/15/15-3.pdf> [4.8.2023]
48. Kanesan, P. i Fauzan, N. (2019) MODELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: A REVIEW. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 16 (7). URL: <http://journalarticle.ukm.my/20058/1/34511-107724-1-SM.pdf> [pristup: 30.7.2023]

49. Kapur, R. (2023) Understanding the Meaning and Significance of Emotional Intelligence. University of Delhi, URL: [https://www.researchgate.net/publication/368291881\\_Understanding\\_the\\_Meaning\\_and\\_Significance\\_of\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/368291881_Understanding_the_Meaning_and_Significance_of_Emotional_Intelligence)
50. Kunnanatt, J.T. (2004) Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 15 (4). URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3c865ee58103ba3eddf7b3e08a6ce82292cc88d2> [pristup: 12.7.2023]
51. Lopes, P.N. et al. (2006) Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18 (1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/6509291\\_Evidence\\_that\\_emotional\\_intelligence\\_is\\_related\\_to\\_job\\_performance\\_and\\_affect\\_and\\_attitudes\\_at\\_work](https://www.researchgate.net/publication/6509291_Evidence_that_emotional_intelligence_is_related_to_job_performance_and_affect_and_attitudes_at_work) [pristup:12.8.2023]
52. Lowry – Lehnen, T. (2011) The concept of Emotional Intelligence and how the Bar-On EQ-i model can be utilised to aid personal and professional development. URL: [https://www.academia.edu/35707606/The\\_concept\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_and\\_how\\_the\\_Bar\\_On\\_EQ\\_i\\_model\\_can\\_be\\_utilised\\_to\\_aid\\_personal\\_and\\_professional\\_development](https://www.academia.edu/35707606/The_concept_of_Emotional_Intelligence_and_how_the_Bar_On_EQ_i_model_can_be_utilised_to_aid_personal_and_professional_development) [pristup: 7.8.2023]
53. Matthews, G., Zeidner, M. i Roberts, R.D. (2002) *Emotional intelligence : science and myth*. Cambridge: MIT Press
54. Matulcikova, M. i Brevenikova, D. ( 2014) INTELLIGENCE PROPERTIES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE STRUCTURE OF PERSONALITY AS FACTORS OF PERSONAL/ PROFESSIONAL ACHIEVEMENT. *European Scientific Journal*, 1 (1). URL: [https://www.academia.edu/80499089/Intelligence\\_Properties\\_and\\_Emotional\\_Intelligence\\_in\\_the\\_Structure\\_of\\_Personality\\_as\\_Factorsof\\_Personal\\_Professional\\_Achievement](https://www.academia.edu/80499089/Intelligence_Properties_and_Emotional_Intelligence_in_the_Structure_of_Personality_as_Factorsof_Personal_Professional_Achievement) [pristup: 26.8.2023]
55. Mayer, J.D., Salovey, P i Caruso, D. (2008) Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits. *American Psychologist*, 63 (6). URL: <https://cdn2.psychologytoday.com/assets/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf> [pristup: 12.8.2023]

