

# Odnos emocionalne inteligencije i poslovnog uspjeha

---

Župarić, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:398919>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-01**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Marija Župarić

ODNOS EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I POSLOVNOG  
USPJEHA

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Silvija Ručević

Studentica: Marija Župarić

Osijek, 2021.god

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Marija Župarić

ODNOS EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I POSLOVNOG  
USPJEHA

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: izv. prof. dr. sc. Silvija Ručević

Osijek, 2021.god

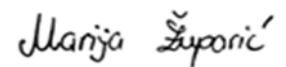
## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravila te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni. Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasna da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, 20. kolovoz, 2021.

0122231321

Marija Župarić,



## SAŽETAK

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija te reguliranje ponašanja u skladu s njima, a dijeli se na samoregulaciju, motivaciju, empatiju, svijest o sebi i socijalne vještine. U ovom radu pobliže je objašnjen utjecaj emocionalne inteligencije na poslovni uspjeh i pozitivna radna ponašanja. Tako nalazi sugeriraju da emocionalna inteligencija pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom, radnu izvedbu zaposlenih, interpersonalne odnose, poslovnu komunikaciju i produktivnost. Relevantna je i u timskom radu, a pokazala se prediktorom transformacijskog stila vodstva koji je najoptimalniji za uspjeh organizacija. Emocionalno inteligentni ljudi koriste učinkovite strategije nošenja s akutnim i kroničnim stresom, što direktno utječe na mentalno zdravlje i radnu izvedbu. Stoga, salijentno područje istraživanja su metode poboljšavanja emocionalne inteligencije, kako individualno tako i u organizacijama u vidu grupnih treninga zaposlenika. Praktične implikacije navedenih nalaza sažete su u zaključku.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, poslovni uspjeh, zadovoljstvo poslom, organizacijska ponašanja, radna izvedba

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. ČIMBENICI POSLOVNOG USPJEHA.....	2
2.1. Emocionalna inteligencija i zadovoljstvo poslom .....	2
2.1.2. Emocionalni napor kao medijator .....	3
2.1.3. Radna angažiranost kao medijator .....	4
3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U ORGANIZACIJSKOJ HIJERARHIJI .....	4
3.1. Emocionalna inteligencija osoba na vodećim pozicijama.....	4
3.1.1. Transformacijski stil vodstva.....	5
3.1.2. Spolne razlike u transformacijskom stilu vodstva .....	5
3.2. Individualna emocionalna inteligencija i poslovni uspjeh .....	5
3.3. Emocionalna inteligencija u timskom radu .....	6
3.3.1. Konflikt kao medijator .....	7
3.3.2. Povjerenje kao medijator .....	7
4. Povezanost osobina ličnosti, emocionalne inteligencije i poslovnog uspjeha .....	<b>Pogreška!</b>
<b>Knjižna oznaka nije definirana.</b>	
5. Utjecaj sagorijevanja na poslovni uspjeh .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
5.1. Uloga emocionalne inteligencije u prevenciji sagorijevanja .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
5.1.1. Uloga psihološkog kapitala.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
6. Emocionalna inteligencija i vrste stresa na radnom mjestu .....	8
6.1. Emocionalna inteligencija i akutni stres .....	8
6.1.1. Istraživanja modela emocionalne inteligencije i akutnog stresa.....	8
6.2. Uloga emocionalne inteligencije kod kroničnog stresa .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
6.3. Uloga emocionalne inteligencije kod traumatskog stresa .....	9
7. Poboljšavanje emocionalne inteligencije .....	12
8. Tamna strana emocionalne inteligencije .....	14
8.1. Emocionalna inteligencija, emocionalna manipulacija i mračna trijada .....	15
6.1.1. Odnos osobina mračne trijade, emocionalne inteligencije i sagorijevanja .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
9. ZAKLJUČAK .....	16
Literatura: .....	18

## 1. UVOD

Izražavanje emocija facijalnim ekspresijama i tijelom zajednička je stavka ljudi kroz kulture i rase kao dio evolucijskog nasljeđa (Mayer i sur., 2008). Iako su emocije zajedničke, ljudi se razlikuju u stupnju procesiranja i korištenja informacija o intrapersonalnoj (upravljanje vlastitim emocijama) i interpersonalnoj (razumijevanje tuđih emocija) prirodi (Petrides i Furnham, 2003). Znanstveni teorijski okvir ovoj ideji pruža konstrukt emocionalne inteligencije.

Termin emocionalna inteligencija prvi put je upotrijebio Payne (1985, prema Kalyoncu i sur., 2012), a odnosila se na sposobnost osobe da razumije strah, bol i žudnju drugih. No, definicija emocionalne inteligencije koja se danas najčešće koristi je ona Mayera i Saloveya (1997, prema Mayer i sur., 2008) koji ju definiraju kao sposobnost prepoznavanja i razumijevanja vlastitih i tuđih osjećaja te korištenja tih informacija za regulaciju ponašanja. Prema njihovom modelu emocionalna inteligencija se sastoji od četiri komponente, i to emocionalne percepcije, facilitacije, razumijevanja i upravljanja emocijama. Daniel Goleman (1995, prema Drigas i Papoutsis, 2018) je proširio njihov model, pa tako emocionalnu inteligenciju dijeli u pet klastera, i to svijest o sebi, samoregulaciju, motivaciju, empatiju i socijalne vještine.

Emocionalna inteligencija u teorijskim istraživanjima razdvojena je na dva primarna modela, prvi je promatra kao sposobnost (eng. *ability EI-AEI*; primjerice Schultz i sur., 2004; Bracket i sur., 2006), a drugi kao osobinu ličnosti (eng. *trait EI-TEI*; primjerice Austin i sur., 2010; Petrides i sur., 2016). Prema modelu temeljenom na sposobnosti, emocionalna inteligencija je sposobnost uključivanja u sofisticirano procesiranje informacija o vlastitim i tuđim emocijama te korištenja ovih informacija u razmišljanju i ponašanju (Mayer i sur., 2008). S druge strane, model osobine ličnosti pretpostavlja širok skup nekognitivnih kompetencija koje vode k uspješnom suočavanju u stresnim uvjetima te uključuju motivaciju, temperament, karakter i socijalne vještine te emocionalnog prepoznavanja. Model temeljen na sposobnosti se u istraživanjima mjeri testovima maksimalne izvedbe, dok se model osobine ličnosti mjeri upitnicima samoprocjene. Većina istraživanja temelji se na modelu emocionalne inteligencije kao osobine ličnosti prvenstveno zbog jednostavnijeg prikupljanja podataka.

Emocionalna inteligencija je popularizirana kao način predviđanja uspješnosti neovisno od standardnih mjera generalne inteligencije (Drigas i Papoutsis, 2018). Glavni razlog tomu jest nemogućnost pronalaska povezanosti životnih te poslovnih postignuća i kvocijenta inteligencije, koji se ranije smatrao indikatorom klasičnog rješavanja problema. Kada su se u istraživanja

počele uključivati emocije, emocionalna inteligencija se pokazala vrlo sofisticiranim oblikom inteligencije (Kalyoncu i sur., 2012). Tako se konstrukt emocionalne inteligencije pojavio kao dio 'afektivne revolucije' u organizacijskoj psihologiji, a neki smatraju da je to inovativna poslovna ideja današnjice. Brojna istraživanja ističu zaštitnu ulogu emocionalne inteligencije na putu k poslovnom uspjehu pojedinca, ali i organizacije u cjelini. U kompetentnom korporativnom svijetu organizacije se oslanjaju na ljudske resurse kao salijentne čimbenike za dobrobit i opstanak organizacije, a emocionalna inteligencija se pokazala prediktorom brojnih pozitivnih radnih ponašanja. Visoko emocionalno inteligentni zaposlenici su zadovoljniji poslom, kvalitetnije rade te su više angažirani oko posla, samoučinkovitiji su i učestalije doživljavaju pozitivne afekte. Nadalje, uz nju se veže transformacijski stil vodstva koji je najoptimalniji za poslovni uspjeh (Shahhosseini i sur., 2013).

