

Utjecaj empatije na poslovni uspjeh

Janković, Eva

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:601999>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Eva Janković

**UTJECAJ EMPATIJE NA
POSLOVNI USPJEH**

završni rad

na

preddiplomskom stručnom studiju

Zagreb, srpanj 2021. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija

Manager marketinga

UTJECAJ EMPATIJE NA

POSLOVNI USPJEH

završni rad

MENTOR

doc. dr. sc. Tanja Grmuša, v. pred.

STUDENT

Eva Janković

Zagreb, srpanj 2021. godine

Sažetak

Empatija je jedna od temeljnih vještina svakog pojedinca koja se razvija tijekom života, koja nam omogućuje gradnju odnosa s drugim ljudima i bez koje bi bilo nemoguće živjeti. Kao takva ima veliku važnost i u poslovnom okruženju te nam pomaže da ostvarimo dobre rezultate na poslovnom planu kroz povezivanje s drugim ljudima i čuvanje odnosa s njima. Ona je temeljna vještina svih društvenih sposobnosti važnih za rad i prepoznata je kao ključna kompetencija dobrog menadžera koji je odgovoran kako za funkcioniranje posla u organizaciji, tako i za potrebe i zadovoljstvo svojih suradnika poslom. Ona dobrom voditelju omogućuje razumijevanje i potpomaganje drugih na način da potiče njihove sposobnosti i razvoj. Pri tome dobar menadžer mora posjedovati osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine, a poseban naglasak je na komunikacijskim vještinama bez kojih je nemoguće kvalitetno upravljati organizacijom. U poslovnom svijetu komunikacija ima veliku važnost zbog utjecaja na odnose unutar organizacije između suradnika međusobno, ali i na odnos između menadžera i suradnika. Ukoliko je komunikacija na radnom mjestu loša zaposlenici mogu imati netočne informacije što će im otežati kvalitetan rad, te oni mogu postati manje motivirani. U konačnici to dovodi do njihova nezadovoljstva. Najveću odgovornost za ovo ima menadžer koji vodi organizaciju. Dobra komunikacija u organizaciji omogućuje menadžeru organiziranje i stvaranje strukture poslovanja. Postojanje organizacije ne bi bilo moguće bez komunikacije, koju čini prenošenje poruka, razmjena informacija, izdavanje i primanje naloga među pojedinim strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i strankama. Za uspješnu komunikaciju s drugima važno je da smo u stanju razumjeti njihova stajališta, a upravo razumijevanje drugih i povezivanje s njima su područje empatije.

Ključne riječi: *empatija, komunikacija, vještina, organizacija, uspješnost.*

Summary

Empathy is one of the fundamental skills of every individual that develops throughout life, which allows us to build relationships with other people and without which it would be impossible to live. As such, it is also of great importance in the business environment and helps us achieve good business results by connecting with other people and maintaining relationships with them. It is a fundamental skill of all social abilities important for work and is recognized as a key competence of a good manager who is responsible for the functioning of the work in the organization and for the needs and satisfaction of his colleagues with work. It allows a good leader to understand and support others in a way that encourages their ability to develop. A good manager must have personal, interpersonal, communication and group skills, and special emphasis is on communication skills without which it is impossible to manage the organization. In the business world, communication is of great importance because of the impact on the relationships within the organization between co-workers with each other, but also on the relationship between managers and co-workers. If communication in the workplace is poor, employees may have inaccurate information, which will make it difficult for them to work properly, and they may become less motivated. Ultimately, this leads to their dissatisfaction. The manager of the organization has the greatest responsibility for this. Good communication in the organization allows the manager to organize and create a business structure. The existence of the organization would not be possible without communication, which consists of transmitting messages, exchanging information, issuing and receiving orders between individual structures in the organization, contacts with business partners, customers. For successful communication with others, it is important that we are able to understand their views, and it is precisely understanding others and connecting with them that is an area of empathy.

Keywords: *empathy, communication, skill, organization, performance.*

U Zagrebu, srpanj 2021. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Utjecaj empatije na poslovni uspjeh

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

doc. dr. sc. Tanja Grmuša, v. pred.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Utjecaj empatije na poslovni uspjeh

(naslov rada)

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:
Eva Janković

OIB: **56256772204**

Sadržaj

1. UVOD	1
2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	2
2.1. Razvoj emocionalne inteligencije	3
2.2. Pojemno određenje emocija.....	4
2.2.1. Primarne emocije.....	5
2.2.2. Sekundarne emocije	6
2.3. Osnovne emocionalne i društvene kompetencije.....	7
2.3.1. Samosvijest.....	7
2.3.2. Samosvladavanje	7
2.3.3. Motivacija.....	8
2.3.4. Empatija	8
2.3.5. Društvene vještine	8
2.3.6. Važnost emocionalne inteligencije.....	8
3. EMPATIJA	9
3.1. Može li se empatija naučiti?	11
3.2. Navike vrlo empatičnih ljudi	12
3.3. Uključivanje empatičkog mozga	12
3.4. Činjenje imaginativnog skoka.....	13
3.4.1. Traženje iskustvenih pustolovina	14
3.4.2. Prakticiranje umijeća konverzacije	14
3.4.3. Putovanje u vlastitom naslonjaču.....	15
3.4.4. Nadahnjivane revolucije.....	15
3.5. Važnost empatije za odnose sa drugim ljudima.....	15
4. KOMUNIKACIJA	16
4.1. Komunikacija unutar organizacije	18
4.2. Što je najvažnije za uspješnu komunikaciju?.....	19
5. EMPATIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU	19
5.1. Temeljna vještina društvenih sposobnosti koje su važne za rad.....	21
5.1.1. Razumijevanje drugih	21
5.1.2. Usmjerenost prema klijentu	21
5.1.3. Potpomaganje drugih.....	21

5.1.4.	Oslonac na raznolikostima	22
5.1.5.	Politička svijest	22
5.2.	Što obuhvaća poslovni uspjeh?	23
5.2.1.	Vještine dobrog menadžera	24
5.2.2.	Empatija kao temelj ključnih vještina dobrog menadžera	27
6.	PRIMJERI UTJECAJA EMPATIJE NA USPJEŠNOST U POSLU	29
7.	ZAKLJUČAK	31
	POPIS LITERATURE I	
	IZVORA	32
	POPIS SLIKA	33

1. UVOD

Emocionalna inteligencija je najšire govoreći prepoznavanje svojih i tuđih emocija. Služimo se emocijama od kada znamo za sebe, jer su nas roditelji još od malih nogu učili prepoznavanju i korištenju emocija. Tako smo kad smo bili ljuti znali stisnuti šake, lupiti o predmet ili čak ugristi, što je u redu jer je to stvar učenja i prepoznavanja emocija, a na taj način dopuštamo djetetu da se izrazi, slušamo ga i učimo da se nosi sa svojim osjećajima, a da ne reagira burno. To su koraci za razvijanje emocionalne inteligencije kod djece koja će im biti nužna u odrasloj dobi. Iako neki odrasli kada su ljuti dobro kontroliraju emocije, na primjer srdžbu, često to nije slučaj. Naravno u odrasloj dobi uvelike je važno znati kontrolirati emocije, a ne dopustiti da one upravljaju nama. Ovo je od posebne važnosti u poslovnom svijetu u kojem postoje određena pravila ponašanja.

Danas se u poslu ljudi u velikoj mjeri oslanjaju na tehnologije i koristi koje one donose. Međutim, često zaboravljaju da unatoč tehnologiji uspjeh na poslu zahtjeva profesionalan i praktičan način uspostavljanja kvalitetnih odnosa, povezivanje, prvo na ljudskom nivou, a potom i na kolegijalnom te na suradničkom. Razne studije otkrivaju da je prisutnost i fleksibilnost društvene inteligencije temelj svih ostalih vještina i može nam poboljšati karijeru. Empatija je jedna od najvažnijih društvenih kompetencija koju trebamo razvijati i koja nam je potrebna, kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnom okruženju. Važna je jer bez nje bi se čovjek teško prilagodio i prilagodio životnim okolnostima. Ona nam pomaže da sagledamo stvari na drugačiji način, tj. da vidimo stvari kako ih druga osoba vidi. Zahvaljujući empatiji sposobni smo razumjeti emocije druge osobe, steći uvid i razumjeti razmišljanja i stavove druge osobe. Ovo je neophodno kako bismo mogli uspostaviti emocionalnu povezanost s drugim ljudima i razvijati dobre odnose s našim kolegama i suradnicima.

U ovom radu pojasnit ćemo koja je važnost emocionalne inteligencije, a posebice empatije kao temeljne društvene kompetencije u životu pojedinca posebice u pogledu na njegovo uspješno funkcioniranje u poslovnom okruženju i postizanju dobrih rezultata u poslu.

2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Danas je opće prihvaćeno da visina kvocijenta inteligencije (IQ) nužno neće osigurati uspjeh i zadovoljstvo u životu. Posljednjih nekoliko godina pojavila se nova mjera koja zauzima sve važnije mjesto kada se govori o uspješnosti i zadovoljstvu, a to je emocionalna inteligencija (EQ).

„Koncept EQ pojavio se 1990. godine kada su psiholozi John Mayer i Peter Salovey objavili tekst pod nazivom "Emocionalna inteligencija," a svoje šire prihvaćanje doživio je 1995. godine kada je Daniel Goleman objavio knjigu s istim naslovom. Najšire govoreno emocionalna inteligencija je mogućnost razumijevanja svojih, ali i osjećaja drugih ljudi.“¹ Ljudi često imaju pogrešna shvaćanja u vezi s emocionalnom inteligencijom i smatraju kako emocionalna inteligencija znači biti samo ljubazan. Osim ljubaznosti emocionalna inteligencija obuhvaća još puno toga. Između ostalog ona uključuje i otvoreno suprotstavljanje osobama koje ne žele prihvatiti neugodnu ali očitu istinu. „Emocionalna inteligencija ne znači razuzdavanje emocija, nego podrazumijeva kontrolu osjećaja tako da se očituju prikladno i učinkovito te tako omogućuje ljudima da napreduju prema svome cilju.“² „Osobe koje imaju kvalitete emocionalne inteligencije lako se nose sa stresom i rijetko žale za svojim odlukama. Te osobe zrače samopouzdanjem i prepoznaju svoje vrijednosti. Za emocionalno inteligentne osobe karakteristično je to da mogu uspješno prepoznati vlastite i tuđe emocije, potrebe i želje, ali i to da imaju razvijene vještine samokontrole i rada s drugim ljudima. Ovakvi pojedinci imaju gotovo uvijek vrlo uspješne prijateljske odnose, odnose s partnerom, bilo da se radi o vezi ili o braku, a na poslovnom planu su uvijek prepoznati kao samouvjerene i čvrste, ali ujedno i fleksibilne osobe s kojima je jednostavno raditi.“³

¹Takšić V., Mohorić T., Munjas R. Emocionalna inteligencija teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, *Društvena istraživanja: Časopis za opća društvena pitanja*, Vol. 15., No. 4-5(84-85), 2006., str. 729-752 preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/10875> datum pristupa 17. 9. 2020.

²Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 12.

³Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str.12.

2.1. Razvoj emocionalne inteligencije

Razina naše emocionalne inteligencije ne utvrđuje se genetski, već je u značajnoj mjeri učena i kreće se razvijati kroz život. Emocionalna inteligencija sve se više razvija s našim životnim iskustvima iz kojih učimo. Što više nadziremo vlastite porive i emocije, koristimo empatiju i samomotivaciju to više naša emocionalna inteligencija raste.

„Svi mi u život krećemo s nekim naslijeđenim kvalitetama, sklonostima i osnovnim ljudskim potrebama te se od trenutka rođenja trudimo ponašati onako kako mislimo da će to odgovarati našim potrebama. Kako stječemo životna iskustva tako se razvijaju naša uvjerenja o tome kako možemo zadovoljiti svoje potrebe pri čemu možemo učiti neposrednim iskustvom iz onoga što nam se dogodilo ili posrednim iskustvom iz onoga što smo vidjeli da se dogodilo nekome drugome. Na temelju tih iskustava stvaramo zaključke o tome kakvi smo mi sami, kakav je svijet, što trebamo voljeti, što izbjegavati i kako bi bilo najbolje izlaziti na kraj sa zahtjevima života.“⁴

Emocionalna inteligencija izrazito je bitna u odgoju djece. „Izuzetno je važno djecu naučiti emocionalnoj inteligenciji već u ranim godinama kako bismo ih što bolje pripremili za život. Djeca koja imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju bit će uspješnija u školi te se bolje slagati s vršnjacima i lakše pronalaziti rješenja za svladavanje prepreka na koje će nailaziti. Svi smo modeli svojoj djeci. U svakom kontaktu i interakciji s djetetom pruža nam se mogućnost pomoći djeci da izrastu u emocionalno kompetentnije osobe.“⁵ Pri tome je važno da smo sposobni pogledati svijet dječjim očima što znači da trebamo poštivati osjećaje djeteta i njegovo mišljenje. Dozvoliti djetetu da se izrazi, slušati ga i naučiti ga da se nosi sa svojim osjećajima, a da ne pobjesni, samo su neki od postupaka za stvaranje emocionalne inteligencije kod djece.

Osobe koje imaju razvijene emocionalne vještine lakše se nose sa stresnim situacijama, kako na poslu tako i u svakodnevnom životu. Zbog toga je iznimno važno jačati društvene i emotivne vještine, koje nam pomažu u situacijama u kojim je potrebno znati

⁴Zoran Hecigonja, *Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju*, Fronta Impress, Varaždin, 2018., str. 14.

⁵Renata Ćorić Špoljar, *Kako razvijati emocionalnu inteligenciju djeteta*, 2013., preuzeto sa poliklinika-djeca.hr/za-roditelje/razvoj-djece/ datum pristupa 6. 10. 2020.

rješavati probleme, donositi odluke, prepoznavati vlastite i tuđe emocije nositi se s njima na primjeren način.

Emocionalna inteligencija ima važno mjesto u svakodnevnom životu ljudi i ključna je kako bismo funkcionirali u društvenoj zajednici, a kao takva svakako ima važno mjesto i u poslovnom okruženju. „Pravila na poslu se mijenjaju te se za uspješno obavljanje posla ocjenjivanje ljudi obavlja prema novim mjerilima. Nije bitna samo inteligencija, naobrazba i stručnost te dostatne intelektualne sposobnosti i tehničko znanje, nego inicijativnost i empatija, prilagodljivost i uvjerljivost. Za poslovni uspjeh bitna je emocionalna inteligencija, a ne isključivo tehničko umijeće i knjiško znanje.“⁶

2.2. Pojmovno određenje emocija

„Riječ emocija dolazi od glagola *movere* (lat.) što znači pokrenuti se. Stoga kad nešto doživimo, ponekad upotrebljavamo izraz “nešto se događa u nama.“ U riječi “emocija“ nalazimo i riječ *motion* (eng. pokret) koja ima isti korijen kao i riječ motor ili stroj. Prema tome, kako navode Chabot, D. i Chabot M. (2009) emocije su moćni “strojevi“ koji nas pokreću iznutra, ali utječu i na vanjsko ponašanje.“⁷

„Pojam „emocija“ podrazumijeva čovjekovu reakciju na ono što nam je važno, svaka uzbuđenost ili uznemirenost uma, osjećaja, strasti, bilo koje mentalno stanje čine emociju. Daniel Goleman riječ „emocija“ koristi kada želi označiti osjećaj i izraziti njegove misli, psihološka i biološka stanja.“⁸ Emocije dijelimo na primarne (jednostavne) emocije i sekundarne (složene) emocije. „Neke od jednostavnih emocija su: srdžba, tuga, strah, radost, iznenađenje, gađenje. Složene emocije su ljubav, ljubomora, ponos, nježnost, mržnja itd. Primarne ili jednostavne emocije su urođene i pojavljuju se u ranom razvojnem razdoblju. One nastaju brzo i spontano i prati ih univerzalna facijalna ekspresija. Sekundarne ili složene

⁶ Daniel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Dodatak A, Mozaik knjiga, Zagreb 1997., str. 10.

⁷ Josipa Pavlović, *Emocionalna pedagogija*, preuzeto sa <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffos:3170>, datum pristupa 10. 10. 2020.

⁸ Daniel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Dodatak A, Mozaik knjiga, Zagreb 1997., str. 11.

emocije nisu urođene već se stječu životnim iskustvom, nemaju urođenu facijalnu ekspresiju već se različito izražavaju.“⁹

„Svaka emocija ima i specifičnu kemijsku pozadinu; pri svakoj emociji izlučuju se određeni kemijski spojevi, koji djeluju na čovjekovo raspoloženje.“¹⁰

2.2.1. Primarne emocije

„Kod osjećaja srdžbe dolazi do ubrzanog rada srca i navale adrenalina zbog čega je lakše uhvatiti oružje ili udariti neprijatelja. Srdžba je najopasnija emocija, među glavnim problemima koji razaraju današnje društvo, jer se najteže prilagođava, mobilizira nas i priprema za borbu. Naše emocije razvile su se u vrijeme kada nismo raspolagali tehnologijom koja bi nam omogućila da njih reagiramo tako snažno.“¹¹ Prije kada bi nas obuzela silna srdžba i kada bismo na trenutak poželjeli nekoga ubiti, to baš i nismo mogli tako lako učiniti.¹²

„Glavna funkcija tuge je pomoći u prihvaćanju velikog gubitka, primjerice smrti bliske osobe ili velikog razočarenja. Tuga izaziva presušivanje ukupne energije i želje za svakodnevnim aktivnostima. Kod straha krv odlazi u velike skeletne mišiće, npr. noge, zbog čega je lakše bježati istodobno, tijelo se posve ukoči ili postane napeto i pripravno za akciju, dok se pozornost usredotočuje na neposrednu prijetnju. Među glavnim biološkim promjenama kod radosti jest pojačana aktivnost moždanog centra koji sprječava pojavu negativnih emocija i omogućuje povećanje količine dostupne energije te stišavanje onih koje potiču zabrinutost. Ovakav sklop tijelu omogućuje opće opuštanje, a nudi mu i spremnost i snagu za bilo koju zadaću, kao i za težnju k mnoštvu drugih ciljeva. Način na koji pokazujemo žalost, radost i iznenađenje oblikuje i određuje naše životno iskustvo i kultura.“¹³

⁹ Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija*, Dodatak A, Copyright 1995., str. 96.

¹⁰ Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija*, Dodatak A, Copyright 1995., str. 96.

¹¹ Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija*, Dodatak A, Copyright 1995., str. 96.

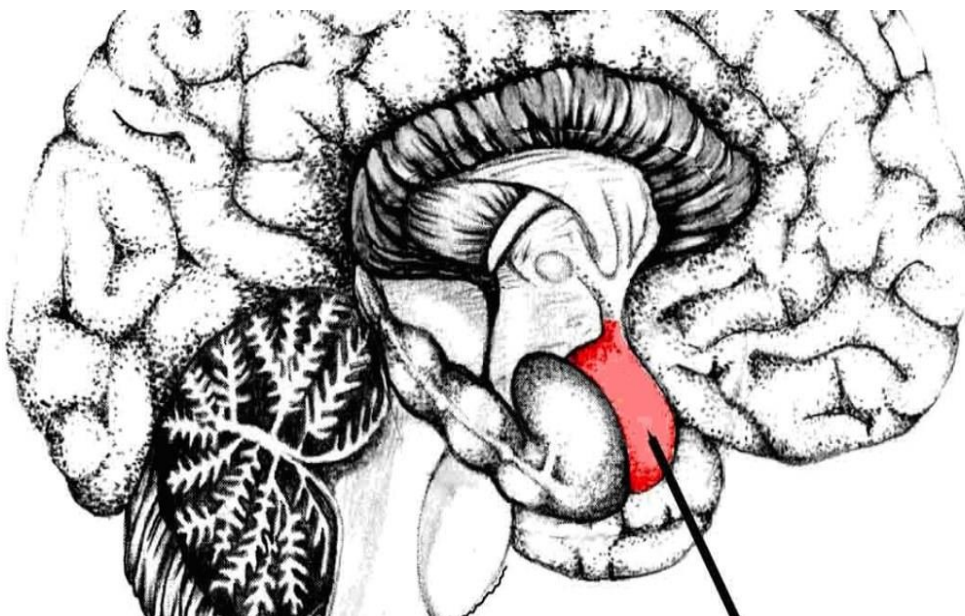
¹² Usp. Daniel Goleman *nav.dj.*, str. 97.

¹³ Daniel Goleman. *nav.dj.*, str. 97.

2.2.2. Sekundarne emocije

„Ljubav, nježni osjećaji i spolno zadovoljstvo koji čine parasimpatički obrazac, prozvan i „refleksom relaksacije“ mnoštvo je pojava čitavog tijela koje donose potpuni dojam mira i zadovoljstva i pružaju ostvarenje suradnje.“¹⁴ „Prepoznavanje emocija u drugih ljudi zasniva se na 4 skupine, a to su izraz čovjekovog lica, glas, pokreti tijela i udova te cjelokupna situacija koja ostavlja učinak na čovjekove reakcije.“¹⁵

Amigdala je jedna od poznatijih struktura mozga. Sjedište cjelokupne strasti čini ljudska amigdala. Amigdala (*Corpus amygdaloideum*) je struktura mozga koja je dio limbičkog sustava, a u kojoj nastaju naše emocije. „Prekine li se veza amigdale s preostalim dijelom mozga, posljedica je nevjerojatna nesposobnost procjenjivanja emocionalne važnosti pojedinih događaja. Amigdala je specijalizirana za pitanja emocija.“¹⁶



Slika 1. Amigdala.¹⁷

¹⁴Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija*, Dodatak A, Copyright 1995., str. 97.

