

# Uloga emocija pri procjeni situacija

---

Đoja, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:369921>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MAJA ĐOJA**

# **ULOGA EMOCIJA PRI PROCJENI SITUACIJA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**MAJA ĐOJA**

## **ULOGA EMOCIJA PRI PROCJENI SITUACIJA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303072544, redovna studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

**Komentor: doc. dr. sc. Katarina Kostelić**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student  
\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja  
Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1.Uvod .....	1
2.Emocije – pojmovno određenje, vrste i funkcije .....	3
2.1.Vrste emocija.....	6
2.2.Funkcija emocija.....	11
2.2.1.Intrapersonalne funkcije emocija.....	11
2.2.2.Interpersonalne funkcije emocija.....	12
2.2.3.Društvene i kulturne funkcije emocija .....	13
2.2.4.Emocije kao informacija .....	14
2.2.5. Teorija afektivnih događaja .....	15
3.Snaga emocija u poslovnom okruženju .....	17
3.1.Pozitivne emocije u poslovnom okruženju.....	17
3.2.Emocionalna inteligencija.....	18
3.2.1. Mjerenje emocionalne inteligencije .....	18
3.2.2.Ključni elementi emocionalne inteligencije .....	20
3.2.3.Prepoznavanje i pokazivanje emocija .....	21
3.2.4.Kontrola nad vlastitim emocijama.....	22
3.2.5.Empatija .....	24
3.3.Aktivno slušanje .....	25
4. Uloga emocija pri procjeni situacija .....	29
4.1.Povezivanje emocija i odlučivanja .....	29
4.2.Uloga emocija u odlučivanju – kako i zašto emocije utječu na prosuđivanje i donošenje odluka .....	31
4.3. Procjena situacije .....	36
4.4.Uloga emocija u ispitivanju svijesti o postojanju igre korištenjem tehnike scenarija .....	37
Zaključak .....	50
Popis literature.....	52
Popis slika .....	56
Popis tablica .....	57
Popis grafikona.....	58
Sažetak.....	59
Summary .....	60

## 1.Uvod

Interakcije s drugim ljudima nikada nisu bile teže. Svijet je postao preosjetljivo mjesto gdje jedna kriva riječ može upropasti sve. Cjelokupno društvo dugo je težilo skrivanju emocija, a sada, u suvremeno vrijeme, emocije postaju neizostavni dio svakidašnjice. Emocije nikada nisu bile važnije, a samim time i njihova uloga u procjeni situacija nikada nije bila veća – uz povezivanje emocija i svjesnosti upravo je to cilj ovoga rada.

Prvo poglavlje započinje približavanjem pojma emocija definicijama prema godinama pri čemu se vidi dobivanje na važnosti i vrijednosti sukladno s godinama, opisane su fiziološke i bihevioralne promjene koje emocije izazivaju, a u nastavku se razjašnjava isprepletanje pojmova afekta, emocija i raspoloženja. Poglavlje se nastavlja klasifikacijom emocija najprije prema vremenu trajanja, a zatim se izdvajaju osnovne emocije prema različitim autorima od kojih su odabrane i objašnjene. Neizostavno je spomenuti Russelov cirkumpleksni model emocija koji daje distribuciju osnovnih emocija u dvodimenzionalnom prostoru. Nakon što su emocije podijeljene na pozitivne i negativne, slijede funkcije emocije koje je moguće podijeliti na intrapersonalne, interpersonalne te društvene i kulturne pri čemu emocije govore tko je pojedinac, kakvi su njegovi odnosi s drugima i kako se treba ponašati u određenim društvenim interakcijama. Osim navedenih, istaknute su emocije kao informacija kao i teorija afektivnih događaja.