56. Mehta, S. i Singh, N. (2013) A Review paper on emotional intelligence: Models and relationship with other constructs. *INTERNATION JOURNAL OF MANAGEMENT & INFORMATION THEORY*, 4 (3). URL: [https://www.researchgate.net/publication/331082949\\_A\\_Review\\_paper\\_on\\_emotional\\_intelligence\\_Models\\_and\\_relationship\\_with\\_other\\_constructs](https://www.researchgate.net/publication/331082949_A_Review_paper_on_emotional_intelligence_Models_and_relationship_with_other_constructs) [pristup: 22.6.2023.]
57. McLaughlin, E.B. (2012) AN EMOTIONAL BUSINESS: THE ROLE OF EMOTIONALINTELLIGENCE IN ENTREPRENEURIAL SUCCESS. Dissertation. University of Texas
58. Mukherjee, S. (2020) Applications of EI in Various Contexts. URL: <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/69770/1/Block-5.pdf> [pristup: 2.8.2023]
59. Neubauer, A. i Freudenhaler, H.H. (2005) Models of Emotional Intelligence. U: Schulze, R. i Roberts, R.D., ur., *Emotional intelligence: An international handbook*. Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers, str. 31 – 50
60. O’Boyle, E.H. et al. (2010) The relation between emotional intelligence and job performance. *A meta-analysis Journal of Organizational Behavior*, 32 (1). URL: [https://eqmindtraining.com/uploads/inteligenca/public/\\_custom/Neuro\\_Institute\\_EQ\\_EQ\\_and\\_job\\_performance.pdf](https://eqmindtraining.com/uploads/inteligenca/public/_custom/Neuro_Institute_EQ_EQ_and_job_performance.pdf) [pristup: 10.8.2023]
61. O’Connor, P.J. et al. (2019) The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10 (1). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6546921/> [pristup: 30.7.2023]
62. Palmer, B.R. et al. (2009) The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications. U: Stough, C., Saklofske, D.H. i Parker, J.D.A., ur., *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research and Applications*, Springer str. 103 – 117
63. Panguluri, P. i Mohan, N.D. (2018) Conceptual paper on emotional Intelligence. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5 (4). URL: <https://www.ijrar.org/papers/IJRAR1904810.pdf> [pristup: 14.7.2023]
64. Perez - Gonzalez, J.C., Petrides, K.V. i Furnham, A. (2005) Measuring Trait Emotional Intelligence. U: Schulze, R. i Roberts, R.D., ur., *Emotional intelligence: An international handbook*. Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers, str. 124 – 143



65. Pfeiffer, S. (2001) Emotional intelligence: Popular but elusive construct. *Roepers Review*, 233 (3). URL: [https://www.academia.edu/28669444/Emotional\\_intelligence\\_Popular\\_but\\_elusive\\_construct](https://www.academia.edu/28669444/Emotional_intelligence_Popular_but_elusive_construct) [pristup: 10.8.2023]
66. Pribela – Hodap, S., Jerčinović, D. i Car, D. (2001) Mislimo srcem. *Dijete, vrtić, obitelj : Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima*, 7 (25). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/268271> [pristup: 2.7.2023]
67. Qualter, P. i Gardner, K.J. (2007) Emotional Intelligence: Review of Research and Educational Implications. *An International Journal of Personal, Social and Emotional Development*, 25 (1). URL: [https://www.academia.edu/16510805/Emotional\\_Intelligence\\_Review\\_of\\_Research\\_and\\_Educational\\_Implications](https://www.academia.edu/16510805/Emotional_Intelligence_Review_of_Research_and_Educational_Implications) [pristup: 9.7.2023]
68. Rathore, D. et al., (2017) Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8 (2). URL: [https://www.researchgate.net/publication/348662270\\_Emotional\\_intelligence\\_in\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/348662270_Emotional_intelligence_in_the_workplace) [pristup: 11.7.2023]
69. Rexhepi, G. i Berisha, B. (2017) The effects of emotional intelligence in employees performance. *International Journal Business and Globalisation*, 18 (4). URL: [https://www.academia.edu/84751561/The\\_effects\\_of\\_emotional\\_intelligence\\_in\\_employees\\_performance](https://www.academia.edu/84751561/The_effects_of_emotional_intelligence_in_employees_performance) [pristup: 25.8.2023]
70. Roco, M. (2012) Directions and perspectives of emotional intelligence in organizations. *Studia Doctoralia*, 1 (1 – 2). URL: [https://www.academia.edu/100927830/Directions\\_and\\_perspectives\\_of\\_emotional\\_intelligence\\_in\\_organizations](https://www.academia.edu/100927830/Directions_and_perspectives_of_emotional_intelligence_in_organizations) [pristup: 20.8.2023]
71. Ryback, D. i Sweeney, L. (2007) Applications of Emotional Intelligence to Schools and Workplace. U: L'Abate, L., ur., *Low-Cost Approaches to Promote Physical and Mental Health*, New York: Springer. str. 485 – 502
72. Saddiqui, S.A. et al. (2018) EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS. *Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research*, 4 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/292602> [pristup: 3.8.2023]