Vještine emocionalne inteligencije također umanjuju štetne posljedice akutnih i kroničnih stresora koji mogu rezultirati sindromom sagorijevanja (eng. *burnout*) uz kojeg se vezuju brojni negativni radni ishodi kao što su prokrastinacija, absentizam, zanemarivanje i napuštanje posla. Osim pozitivnog utjecaja na percepciju i suočavanje sa stresom, emocionalna inteligencija izravno utječe na mentalnu dobrobit i zdravlje zaposlenih (Mattingly i Kraiger, 2018). Ipak, nalazi novijih istraživanja sugeriraju postojanje 'tamne strane' emocionalne inteligencije, odnosno navode situacije u kojima izražene emocionalne vještine mogu biti štetne za pojedinca i organizaciju (Davis i Nichols, 2016). Stoga, svrha ovog rada je pružiti iscrpniji pregled istraživanja odnosa emocionalne inteligencije i poslovnog uspjeha te relevantnih varijabli u tom odnosu.

## **2. ČIMBENICI POSLOVNOG USPJEHA**

U potrazi za sveobuhvatnim modelom uspješne karijere brojna istraživanja usmjerena su na čimbenike u podlozi poslovnog uspjeha. Poslovni uspjeh često je objašnjavan osobinama ličnosti budući da one direktno utječu na ponašanje osobe (npr. Sulehri i sur., 2021). Primjerice, osobe visoko na savjesnosti pozitivno percipiraju svoj posao, a ekstrovertirane osobe lakše uspostavljaju socijalne odnose (Grover i Furnham, 2021). Budući da su osobine ličnosti relativno trajne dispozicije (Mcrae i John, 1992), mnoga istraživanja uključuju i osobne resurse koji su podložni promjeni kao što je emocionalna inteligencija.

### **2.1. Emocionalna inteligencija i zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom utječe na mnoge bihevioralne i kognitivne ishode kao što su radna izvedba, organizacijska predanost, sklonost napuštanju posla te sklonost kontraproduktivnim radnim ponašanjima, stoga je jedan od najutjecajnijih konstrukata u organizacijskoj psihologiji



(Judge i Kammeyer-Mueller, 2012). Zadovoljstvo poslom reflektira procjenu karakteristika vlastitog posla, pa tako pozitivno procijenjen posao rezultira većim zadovoljstvom poslom i obratno (Miao i sur., 2017). Budući da je sposobnost evaluacije događaja koji izazivaju ugodne i neugodne emocije dio emocionalne inteligencije, ona može značajno utjecati na procjenu karakteristika samog posla. Zapravo, emocionalna inteligencija može biti važan čimbenik prilikom interpretacije i reakcije zaposlenika na situacije vezane uz posao, što je sukladno postulatima teorije samopercepcije. Prema Bemovoj teoriji samopercepcije (1967, prema Miao i sur., 2017) ljudi mogu uspostaviti stavove na temelju svog ponašanja, odnosno na temelju svoje radne izvedbe mogu donijeti zaključke o zadovoljstvu poslom.

Prema pristupu temeljenom na stavovima, zadovoljstvo poslom ima afektivnu te kognitivnu osnovu. Afektivna osnova podrazumijeva osjećaje o objektu stava, dok se kognitivna odnosi na uvjerenja o objektu stava. Postizanje radnih ciljeva usko je vezano za kognitivnu i afektivnu osnovu zadovoljstva poslom pa su tako ostvareni ciljevi referentna točka za osjećaj zadovoljstva poslom (Weiss, 2002). Osobe visoke emocionalne inteligencije bolje razumiju vlastite emocije što im pomaže u postavljanju i ostvarivanju motivirajućih radnih ciljeva te dovodi do zadovoljstvom poslom.

### **2.1.2. Emocionalni napor kao medijator**

Meta-analizom istraživanja emocionalne inteligencije i radnih stavova (Miao i sur., 2017) utvrđena je veća povezanost emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom ukoliko je posao emocionalno zahtjevan, odnosno ukoliko je medijator visok emocionalni napor. Emocionalni napor podrazumijeva upravljanje osjećajima, facijalnim ekspresijama, tjelesnim držanjem te kontrolu glasa u skladu sa socijalnim i organizacijskim normama, a s namjerom pobuđivanja relevantnih emocionalnih stanja u drugoj osobi i ostvarivanja organizacijskih ciljeva (Grandey, 2000, prema Miao i sur., 2017). Zaposlenici koji obavljaju emocionalno zahtjevne poslove moraju češće regulirati emocionalne ekspresije i komunikaciju s klijentima, pa se tako oslanjanju na vlastitu samoregulaciju kako bi spriječili iscrpljivanje emocionalnih i kognitivnih resursa te ostali zadovoljni poslom (Miao i sur., 2017). Emocionalno zahtjevni poslovi su najčešće dio uslužnog sektora te su poželjne kompetencije razvijene interpersonalne komunikacijske vještine, timski rad, samoregulacija, vještine nošenja sa stresom i slično. Prototip navedenog je posao stjuarda/stjuardesa koji često vješto skrivaju vlastite emocije kako bi ostali smireni i profesionalni u visoko stresnim uvjetima. Istraživanje Herpertz i suradnika (2016) provedeno među osobama koje su se prijavile za posao stjuarda/stjuardesa sugerira da su se osobe više emocionalne inteligencije općenito uspješnije nosile s emocionalno zahtjevnim radnim zadacima kao što je interakcija s putnicima u simuliranim stresnim i vremenski ograničenim

uvjetima. Nadalje, razumijevanje tuđih emocija je 'kognitivno najzasićenija' faceta emocionalne inteligencije, stoga je korisno u situacijama koje zahtijevaju planiranje i kontemplaciju (Mayer i sur., 2008). No, može odmoći u nepredvidljivim i stresnim situacijama u kojima se očekuje spontana i brza reakcija zato što se kognitivni resursi troše na razumijevanje tuđih emocija. Prema Herpertz i suradnicima (2016) u stresnim situacijama ističe se uloga emocionalne samoregulacije. Osim emocionalno zahtjevnih radnih zadataka, na zadovoljstvo poslom i radnu izvedbu utječe i radna angažiranost.

### **2.1.3. Radna angažiranost kao medijator**

Radna angažiranost je definirana kao pozitivno i ispunjeno afektivno stanje kojeg karakterizira energija, okupiranost i posvećenost poslu, odnosno stanje suprotno sindromu sagorijevanja (Schaufeli i sur., 2002). Radno angažirana osoba je inspirirana i motivirana za rad, investirana i uporna u onome što radi, te naposljetku zadovoljna i ispunjena poslom. Istraživanje Extremera i suradnika (2018) potvrđuje utjecaj emocionalne inteligencije i radne angažiranosti na zadovoljstvo poslom. Nadalje, nalazi sugeriraju da emocionalna inteligencija ima indirektan utjecaj na zadovoljstvo poslom kroz posvećenost, a u manjoj mjeri kroz okupiranost poslom. Općenito, zaposlenici više emocionalne inteligencije češće doživljavaju pozitivne afekte, entuzijazam, inspiraciju te volju za radom što posljedično utječe na zadovoljstvo poslom.

Navedenim nalazima ističe se važnost utjecaja emocionalne inteligencije na čimbenike koji direktno doprinose poslovnom uspjehu kao što su zadovoljstvo poslom te relevantni medijatori. Općenito, razlučivanje čimbenika poslovnog uspjeha kako bi se isti postigao važno je ne samo za pojedinca, nego za organizaciju u cjelini.

## **3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U ORGANIZACIJSKOJ HIJERARHIJI**

Budući da su emocije integrirane u organizacijski život, emocionalna iskustva i reakcije na ta iskustva oblikuju percepciju i radnu izvedbu u organizacijskoj hijerarhiji.

### **3.1. Emocionalna inteligencija osoba na vodećim pozicijama**

Osobe na vodećim pozicijama imaju ključnu ulogu u uspjehu organizacije, a dajući povratnu informaciju zaposlenicima direktno utječu na njihovu dobrobit i zadovoljstvo poslom (Shahhosseini i sur., 2013). Zapravo, dio sposobnosti emocionalne inteligencije su i glavne vrline osoba na liderskim pozicijama - empatija, motivacijsko govorništvo, integritet i intuicija. Istraživanja pokazuju da osobe na liderskim pozicijama s visokim stupnjem emocionalne inteligencije imaju uspješniju karijeru, bolje se prilagođavaju stresnim uvjetima te su općenito učinkovitiji (Shahhosseini i sur., 2013). Najučinkovitiji stil vodstva u suvremenim

organizacijama je transformacijski stil koji počiva na stjecanju povjerenja zaposlenih (Lopez-Zafra i sur., 2012), o čemu će biti više riječi u sljedećem odlomku.