Drugo poglavlje odnosi se na snagu emocija u poslovnom okruženju gdje se ističe važnost pozitivnih emocija zbog bržeg i kreativnijeg donošenja odluka te povećane motiviranost gdje menadžer ima posebno veliki utjecaj. Jedna od snaga je svakako i emocionalna inteligencija koja obuhvaća prepoznavanje i pokazivanje emocija, kontrolu nad istima te vještinu empatije. Također, prikazani su načini mjerenja emocionalne inteligencije te njeni ključni elementi. Kao posljednja navedena snaga izdvojeno je aktivno slušanje gdje je opisano što ono obuhvaća, savjeti za primjenu u praksi, njegove dobrobiti te kategorije povratnih informacija koje su neophodne u aktivnom slušanju. Uz aktivno slušanje vežu se verbalna i neverbalna komunikacija pa tako i VAKOG sustav koji se nalaze u nastavku istog poglavlja.

Treće, i posljednje, poglavlje odnosi se na ulogu emocija pri procjeni situacija. S obzirom da se radi o situacijama u poslovnom okruženju, najprije su povezane emocije s odlučivanjem općenito gdje je obuhvaćen i stupanj emocija u odlučivanju prema spolu. Nadalje, obrađena je uloga emocija u odlučivanju, odnosno objašnjeno je kako i zašto emocije utječu na prosuđivanje i donošenje odluka. Treće poglavlje završava teorijama oko procjene situacije, odnosno teorijom igre te povezivanjem emocija i svjesnosti. Završno poglavlje je velikim dijelom obrađeno provedbom ankete.

O obradi ove teme korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda komparacije, metoda dokazivanja, metoda kompilacije, metoda uzorka, metoda anketiranja te statistička metoda.

Rad završava jasno izrečenim tvrdnjama o zadanoj temi.



## 2. Emocije – pojmovno određenje, vrste i funkcije

Emocije su svuda oko nas i u nama samima u svakome trenutku.

Zbog velikog broja različitih definicija u nastavku je sastavljena tablica koja prikazuje definicije emocija prema godinama (od najstarijih do najnovijih). Sagledavajući definicije vidljiv je napredak u svakom pogledu jer pojam emocija s vremenom dobiva na vrijednosti i važnosti.

Tablica 1: Definicije pojma „emocija“ prema godinama

GODINA	AUTOR	DEFINICIJA
1923.	Carl G. Jung	„Emocija je vrsta prosuđivanja, ali se razlikuje od intelektualnog prosuđivanja po tome što nema za cilj uspostavljanje intelektualne veze, već se bavi isključivo postavljanjem subjektivnog kriterija: prihvaćanja ili odbijanja.“ <sup>1</sup>
1953.	B.F. Skinner	„Emocije su izvrsni primjeri izmišljenih uzroka kojima obično pripisujemo ponašanje. Imena emocija služe za klasifikaciju ponašanja s obzirom na različite okolnosti koje utječu na njegovu vjerojatnost.“ <sup>2</sup>
1956.	M. A. Wenger, F. N. Jones i M. H. Jones	„Emocija je aktivnost i reaktivnost inerviranih tkiva i organa od strane autonomnog živčanog sustava koja može, ali ne mora uključivati odgovor skeletnih mišića ili mentalnu aktivnost.“ <sup>3</sup>
1961.	Delos D. Wickens i Donald R. Meyer	„Emocija je oblik odgovaranja karakteriziran visokim razinama psihološke aktivacije što često rezultira prekidom uobičajenih obrazaca ponašanje.“ <sup>4</sup>

<sup>1</sup>C. G. Jung, Psychological types, New York, Harcourt, Brace, 1923.

<sup>2</sup>B. F. Skinner, Science and human behavior, New York, Macmillan, 1953.

<sup>3</sup>M. A. Wenger, F. N. Jones i M. H. Jones, Physiological psychology, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1956.

<sup>4</sup>D. D. Wickens i D. R. Meyer, Psychology, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1961.