¹⁵Akos.ba, Emocionalna inteligencija Amigdala-centar za emocije, 2015 datum pristupa 8. 11. 2020.

¹⁶Akos.ba, Emocionalna inteligencija Amigdala-centar za emocije, 2015 datum pristupa 8. 11. 2020.

¹⁷<https://zdravlje.avaz.ba/zdravlje/379902/amigdala-centar-nasih-emocija>, datum pristupa 8. 11. 2020.

2.3. Osnovne emocionalne i društvene kompetencije

„Dvojica psihologa Peter Salovey i John Mayer definirali su emocionalnu inteligenciju kao sposobnost praćenja i upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima, te usmjeravanje mišljenja i djelovanja uz pomoć osjećaja. Daniel Goleman prilagodio je njihov model u oblik koji smatra najkorisnijim za shvaćanje kako su ti talenti važni u radnom životu, a obuhvaća pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija.“¹⁸ Osnove emocionalne kompetencije su samosvijest, samosvladavanje i motivacija, a osnovne društvene kompetencije su empatija i društvene vještine.

2.3.1. Samosvijest

„Samosvijest se odnosi na dobro poznavanje osobnih unutarnjih stanja, sklonosti, nadarenosti. Ona je ključna za prepoznavanje vlastitih osjećaja i shvaćanje kako oni utječu na ono što radimo. Ljudi koji je posjeduju znaju koje emocije osjećaju, zašto ih osjećaju, kako one utječu na njihove misli i postupke. Samosvijest je važna i za poznavanje vlastitih jakih i slabih strana i za samopouzdanje koje se odnosi na jak osjećaj vlastite vrijednosti i sposobnosti. Ljudi koji su samopouzđani samouvjereno predstavljaju sebe, mogu izraziti svoja mišljenja čak i kad ona nisu popularan način gledanja na nešto te su odlučni donositi odluke unatoč nesigurnostima i pritiscima.“¹⁹

2.3.2. Samosvladavanje

Samosvladavanje se odnosi na nadzor osobnih stavova, nagona i osjećaja koji mogu ometati. Ono je ključno za poštenje i odgovornost za vlastiti rad, te otvorenost novim zamislima i prihvaćanje promjena.

¹⁸ Daniel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Dodatak 1, Mozaik knjiga, Zagreb 1997., str. 300.

¹⁹ Daniel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Dodatak 1, Mozaik knjiga, Zagreb 1997., str. 300.

2.3.3. Motivacija

Motivacija se odnosi na emocionalnu sklonost ostvarivanju ciljeva. Ona je ključna za težnju za postignućem, usmjerenost prema rezultatima i postizanju izvrsnosti, prihvaćanje vizije organizacije, spremnost na djelovanje kad se pojave nove prilike i ustrajnost u ostvarenju ciljeva bez obzira na poteškoće.

2.3.4. Empatija

„Empatija se odnosi na svijest o osjećajima, potrebama i interesima drugih. Ona je ključna za sve društvene sposobnosti važne za rad: razumijevanje drugih što znači otvorenost prema tuđim osjećajima i gledištima, zatim potpomaganje drugih što obuhvaća osjećaj za tuđe potrebe i poticanje njihovih sposobnosti, zatim usmjerenost prema klijentu, njegovanje mogućnosti različitih ljudi i političku svijest.“²⁰

2.3.5. Društvene vještine

Društvene vještine se odnose na sposobnost stvaranja željenih reakcija kod drugih. Važne su za taktiku uvjeravanja, zatim komunikaciju kao što je slanje jasnih i uvjerljivih poruka, rješavanje sukoba koje uključuje pregovaranje, zatim vodstvo i uvođenje promjene.

2.3.6. Važnost emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija je važna jer zahvaljujući njoj prepoznajemo i kontroliramo vlastite osjećaje i motiviramo sami sebe unatoč raznim frustracijama koje svakodnevni život kao i poslovni svijet donose. „Emocionalna inteligencija znači biti svjestan svojih emocija i načina na koje one utječu na naše ponašanje, osobito u interakciji s drugim ljudima.“²¹ Vrijednosti i prednosti emocionalne inteligencije ogromne su u pogledu osobnog i profesionalnog uspjeha. To je temeljna kompetencija u mnogim zvanjima, koja podržava napredovanje prema akademskom i profesionalnom uspjehu, poboljšava odnose i komunikacijske vještine. Mnogi poslodavci se žale na nedostatak socijalnosti novih

²⁰Daniel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Dodatak 1, Mozaik knjiga, Zagreb 1997., str. 300.

²¹K.B. Imate li natprosječnu emocionalnu inteligenciju, preuzeto sa <https://zadovoljna.dnevnik.hr/clanak/imate-li-natprosjecnu-emocionalnu-inteligenciju>, datum pristupa 27. 9. 2020.

radnika navodeći kako oni ne mogu podnijeti kritiku kao i njihovu slabu motivaciju da se usavršavaju i uče. „Ono što poslodavci traže od radnika koji se prvi put zapošljavaju osim tehničkih vještina su također sposobnost slušanja i dobra usmena komunikacija, prilagodljivost i kreativne reakcije na neuspjehe i prepreke, osobnu kontrolu, samopouzdanje, motivaciju za rad u skladu s ciljem, grupnu i međuljudsku suradnju. Da bi suradnja s drugim ljudima bila uspješna od presudne je važnosti upravo empatija kao jedna od ključnih društvenih kompetencija.“²²

3. EMPATIJA

„Brojni ljudi poistovjećuju empatiju s općenitom dobrotom i emocionalnom osjetljivošću, s nježnošću i brižnošću prema drugima.“²³ „Empatija je definirana kao mogućnost razumijevanja misli, osjećaja druge osobe na način da zauzmemo perspektivu te osobe. Ona je umijeće imaginativnog ulaska u kožu druge osobe, razumijevanja osjećaja i viđenja te osobe te korištenja tog razumijevanja za usmjeravanje vlastitih postupaka.“²⁴ „Drugo viđenje empatije je da je to ideal koji ima moć preobraziti naš život te ostvariti duboku društvenu promjenu, pokrenuti revoluciju ljudskih odnosa.“²⁵ Kako god okrenemo empatija se smatra poželjnom i najvrjednijom sposobnošću svakog čovjeka. Neki ljudi su manje empatični od drugih a neki više. Uživati umjerenu empatiju iznimno je korisno u društvu dok nam hiperempatija (prevelika empatija) ili njezina suprotnost, nedostatak empatije može otežati život. „Hiperempatija predstavlja obilježje osobe koja snažno, fizički i emocionalno osjeća ono što osjeća druga osoba u tolikoj mjeri da ne zna gdje je granica između nje i druge osobe.“²⁶

S druge strane, frustrirajući je osjećaj kada vas netko ne sluša, ne razumije i nije ga briga kako se osjećate. „Samo mali broj ljudi pokazuje potpuni nedostatak empatije i to su uglavnom psihopati i ljudi sa spektrom autističnih poremećaja. Velika većina ljudi, oko 98% čovječanstva rađa se sa sposobnošću empatije kao jednom od skrivenih darovitosti koju

²²Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 18.

²³ Roman Krznarić: *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 9.

²⁴Roman Krznarić: *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 10.

²⁵ Roman Krznarić: *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 9

²⁶ *Što je empatija*, preuzeto sa <https://recipe-cpsa.com/sto-je-empatija-i-mozemo-li-s-njome-pretjerati/datum-pristupa> 29. 10. 2020.

posjeduju ljudska bića. Većina ljudi u svakodnevnom životu koristi empatiju i teško bi bilo zamisliti kako bi život uopće funkcionirao bez nje. Empatija je naš društveni radar.“²⁷ „Ljudi nam najčešće otkrivaju što osjećaju putem izraza lica, položaja tijela, gesti, boje glasa i na neki drugi neverbalni način. Osjetiti to što ljudi osjećaju a da nam oni to ne kažu je bit empatije. Da bismo to bili sposobni prvenstveno moramo biti u stanju osjetiti vlastite osjećaje a da nas oni ne preplave, tako da možemo reći da empatija počiva na temeljnim kompetencijama, ponajviše samosvijesti i samokontroli.“²⁸

Kada govorimo o empatiji postoje dvije vrste empatije, a to su emocionalna empatija i kognitivna empatija. „Emocionalna empatija nam pomaže uspostaviti emocionalnu povezanost s drugom osobom, osjećajući emociju kod druge osobe, na primjer osjećanje tuge ili stresa zbog emocije druge osobe te da suosjećamo s njom. Kognitivna empatija se odnosi na razumijevanje tuđih emocija i razmišljanja, odnosno razumijevanje pitanja ili briga koje se nalaze u pozadini nečijih osjećaja. Ona nam pomaže boljoj komunikaciji jer možemo na bolji način iznijeti vlastite misli pretpostavljajući kako će druga strana reagirati.“²⁹



Slika 2. Razumijevanje tuđih emocija.³⁰

²⁷Roman Krznarić *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 16.

²⁸Daniel Goleman *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb 2000., str. 131.

²⁹Što je empatija, preuzeto sa pristupa 29. 10. 2020.

³⁰Preuzeto sa <https://akos.ba/emocionalna-inteligencija-amigdala-centar-za-emocije/> datum pristupa 19. 1. 2021.

3.1. Može li se empatija naučiti?

Empatija je sposobnost čovjeka da vidi očima druge osobe, da razumije njegove osjećaje. Ona je poželjna vještina jer nam omogućuje i daje sposobnosti potrebne za osobni razvoj i doprinosi društvu. Ona je isto tako ključna vještina bez koje se uopće ne bismo snalazili u društvu u kojem živimo. Gdje onda počinje empatija i kako se razvija?

Freud je uočio „Smrtnici ne mogu sačuvati tajnu, Ako su im usne tihe, ogovaraju vršcima prstiju; izdaja pronalazi put kroz svaku poru.“³¹ Ono što osjećamo iznutra uvijek nađe način da se manifestira kroz izraze lica, ton glasa ili na neki drugi način. Znači empatija počinje iznutra, unutar svakog od nas. Sposobnost da osjetimo nijanse tuđih raspoloženja gradi se na temeljnim kompetencijama koje učimo i usvajamo cijeli život, a kao što smo naveli jedna od ključnih je samosvijest, odnosno dobro poznavanje osobnih unutarnjih stanja, osjećaja i shvaćanja. Upravo tu se nalazi početak empatije. Važno je da znamo prepoznati svoje osjećaje, jer samo tako možemo prepoznati osjećaje drugih ljudi. Kao i svemu drugome, tako se učimo i ovome.