### **3.1.1. Transformacijski stil vodstva**

U istraživanjima je pronađena pozitivna korelacija između zadovoljstva zaposlenika i transformacijskog stila vodstva (Lopez-Zafra i sur., 2012; Boamah i sur., 2018). Prema Bassovoj teoriji vodstva (1997, prema Hajnci i Vučenović, 2020) glavne dimenzije transformacijskog stila su inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija, individualno razmatranje i idealizirani utjecaj. Smatra se najoptimalnijim stilom vodstva za dobrobit organizacije, nasuprot transakcijskom te pasivnom (*laissez-faire*) stilu. Njime se gradi povjerenje, divljenje i poštovanje zaposlenika prema lideru što rezultira motivacijom i visokom radnom izvedbom. Transformacijski vođe koriste emocionalnu podršku, odnosno iskazuju vlastite emocije te razumiju emocije zaposlenih čime se stvara emocionalna privrženost (Lopez-Zafra i sur., 2012).

### **3.1.2. Spolne razlike u transformacijskom stilu vodstva**

Unatoč sve većem broju zaposlenih žena u industrijaliziranim društvima, relativno malen broj je na vodećim pozicijama (Eagly, 2007). Očito je postojanje staklenog stropa čimbenik koji sprječava ženama napredovanje na organizacijskoj ljestvici, što je djelomično rezultat različitih spolnih uloga te stereotipne rodne podjele poslova. Ljudi percipiraju karakteristike tipičnog vođe istovjetne tipičnom muškarcu, dok smatraju da s tipičnom ženom nema mnogo sličnosti (Schein i sur., 1996, prema Eagly, 2007). Ipak, novija istraživanja pokazuju da su karakteristike transformacijskog stila vodstva sličnije ženskim rodnim karakteristikama, a žene su u prosjeku emocionalno inteligentnije od muškaraca (npr. Eagly, 2007; Kaur, 2013; Sahu i Das, 2016). Bihevioralne karakteristike transformacijskog vodstva kao što su intelektualna stimulacija i obzir prema zaposlenicima također su povezane sa ženskim rodnim ulogama, pa ne čudi što žene vođe češće imaju transformacijski stil vodstva od muškaraca vođa (Shahhoseini i sur., 2013). U istraživanju Lopez-Zafre i suradnika (2012) pronađeni su prediktori transformacijskog stila vodstva, i to emocionalna jasnoća (razumijevanje vlastitih emocija), samoregulacija i ženska rodna uloga (femininost). Samoregulacija se pokazala značajnim prediktorom intelektualne stimulacije, motivacije i karizme, dok je femininost pridonijela inspiracijskoj motivaciji te obziru.

### **3.2. Individualna emocionalna inteligencija i poslovni uspjeh**

Da je razumijevanje emocija ključno za uspješno obavljanje posla i interpersonalnu komunikaciju potvrđuje pozitivna korelacija između emocionalne inteligencije i radne izvedbe (Rexhepi i Berisha, 2017). Sukladno, analiza 500 internacionalnih organizacija upućuje na emocionalnu inteligenciju kao najvažniji čimbenik organizacijskog uspjeha. Štoviše, osobe

najviše na ljestvici emocionalne inteligencije su pri vrhu organizacija, a mnogi su i na vodećim pozicijama. Zanimljiv je nalaz o nagrađivanim najuspješnijim zaposlenicima (eng. *star employees*) koji su značajno emocionalno inteligentniji od ostalih zaposlenika. Važno je istaknuti da je njihova emocionalna inteligencija bila dvostruko važnija za uspjeh od tehničkih i analitičkih vještina (Jorfi i sur., 2010, prema Rexhepi i Berisha, 2017).

Nadalje, vještine emocionalne inteligencije mogu biti korisne u širokom spektru zanimanja. Uspjehu u prodaji, primjerice, značajno doprinose empatija i socijalne vještine kako bi se identificiralo raspoloženje kupca te sukladno reguliralo ponašanje. Pegah (2020) također naglašava važnost svijesti o sebi i samoregulacije kod uspješnih prodavača, čime se potvrđuje povezanost emocionalne inteligencije i poslovnih vještina prodavača. S druge strane, uspješnim sportašima koristi samoučinkovitost koja se pokazala jednim od najutjecajnijih prediktora uspjeha u sportu (Lea i sur., 2019). To se može pripisati 'nagrađama' za sportsku uspješnost koje djeluju kao poticaji za aktiviranje samoučinkovitosti (Lea i sur., 2019).

### **3.3. Emocionalna inteligencija u timskom radu**

U kontekstu timskog rada spominje se pojam timska emocionalna inteligencija, a smatra se ključnom determinantom u postizanju radnog cilja tima (Troth i sur., 2012). Budući da je individualna emocionalna inteligencija vrlo korisna u socijalnim interakcijama, moguće je da članovi tima razvijaju timsku emocionalnu inteligenciju kako bi ostvarili kvalitetnu i svrsishodnu komunikaciju. Timska emocionalna inteligencija se odnosi na kompetencije koje olakšavaju članovima tima da postanu kolektivno inteligentniji i poboljšaju svoju radnu izvedbu, te da budu otvoreniji za suprotne ideje i uvrste emocije prilikom donošenja timskih odluka. Iako se većina istraživanja usmjerila na odnos individualne emocionalne inteligencije i timskog rada, novija istraživanja smatraju timsku emocionalnu inteligenciju ključnim dijelom uspjeha tima. U timovima visoke emocionalne inteligencije stvara se produktivno socijalno i emocionalno radno okruženje koje facilitira koheziju i radnu izvedbu (Troth i sur., 2012), pri čemu visoka emocionalna inteligencija pomaže u stvaranju percepcije empatije i podrške među članovima te poboljšava suradnju i povjerenje. Lee i Wong (2019) navode da timska emocionalna inteligencija pomaže pri utvrđivanju uloge svakog člana tima u upravljanju vlastitim emocijama i facilitiranju pozitivnih emocija ostalih.

Prema teoriji afektivnih događaja (eng. *affective events theory*, AET; Weiss i Cropanzano, 1996), događaji na poslu rezultiraju afektivnim reakcijama zaposlenih što posljedično utječe na njihovu radnu izvedbu i ponašanje (Rezvani i sur., 2019). Odnosno, radni događaji (primjerice konflikt), stavovi (primjerice povjerenje) te radna ponašanja pod utjecajem su različitih emocija. Te emocije su reakcije na radne događaje koje određuju ponašanje

zaposlenih. Na temelju teorije afektivnih događaja, Rezvani i suradnici (2019) proveli su istraživanje u kojem su uvrštene medijatorske varijable konflikt i povjerenje u ispitivanje odnosa timske emocionalne inteligencije i timskog uspjeha, a rezultati tog istraživanja su detaljnije opisani u nastavku.