GODINA	AUTOR	DEFINICIJA
1969.	Sandor Rado	„Emocija je pripremni signal koji priprema organizam za hitno ponašanje. Cilj ovakvog ponašanja je oporaviti organizam na sigurno.“ <sup>5</sup>
1971.	R. L. Isaacson, R. J. Douglas, J. F. Lubar i L. W. Schmaltz	„Emocija obuhvaća otvoreno ponašanje, izražene osjećaje i promjene u unutarnjim stanjima tijela.“ <sup>6</sup>
1980.	James V. McConnell	„Čini se da emocionalna iskustva imaju tri prilično različita aspekta: 1. tjelesne promjene povezane s uzbuđenjem i opuštanjem, 2. emocionalno ponašanje kao što je svađa, ljubav ili bijeg te 3. subjektivni osjećaje koji emociji daju poseban osobni okus.“ <sup>7</sup>
2002.	M. Cabanac	„Emocije su biološka stanja povezana s živčanim sustavom, uzrokovane su neurofiziološkim promjenama različito povezanim s mislima, osjećajima, reakcijama u ponašanju i stupnjem zadovoljstva ili nezadovoljstva.“ <sup>8</sup>
2014.	M. C. Graham	„Emocije su postojeće u kontinuitetu intenziteta te su emocije snažni osjećaji usmjereni na nekoga ili nešto.“ <sup>9</sup>

Izvor: autorov prikaz podataka

<sup>5</sup>S. Rado, Adaptationalpsychodynamics: Motivation and control, New York, Science House, 1969.

<sup>6</sup>R. L. Isaacson, R. J. Douglas, J. F. Lubar i L. W. Schmaltz, A primer of physiological psychology, New York, Harper & Row, 1971.

<sup>7</sup>J. V. McConnell, Understanding human behavior: An introduction to psychology, New York, Holt, Rinehart & Winston, treće izdanje, 1980.

<sup>8</sup>M. Cabanac, What is emotion?, Behavioural Processes, 2002., str. 69-83

<sup>9</sup>M. C. Graham, Facts of Life: Ten Issues of Contentment, Outskirts Press, br. 63., 2014., str. 24

Emocije su subjektivne mentalne reakcije koje se doživljavaju zbog utjecaja drugih (pojedinaca na nas), a izazivaju fiziološke i bihevioralne promjene. Fiziološke promjene kao što su znojni dlanovi, ubrzani otkucaji srca, grč u želudcu i slično, događaju se kao odgovor na emocije koje doživljavamo. S druge strane, kada se govori o bihevioralnim promjenama misli se na jednostavne reakcije poput osmijeha dok osjećamo sreću, odnosno stvarni izraz emocija. Emocije su subjektivno iskustvo jedinstveno za svakog pojedinca.<sup>10</sup> Jednake stvari različiti pojedinci doživljavaju na različit način s različitim intenzitetom. Isto tako, moguće je osjećati različite emocije u isto vrijeme.

Govoreći općenito o emocijama, važno je znati da postoje tri pojma koje se međusobno isprepleću i utječu jedan na drugoga, a to su afekti, emocije i raspoloženja. Afekti su širi pojam koji obuhvaća osjećaje koje ljudi doživljaju, uključujući i emocije i raspoloženja.<sup>11</sup> Emocije su osjećaji upućeni direktno nekome ili nečemu dok su raspoloženja manje intenzivna i često, ali ne uvijek, nastaju bez određenog poticaja.<sup>12</sup> Emocije su kratkotrajnije, ali intenzivnije. Primjer za navedeno je situacija gdje se pojedinac u sekundi naljuti jer je netko bio bezobrazan prema njemu u trgovini, a već sljedeći trenutak zaboravi da se to uopće dogodilo. S druge strane, kada je pojedinac lošeg raspoloženja to može potrajati satima, a ponekad ni sam ne zna razlog tome. Isto tako, kada je riječ o emocijama spomenuto je kako su upućene nekome pa tako pojedinca netko može razveseliti, naljutiti i slično, a raspoloženja dođu „sama od sebe“. Još važnije, ne treba dopustiti da se emocije pretvore u raspoloženja te se tako zbog određene situacije moguće nezadovoljno nosi i kroz druge situacije koje zapravo nisu uvelike povezane. Primjer navedenog je izlazak iz trgovine u kojoj je prodavačica bila bezobrazna prema pojedincu te je zbog spomenute situacije emocionalniji, to nezadovoljstvo i ljutnju može prenijeti na svoje kolege prilikom uobičajenog razgovora koji u svakodnevnom okruženju ne bi u pojedincu probudio isto. Uvijek je važno kontrolirati vlastite emocije i voditi brigu da ne dođe do pretjeranog reagiranja. Važno je napomenuti i kako pojam emocija i pojam osjećaj nisu sinonimi, već su osjećaji samo jedan mali dio cjelokupnog emocionalnog iskustva i odnose se na subjektivni doživljaj.