73. Salovey, P. i Mayer, J.D. (1990) EMOTIONAL INTELLIGENCE. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3). URL: [http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer\\_1989\\_EmotionalIntelligence.pdf](http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_EmotionalIntelligence.pdf) [pristup: 28.7.2023]
74. Segal, J. et al. (2019) What is emotional intelligence. URL: <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm>
75. Schutte, N.S., Malouff, J.M. i Thorsteinsson, E.B. (2013) Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5 (1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/236455269\\_Increasing\\_Emotional\\_Intelligence\\_through\\_Training\\_Current\\_Status\\_and\\_Future\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/236455269_Increasing_Emotional_Intelligence_through_Training_Current_Status_and_Future_Directions) [pristup: 2.9.2023]
76. Shahzad, K. et al. (2011) Impact of Emotional Intelligence (EI) on employee's performance in telecom sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5 (4). URL: [https://www.academia.edu/84892525/Impact\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_EI\\_on\\_employees](https://www.academia.edu/84892525/Impact_of_Emotional_Intelligence_EI_on_employees) [pristup: 29.8.2023]
77. Serrat, O. (2017) Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Online: Springer Nature URL: [https://www.researchgate.net/publication/317381220\\_Knowledge\\_Solutions\\_Tools\\_Methods\\_and\\_Approaches\\_to\\_Drive\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/317381220_Knowledge_Solutions_Tools_Methods_and_Approaches_to_Drive_Organizational_Performance) [pristup: 12.8.2023]
78. Shooshtarian, Z., Ameli, F. i Aminilari, M. (2013) The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6 (1). URL: [https://ijms.ut.ac.ir/article\\_30123\\_9485b83234cf5d222a0b3aa2b1a99438.pdf](https://ijms.ut.ac.ir/article_30123_9485b83234cf5d222a0b3aa2b1a99438.pdf) [pristup: 27.8.2023]
79. Siddiq, A. et al. (2015) Emotional Intelligence: A Driving Force towards Organizational Development. *Journal of Management Research*, 1 (2). URL: [https://www.academia.edu/37458746/Emotional\\_Intelligence\\_A\\_Driving\\_Force\\_towards\\_Organizational\\_Development](https://www.academia.edu/37458746/Emotional_Intelligence_A_Driving_Force_towards_Organizational_Development) [pristup: 4.9.2023]
80. Stys, Y. i Brown, S.L. (2004) A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. National Institute of Corrections URL: <https://www.csc-scc.gc.ca/research/092/005008-0150-eng.pdf> [pristup: 14.8.2018]