### **3.3.1. Konflikt kao medijator**

Konflikt u kontekstu timskog rada podrazumijeva tenzije, nesuglasice te nekompatibilnost među članovima tima nevezane za posao, odnosno osobne prirode (Rezvani i sur., 2019). Ovakav tip konflikta može izrazito negativno utjecati na članove tima, i to smanjujući radni moral i kvalitetu poslovne komunikacije i otežavajući postizanje konsenzusa. Konflikt doprinosi neugodnim emocijama kao što su frustracija, ljutnja, ljubomora i hostilnost, posljedično smanjujući radnu izvedbu tima. Poželjne kompetencije za minimiziranje negativnih posljedica konflikta su emocionalna svijest o sebi te samoregulacija. One služe kao sigurnosni mehanizam koji potkrepljuje ugodne emocije te se tako facilitira prijenos relevantnih informacija. Visoka emocionalna inteligencija tima negativno je povezana s konfliktima među članovima, što je potvrđeno u istraživanju Rezvania i suradnika (2019). Nadalje, u istom istraživanju potvrđen je medijacijski učinak konflikta u odnosu timske emocionalne inteligencije i uspjeha. Drugim riječima, timovi visoke emocionalne inteligencije uspješnije upravljaju konfliktima što dovodi do veće radne uspješnosti tima. Sukladni nalazi su oni Leea i Wonga (2019) u čijem je istraživanju pronađena negativna korelacija između timske emocionalne inteligencije te konflikta. Timovi visoke emocionalne inteligencije se lakše upuštaju u procesiranje informacija i dolaze do rješenja problema, odnosno facilitira se timska kohezija čime se smanjuju konflikti. Nadalje, koriste strategije rješavanja problema temeljene na suradnji čim se stvara radna klima koja minimizira intenzitet konflikata (Ayoko i sur., 2008). Ukupno uzevši, timska emocionalna inteligencija važna je u stvaranju idealne radne klime koja doprinosi zadovoljstvu poslom i boljoj radnoj izvedbi zaposlenih.

### **3.3.2. Povjerenje kao medijator**

Timski rad zahtijeva međuovisnost, suradnju i razmjenu informacija, stoga je važno povjerenje koje proizlazi iz emocionalnih iskustava s drugim članovima tima. Timovi visoke emocionalne inteligencije imaju više povjerenja u svoje članove što dovodi do bolje radne atmosfere, podiže radni moral i kvalitetu interakcija. Istraživanje Rezvania i suradnika (2019) potvrđuje važnost povjerenja, posebice u dugotrajnim projektima. Važnost ovog nalaza je upravo u gradnji kvalitetne komunikacije i povjerenja u timu kako bi se što uspješnije nosili s kriznim situacijama. Timska emocionalna inteligencija može se poboljšati metodama treninga na individualnoj i grupnoj razini, budući da su se takvi treninzi pokazali učinkovitima u brojnim

istraživanjima (primjerice Munir i Azam, 2019).

Osim kvalitetnijem timskom radu, upravljanjem konfliktima i uspostavljanju povjerenja, razvijena emocionalna inteligencija doprinosi i učinkovitijem suočavanju s različitim vrstama stresa na radnom mjestu koji su prijetnja mentalnom zdravlju i poslovnom uspjehu zaposlenih.

## **4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I VRSTE STRESA NA RADNOM MJESTU**

### **4.1. Emocionalna inteligencija i akutni stres**

Emocionalna inteligencija može djelovati kao 'ublaživač' stresa, odnosno minimizirati percipirani akutni stres u zahtjevnim situacijama (Mikolajczak i sur., 2007). Ta se hipoteza koristila prilikom objašnjavanja adaptivnih strategija kroz kliničke (npr. suicidalna ponašanja), edukacijske (npr. tranzicija u drugu školu) te organizacijske domene. Prilikom trenutnog suočavanja sa stresorom dolazi do reakcije bijeg ili borba (eng. *fight ili flight*) kod osobe. Intenzitet reakcije na stresor naziva se stupanj reaktivnosti, a on je važan indikator fiziološkog i psihološkog funkcioniranja osobe. Iako je određena razina pobuđenosti zbog stresa nužna u evolucijskom smislu, hiperaktivnost kao odgovor na akutni stres može rezultirati štetnim posljedicama. Kratkoročne posljedice uključuju narušeno donošenje odluka kod zdravstvenih radnika, lošiju izvedbu sportaša te lošiju izvedbu na zadacima pamćenja u eksperimentalnim uvjetima (Lea i sur., 2019). Što se tiče dugoročnih posljedica, akumulacija negativnih strategija suočavanja na svakodnevnom nivou može dovesti do psihosomatskih tegoba, kao što su hipertenzija i arteroskleroza (Mikolajczak i sur., 2007). Stoga je važan aspekt brzina oporavka od akutnog stresa. Što se osoba brže oporavi, manja je izloženost štetnim učincima akutnog stresa kao što su povećano lučenje kortizola te povećana srčana i moždana aktivnost. Dakle, niska reaktivnost i brz oporavak smatraju se najadaptivnijim odgovorom na akutne stresore (Lea i sur., 2019). Daljnja istraživanja odnosa emocionalne inteligencije i akutnog stresa sugeriraju postojanje razlike između modela emocionalne inteligencije i strategija suočavanja sa stresom, o čemu će biti više riječi u sljedećem odlomku.

#### **4.1.1. Istraživanja modela emocionalne inteligencije i akutnog stresa**

Metaanaliza 45 istraživanja kroz 14 zemalja sugerira razlike između modela emocionalne inteligencije kao sposobnosti (*ability EI-AEI*; primjerice Davis i Humphrey, 2012) i modela EI kao osobine ličnosti (*trait EI-TEI*, primjerice Laborde i sur., 2010) u nošenju s akutnim stresom. TEI je konceptualiziran kao 'emocionalna samoučinkovitost' – samopouzdanje u vlastite emocionalne sposobnosti. Viša TEI rezultira smanjenom reaktivnosti na aktivne i pasivne stresore, a osobe s višom TEI obično koriste adaptivne aktivne strategije suočavanja kao što su rješavanje problema nauštrb pasivnih maladaptivnih strategija kao što je izbjegavanje (Austin i

sur., 2010). U istraživanju Petridesa i Furnhama (2003) navodi se da TEI povećava emocionalnu reaktivnost na materijale koji su dizajnirani za izazivanje neugodnih emocija. Moguće je da su osobe s višom TEI svjesnije svojih neugodnih emocija te vjeruju da na njih takav materijal i treba utjecati. Zanimljivo je istraživanje uloge TEI u sportskom kontekstu u kojem se pokazala korisnom za reguliranje emocija i poboljšavanje izvedbe, odnosno ublažuje učinke akutnog stresa (Laborde i sur., 2010).

S druge strane, za povezanost AEI i akutnog stresa pronađeni su kontradiktorni nalazi. AEI je značajno povezan s maladaptivnim fiziološkim odgovorima u intrapersonalnom okruženju, što je u suprotnosti s hipotezom da će AEI biti prediktor adaptivnih kriterija (Bechtold i Schneider, 2016). Moguće objašnjenje leži u vještinama emocionalne percepcije. Emotivno perceptivni ljudi su možda hipersenzitivni na emocije, pa je manja vjerojatnost potiskivanja emocionalnih reakcija na negativna iskustva. Također, oni su manje zbunjeni oko toga što osjećaju te su svjesniji značenja tih emocija.

Dakle, suvremeni nalazi sugeriraju da AEI nije uvijek optimalna za adaptaciju (Lea i sur., 2019). Stoga, većina istraživanja o povezanosti emocionalne inteligencije i stresa fokusirana je na TEI. Bez obzira na model EI, zaključni nalazi sugeriraju da se emocionalno inteligentne osobe brže oporavljaju od akutnog stresa, pri čemu je visoka emocionalna inteligencija prediktor oporavka i kod naturalističkih stresora, odnosno izazova koji se pojavljuju u svakodnevnom te poslovnom životu (Lea i sur., 2019).

#### **4.2. Uloga emocionalne inteligencije kod traumatskog stresa**

Mnoga istraživanja obuhvatila su utjecaj stresora na poslu na radnu izvedbu (npr. Yousefi i Abdullah, 2019), no manji broj se usmjerio na istraživanje utjecaja traumatskog iskustva na organizacijsku uspješnost. Činjenica je da većina ljudi u radnom odnosu doživi neki oblik traumatskog stresa tijekom života, što direktno utječe na njihovu radnu izvedbu. Traumatsko iskustvo je životno ugrožavajuće iskustvo koje pobuđuje osjećaje straha i bespomoćnosti (Američka Psihijatrijska Organizacija (APA), 1994, prema Hunt i Evans, 2004). Raspon posljedica takvog iskustva uključuje hiperpobuđenost, sklonost izbjegavanju i emocionalnom otupljivanju, kao i ponovno proživljavanje iskustva u mislima.