---

<sup>10</sup>R. Adolphs, DJ. Anderson, The neuroscience of emotion: a new synthesis, Princeton, Princeton University Press, Cop, 2018.

<sup>11</sup>S.G. Barsade, D.E. Gibson, Why does affect matter in organization?, Academy of Management Perspectives, izdanje 21, broj 1, 2007., str. 36, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228960683\\_Why\\_Does\\_Affect\\_Matter\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/228960683_Why_Does_Affect_Matter_in_Organizations) (Pristupljeno 20. lipnja 2022.)

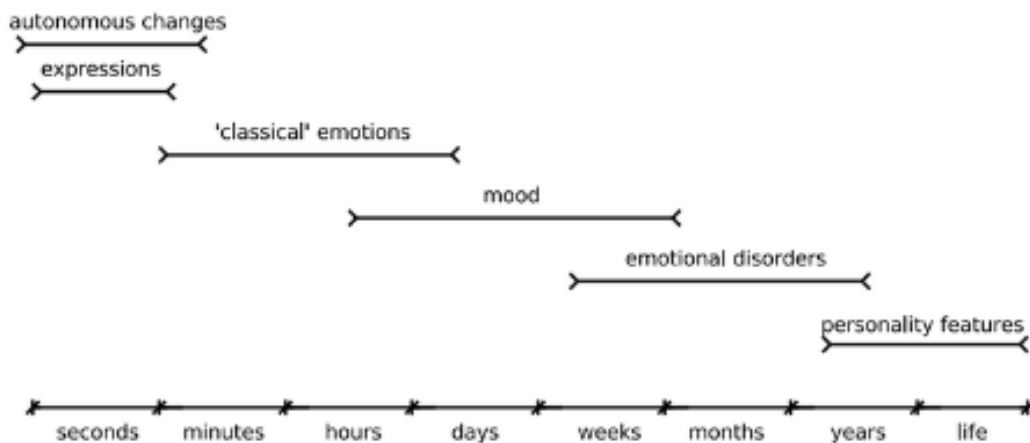
<sup>12</sup>N.H. Frijda, Handbook of emotions , New York, Guilford Press, 1993., str. 381-403

## 2.1.Vrste emocija

Govoreći o trajanju emocija, emocije mogu trajati od nekoliko sekundi do nekoliko tjedana, pa čak i mjeseci. Ovisno o vremenu trajanja, emocije se mogu podijeliti na:<sup>13</sup>

- autonomne promjene: traju jako kratko (nekoliko sekundi), spontani su fizički osjećaj, ovise o određenim podražajima, nastaju u situacijama ne prepoznavanja situacije ili objekta npr. strah od nečega u mraku,
- izrazi: traju kratko (nekoliko sekundi), povezani su s predmetima i temelje se na prošlosti, npr. smirenost povezana s igračkom iz djetinjstva,
- „klasične“ emocije: dugotrajnije, uključuju svjesnost, povezane s obje prethode podjele, npr. sreća, tuga,
- raspoloženje: traje dugo (danima ili mjesecima), uključuje svjesnost, manjeg su intenziteta od „klasičnih“ emocija, karakteriziraju ih spore promjene,
- emocionalni poremećaji: vrste depresije, fobije i sličnih poremećaja te
- značajke (osobine) ličnosti: emocije temeljen na osobnosti, npr. sramežljivost.