81. Takšić, V. (2001) Terijsko ishodište i modeli emocionalne inteligencije. *Glasje: časopis za književnost i umjetnost*, URL: [https://www.researchgate.net/publication/269101073\\_Teorijsko\\_ishodiste\\_i\\_modeli\\_emocionalne\\_inteligencije](https://www.researchgate.net/publication/269101073_Teorijsko_ishodiste_i_modeli_emocionalne_inteligencije) [pristup: 28.7.2023]
82. Takšić, V., (2006) EMOCIONALNA INTELIGENCIJA: TEORIJA, OPERACIONALIZACIJA, PRIMJENA I POVEZANOST S POZITIVNOM PSIHOLOGIJOM. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 13 (4 – 5), URL: <https://hrcak.srce.hr/file/16712> [pristup: 28.6.2023]
83. Van Rooy, D.L. i Viswesvaran, C. (2007) Assessing Emotional Intelligence in Adults: A Review of the Most Popular Measures. U: Bar – On, R., Maree, J.G. i Elias, M.J., ur., *Educating People to Be Emotionally Intelligent*. Westport: Praeger Publishers, str. 259 – 273
84. Webb, K. S. (2009) Why Emotional Intelligence Should Matter to Management: A Survey of the Literature. *SAM Advanced Management Journal*, 74 (2). URL: [http://mhst.weebly.com/uploads/3/0/3/4/3034522/why\\_emotional\\_intelligence1.pdf](http://mhst.weebly.com/uploads/3/0/3/4/3034522/why_emotional_intelligence1.pdf) [pristup: 6.8.2023]
85. Wilhelm, O. (2005) Measures of Emotional Intelligence: Practice and Standards. U: Schulze, R. i Roberts, R.D., ur., *Emotional intelligence: An international handbook*. Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers, str. 1 – 20
86. Zeidner, M, Roberts, R.D. i Matthews, G. (2002) Can Emotional Intelligence Be Schooled? A Critical Review. *Educational Psychologist*, 37 (4). URL: [https://www.researchgate.net/profile/GeraldMatthews/publication/247522643\\_Can\\_Emotionally\\_Intelligence\\_Be\\_Schooled\\_A\\_Critical\\_Review/links/00b4952015e2b91bed00000/Can-Emotional-Intelligence-Be-Schooled-A-Critical-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/GeraldMatthews/publication/247522643_Can_Emotionally_Intelligence_Be_Schooled_A_Critical_Review/links/00b4952015e2b91bed00000/Can-Emotional-Intelligence-Be-Schooled-A-Critical-Review.pdf) [pristup: 5.7.2023]
87. Zeidner, M., Roberts, R.D. i Matthews, G. (2004) Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 53 (3). URL: [https://www.researchgate.net/publication/227794541\\_Emotionally\\_Intelligence\\_in\\_the\\_Workplace\\_A\\_Critical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/227794541_Emotionally_Intelligence_in_the_Workplace_A_Critical_Review) [pristup: 29.7.2023]
88. Zins, J.E., Elias, M.J. i Greenberg, M. T. (2007) School Practices to Build Social-Emotional Competence as the Foundation of Academic and Life Success. U: Bar – On, R., Maree, J.G. i Elias, M.J., ur., *Educating People to Be Emotionally Intelligent*. Westport: Praeger Publishers, str. 79 – 95

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Razvoj istraživanja emocionalne inteligencije kroz faze .....                     | 7  |
| Slika 2. Odnos emocionalne inteligencije i društvene interakcije .....                     | 15 |
| Slika 3. Sposobnosti modela emocionalne inteligencije Saloveya i Mayera iz 1990. godine .. | 26 |
| Slika 4. Model emocionalne inteligencije Salovey i Mayera iz 1997. godine .....            | 27 |
| Slika 5. Sposobnosti modela emocionalne inteligencije Reuvena Bar – Ona .....              | 32 |
| Slika 6. Teorijski okvir modela emocionalne inteligencije Daniela Golemana .....           | 35 |
| Slika 7. Piramidalni model emocionalne inteligencije .....                                 | 54 |

### **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Vremenski slijed razvoja proučavanja emocija i inteligencije .....     | 4  |
| Tablica 2. Pet osnovnih komponenti emocionalne inteligencije .....                | 12 |
| Tablica 3. Opis osoba s visokom i niskom emocionalnom inteligencijom .....        | 16 |
| Tablica 4. Razlika između metoda mjerenja emocionalne inteligencije .....         | 42 |
| Tablica 5. MSCEIT test za mjerenje emocionalne inteligencije .....                | 46 |
| Tablica 6. Prikaz strukture ECI testa za mjerenje emocionalne inteligencije ..... | 49 |
| Tablica 7. Osnovne komponente GENOS modela emocionalne inteligencije .....        | 51 |
| Tablica 8. Zastupljenost emocionalnih sposobnosti na različitim poslovima .....   | 67 |
| Tablica 9. Pet osnovnih kompetencija emocionalne inteligencije na poslu .....     | 70 |