Dva najčešća načina nošenja s traumatskim stresom su procesiranje i izbjegavanje. Procesiranje se odnosi na razvoj narativa čime se prorađuje sama trauma, što olakšava kasnije prisjećanje iskustva. Izbjegavanje je tendencija uklanjanja situacija koje podsjećaju na traumu, no te uspomene s vremenom mogu doći u aktivno pamćenje unatoč ovoj strategiji. Prema Mayeru i Saloveyu (2008), nedovoljno procesiranje relevantnih emocionalnih informacija može dovesti do narušenog zdravlja, što je u slučaju traumatskog stresa ekvivalent izbjegavanja.

Dakle, učinkovitija strategija suočavanja s traumatskim stresom jest procesiranje. U istraživanju Hunta i Evansa (2004) utvrđeno je da pojedinci s višom razinom emocionalne inteligencije imaju manje simptoma traumatskog stresa, te da kao strategiju suočavanja koriste procesiranje informacija. Sukladno, nalazi istraživanja Akinsulure-Smith i suradnika (2018) ukazuju na negativnu korelaciju visoke emocionalne inteligencije i simptoma traumatskog stresa. Teoretski, osobe s višom emocionalnom inteligencijom se uspješnije nose s događajima iz okoline bez uznemiravanja i burnih reakcija. Ovi rezultati ukazuju na važnost emocionalne inteligencije u selekciji kandidata za poslove koji uključuju stresne te potencijalno životno ugrožavajuće situacije.

### **4.3. Uloga emocionalne inteligencije kod kroničnog stresa**

Visoka emocionalna inteligencija korelira s niskim stupnjem kroničnog stresa, što se može objasniti time da razumijevanje drugih i korištenje tih informacija za rješavanje interpersonalnih problema može rezultirati većim zadovoljstvom poslom te posljedično manje dugotrajnog stresa (Singh i Sharma, 2012). U istraživanju Singha i Sharma (2012) utvrđeno je da su se sudionici iste generalne inteligencije, a različitih stupnjeva emocionalne inteligencije različito nosili sa stresom što sugerira da emocionalna inteligencija ima ključnu ulogu prilikom odabira optimalnih strategija suočavanja sa kroničnim stresorima. Nadalje, u istraživanju Huanga i suradnika (2019), medicinske sestre s višom emocionalnom inteligencijom su se uspješnije nosile s kroničnim umorom i stresom. Dakle, ističe se proaktivna uloga emocionalne inteligencije u regulaciji emocija i reakciji na kronične stresore. S druge strane, neuspješno suočavanje s kroničnim stresom može dovesti do sindroma sagorijevanja koji rezultira brojnim negativnim radnim ponašanjima, o čemu će biti više riječi u nastavku.

## **5. UTJECAJ SAGORIJEVANJA NA POSLOVNI USPJEH**

U suvremenom društvu vidljiv je ubrzan porast globalne ekonomije, razvoj te moderniziranje organizacijskih struktura svih vrsta. Ključnu ulogu u tome imaju zaposlenici, koji se nerijetko promatraju kao organizacijski resursi od čije izvedbe ovisi uspjeh same organizacije. Od zaposlenika se očekuje da se prilagođavaju novim poslovnim ulogama, uspješno nose sa stresom i poštuju zadane vremenske rokove što može dovesti do sindroma sagorijevanja. Sagorijevanje je psihološki sindrom koji podrazumijeva produženu reakciju na kronične interpersonalne poslovne stresore. Glavne odrednice sagorijevanja su emocionalna iscrpljenost, odvojenost od posla, osjećaj neučinkovitosti te manjka postignuća. Sagorijevanje je zapravo na kraju kontinuuma odnosa koji osoba uspostavlja prema poslu, odnosno suprotan je osjećaju angažiranosti (Magnano i sur., 2017). Sagorijevanje je povezano s brojnim negativnim radnim



ishodima, kao što su nezadovoljstvo poslom, absentizam, zanemarivanje radnih obaveza, sklonost čestoj promjeni radnih mjesta, apatija prema kolegama i slično (Gong i sur., 2019).

Absentizam je definiran kao izostajanje s dogovorenog radnog perioda, nevezano za bolovanja, godišnje odmore ili unaprijed dogovoreno oslobođenje od posla. Prema Coxu i suradnicima (2000, prema Magnano i sur., 2017), od 50 do 60% absentizma se događa zbog stresa na poslu. Absentizam pozitivno korelira sa sindromom sagorijevanja, a zaposlenici ga koriste kao strategiju nošenja s radnim stresom. Osim absentizma, negativan ishod sagorijevanja je zanemarivanje radnih obaveza. Očituje se u kroničnom kašnjenju, nedovoljnom trudu, neučinkovitosti, prokrastinaciji i nedovoljnoj osobnoj involviranosti u radne zadatke što za posljedicu ima odustajanje od radnih zadataka i konačno neuspjeh. Zanemarivanje je strategija nošenja s poteškoćama i stresom putem bihevioralnog odvajanja od izvora frustracije (Montero-Marin i sur., 2014).

Sagorijevanje može dovesti i do promjene radnog mjesta, ali i neobavljanja radnih zadataka i prokrastinacije tijekom radnog vremena. Potonje je sve učestaliji problem, posebice u organizacijama koje trebaju visoko učinkovitu i produktivnu radnu snagu. Prokrastinacija je definirana odgađanjem radnih zadataka zbog manjka motivacije u danom vremenskom roku. Karakteristike posla povezane su s prokrastinacijom, odnosno ljudi prokrastiniraju na teškim, nestimulirajućim ili nametnutim radnim zadacima (Loukidou i sur., 2009). Negativne posljedice prokrastinacije su smanjena produktivnost i lošija radna izvedba, iako kontradiktorni nalazi sugeriraju postojanje osobne koristi od prokrastinacije. Moguće je da ograničen vremenski period motivira zaposlenike na brže obavljanje rutinskih radnih zadataka, a prokrastinacija može poslužiti kao privremeno olakšanje od stresa ili ublažiti loše raspoloženje. Osim prokrastinacije, smanjena radna izvedba može se pripisati dosadi na poslu (Loukidou i sur., 2009). Dosada je rezultat niske stimulacije, a čest uzrok su monotoni radni zadatci. No, čak i visoko stimulativni poslovi mogu dovesti do dosade ukoliko ih zaposlenik percipira neznačajnim ili nezanimljivim. Kako bi se izvukli iz stanja dosade, zaposlenici se često upuštaju u aktivnosti nevezane za posao kao što je surfanje internetom ili odgovaranje na privatne poruke (Loukidou i sur., 2009).

### **5.1. Uloga emocionalne inteligencije u prevenciji sagorijevanja**

Obavljanje privatnih obaveza na poslu ili zaostatak u radnim obavezama zbog manjka koncentracije i volje velik je financijski izdatak organizacijama, stoga su se brojna istraživanja usmjerila na identificiranje čimbenika koji pomažu u prevenciji sagorijevanja. Ističe se uloga emocionalne inteligencije, pa tako zaposlenici visoke EI reguliraju vlastitu percepciju radnog okruženja i emocionalne reakcije na podražaje iz tog okruženja kako bi postigli radne ciljeve. Također lakše pronalaze prikladna poslovna rješenja, imaju socijalnu podršku prilikom poslovne

interakcije te posebice razumno koriste vlastite emocionalne resurse što smanjuje vjerojatnost depersonalizacije zbog poslovnog neuspjeha (Gong i sur., 2019). Sve ovo su zaštitni faktori u percepciji simptoma sagorijevanja, stoga ne iznenađuje negativna korelacija emocionalne inteligencije i sagorijevanja (Gong i sur., 2019). Navedeno istraživanje implicira da je ključan faktor za smanjenje sindroma sagorijevanja te ostvarivanju profitabilnosti i održivosti organizacija optimizacija emocionalne inteligencije zaposlenih.