Slika 1: Klasifikacija emocija prema vremenu trajanja



Izvor: K. Oatley, D. Keltner i J.M. Jenkins, Understanding Emotions, drugo izdanje, Malden, MA: Blackwell Publishing, 2012., str. 3

<sup>13</sup>K. Oatley, D. Keltner i J.M. Jenkins, Understanding Emotions, Malden, MA: Blackwell Publishing, drugo izdanje, 2012., str. 3

Kada je riječ o različitim emocija, postoji bezbroj emocija kao što su sreća, nada, ponos, iznenađenost, ljubav i brojne druge. Iako postoji veliki broj emocija, zapravo je svaki filozof na svoj način i prema svojim kriterijima sastavio popis temeljnih. Vjerojatno nikada neće svi bit složni kada se riječ o popisu osnovnih emocija, no izdvajaju se sljedeće<sup>14</sup>:

- srdžba: gnjev, uzrujanost, mržnja, uznemirenost, neprijateljstvo, razdražljivost,
- tuga: žalost, bol, samosažaljenje, depresija, očaj, potištenost,
- strah: tjeskoba, nervoza, zabrinutost, napetost, strava, panika, strepnja, užasavanje, jeza, fobija,
- radost: sreća, užitak, olakšanje, zadovoljstvo, blaženstvo, zabavljenost, ponos, oduševljenje, zanos, veselje, zadovoljenje, euforičnost, zaigranost,
- ljubav: prihvaćanje, prijateljska naklonost, povjerenje, ljubaznost, odanost, obožavanje,
- začuđenost: šok, zapanjenost, zadivljenost,
- gađenje: prijezir, omalovažavanje, podcjenjivanje, odvratnost, odbojnost,
- stid: krivnja, neugoda, žalost, poniženje, žaljenje, jad i kajanje.

Iako navedena podjela sadrži velik broj emocija i dalje se u nju ne mogu svrstati sve kao npr. ljubomora koja bi bila kombinacija srdžbe, tuge i straha. Tako da se može reći kako se sve emocije nalaze ili u određenoj skupini ili se dobiju kombiniranjem dviju ili više skupina.

U nastavku su izdvojene neke od osnovnih emocija pri čemu je objašnjeno što ih karakterizira i kako se prepoznaju.

Emociji sreće ljudi općenito najviše teže. Sreća obuhvaća zadovoljstvo, radost i blagostanje. Sretna osoba ima smiješak na licu, opuštenog je stava te je optimistična. Određene kulture vjeruju kako je sreća povezana sa zdravljem te da je pozitiva jedan od glavnih lijekova za sve zdravstvene probleme. Suprotno navedeno, stres, anksioznost, depresija i usamljenost se povezuju s padom imuniteta, skraćenim životnim vijekom i slično.

Suprotno od sreće nalazi se tuga koju karakterizira osjećaj razočaranja, nezainteresiranost i općenito loše raspoloženje. Tugu kao i sve druge emocije ljudi

---

<sup>14</sup> D. Goleman, Emocionalna inteligencija, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997., str. 11

povremeno dožive, a ukoliko traje duži period bez prestanka radi se o depresiji. Tuga se očituje kroz plač, loše raspoloženje, izoliranje od drugih te tišinu. Tuga je glavna emocija koja potiče negativne misli.

Strah je glavna emocija koja je pojavljuje u opasnim situacijama ili kada pojedinac osjeća potrebu za borbom ili bijegom. Strah se očituje širenjem očiju, ubrzanim disanjem te ubrzanim otkucajima srca. Postoji i pozitivan strah koji se ostvaruje izlaganjem ekstremnim sportovima, no u tom slučaju s vremenom se tijelo navikne na podražaj te se smanjuje osjećaj straha.

Sljedeća izdvojena emocija je gađenje do kojeg dolazi zbog neugodnog okusa, mirisa ili prizora. Prekomjerno gađenje može dovesti do očitih fizioloških reakcija kao npr. povraćanje. Gađenje se može očitovati i na psihološkoj razini gdje se pojedincu može gaditi koliko je netko nemoralan, zločest i/ili bezobrazan.