Učenje je proces kojim stječemo iskustva i usvajamo znanja, a značaj ranog učenja je bitan jer se njime djeca u ranoj dobi formiraju i stječu opća iskustva koja im daju bogat i fleksibilan model stvarnosti. „Uređaji koji omogućuju snimanje funkcija mozga i praćenje rada pojedinih centara u mozgu daju čvrste dokaze o značenju vanjskih poticaja za razvoj djeteta. Dijete reagira na aktivnosti kao što su grljenje, ljuljanje, nošenje i tepanje, jednostavne aktivnosti koje značajno stimuliraju razvoj neuronskih veza i utječu na razvoj emocionalne inteligencije. Genetika daje sirovi materijal, a rano iskustvo i odgoj određuju kvalitetu i ličnost.“³² „Naše prve lekcije iz empatije počinu u ranom djetinjstvu još dok nas roditelji drže u naručju i upravo ove prve emocionalne veze su osnova učenja suradnje i prihvaćenosti u igri ili skupini.“³³ Razina naše društvene kompetencije u velikoj mjeri bit će određena stupnjem kojim smo ovladali ovim emocionalnim gradivom. Dobar primjer je promatranje djece u igri. Djeca koja su društveno vještija najprije će jedno vrijeme promatrati

³¹Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 130.

³²H. Selimović - E. Karić: Učenje djece predškolske dobi, *Metodički obzori: časopis za odgojno-obrazovnu teoriju i praksu*, Vol. 6 (2011) 1 No. 11, 2011., str.145-160, preuzeto sa Hrcak.srce.hr/71223- pristup ostvaren 21. 1. 2021.

³³ Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 133.

igru grupe djece, a tek nakon što se gledajući usklade s igrom, priključit će se kad se pojavi prilika. Za razliku od njih, ona djeca koja nemaju razvijenu ovu društvenu vještinu samo će se ugurati i poremetiti dotadašnji tijek igre. Isto pravilo koje vidimo kod djece možemo primijetiti i kod odraslih osoba, kako u svakodnevnom životu tako i u radnom okruženju. Sposobnosti na radnom mjestu koje ovise o empatiji razlikovat će se od osobe do osobe ovisno o tome koliko je netko ovladao ovim temeljnim vještinama društvene svjesnosti.

Empatija se njeguje kroz cijeli život kao i ostale sposobnosti i vještine. Možemo prepoznati šest navika iznimno empatičnih ljudi koje onda svatko može prepoznati i dalje razvijati kod sebe.

3.2. Navike vrlo empatičnih ljudi

U svojoj knjizi „Empatija“ Roman Krznarić navodi kako je tijekom dugog niza godina bavljenja područjem empatije otkrio da izrazito empatični ljudi imaju nešto zajedničko. „Oni se trude njegovati šest navika, odnosno niza stavova i praksi koje im pomažu aktivirati empatijske krugove u mozgu i tako im omogućuju da shvate kako drugi ljudi vide svijet. Prema njegovom shvaćanju uvođenje tih šest navika u svakodnevni život može promijeniti naš način razmišljanja, naše osjećaje i postupke te nam omogućiti bolji uvid u pozadinu načina razmišljanja drugih ljudi – njihove dublje motive i vjerovanja. Uvođenje ovih praksi proširit će naš potencijal za empatiju. Ove navike su: Uključivanje empatičkog mozga, Činjenje imaginativnog skoka, traženje iskustvene pustolovine, prakticiranje umijeća konverzacije, putovanje u vlastitom naslonjaču i nadahnjivane revolucije.“³⁴

3.3. Uključivanje empatičkog mozga

Dugi niz godina prevladavalo je mišljenje kako je čovjek prije svega individualist i samoživ te okrenut zadovoljenju osobnih ambicija i želja. Mnoga istraživanja u zapadnim zemljama pokazala su kako prevladava mišljenje da „većini ljudi nije moguće vjerovati i da ljudi najčešće gledaju samo svoju korist.“³⁵ Promjena koju je nužno napraviti jest promijeniti

³⁴Roman Krznarić: *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 15.

³⁵Roman Krznarić, *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 32.

shvaćanje na način da prihvatimo da je čovjek u isto vrijeme i individualist, ali u jednakoj mjeri društveno biće ustrojeno i za empatiju. Potrebno je promijeniti naše mentalne okvire i uvidjeti da se empatija nalazi u samoj srži ljudske prirode i da ju je kao takvu moguće razvijati tijekom čitavog života.³⁶

3.4. Činjenje imaginativnog skoka

„Psihoanalitičar Donald Winnicott zapisao je kako je sposobnost pojedinca da imaginativno i precizno uđe u misli, osjećaje, nade i strahove druge osobe znak zdravog razuma.“³⁷ Ipak, postoji nekoliko prepreka koje nas priječe da više i češće pribjegavamo empatiji a to su: predrasude, autoritet, udaljenost i poricanje.

Ljudi su skloni pretpostavkama, predrasudama, stereotipima i korištenju kolektivnih etiketa koje u pravilu omalovažavaju druge i stavljaju ih u pretince. Ovo otežava uviđanje jedinstvenosti i upoznavanje osobe koja stoji pred nama „Posljedica je stvaranje kulture ravnodušnosti u koju empatija teško prodire.“³⁸

Sljedeća velika prepreka empatiji je sklonost ljudi da se pokoravaju autoritetu. Primjer za ovo su ljudi koji su tijekom povijesti sudjelovali u masakrima i genocidima, a kasnije se branili izjavom da su samo izvršavali zapovijedi ili radili svoj posao. Previše lako pokoravanje autoritetu i ne usvajanje naših empatijskih instinkata velika su prepreka razvoju empatije.

Udaljenost je sljedeća prepreka empatiji. Prostorna udaljenost, društvena udaljenost i vremenska udaljenost oslabljuju mogućnost za empatiju. Pri tome prostorna udaljenost znači da ćemo teže biti potreseni tragičnim događajima u udaljenim dijelovima svijeta, na primjer u Kini, dok će nas više potresti neki događaj u našoj blizini posebice ukoliko se radi o nekom koga poznajemo. Društvena udaljenost znači da možemo biti skloni manje empatizirati s onima koji su nam u društvenom smislu manje slični, na primjer obrazovanjem ili pripadnosti određenoj etničkoj skupini ili religiji. Naposljetku vremenska udaljenost ukazuje na smanjenu

³⁶ Usp. miss7zdrava.24sata.hr/psiha-i-seks/6-navika-zbog-kojih-ce-te-drugi-voljeti-4955, pristup ostvaren 16. 4. 2021.

³⁷Roman Krznarić, *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 62.

³⁸Roman Krznarić, *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 66.

sklonost za empatiju za osobe koje će živjeti za sto ili više godina, dok se veća sklonost empatiji pokazuje za osobe koje žive u istom vremenu kao i mi, na primjer naša djeca.

Poricanje je još jedna prepreka empatiji, a služi tome da ljude oslobodi krivnje i moralne odgovornosti. Danas smo bombardirani mnogim negativnostima iz svih dijelova svijeta koje su previše uznemirujuće da bi ih se do kraja pojmlilo te se stoga potiskuju i zanemaruju. Da bismo prevladali navedene prepreke i napravili imaginativni skok potrebno je humanizirati „drugoga”, otkriti što nam je zajedničko, a što nije s ljudima i naposljetku empatizirati i s neprijateljima kako bismo uvažili njihovu individualnost i ljudskost.³⁹

3.4.1. Traženje iskustvenih pustolovina

Jedan od pristupa razvoju empatije je iskustveno učenje koje se može iskušati na više načina. Jedan od načina je uranjanje kao što su brojni primjeri osoba koje su se prerušile u osobe nižeg staleža, prosjake i slično i provele neko vrijeme stječući iskustvo kako je to biti netko drugi. Drugi način je istraživanje u kojem promatramo živote i kulture različite od naše. Treći način je suradnja na zajedničkim ciljevima i dijeljenje iskustava s drugima. Primjer empatije koja se javlja u ovakvim situacijama su razne nedaće, kao što je na primjer potres. Nakon potresa većina ljudi je altruistična te se angažira u skrbi za svoje bližnje, članove obitelji, susjede, poznanike, ali i za potpuno nepoznate osobe. „U katastrofama prevladavaju ljudske značajke sposobnosti oporavljanja, snalažljivosti, velikodušnosti, empatičnosti i hrabrosti.“⁴⁰ Jednako tako mogu djelovati i projekti suradnje s neznancima kao što je sudjelovanje u nekoj kreativnoj aktivnosti s nepoznatima gdje možemo otkriti da imamo više zajedničkoga s ljudima s kojima se inače ne bismo odabrali družiti.

3.4.2. Prakticiranje umijeća konverzacije

„Konverzacija je jedan od osnovnih načina na koje shvaćamo svoj unutarnji emocionalni život i zamisli drugih.“⁴¹ Konverzacija i empatija blisko su povezane. Kako bismo se više povezali s ljudima važno je izmijeniti način na koji razgovaramo s njima da bismo stekli bolji uvid u njihove misli, osjećaje i stavove. Ovo podrazumijeva otvorenost

³⁹Usp. Roman Krznarić, *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str. 74.

⁴⁰ Roman Krznarić, *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str.117.

⁴¹ Usp. Roman Krznarić, *nav.dj.*, str. 123.

prema upoznavanju stranaca, radikalno slušanje kojim doista nastojimo osjetiti i razumjeti osobu preko puta nas i skidanje emocionalnih maski odnosno spremnost da budemo ranjivi i podijelimo dio sebe s drugom osobom.

3.4.3. Putovanje u vlastitom naslonjaču

Moguće je doživjeti živote drugih ljudi čitajući knjige, gledajući filmove, koristeći internet i društvene mreže. Sve navedeno pruža nam mogućnost da sjedeći doma otvorimo sebe doživljajima drugih ljudi i kultura kroz umjetnost i korištenje interneta i na taj način se povezujemo s ljudima diljem planeta i širimo vlastite empatijske obzore.

3.4.4. Nadahnjivane revolucije

Premda se empatija u pravilu povezuje s odnosima među pojedincima, ona može imati i širi utjecaj i biti potencijal za promjenu društva i javnog života. Još Aristotel je rekao kako je čovjek određen svojom društvenošću. „Čovjek je društveno biće, koje oblikuje zajednicu i koje je na nju upućeno.“⁴² Suradnja s drugima u ostvarivanju zajedničkih ciljeva može dovesti do velikih promjena u društvu, a u konačnici može promijeniti i svijet. Svatko od nas može odlučiti i pridružiti se drugima u toj borbi.