### **5.1.1. Uloga psihološkog kapitala**

Psihološki kapital definiran je kao psihološki element osobe koji obuhvaća psihološko stanje sukladno pozitivnom organizacijskom ponašanju. Pozitivno organizacijsko ponašanje sastavljeno je od četiri komponente, a to su samoučinkovitost, nada, optimizam i upornost. Ove četiri psihološke sposobnosti nadilaze ekonomski, ljudski i socijalni kapital u organizaciji, mjerljive su te doprinose boljoj radnoj izvedbi osobe (Luthans i sur., 2005). Budući da sastavnice psihološkog kapitala promiču pozitivan stav na radnom mjestu, sve više empirijskih istraživanja usmjereno je na ulogu psihološkog kapitala u poslovnom uspjehu. U istraživanju Luthansa i suradnika (2005) pronađena je pozitivna korelacija psihološkog kapitala i radne izvedbe zaposlenika, a posebice se ističe uloga nade. Psihološki kapital pozitivno korelira sa zadovoljstvom poslom i motivacijom, a negativno sa stresom, anksioznosti i sagorijevanjem (Demir, 2018). Poboljšavanjem psihološkog kapitala zaposlenika postiže se bolja radna izvedba i smanjuje sagorijevanje, a jedan od načina poboljšavanja psihološkog kapitala je osjećaj postignuća na poslu (Gong i sur., 2019). Može se zaključiti da psihološki kapital ima medijacijsku ulogu u odnosu emocionalne inteligencije i sagorijevanja (Gong i sur., 2019). Navedeni nalazi sugeriraju važnost psihološkog kapitala kao inovativnog koncepta u organizacijskom ponašanju i konstrukciji zdravog radnog okruženja.

Budući da je sindrom sagorijevanja sve učestaliji problem koji može dovesti do gore spomenutih posljedica na radnu izvedbu, važna je činjenica da je emocionalna inteligencija podložna promjeni. Brojna istraživanja usmjerena su na metode poboljšanja emocionalne inteligencije te implementiranje tih metoda u organizacijsku strukturu, o čemu će detaljnije biti u idućem odlomku.

## **6. POBOLJŠAVANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

Jedno od salijentnih područja istraživanja emocionalne inteligencije su metode poboljšavanja emocionalne inteligencije u svrhu smanjenja percipiranog stresa i poboljšanja mentalnog zdravlja zaposlenih (Chu, 2010). Emocionalna inteligencija se može poboljšati u bilo kojoj fazi života, no potrebna je snažna motivacija, poticajno okruženje te kontinuirana praksa, a

koriste se komplementarne vrste treninga i podučavanja vještina emocionalne inteligencije. Trening je grupna metoda prenošenja vještina, dok je podučavanje individualno i praktičnije za organizacije zato što zahtijeva manje resursa. U istraživanju Munira i Azama (2019) provedeno je kombinirano poučavanje sa snažnim naglaskom na teoriju samoeфикаsnosti, prema kojoj vjerovanje u vlastite sposobnosti dovodi do uspješnog ostvarivanja bihevioralnih ciljeva (Lipschitz i sur., 2018, prema Munir i Azam, 2019). Treninzi su bili sastavljeni od interaktivnih radionica u kojima su zaposlenici informirani o vještinama emocionalne inteligencije, a kako bi poboljšali svijest o sebi trebali su identificirati svoje emocije u različitim emocionalno nabijenim situacijama te tendencije reagiranja u takvim situacijama. Trening samoregulacije sastojao se od osvješćivanja situacija u kojima su preplavljeni emocijama te sprječavanja ponašanja vođenog emocijama. Socijalne vještine poboljšavali su aktivnim ispitivanjem i identificiranjem osjećaja drugih ljudi te uloge koju emocije imaju u svakoj situaciji. Nakon provedenih intervencija povisila se razina emocionalne inteligencije zaposlenih te poboljšala njihova radna izvedba.

Prijedlog za osobnu strategiju poboljšanja emocionalne inteligencije je meditacija, zbog svog doprinosa mentalnom zdravlju i regulaciji kognitivnog i emocionalnog funkcioniranja. U istraživanju Beara i suradnika (2006, prema Chu, 2010) pokazalo se da meditacija može poboljšati emocionalnu inteligenciju, toleranciju, empatiju, pozitivno razmišljanje, kao i sreću i radost, a također može smanjiti osjećaje tuge, ljutnje, anksioznosti i hostilnosti. Osim trenutnog učinka na uravnoteženje psihološkog zdravlja, pokazalo se da dugotrajna praksa meditacije ima učinak na ukupnu psihološku dobrobit kroz povećanje emocionalne inteligencije i održavanja pozitivnog stava prema percipiranom stresu. Osim meditacije, pozitivan učinak na poboljšanje emocionalne inteligencije imaju treninzi usredotočene svjesnosti (eng. *mindfulness*). Usredotočena svjesnost promiče usklađenost, povezanost u socijalnim vezama, emocionalnu regulaciju te svijest o sebi, što je potvrđeno u istraživanju Chua i suradnika (2010).

Iako empirijski dokazi potkrepljuju učinak treninga emocionalne inteligencije na radnu izvedbu i uspjeh zaposlenika, organizacije su marginalizirane u odabiru i provedbi takvih strategija zbog visokih financijskih izdataka. Ipak, kombinirana strategija predstavljena u istraživanju Munira i Azama (2019) je pristupačnija i isplativa u pogledu dobrobiti koje poboljšane vještine emocionalne inteligencije zaposlenika donose organizaciji. Drugim riječima, stavljanje naglaska na ulogu vještina emocionalne inteligencije u radnom okruženju i mogućnosti poboljšanja tih vještina inovativan je način ostvarivanja poslovnog uspjeha.

Unatoč brojnim istraživanjima koja povezuju emocionalnu inteligenciju s boljom prilagodbom u poslovnim i stresnim uvjetima, nalazi novijih istraživanja upućuju na kontekste u

kojima emocionalna inteligencija nije korisna ili je čak pogubna za pojedinca, odnosno govori se o mogućem postojanju 'tamne strane' emocionalne inteligencije.

## **7. TAMNA STRANA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

Ekstremna izraženost faceta emocionalne inteligencije može dovesti do štetnih posljedica, pa tako, primjerice, vrlo niska ili vrlo visoka samoeфикаsnost mogu rezultirati depresijom i potištenosti (Davis i Nichols, 2016). Budući da je emocionalna inteligencija složen konstrukt koji uključuje vještine (AEI), percepciju o sebi te dispozicije (TEI), vrlo visoke razine EI mogu dovesti do negativnih intrapersonalnih i interpersonalnih posljedica (Davis i Nichols, 2016). U kontekstu negativnih posljedica emocionalne inteligencije spominje se i emocionalna manipulacija, odnosno utjecanje na druge zbog vlastite koristi.

### **7.1. Emocionalna manipulacija**

Prema Carrovom (2000, prema Hyde i sur., 2020) filozofskom gledištu, vrijednost emocionalne inteligencije ovisi o moralnom kraju kojemu služi. Predstavnik tamne strane emocionalne inteligencije je emocionalna manipulacija, definirana kao čin utjecanja na misli i ponašanja drugih u vlastitu korist. Tako postoje dvije vrste manipulacije, i to zlonamjerna (npr. izazivanje osjećaja krivnje kod drugih) i neiskrena (uvjeravanje drugih kako bi pristali na nešto). Ipak, neki istraživači sugeriraju da emocionalna manipulacija može biti adaptivna, primjerice kada nadređeni inspirira zaposlene upravljajući njihovim emocijama (Ngoc i sur., 2020). No, većina istraživanja usmjerena je na negativne posljedice manipulacije na radnom mjestu. Tako je pronađena je pozitivna povezanost visoke emocionalne inteligencije i neiskrene manipulacije na poslu (Hyde i sur., 2020).

Prediktor emocionalne manipulacije je muški spol, a tu tvrdnju podupiru nalazi istraživanja Hyde i suradnika (2020) u kojem su se žene značajno manje upuštale u emocionalnu manipulaciju na poslu od muškaraca. Navedene nalaze objašnjavaju time da je emocionalna manipulacija za muškarce instinktivno i adaptivno ponašanje, posebice u dominantno muškim hijerarhijskim organizacijama u kojima su cijenjena stereotipno muška ponašanja kao što su asertivnost i nezavisnost. No, muškarci visoke emocionalne inteligencije nisu emocionalni manipulirali drugima u navedenom istraživanju. S druge strane, pronađena je pozitivna korelacija između visoke emocionalne inteligencije žena i emocionalne manipulacije. Sugeriraju da žene mogu upotrijebiti svoje emocionalne vještine za usmjeravanje na relacijske oblike agresije, umjesto na direktne oblike s obzirom da su više socijalno orijentirane od muškaraca. Prema istim autorima sama prosocijalna narav emocionalne manipulacije na poslu može pomoći ženama u poslovnom uspjehu. Ukoliko su muškarci i žene jednako emocionalno inteligentni, muškarci će biti skloniji emocionalno manipulirati od žena (Ngoc i sur., 2020).