Kada je riječ o bijesu, govori se o emociji vrlo visokog intenziteta koja nastaje uznemirenosti, neprijateljstvom i/ili frustracijom prema drugom pojedincu. Pogled postaje hladan, zauzima se snažan i krut stav, može doći do povisivanja tona, pojačano se znoji i crveni, a s velikom razinom intenziteta dolazi do agresivnog ponašanja. Ljtnja ima psihičke i fizičke posljedice od nasilja do bolestima sa srcem i dijabetesom. Također, ljtnja se uvelike povezuje s konzumacijom alkohola i cigareta.

Iznenadenost je posljednja od istaknutih emocija koja je odgovor na preplašenost ili nešto neočekivano. Očituje se podizanjem obrva, širenjem očiju, otvaranjem usta, skakanja unatrag te čak vrištanjem.

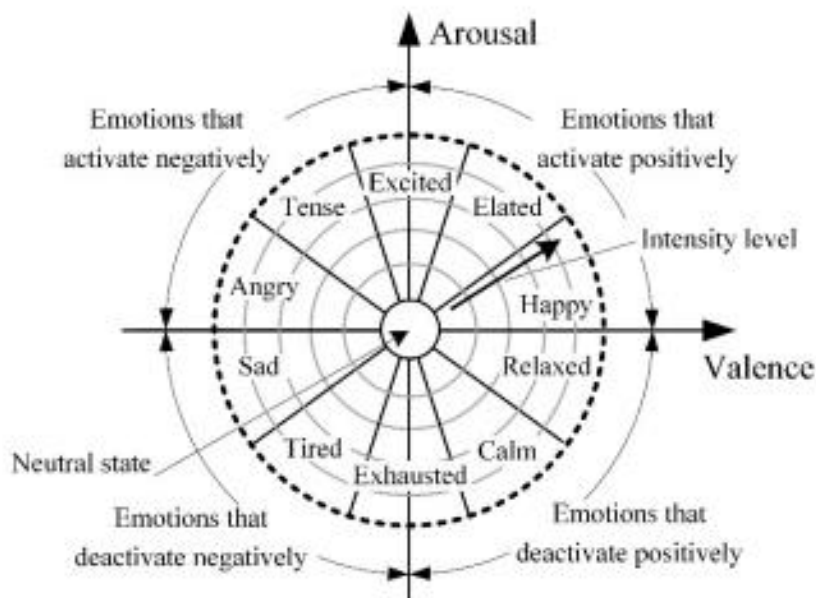
Prema istraživanju kojeg su proveli Feidakis, Daradoumis i Cabella prikazana je klasifikacija emocija gdje postoji 66 emocija koje se mogu podijeliti u dvije skupine pri čemu prva skupina uključuje deset osnovnih emocija (bijes, iščekivanje, nepovjerenje, strah, sreća, radost, ljubav, tuga, iznenadenje, povjerenje), a druga skupa ostalih 56 sekundarnih emocija.<sup>15</sup> Ocijeniti tako veliku količinu emocija je teško, a može se desiti i preklapanje parametara koji se mjere. Iz tog razloga, većina istraživanja uključuje dimenziju valencije (negativna/pozitivna) i uzbuđenja (visoko/nisko) te analiza samo osnovne emocije je moguće lakše definirati. Neizostavno je spomenuti Russelov

---

<sup>15</sup>M. Feidakis, T. Daradoumis, S. Caballe, Endowing e-Learning Systems with Emotion Awareness u Proceedings of the 2011 Third International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems, Fukuoka, Japan, 2011., stranica 68–75

cirkumpleksni model (Slika 2) emocija koji daje distribuciju osnovnih emocija u dvodimenzionalnom prostoru u odnosu na valentnost i uzbuđenje gdje se omogućuje definiranje željene emocije i procjene njenog intenziteta analizirajući samo navedene dvije dimenzije.<sup>16</sup> Dakle, x os predstavlja valenciju koja se odnosi na pozitivan i negativan stupanj emocija, a y os predstavlja uzbuđenje koje se odnosi na intenzitet emocija, a emocionalna stanja je moguće prikazati na bilo kojoj razini valencije i uzbuđenja. Gledajući sliku, može se iščitati kako sreća pozitivna emocija visokog uzbuđenja dok je tuga negativna emocija niskog uzbuđenja.