Svi možemo pokušati primjenjivati ove navike i na taj način razvijati vlastiti potencijal za empatiju koja nam je nužna kako bismo mogli živjeti u društvu i razvijati kvalitetne odnose s drugim ljudima.

3.5. Važnost empatije za odnose sa drugim ljudima

Bez empatije je nemoguće imati kvalitetne odnose s drugima. Empatija nam omogućuje da uđemo u kožu drugih osoba, da osjetimo i razumijemo njihove emocije, da razumijemo pozadinu tih emocija, odnosno razmišljanja, stavove i gledišta koje druge osobe imaju, te da se povežemo s njima. Bez empatije ne bismo se zapravo mogli povezati s drugim osobama, a samim time niti razvijati odnose s ljudima.

⁴²Smiljana Leinert Novosel: *Komunikacijski kompas*, Plejada Zagreb, 2015., str. 82.

Temeljni preduvjet izgradnje odnosa s drugima je komunikacija. Čovjek vrlo rano počinje komunicirati i usvajati temeljne kompetencije koje su bitne za njegov obrazovni i društveni život. „Komunikacija je jedna od temeljnih društvenih vještina u kojoj dolazi do prenošenja poruka i razumijevanja između dvije ili više osoba. Ona je sredstvo pomoću kojeg ljudi razmjenjuju informacije i tako međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanja. Važnost empatije za odnose s drugim ljudima je neizmijerna.“⁴³ Ako razumijemo i imamo osjećaj na koji način će naša poruka biti primljena, to će nam pomoći da uspješnije komuniciramo što želimo. Izricanje poruke u vremenu, pomaže nam odlučiti kada izreći nešto, a kada ne. Ako imamo za cilj pokrenuti druge osobe tako da ih motiviramo ili inspiriramo, odluke koje trebamo donijeti biti će uspješnije ako prepoznamo osjećaje onih na koje se te odluke odnose. Isto tako empatija nam pomaže kod pregovora i rješavanja konfliktnih situacija, primjerice kada želimo postići dogovor to će biti lakše ako smo sposobni sagledati situaciju očima druge osobe i razumjeti što druga strana doživljava i proživljava.

Neminovno je da su komunikacija i empatija blisko povezane. S jedne strane kroz komunikaciju s drugima učimo i razvijamo empatiju, a s druge strane empatija nam uvelike pomaže u tome da dobro komuniciramo s drugima i ostvarimo željene ciljeve. Stoga je za razumijevanje empatije i njezine uloge u ostvarivanju poslovnog uspjeha svakako važno obuhvatiti i komunikaciju bez koje je teško govoriti o empatiji.

4. KOMUNIKACIJA

Komunikacija se odvija tijekom čitavog našeg života, od najranijih pa sve do posljednjih naših dana. Komunikaciju možemo definirati kao prenošenje poruka što je ujedno polazište teorije informacija i komunikacija. „S druge strane, polazište komunikologije je da je komunikacija utjecanje na sugovornika ili samog sebe pri čemu je važan sadržaj komunikacije i njezini učinci u postizanju životnih ciljeva.“⁴⁴

„Neke osnovne značajke ljudske komunikacije su sljedeće: ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga, komuniciranje rezultira namjeravanim i nenamjeravanim

⁴³ Smiljana Leinert Novosel: *Komunikacijski kompas*, Plejada Zagreb, 2015., str.15.

⁴⁴Smiljana Leinert Novosel: *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb, 2015., str.15.

učincima, komunikacija je obično obostrana, komunikacija uključuje najmanje dvije osobe koje utječu jedna na drugu u nejednakoj mjeri, komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna, komuniciranje uključuje uporabu simbola.“⁴⁵

Interpersonalnu komunikaciju čine verbalna i neverbalna ponašanja. Kao što i sam izraz govori, verbalna komunikacija obuhvaća komuniciranje riječima, dok neverbalna komunikacija obuhvaća izraze lica, pokrete tijela, kontakt očima i prostornu udaljenost od sugovornika, dakle sve ono što nisu riječi. Neverbalna komunikacija ima veliki značaj zbog toga što je način na koji nešto kažemo iznimno važan i može nadopuniti, suprotstaviti ili poništiti verbalni sadržaj poruke. Ono isto kao i verbalno ponašanje može biti pokazatelj simpatije, odnosno privlačenja ili odbijanja.

Komunikaciju možemo podijeliti na interpersonalnu komunikaciju, intrapersonalnu komunikaciju, komunikaciju u grupi, javnu komunikaciju i masovnu komunikaciju.

Intrapersonalna komunikacija podrazumijeva komunikaciju koja se odvija unutar nas samih. Radi se o intimnoj komunikaciji koju čovjek vodi sam sa sobom u vidu vlastitih promišljanja, planiranja, preslagivanja događaja ili rješavanja nekog problema u glavi. „Interpersonalna komunikacija je komunikacija dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutnog dobivanja povratne informacije.“⁴⁶ Ona može obuhvaćati bliske, intimne odnose, pa sve do onih neobaveznih.

Grupna komunikacija obuhvaća više osoba te ovisno o broju sudionika može biti riječ o manjoj ili većoj grupi. To na primjer mogu biti vjenčanja ili neka edukacija. „Javna komunikacija je komunikacija između veće grupe ljudi u kojoj govornik i publika imaju jednak status i zadatak.“⁴⁷ Primjer javne komunikacije je konferencija za novinare.

Naposljetku, masovna komunikacija je komunikacija u kojoj sudjeluje veći broj ljudi nego u grupnoj, radi se o velikom broju različitih ljudi. Na primjer, to mogu biti koncerti, prosvjedi i slično. „Dok je u javnoj i grupnoj komunikaciji interakcija licem u lice često u nekoj mjeri moguća, u slučaju masovne komunikacije to je uglavnom onemogućeno zbog

⁴⁵Smiljana Leinert Novosel: *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb, 2015., str. 16.

⁴⁶ Kathleen K. Reardon: *Intrapersonalna komunikacija*, Alinea, Zagreb, 1998., str. 20.

⁴⁷ Zvonimir Jurković: Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issue*, Vol. XXV, No. 12. 2012., str.387-399 preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/94882- pristup ostvaren 10. 2. 2021.>

veličine publike. Također primjer masovne komunikacije mogu biti i elektronski mediji poput radija, televizije i društvenih mreža.“⁴⁸

4.1. Komunikacija unutar organizacije

Komunikacija čini vrlo važan dio u organizaciji. Komunikacija omogućuje organiziranje i stvaranje strukture, pa tako i samo postojanje organizacije ne bi bilo moguće bez komunikacije. „Prosljeđivanje poruka, dijeljenje informacija, izdavanje i primanje naloga među pojedinim funkcijama u organizaciji, dobri odnosi s poslovnim partnerima, strankama, sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati.“⁴⁹ „Četiri su osnovne funkcije komunikacije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje te niti jedna od ovih funkcija nije više ni manje važna“.⁵⁰ „Kako bi organizacija uspješno funkcionirala, ona treba provoditi kontrolu nad svojim zaposlenicima, poticati njihov rad, te im omogućiti iznošenje osjećaja.“⁵¹

Unutar organizacije komunikacija se odvija formalnim i neformalnim putevima. Formalna komunikacija je redovna službena komunikacija koja se tiče obavljanja posla i odvija se prema određenim pravilima unutar svake organizacije. Nju potiče i stvara sama organizacija, točnije menadžment. Neformalna komunikacija je puno složenija, ne slijedi neku liniju, već ovisi o odnosima među zaposlenicima koji se stalno mijenjaju.

U poslovnom svijetu komunikacija je važna zbog toga što utječe na međuljudske odnose, menadžera i suradnika. Izostankom komunikacije na radnom mjestu dolazi do neriješenih ili netočnih informacija, nezadovoljstva zaposlenika zbog nedobivenih povratnih informacija koje su im potrebne za daljnji rad i koji zbog manjka komunikacije postaju manje

⁴⁸Stewart Tubbs, Komunikacija- principi i konteksti, *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, Vol. 53 No. 2 (202), 2015., 186-190, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/140973> datum pristupa 10. 2. 2021.

⁴⁹ Zvonimir Jurković, Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issue*, Vol. XXV, No.12. 2012., str. 387-399, str. 390., preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/94882- pristup ostvaren 10. 2. 2021>.

⁵⁰ Zvonimir Jurković, Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issue*, Vol. XXV, No.12. 2012., str. 387-399, str. 391. preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/94882- pristup ostvaren 10. 2. 2021>.

⁵¹ Zvonimir Jurković, Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issue*, Vol. XXV, 2012, str. 387-399, str. 391. preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/94882- pristup ostvaren 10. 2. 2021>.

motivirani za posao i izvršenje zadataka. To sve vodi do poslovnog nezadovoljstva u kojem je glavni krivac menadžer koji vodi organizaciju i pod upitnikom je njen opstanak.

Za uspješnost i ostvarivanje ciljeva organizacije ključna je uspješna komunikacija, pa se prirodno nameće pitanje: Što je najvažnije za uspješnu komunikaciju?

4.2. Što je najvažnije za uspješnu komunikaciju?

U knjizi „Komunikacijski kompas“ autorica Smiljana Leinert Novosel vrlo izravno daje odgovor o najvažnijoj stvari za uspješnu komunikaciju. „U komunikaciji je najvažniji osjećaj primatelja kojemu je poruka upućena, da ste na njegovoj strani, da ga simpatizirate i cijenite.“⁵² Pri tome pod izrazom „biti na strani primatelja“ ne znači nužno se slagati s njegovim mišljenjem već znači prihvaćati i cijeniti primatelja kao osobu. Ovo nas čini spremnim za suradnju s tom osobom bez obzira na to što se možda razilazimo u mišljenjima i stavovima s njom.

Ovime zapravo ulazimo u područje empatije, jer kao što smo već ranije naveli empatija se odnosi na osjetljivost za osjećaje i mišljenje drugih i o njoj ovisi mogućnost razumijevanja drugih osoba i povezivanja s njima. Kako bismo mogli s drugima uspješno komunicirati važno je da budemo u stanju shvatiti njihova stajališta.

5. EMPATIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Organizaciju čine ljudi koji sa svojim znanjem i vještinama mogu biti pokretači organizacije. Istovremeno organizacija predstavlja sredstvo odnosno alat pomoću kojeg pojedinci realiziraju svoj rast. Ljudi u poslovnom okruženju nastoje zadovoljiti razne potrebe uključujući potrebu za uvažavanjem, poštivanjem, društvenim prihvaćanjem, ugledom, pripadnosti zajednici, kreativnosti, samostalnosti i brojne druge. Teško je danas govoriti o istinskoj uspješnosti, a da se ne spomene i emocionalna inteligencija koja na poslu omogućuje izvanredni uspjeh. „To znači da su se pravila promijenila i da više nije bitna samo inteligencija, naobrazba i stručnost, već i uspješnost kojom se nosimo sami sa sobom i

⁵²Smiljana Leinert Novosel: *Komunikacijski kompas*, Plejada Zagreb, 2015., str. 15.

drugima. S obzirom na to da su neke tvrtke prepoznale pravi značaj zadovoljnog radnika za tvrtku, iste razvijaju i alate za bolje shvaćanje njihovih potreba.“⁵³ Prema Maslowljevoj „Piramidi potreba“ jedna od temeljnih čovjekovih potreba je potreba za pripadanjem i poštovanjem, zato je važno da čovjek osjeti povezanost s organizacijom u kojoj radi kako bi u njoj mogao zadovoljiti upravo ove potrebe za pripadanjem i poštovanjem.



Slika 3. „Maslowljeva piramida.“⁵⁴

„Puno tvrtki shvaća da je poticanje vještina emocionalne inteligencije sastavnica svake filozofije organizacije menadžmenta. Cilj i pokazatelj uspješnosti svake organizacije svakako je zadovoljstvo njenih klijenata, ali i zaposlenika. Čovjek se smatra najvrjednijom imovinom organizacije, te novije organizacije stavljaju na prvo mjesto čovjeka i njegove potrebe.“⁵⁵ Danas se za vrsnog lidera gledaju kvalitete kao što su fleksibilnost, uvjerljivost i empatija. Upravo empatija je ta koja u poslovnom okruženju može imati značajan utjecaj na poslovni uspjeh.

⁵³ Ana Marquerite Tomulić, Tanja Grmuša; Empatija u radnom okruženju, *Media Culture and Public Relations*, 2017, 2, 194-205, str. 196., preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/199664>, pristup ostvaren 25. 4. 2021.

⁵⁴Preuzeto sa <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/pristup-ostvaren-14-2-2021>.

⁵⁵Egli Ilić, Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled*, Vol. 59, No. 9-10, 2008., str.576-592 preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/28692> pristup ostvaren 25. 4. 2021.

5.1. Temeljna vještina društvenih sposobnosti koje su važne za rad

„Unutar svake organizacije moguće je primijetiti velike razlike u sposobnostima na radnom mjestu koje se temelje na empatiji. Naime, empatija je temeljna vještina za sve društvene sposobnosti koje su važne za rad. To su: razumijevanje drugih, usmjerenost prema klijentu, potpomaganje drugih, oslonac na raznolikostima i politička svijest.“⁵⁶ U nastavku ćemo pobliže pojasniti svaku od njih.

5.1.1. Razumijevanje drugih

Ljudi s ovom sposobnošću paze na emocionalne signale koje šalju druge osobe i dobro slušaju. Dobro slušanje je iznimno važno i podrazumijeva „aktivno slušanje“ koje uključuje postavljanje pitanja i provjeravanje jesmo li dobro razumjeli rečeno. Ljudi s ovom sposobnošću također iskazuju osjetljivost i razumiju tuđa gledišta.⁵⁷

5.1.2. Usmjerenost prema klijentu

Ljudi koji posjeduju ovu sposobnost razumiju potrebe klijenta i povezuju ih s proizvodima i uslugama koje pružaju. Oni traže način kako poboljšati zadovoljstvo klijenta i rado nude odgovarajuću pomoć. Također, nastoje vidjeti situaciju s klijentova gledišta i djeluju kao savjetnik. Pri tome klijent ima osjećaj da su na njegovoj strani i da im može vjerovati.

5.1.3. Potpomaganje drugih

⁵⁶ Ana Marquerite Tomulić, Tanja Grmuša: Empatija u radnom okruženju, *Media, Culture and Public Relations*, 2017., 194-205, str. 196., preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/199664> pristup ostvaren 25. 4. 2021.

⁵⁷ Usp. Iva Krajcar, *Zastupljenost i uloga emocionalne inteligencije u svakodnevnom radu medicinskih sestara*, Sveučilište Sjever, Varaždin, završni rad, 2016., str. 5., https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1105/datastream/PDF/view_pristup_ostvaren_30. 6. 2021.

Potpomaganje drugih podrazumijeva osjećaj za razvojne potrebe drugih ljudi i poticanje razvoja njihovih sposobnosti. „Ljudi s ovom sposobnošću priznaju i nagrađuju tuđe sposobnosti i postignuća, pružaju korisne povratne informacije i vide tuđe potrebe za daljnjim razvojem.“⁵⁸ Šef organizacije bi zapravo trebao biti mentor i kao takav iskazivati osobno zanimanje za osobe koje vodi, te imati empatiju i razumijevanje za zaposlenike.

5.1.4. Oslonac na raznolikostima

Riječ je o sposobnosti njegovanja mogućnosti različitih ljudi. „Ljudi koji posjeduju ovu sposobnost u pravilu poštuju ljude različitog podrijetla što uključuje i dobro ophođenje s njima. Da bi ljudi bili uspješni u poslu moraju imati osjećaj da pripadaju tamo, da ih se prihvaća i cijeni.“⁵⁹ Ljudi koji njeguju mogućnosti različitih ljudi raznolikost vide kao mogućnost te stvaraju okruženje u kojem uspješno mogu raditi različiti ljudi. Oni se također suprotstavljaju predrasudama i netoleranciji.

5.1.5. Politička svijest

Odnosi se na dobro očitavanje društvenih struja u organizaciji. Ljudi s ovom sposobnošću dobro očitavaju odnose moći kako unutar organizacije tako i izvan nje. Pri tome dobro razumiju neformalnu strukturu organizacije i neizrečena središta moći u njoj. Tako na primjer mogu procijeniti koje su osobe u organizaciji te koji doista donose odluke što im može pomoći da ispravno reagiraju.

⁵⁸ Bajraktarević, Jasna: *Psihologija menadžmenta*, odabrana poglavlja, skripta za studente, odabrana poglavlja, materijal za ispit, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Travnik, <https://www.docsity.com/sr/psihologija-skripta-za-studente/2575779/>, pristup ostvaren 25. 4. 2021.

⁵⁹ Bajraktarević, Jasna: *Psihologija menadžmenta*, odabrana poglavlja, skripta za studente, odabrana poglavlja, materijal za ispit, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Travnik, <https://www.docsity.com/sr/psihologija-skripta-za-studente/2575779/>, pristup ostvaren 25. 4. 2021.

U sljedećem poglavlju pokušat ćemo pobliže pojasniti što znači poslovni uspjeh, a zatim pogledati poslovni uspjeh iz perspektive menadžmenta organizacije, konkretno vidjeti koje su to vještine uspješnog menadžera i koja je uloga empatije u tome.

5.2. Što obuhvaća poslovni uspjeh?

Kad govorimo općenito o uspjehu, postoji puno različitih definicija, te različiti ljudi različite stvari smatraju uspjehom. Tako za jedne uspjeh znači isključivo materijalna dobit poput primanja velike plaće, kupnje novog auta, kuće ili stana, a za druge uspjeh znači imati obitelj, pronaći ljubav, završiti određeni stupanj školovanja i razne druge stvari. Različita shvaćanja uspjeha možemo pronaći i kod poznatih osoba kao što se vidi iz sljedećih citata:

„Poslovni ljudi u prosjeku 3,8 puta ne uspiju prije konačnog uspjeha. Ono što uspješne razlikuje od drugih jest njihova upornost.“⁶⁰

„Uspjeh je zbroj malih napora, koje ponavljate iz dana u dan.“⁶¹

„Uspješni i neuspješni ljudi se ne razlikuju puno u sposobnostima, ali se razlikuju u želji da ostvare potencijal.“⁶²

„Želite formulu uspjeha? Ne bojte se neuspjeha jer vam on nije neprijatelj. Iz neuspjeha možete naučiti i više ne ponavljati iste greške.“⁶³

Unatoč raznolikim viđenjima uspjeha može se iščitati kako su za uspjeh važni naporan rad, trud, snažna želja, motivacija i hrabrost. Kad govorimo o poslovnom uspjehu ni njega nije lako jednoznačno definirati. U govoru o uspješnosti poduzeća možemo dati općenitu definiciju da uspješnost poduzeća znači ostvarenje cilja koji će mu omogućiti bolje i sigurnije poslovanje. Poslovni uspjeh pojedinca obuhvaća postizanje dobrih poslovnih rezultata koji će mu omogućiti zadovoljavajuću poziciju unutar poduzeća i napredovanje sukladno vlastitim željama i ciljevima koje si je zadao. No, ostvarivanje poslovnih rezultata i

⁶⁰Lisa M.Amos, preuzeto sa <https://kult.com.hr/50-motivacijskih-izreka-o-uspjeha/> datum pristupa 2. 3. 2021.

⁶¹ Robert Collier, preuzeto sa <https://kult.com.hr/50-motivacijskih-izreka-o-uspjeha/> datum pristupa 2. 3. 2021.

⁶² John Maxwell, preuzeto sa <https://kult.com.hr/50-motivacijskih-izreka-o-uspjeha/> datum pristupa 2. 3. 2021.

⁶³ Thomas J., preuzeto sa Watson <https://kult.com.hr/50-motivacijskih-izreka-o-uspjeha/> datum pristupa 2. 3. 2021.

napredovanje unutar poduzeća samo su dio priče kad se govori o poslovnom uspjehu. Važna komponenta je i osjećaj unutarnjeg zadovoljstva radom, a tome pridonosi i radno okruženje i odnosi s kolegama s kojima radimo. Najvažnije komponente za postizanje poslovnog uspjeha kod pojedinca su samopouzdanje, ustrajnost i provođenje ideja. Uspješna osoba je ona koja teži komunikaciji sa suradnicima, optimistična je, vedra, pozitivnog duha i koja u svakom pogledu doprinosi organizaciji.

Važna stvar u govoru o uspjehu je i stav. „Ne možemo izabrati stvari koje će nam se dogoditi, ali možemo izabrati stav koji ćemo zauzeti prema svemu što nam se dogodi. Uspjeh ili neuspjeh ovise o tvojim stavovima.“⁶⁴ Razlika između sretnog i nesretnog čovjeka je u njegovom načinu razmišljanja i stava prema životnim i poslovnim situacijama. Iz toga proizlazi ako je čovjek nezadovoljan svojom poslovnom situacijom i ne poduzima nešto vezano da izađe iz te kolotečine na poslovnom planu mu neće biti bolje.

5.2.1. Vještine dobrog menadžera

Dobar menadžer mora imati odgovarajuća znanja i vještine koje će dalje usavršavati. Najvažnije menadžerske vještine nužne za uspješno obavljanje posla možemo podijeliti u četiri grupe koje obuhvaćaju osobne vještine, interpersonalne vještine, vještine komunikacije i grupne vještine.