Nadalje, u istraživanju Ngoca i suradnika (2020) pronađena je pozitivna korelacija između emocionalne inteligencije i emocionalne manipulacije, točnije između modela emocionalne inteligencije kao sposobnosti (AEI) i upitnika koji mjeri zlonamjernu emocionalnu manipulaciju. Navedeni nalazi sugeriraju postojanje 'tamne' strane emocionalne inteligencije, odnosno tendencije ljudi da koriste vlastite emocionalne vještine kao sredstvo postizanja poslovnog uspjeha kroz manipulaciju drugima. Emocionalna manipulacija svojstvena je mračnim osobinama ličnosti.

### **7.1.1. Emocionalna inteligencija, emocionalna manipulacija i mračna trijada**

Pojedina istraživanja povezuju visoku razinu emocionalne inteligencije s osobinama ličnosti mračne trijade – narcizmom, psihopatijom te makijavelizmom. Ove tri averzivne osobine ličnosti dijele osnovnu značajku emocionalne manipulacije, ali se razlikuju u karakteristikama. Tako makijavelizam karakterizira cilju usmjeren, ciničan i amoralan pristup prema drugima. Narcizam je kompleksna osobina ličnosti koja se očituje grandioznošću, osjećajem povlaštenosti i vlastite važnosti te traženjem divljenja. Psihopatiju karakteriziraju nedostatak empatije, površnost, egocentrizam, zanemarivanje društvenih normi i agresija (Grover i Furnham, 2021).

Osobe visoko na osobinama mračne trijade procjenjuju vlastitu sposobnost manipuliranja drugima visokom, a često koriste strategije pogoršavanja raspoloženja (kritiziranje) te laskanje. Osobe visoko na psihopatiji češće koriste tzv 'tvrde' tehnike manipulacije kao što je kažnjavanje, dok narcisoidne osobe češće koriste 'meke' tehnike kao što su nagrađivanje i zahvalnost. Makijavelisti upotrebljavaju obje vrste. Antagonistička ponašanja su više povezana s makijavelizmom i psihopatijom, dok narcisoidne osobe teže stvoriti povoljan dojam kod drugih, stoga se okreću mekim tehnikama manipulacije (Hyde i sur., 2020). U istraživanju Hyde i suradnika (2020), pronađena je umjeren korelacija osobina mračne trijade i obje vrste emocionalne manipulacije kod žena. Kod muškaraca, zlonamjerna i neiskrena manipulacija najjače su korelirale s makijavelizmom, zatim narcizmom te naposljetku psihopatijom. Potonji nalaz suprotan je prijašnjim istraživanjima (primjerice Austin i sur., 2014) u kojem je psihopatija bila značajniji prediktor emocionalne manipulacije od makijavelizma i narcizma. Moguće je da određena radna mjesta potiču makijavelistička ponašanja kao što su prijevara i riskiranje, primjerice putem konkurentne strukture nagrađivanja zaposlenika usmjerene na pojedince, a ne na kolektiv.

Unatoč negativnim karakteristikama koje se vezuju za mračnu trijadu, istraživanje Grovera i Furnhama (2021) sugerira da psihopatija umanjuje simptome sagorijevanja. Nadalje, visoka emocionalna inteligencija može ublažiti negativne učinke osobina mračne trijade, ali i facilitirati one pozitivne. Tako visoke razine emocionalne inteligencije uvećavaju pozitivne

osobine povezane s narcizmom i psihopatijom (svijest o sebi), a umanjuju negativne osobine makijavelizma, čime se posljedično smanjuje sagorijevanje i poboljšava radna izvedba.

Praktične implikacije navedenih nalaza prvenstveno su uzimanje odnosa visoke emocionalne inteligencije, emocionalne manipulacije i mračne trijade, ali i razmatranje uloge radne politike organizacije. Kompetitivno radno okruženje koje je usmjereno na individualno nagrađivanje više nego na kolektivno može facilitirati korištenje emocionalnih vještina neetičnim putem u svrhu poslovnog napretka. U radnoj klimi usmjerenoj na kolektivni uspjeh te kompetentnost organizacije, a ne pojedinca, osobe visoke emocionalne inteligencije mogu značajno pridonijeti poslovnom uspjehu i produktivnosti organizacije.

## **8. ZAKLJUČAK**

Emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost prepoznavanja i razumijevanja vlastitih i tuđih emocija te korištenje tih informacija za upravljanje ponašanjem. Dva primarna modela emocionalne inteligencije promatraju je kao sposobnost i osobinu ličnosti, a obuhvaća samoregulaciju, motivaciju, empatiju, socijalne vještine i svijest o sebi. Budući da se pokazala prediktorom poslovnog uspjeha neovisno o generalnoj inteligenciji, smatra se važnim konstruktom u organizacijskoj psihologiji. Brojna istraživanja potvrđuju pozitivan utjecaj emocionalne inteligencije na pozitivna radna ponašanja, pa su tako emocionalno inteligentni zaposlenici zadovoljniji poslom, produktivniji i ostvaruju kvalitetnije interpersonalne odnose. Emocionalna inteligencija se pokazala zaštitnim faktorom negativnih radnih ponašanja kao što su absentizam, zanemarivanje radnih obaveza, prokrastinacija, dosada na poslu i napuštanje posla. Također negativno korelira sa sindromom sagorijevanja za kojeg je karakteristična emocionalna iscrpljenost i nezadovoljstvo poslom.

Visoko emocionalno inteligentni pojedinci primjenjuju učinkovitije strategije nošenja sa stresom, stoga je pronađena korelacija emocionalne inteligencije i nižeg stupnja kroničnog, akutnog te traumatskog stresa. Kako bi se prevenirale i minimizirale negativne posljedice radnog stresa na pojedinca, potrebna je optimizacija emocionalne inteligencije zaposlenih. Organizacije uvode grupne treninge emocionalne inteligencije kako bi postigle taj cilj, a pojedincima se preporuča i meditacija. Konačno, primjena strategija poboljšanja emocionalne inteligencije može značajno pridonijeti kvaliteti i produktivnosti organizacija, stvoriti zdravije radno okruženje i poboljšati mentalno zdravlje radnika. Povezanost emocionalne inteligencije, osobina mračne trijade i manipulacije implicira postojanje situacija u kojima emocionalna inteligencija može imati štetne posljedice, no potrebna su daljnja istraživanja. Ipak, kao mjeru prevencije manipulacije na radnom mjestu organizacije bi mogle prilagoditi radnu politiku. Kolektivnim

nagrađivanjem i naglaskom na timski uspjeh facilitira se stvaranje timske emocionalne inteligencije, kao i umanjuje vjerojatnost emocionalnog manipuliranja od strane visoko emocionalno inteligentnih osoba zbog vlastite koristi. Zbog iscrpnih nalaza o pozitivnom utjecaju emocionalne inteligencije na radna i prosocijalna ponašanja, produktivnost i zdravlje zaposlenika, kao i uspjeh organizacije u cjelini, može se zaključiti da dobiti od emocionalne inteligencije nadilaze moguće štetne posljedice. Stoga, organizacije bi profitirale od implementiranja strategija poboljšanja emocionalne inteligencije, ali i prilagodbe selekcijskog procesa kandidata obzirom na vrstu posla. Buduća istraživanja bi se mogla bazirati na specifičnijim varijablama koje facilitiraju odnos emocionalne inteligencije i poslovnog uspjeha kako bi organizacije prilagodile radne uvjete, učinkovitije provele selekciju kandidata i uvrstile treninge poboljšanja emocionalne inteligencije zaposlenih.