Slika 2: Russellov cirkumpleksni model



Izvor: A. Dzedzickis, A. Kaklauskas, V. Bucinskas, Human Emotion Recognition: Review of Sensors and Methods, Sensor, izdanje 1 , 2020., str. 2

<sup>16</sup>A. Dzedzickis, A. Kaklauskas, V. Bucinskas, Human Emotion Recognition: Review of Sensors and Methods, Sensor, izdanje 1 , 2020., str. 2

Nadalje, emocije se mogu podijeliti na pozitivne i negativne emocije. Svaka emocija mora biti pozitivna ili negativna. Biti neutralan znači biti neemotivan.

Negativne emocije bi bile napetost, nervoza, stres, zabrinutost, tuga, dosada i slično. Nasuprot negativnim, postoje i pozitivne emocije, a to bi bile uzbuđenost, sreća, opuštenost, smirenost i slično. Ponekad sam naziv emocije nije dovoljan da bi se moglo procijeniti radi li se o pozitivnoj ili negativnoj, npr. iznenađenost. Pojedinaac se može ugodno iznenaditi jer je dobio cvijeće od bliske osobe, a može se negativno iznenaditi kada ga netko prestraši.

Svaka od navedenih emocija ima svoj intenzitet. Također, svatko doživljava različit broj emocija (ponekad i u isto vrijeme) što može ovisiti o brojnim čimbenicima (osobnost osobe, spol, godine i slično).

O bilo kojoj vrsti emocije da se radi važno je imati kontrolu nad njom kao i nad vlastitom percepcijom jer ono što mislimo često postane stvarnost. Percepcija se definira kao tumačenje dojmova kako bi okolina dobila smisao.



## 2.2.Funkcija emocija

Emocije imaju važne funkcije u svakom životu. Funkcije emocija pomažu u doživljavanju emocija, reakciji tijela te ponašanju kao odgovor na emocije. Funkcije emocija moguće je podijeliti na intrapersonalne, interpersonalne te društvene i kulturne funkcije emocija.<sup>17</sup>

Intrapersonalne funkcije emocija se odnose na ulogu koju emocije imaju u svakom pojedincu, interpersonalne se odnose na ulogu emocija među pojedincima unutar skupine dok se društvena i kulturna funkcija emocija odnosi na ulogu emocija u održavanju društvenog reda unutar društva. Ukratko, emocije govore tko je pojedinac, kakvi su njegovi odnosi s drugima i kako se ponaša, odnosno kako se treba ponašati u određenim društvenim interakcijama.

### 2.2.1. Intrapersonalne funkcije emocija

Intrapersonalne funkcije su funkcije unutar pojedinca gdje pojedincu pomažu i usmjeravaju ga na ponašanje i donošenje odluka koje pomažu u preživljavanju i funkcioniranju kao ljudsko biće.

Emocije pomažu da se djeluje brzo uz što manje razmišljanja<sup>18</sup>, odnosno pomažu u prilagodbi nastalih problema. Jednostavan primjer za to je vruća hrana, točnije, ukoliko pojedinac u usta stavi komad hrane koji je vruć, odmah će bez razmišljanja početi puhati i/ili izbaciti hranu iz usta i slično. Nema potrebe, a ni vremena da dugo razmišlja što dalje napraviti. Naravno, postoje i složeniji problemi i složenije odluke koje treba donijeti o kojima treba dublje i duže razmišljati, npr. kupovina nekretnine.