„Pod opće vještine koje su poželjne i neophodne za učinkovit rad menadžera spadaju tehnička znanja i vještine, socijalna znanja i vještine i konceptualna znanja i vještine. Tehnička znanja i vještine se odnose na primjenu znanja struke odnosno znanja i vještine koje smo stekli obrazovanjem. Na primjer liječnik, mora posjedovati medicinska znanja nužna za liječenje pacijenata. Konceptualna znanja i vještine koriste se na višim razinama upravljanja, a odnose se na shvaćanje apstraktnih ideja i njihovu primjenu u konkretnim situacijama.

⁶⁴ Alfred Armand Montapert quote: (azquotes.com) preuzeto sa https://www.azquotes.com/author/63390-Alfred_Armand_Montapert datum pristupa 2. 5. 2021.

Znanja i vještine u ophođenju s ljudima obuhvaćaju uspješnu komunikaciju, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog radnog ozračja.“⁶⁵

„Interpersonalne vještine ili vještine upravljanja odnosima temelje se na socijalnim vještinama i empatiji. One postaju sve važnije za uspješnost menadžera zbog toga što menadžment obuhvaća rad s ljudima. Interpersonalne vještine su vještine koje pojedincu omogućuju da s drugima radi harmonično i uspješno.“⁶⁶ „To su vještine uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima. Kako bi to mogao, uspješan menadžer treba biti svjestan vlastitih emocija i biti empatičan prema ljudima koje vodi.“⁶⁷

„Komunikacijske vještine imaju iznimnu važnost u obavljanju menadžerskog posla jer je komunikacija jedna od najvažnijih aktivnosti menadžera. Posao menadžera je raznovrstan i obuhvaća djelotvorno vođenje sastanaka, intervjuiranje i ostale poslove gdje je važna komunikacija. Njezina važnost za menadžment je činjenica da su uspješni menadžeri i vođe vrlo uspješni komunikatori i posjeduju dobre komunikacijske vještine.“⁶⁸ Pri tome je najvažnija neposredna komunikacija „licem u lice“ ali u današnje vrijeme sve veću važnost dobiva i komunikacija putem elektroničkih medija. Iznimne komunikacijske vještine obuhvaćaju i vještinu slušanja koja je nužna za uspostavljanje dobrih odnosa. Pri tome je ključno da nastojimo shvatiti činjenice i osjećaje druge osobe, a najveći stupanj slušanja je empatično slušanje pri čemu ulazimo u stajališta i prosudbe druge osobe.

⁶⁵Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica; N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb. 2008., str. 51.

⁶⁶Fikreta Bahtijarević-Šiber i sur., *nav.dj.* str. 51.

⁶⁷Klepić, Zdenko: *Interpersonalne vještine*, prezentacija, (datum kreiranja prezentacije 24. 1. 2016.): <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/interpersonalne%20vje%C5%A1tine%20-%20razvijanje%20dobrih%20odnosa.pdf>, pristup ostvaren 30. 6. 2021.

⁶⁸Fikreta Bahtijarević-Šiber i sur., *nav.dj.* str. 93.

SLUŠANJE SRCEM



Slika 4. „Komunikacija sa šefom“⁶⁹

Osim vještine slušanja iznimno je važna i neverbalna komunikacija, vještine prezentacije i pregovaranja. „Način na koji se nešto kaže važniji je od onoga što se kaže“.⁷⁰

„Neverbalne poruke i govor tijela prenose ono što neko misli bolje nego pomno odabrane i izgovorene riječi“.⁷¹ Kada su verbalne i neverbalne riječi kontradiktorne obično se više vjeruje govoru tijela nego izrečenom. „Važna zadaća menadžera kod predstavljanja organizacije prema van je držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije, prezentiranje ideja, poslovnih informacija, problema, projekta i planova. Nastupi pred širim auditorijem i vještina prezentiranja postaju sve važniji segmenti komunikacije na svim razinama organizacije i sastavni su dio posla menadžera čiji efekti uvelike ovise o njegovim vještinama komuniciranja“⁷²

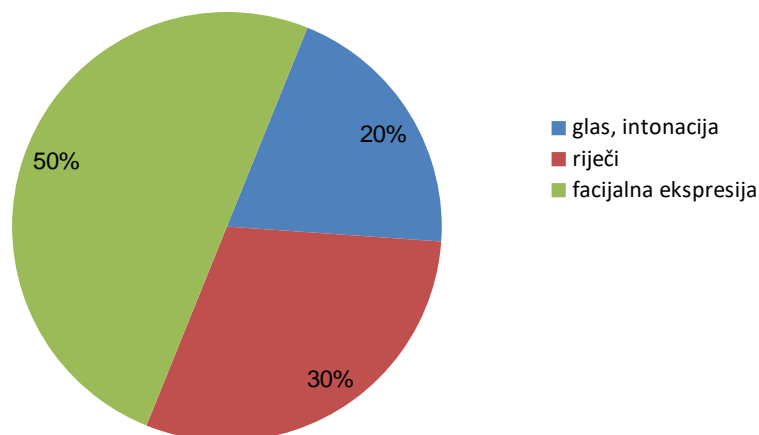
⁶⁹Preuzeto sa [https://www.google.com/poslovna komunikacija](https://www.google.com/poslovna_komunikacija), datum pristupa 19. 1. 2021.

⁷⁰Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica; N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 107.

⁷¹ Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica; N. Pološki-Vokić: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb 2008., str 107.

⁷²Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica. *nav.dj.*, str. 109.

Važnost pojedinih medija prenošenja poruka i interpretacija njihova značenja



Slika 5. Važnost neverbalnih komunikacija u prenošenju poruka.⁷³

Grupne vještine su četvrta grupa vještina ključnih za uspješnog menadžera a odnose se na vještinu upravljanja grupama, upravljanje sukobima i vještine upravljanja promjenama. U suvremenom menadžmentu grupe i timovi imaju veliku važnost te su temeljni način organizacije rada unutar organizacije. Unutar grupa često dolazi do neslaganja te tada govorimo o sukobu. Organizacijski sukob odnosi se na sukobe pojedinaca s osobama s kojima se susreće pri obavljanju svoga posla, bilo da se radi o kolegama, nadređenim osobama, podređenim osobama ili klijentima s kojima radi. „Učinkovito upravljanje sukobima postaje sve važnije pogotovo imamo li na umu da suvremena teorija menadžmenta ističe važnost harmonije na radu radi veće produktivnosti.“⁷⁴

5.2.2. Empatija kao temelj ključnih vještina dobrog menadžera

Iz svega dosad vidljivo je kako su za uspješnog menadžera od presudne važnosti upravo socijalne vještine i empatija.

⁷³Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica; N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb 2008., str.110.

⁷⁴Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica; N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008., str. 199.

„Kako bi menadžeri razvijali dobre odnose sa svojim suradnicima važna je emocionalna kompetencija, bitno je da poduzimaju aktivnosti za razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja, inspiriranje suradnika, sposobnost izražavanja empatije, poticanje na iznošenje njihovih ideja i mišljenja, davanje kvalitetne povratne informacije.“⁷⁵ Interpersonalne vještine koje menadžer treba posjedovati uključuju sposobnost empatije, razumijevanje i uvažavanje drugih.

„Empatija je temeljna vještina za sve društvene sposobnosti, za dobro slaganje s kolegama na poslu i za obavljanje posla s ljudima.“⁷⁶ Dobar menadžer je onaj menadžer koji ima sposobnost, vještinu da „jasno pokazuje da se brine o potrebama, osjećajima i željama druge osobe“⁷⁷, on poštuje i zadovoljava potrebe drugih za samo ostvarivanjem i statusom, ohrabruje, cijeni i nagrađuje suradnike, pruža im emocionalnu i svaku drugu podršku.

Jedino njegujući ove socijalne vještine i empatiju menadžer može kvalitetno i uspješno upravljati organizacijom i imati zadovoljan tim ljudi koji u poslu ostvaruju svoje kapacitete i zadovoljavaju svoje potrebe, a istovremeno doprinose postizanju ciljeva organizacije.

„Empatiju se ne smije gledati samo kao ljubaznost, nego je ona ponajviše sposobnost imaginativnog ulaska u kožu druge osobe, što znači da razumijemo kako se ta osoba osjeća i njezino viđenje, te da je prihvaćamo“.⁷⁸ Na taj način koristimo naše razumijevanje kako bi usmjerili vlastite postupke. „Sve se mijenja, čovjek se mijenja, a promjenom određenih pravila promijenile su se i okolnost prema kojima se traže osobe koje su kompetentne za obavljanje posla. Zbog toga su mjerila traženja odgovarajućih osoba za poslovnu organizaciju usmjerena na njihove osobne kvalitete, kao što su inicijativnost i empatija. Nažalost, ništa nam ne garantira sigurnost ostanka na poslu, ali kod pronalaska novog posla te ljudske osobine su glavne osobine koje nam osiguravaju mogućnost zapošljavanja i čine izvrsnost na poslu.“⁷⁹

⁷⁵Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica; N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008., str. 200.

⁷⁶Fikreta Bahtijarević-Šiber i sur., *nav. dj.*, str. 200.

⁷⁷ Klepić, Zdenko: *Interpersonalne vještine*, prezentacija, (datum kreiranja prezentacije 24. 1. 2016.): <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/interpersonalne%20vje%C5%A1tine%20-%20razvijanje%20dobrih%20odnosa.pdf>, pristup ostvaren 30. 6. 2021.

⁷⁸Roman Krznarić: *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014., str.10.

⁷⁹Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str.135.

„Cilj i pokazatelj uspješnosti svake organizacije svakako je zadovoljstvo njenih klijenata, ali i zaposlenika.“⁸⁰

A upravo empatija je ta koja nam u velikoj mjeri ovo omogućuje.



Slika 6. „, Empatija i poslovni uspjeh“⁸¹

6. PRIMJERI UTJECAJA EMPATIJE NA USPJEŠNOST U POSLU

Brojni su primjeri koji pokazuju kako empatija može pozitivno utjecati na uspješnost u poslu. U prethodnom poglavlju govorili smo o važnosti empatije za dobro rukovođenje timom ljudi i organizacijom kao takvom. Sada ćemo navesti nekoliko primjera koji pokazuju kako je empatija od neprocjenjive vrijednosti za uspješnost u poslu i kad se ne radi o menadžmentu, već o različitim svakodnevnim poslovima pojedinaca.

⁸⁰Ana MarqueriteTomilić, Tanja Grmuša:Empatija u radnom okruženju, *Media culture and public relations*, 8, 2017., No. 2,194-205, str. 194., pristup ostvaren 25. 4. 2021.