## 10. Literatura:

- Akinsulure-Smith, A. M., Espinosa, A., Chu, T., i Hallock, R. (2018). Secondary traumatic stress and burnout among refugee resettlement workers: The role of coping and emotional intelligence. *Journal of Traumatic Stress, 31*(2), 202-212. <https://doi.org/10.1002/jts.22279>
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., i Mastoras, S. M. (2010). Emotional intelligence, coping and exam-related stress in Canadian undergraduate students. *Australian Journal of Psychology, 62*(1), 42-50. <https://doi.org/10.1080/00049530903312899>
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Smith, M., i Tohver, G. (2014). Associations of the managing the emotions of others (MEOS) scale with personality, the Dark Triad and trait EI. *Personality and Individual Differences, 65*, 8-13. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.060>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., i Härtel, C. E. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research, 39*(2), 121–149. <https://doi.org/10.1177/1046496407304921>
- Bechtoldt, M. N., i Schneider, V. K. (2016). Predicting stress from the ability to eavesdrop on feelings: emotional intelligence and testosterone jointly predict cortisol reactivity. *Emotion, 16*, 815–825. <https://doi.org/10.1037/emo0000134>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., i Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook, 66*(2), 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., i Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of personality and social psychology, 91*(4), 780. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.780>
- Chu, L. C. (2010). The benefits of meditation vis-à-vis emotional intelligence, perceived stress and negative mental health. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 26*(2), 169-180. <https://doi.org/10.1002/smi.1289>
- Davis, S. K., i Humphrey, N. (2012). The influence of emotional intelligence (EI) on coping and mental health in adolescence: Divergent roles for trait and ability EI. *Journal of adolescence, 35*(5), 1369-1379. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.05.007>



- Davis, S. K., i Nichols, R. (2016). Does emotional intelligence have a “dark” side? A review of the literature. *Frontiers in psychology*, 7, 1316.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01316>
- Demir, S. (2018). The relationship between psychological capital and stress, anxiety, burnout, job satisfaction, and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(75), 137-154.
- Drigas, A. S., i Papoutsis, C. (2018). A new layered model on emotional intelligence. *Behavioral Sciences*, 8(5), 45. <https://doi.org/10.3390/bs8050045>
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., i Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 15(9), 1909. <https://doi.org/10.3390/ijerph15091909>
- Gong, Z., Chen, Y., i Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 2707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>
- Grover, S., i Furnham, A. (2021). Does emotional intelligence and resilience moderate the relationship between the Dark Triad and personal and work burnout?. *Personality and Individual Differences*, 169, 109979. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109979>
- Hajnci, L., i Vučenović, D. (2020). Effects of measures of emotional intelligence on the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Psihologijske teme*, 29(1), 119-134. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.7>
- Herpertz, S., Nizielski, S., Hock, M., i Schütz, A. (2016). The relevance of emotional intelligence in personnel selection for high emotional labor jobs. *PloS one*, 11(4), e0154432. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0154432>
- Huang, H., Liu, L., Yang, S., Cui, X., Zhang, J., i Wu, H. (2019). Effects of job conditions, occupational stress, and emotional intelligence on chronic fatigue among Chinese nurses: a cross-sectional study. *Psychology research and behavior management*, 12, 351. doi: [10.2147/PRBM.S207283](https://doi.org/10.2147/PRBM.S207283)
- Hunt, N., i Evans, D. (2004). Predicting traumatic stress using emotional intelligence. *Behaviour Research and Therapy*, 42(7), 791-798.  
<https://doi.org/10.1016/j.brat.2003.07.009>

- Hyde, J., Grieve, R., Norris, K., i Kemp, N. (2020). The dark side of emotional intelligence: the role of gender and the Dark Triad in emotional manipulation at work. *Australian journal of psychology*, 72(4), 307-317. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12294>
- Judge, T. A., i Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kalyoncu, Z., Guney, S., Arslan, M., i Ayranci, E. (2012). Analysis of The Relationship Between Emotional Intelligence and Stres Caused By The Organization: A Study of Nurses. *Business Intelligence Journal*, 5(2)
- Kaur, N. (2013). Gender differences on different dimensions of emotional intelligence among prospective management personnel. In *International Conference on Management and Information Systems*, 22-24.
- Laborde, S., Brüll, A., Weber, J., i Anders, L. S. (2011). Trait emotional intelligence in sports: A protective role against stress through heart rate variability?. *Personality and Individual Differences*, 51(1), 23-27. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.003>
- Lea, R. G., Davis, S. K., Mahoney, B., i Qualter, P. (2019). Does emotional intelligence buffer the effects of acute stress? A systematic review. *Frontiers in psychology*, 10, 810. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00810>
- Lee, C., i Wong, C. S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 844-859. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.43>
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., i Martos, M. P. B. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62(1), 97-114. <https://doi.org/10.1007/BF03395790>
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., i Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: more than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., i Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Magnano, P., Santisi, G., i Platania, S. (2017). Emotional intelligence as mediator between burnout and organisational outcomes. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8(4), 305-320. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2017.089295>

- McCrae, R. R., i John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Mattingly, V., i Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D., Salovey, P., i Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Miao, C., Humphrey, R. H., i Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mikolajczak, M., Roy, E., Luminet, O., Fillée, C., i de Timary, P. (2007). The moderating impact of emotional intelligence on free cortisol responses to stress. *Psychoneuroendocrinology*, 32(8-10), 1000-1012. doi:10.1016/j.psyneuen.2007.07.009
- Montero-Marin, J., Prado-Abril, J., Piva Demarzo, M. M., Gascon, S., i García-Campayo, J. (2014). Coping with stress and types of burnout: explanatory power of different coping strategies. *PloS one*, 9(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0089090>
- Munir, M., i Azam, R. I. (2017). Emotional intelligence and employee performance: an intervention based experimental study. *Journal of Business & Economics*, 9(2), 1-19.
- Ngoc, N. N., Tuan, N. P., i Takahashi, Y. (2020). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Emotional Manipulation. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020971615>
- Pegah, H. (2020). The Relationship Between Salesmen’s Emotional Intelligence and Sales Skills in In-Person Sales (Case Study: Salesmen of Commercial Complexes in the Third Municipality District of Bandar Abbas City). *International Journal of Marketing Studies*, 12(2). <https://doi.org/10.5539/ijms.v12n2p62>
- Petrides, K. V., i Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European journal of personality*, 17(1), 39-57. <https://doi.org/10.1002/per.466>

- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavrouveli, S., Sanchez-Ruiz, M. J., Furnham, A., i Pérez-González, J. C. (2016). Developments in trait emotional intelligence research. *Emot. Rev.* 8, 335–341. doi: 10.1177/1754073916650493
- Rexhepi, G., i Berisha, B. (2017). The effects of emotional intelligence in employees performance. *International Journal of Business and Globalisation*, 18(4), 467-479. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2017.084351>
- Rezvani, A., Barrett, R., i Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019>
- Sahu, T. L., i Das, R. P. (2016). Gender difference and emotional intelligence in selected hospitals-a study. *World Scientific News*, (59), 1-11.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schultz, D., Izard, C. E., i Bear, G. (2004). Children's emotion processing: Relations to emotionality and aggression. *Development and psychopathology*, 16(2), 371-387. <https://doi.org/10.1017/S0954579404044566>
- Shahhosseini, M., Silong, A. D., i Ismail, I. A. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *Researchers World*, 4(1), 15.
- Singh, Y., i Sharma, R. (2012). Relationship between general intelligence, emotional intelligence, stress levels and stress reactivity. *Annals of Neurosciences*, 19(3), 107. doi: [10.5214/ans.0972.7531.190304](https://doi.org/10.5214/ans.0972.7531.190304)
- Sulehri, N., Awais, A., Dar, I. B., i Uzair, A. (2021). Big Five Personality Traits on Project Success in Marketing-Oriented Organizations: Moderation of Leader Member Exchange. *Foundation University Journal of Psychology*, 5(2). DOI 10.33897/fujp.v5i2.96
- Troth, A. C., Jordan, P. J., i Lawrence, S. A. (2012). Emotional intelligence, communication competence, and student perceptions of team social cohesion. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4), 414-424. <https://doi.org/10.1177/0734282912449447>

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Yousefi, M., i Abdullah, A. G. K. (2019). The Impact of Organizational Stressors on Job Performance among Academic Staff. *International Journal of Instruction*, 12(3), 561-576.