⁸¹ Dejan Crnoja, Preuzeto sa <https://www.ictbusiness.info/leadership/sedam-nacina-kako-postati-bolji-sugovornik-u-komunikaciji>, pristup ostvaren 24. 1. 2021.

Prvi primjer je Patricia Moore koja je 1979. godine radila kao dizajnerica proizvoda u jednoj tvrtki u New Yorku. Nakon završetka studija sa dvadeset i šest godina bila je jedina žena zaposlena kao dizajnerica u uredu tvrtke između tristo pedeset muškaraca. Prilikom osmišljavanja dizajna za hladnjak postavila je pitanje bi li taj hladnjak mogla otvoriti osoba koja boluje od artritisa. Naišla je na negodovanje kolega te odlučila napraviti empatijski pokus zahvaljujući kojem je postala poznata i koji je naposljetku rezultirao njezinim uspjehom u poslu.⁸² Ona se prurušila u staricu na način koji joj je maksimalno približio kako je to biti starija osoba. Nosila je zamagljene naočale kako ne bi dobro vidjela, začepila uši tako da slabije čuje, omotala se zavojima kako bi bila pognuta, pričvrstila udlage na ruke i noge kako ih ne bi mogla savinuti, te obula nejednake cipele kako bi bila primorana šepati. Tijekom narednih nekoliko godina tako prurušena je obilazila gradove i nastojala otkriti svakodnevne prepreke s kojima se starije osobe susreću. Na temelju tog iskustva dizajnirala je niz proizvoda pogodnih za starije osobe uključujući i one koji boluju od artritisa. Postala je poznata kao dizajnerica „univerzalnog“ dizajna u sklopu kojeg se proizvodi dizajniraju za ljude svih mogućnosti, mlade i starije, zdrave, bolesne. Također je ostala utjecajna osoba u borbi za prava starijih osoba.⁸³

Drugi primjer je uspjeh hrvatske nogometne reprezentacije na Svjetskom nogometnom prvenstvu u Rusiji. Na Svjetskom nogometnom prvenstvu 2018. godine hrvatska reprezentacija je igrala u finalu s reprezentacijom Francuske. Iako je hrvatska reprezentacija izgubila od Francuske, postala je najmanja europska zemlja koja je ostvarila ovako visok plasman na svjetskom prvenstvu. Reprezentacija je pobrala mnoge simpatije diljem svijeta, a veliki broj navijača iz brojnih zemalja bio je razočaran porazom koji je hrvatska reprezentacija doživjela od Francuske suosjećajući s Hrvatskom. Uslijedilo je preko 60 milijardi pregleda članaka u kojima se Hrvatska spominje u svjetskim medijima.

Dok je svjetska javnost još bila senzibilizirana za uspjeh hrvatske reprezentacije, marketinške agencije iskoristile su ovaj uspjeh za reklamiranje turističkih destinacija brojnih hrvatskih mjesta navodeći ih kao rodno mjesto pojedinih nogometnih igrača hrvatske reprezentacije.

⁸² Usp. miss7zdrava.24sata.hr/psiha-i-seks/6-navika-zbog-kojih-ce-te-drugi-voljeti-4955, pristup ostvaren 16. 4. 2021.

⁸³ Usp. miss7zdrava.24sata.hr/psiha-i-seks/6-navika-zbog-kojih-ce-te-drugi-voljeti-4955, pristup ostvaren 16. 4. 2021.

Uspjeh hrvatske nogometne reprezentacije tako je postao najbolja marketinška kampanja koja je privukla veliki broj turista iz raznih dijelova svijeta u Hrvatsku.

7. ZAKLJUČAK

Posljednjih nekoliko godina kada se govori o uspješnosti sve se više spominje emocionalna inteligencija. Osnovne emocionalne i društvene kompetencije, a posebice empatija smatraju se vještinama neophodnim u svakodnevnom životu, pa tako i za uspješnost u poslu.

Empatija se može razvijati tijekom života i svatko bi mogao poduzeti neke stvari i primjenjivati neke dobre navike kako bi razvio vlastiti potencijal za empatiju. Empatija je usko vezana uz komunikaciju jer kroz komunikaciju učimo empatiju, a zahvaljujući empatiji možemo steći bolji uvid i razumijevanje drugih osoba što će nam pomoći da bolje komuniciramo s njima. Na poslu, upravo je dobra komunikacija unutar organizacije često ključ uspjeha i može doprinijeti uspješnom obavljanju posla ili ga otežati.

Bez empatije teško je govoriti o dobrim interpersonalnim vještinama koje omogućuju pojedincima da s drugima imaju uspješnu suradnju i rade harmonično. S obzirom na to da posao gotovo uvijek obuhvaća rad s ljudima posjedovanje dobrih interpersonalnih vještina pomoći će zaposlenicima u njihovom radnom okruženju, a posebice su nužne kao vještina dobrog menadžera. Dobar menadžer njeguje socijalne vještine i empatiju. Jedino tako može dobro upravljati organizacijom i imati uspješne i zadovoljne djelatnike.

Brojni su primjeri kako empatija može pomoći pojedincima da ostvare zadovoljstvo poslom, odnosima s kolegama i napredovanje prema željenom cilju. Ona je skriveni potencijal u svima nama i od neprocjenjive važnosti za naš život.

LITERATURA I IZVORI

Literatura

1. Fikreta Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica; N.Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga Zagreb 2008.
2. Daniel Goleman: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000.
3. Dragutin Gutić, Đuro Horvat, Marinko Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, EFFECTUS, Zagreb 2018.
4. Kathleen K. Reardon: *Intrepersonalna komunikacija*, Alinea, Zagreb, 1998.
5. Roman Krznarić: *Empatija*, Planetopija, Zagreb, 2014.
6. Smiljana Leinert Novosel: *Komunikacijski kompas*, Plejada Zagreb, 2015.

Članci

1. Ana Marquerite-Tomilić, Tanja Grmuša: Empatija u radnom okruženju, *Media, Culture and Public Relations*, 8, 2017, 2, 194-205 preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/199664> datum pristupa 25. 4. 2021.
2. Ivan Markić, *Pedagogijska istraživanja*, Vol. 7 No. (2010. 307-315) preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/118089> datum pristupa 10. 2. 2021.
3. Stewart Tubbs, Sociologija i prostor, Komunikacija – principi i konteksti, *Časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, vol.53 No.2, (202), 2015., str.186-190, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/140973> datum pristupa 10.2.2021.
4. Zvonimir Jurković, Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship Business and Economic Issues* Vol. XXV No. 2, 2012. str. 387-399 preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/94882> datum pristupa 10. 2. 2021.

5. Zoran Hecigonja, *Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju*, Fronta Impress, Varaždin, 2018.
6. Renata Ćorić Špoljar, *Kako razvijati emocionalnu inteligenciju djeteta*, 2013, preuzeto sa poliklinika-djeca.hr/za-roditelje/razvoj-djece/ datum pristupa 6. 10. 2020.
7. K.B. Imate li natprosječnu emocionalnu inteligenciju preuzeto sa <https://zadovoljna.dnevnik.hr/clanak/imate-li-natprosjecnu-emocionalnu-inteligenciju>- datum pristupa 27. 9. 2020.
8. H. Selimović-E.Karić, *Učenje djece predškolske dobi*, vol.6, 2011., str.145-160, preuzeto sa Hrcak.srce.hr/71223- datum pristupa 21. 1. 2021.
9. Egli Ilić, *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*, Vol.59, No.9-10, 2008. str.576-592 preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/28692> datum pristupa 25. 4. 2021.
10. Takšić V., Mohorić T., Munjas R. Emocionalna inteligencija teorija ,operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, *Društvena istraživanja: Časopis za opća društvena pitanja*, , Vol.15., No.4-5(84-85), 2006., str. 729-752 preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/10875> datum pristupa 17. 9. 2020.
11. Josipa Pavlović, *Emocionalna pedagogija*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, Filozofski fakultet, 2011. preuzeto sa <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffos:3170> datum pristupa 10. 10. 2020.
12. Iva Krajcar, *Zastupljenost i uloga emocionalne inteligencije u svakodnevnom radu medicinskih sestara*, Sveučilište Sjever, Varaždin, završni rad, 2016., str. 5., <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:1105/datastream/PDF/view> pristup ostvaren 30. 6. 2021.

Internet

1. Marija Granić, *Interpersonalna komunikacija – vrste, oblici i savjeti / Psihologija – Kreni zdravo!* Preuzeto sa Krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/interpersonalna-komunikacija-vrste-oblici-i-savjeti datum pristupa 10. 12. 2020.

2. Bojana Svalina, *Potrebe za pripadanjem* preuzeto sa <https://putpremasebi.hr/maslowljeva-hijerarhija-potreba/> -datum pristupa 6. 10. 2020.
3. Emocionalno inteligentna osoba preuzeto sa <https://www.asocijaciaxy.org/emocionalna-inteligencija-> datum pristupa 5. 10. 2020.
4. Maja Draganjac, *Što je empatija*, preuzeto sa <https://recipe-cpsa.com/sto-je-empatija-i-mozemo-li-s-njome-pretjerati/> -datum pristupa 29. 10. 2020.
5. Citati o uspjehu preuzeto sa <https://kult.com.hr/50-motivacijskih-izreka-o-uspjehu> datum pristupa 2.3.2021.
6. Dejan Crnoja preuzeto sa <https://www.ictbusiness.info/leadership/sedam-nacina-kako-postati-bolji-sugovornik-u-komunikaciji-> datum pristupa 24. 1. 2021.
7. miss7zdrava.24sata.hr/psiha-i-seks/6-navika-zbog-kojih-ce-te-drugi-voljeti-4955, pristup ostvaren 16. 4. 2021.
8. Bajraktarević, Jasna: *Psihologija menadžmenta*, odabrana poglavlja, skripta za studente, odabrana poglavlja, materijal za ispit, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Travnik, <https://www.docsity.com/sr/psihologija-skripta-za-studente/2575779/> pristup ostvaren 25. 4. 2021.
9. Klepić, Zdenko: *Interpersonalne vještine*, prezentacija, (datum kreiranja prezentacije 24. 1. 2016.), dostupno na sljedećoj poveznici: <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/interpersonalne%20vje%C5%A1tine%20-%20razvijanje%20dobrih%20odnosa.pdf>, pristup ostvaren 30. 6. 2021.

POPIS SLIKA

Slika 1. <i>Amigdala</i>	6
Slika 2. <i>Razumijevanje tuđih emocija</i>	11
Slika 3. <i>Maslowljeva piramida</i>	21
Slika 4. <i>Komunikacija sa šefom</i>	26
Slika 5. <i>Važnost neverbalnih komunikacija u prenošenju poruke</i>	27
Slika 6. <i>Empatija i poslovni uspjeh</i>	30