Kada su potaknute, emocije upravljaju sustavima kao što su percepcija, pažnja, učenje, pamćenje, izbori, motoričko ponašanje i donošenje bihevioralnih odluka.<sup>19</sup> Može se reći i kako emocije pripremaju tijelo za određene reakcije. Navedeno se u najvećoj mjeri vidi kada je riječ o zadovoljenju fizioloških potreba, pojedinac osjeća

---

<sup>17</sup>H. Hwang, D. Matsumoto, Functions of emotions, University of Saskatchewan, internetska stranica, dostupno na: <https://openpress.usask.ca/introductiontopsychology/chapter/functions-of-emotions/> (Pristupljeno 18.lipnja 2022.)

<sup>18</sup>J. Tooby i L. Cosmides, The evolutionary psychology of the emotions and their relationship to internal regulatory variables, 2008., u M. Lewis, J. M. Haviland-Jones i L. Feldman Barrett, Handbook of Emotions, treće izdanje, New York, The Guilford Press, str. 114-137

<sup>19</sup>loc.at.

glad – jede. Isto tako, ukoliko pojedinac osjeti da je u opasnosti tijelo će automatski proizvoditi više adrenalina te će mu srce jače udarati. Važno je napomenuti kako je tijelo uvijek spremno, no na pojedincu je izbor hoće li reagirati ili ne.

Emocije u velikoj mjeri utječu na misli te su povezane sa sjećanjima. Svako sjećanje sa sobom nosi i određene emocije<sup>20</sup> te iz tog razloga pojedinci koji su tužni lakše vide sve tužne i negativne osjećaje, a i obrnuto. Emocije utječu na razmišljanja, pogotovo kada je riječ o intenzivnijim emocijama što samo pokazuje važnost kontrole nad istima.

Nadovezujući se na navedeno, emocije služe kao motivacija za buduće ponašanje pojedinaca. Logično je da većina teži tome da se osjeća što bolje, odnosno nastoji izbjeći negativne osjećaje. Ukoliko se pojedinac jednom opeče na vruću hranu (tumačeno kao negativne emocije), sljedeći put pri kušanju će biti oprezniji (jer teži pozitivnijim emocijama).

### *2.2.2. Interpersonalne funkcije emocija*

Interpersonalne funkcije se odnose na emocionalno izražavanje koje služi kao indikacija drugima o tome što bi netko mogao osjećati prema njima.

Emocije se mogu prepoznati i pokazati na verbalan i/ili neverbalan način. U svakom trenutku, u bilo kojoj komunikaciji postoje emocije koje izražavamo na određene načine.

U velikoj većini, emocije na licu su univerzalni društveni signali pomoću kojih je moguće tumačiti psihološko stanje, pa čak i buduće ponašanje te osobe. Na primjer, ukoliko pojedinac radi kao konobar u restoranu, važno je prepoznati izraze lica i pokrete tijela kako bi znao kada su gosti spremni naručiti, kada žele nadopunu pića, kada je potreban račun i slično.

Emocionalni izrazi u velikoj se mjeri mogu vidjeti kada je riječ o bračnim partnerima.<sup>21</sup> Sitne geste poput držanja za ruku, lagani zagrljaj pri hodanju, blago gledanje u oči i drugi slični signali mogu ukazivati na povezanost i zadovoljstvo. S druge strane, ako

---

<sup>20</sup>Q. Wang i M. Ross, Culture and memory, 2007., u S. Kitayama i D. Cohen, Handbook of cultural psychology, New York, Guilford, str.645-667

<sup>21</sup>J. M. Gottman, R. W. Levenson i E. Woodin, Facial expressions during marital conflict, Journal of Family Communication, izdanje 1, 2001., str. 37–57

svaki partner gleda u svoju stranu bez kontakta očima, ako nisu zainteresirani za komunikaciju i slično, to može ukazivati na nezadovoljstvo i nepovezanost.

Nadalje, emocionalni izrazi imaju veliki utjecaj na stvaranje socijalnih interakcija. Najjednostavnije se može reći „što zračimo – to i privlačimo“. Ukoliko pojedinac izgleda nezainteresirano puno je manja vjerojatnost da će mu netko prići i razgovarati s njim, nego kada bi bio nasmijan i tako pokazivao elemente željenog društvenog ponašanja.

Sveukupno gledajući, vidljivo je kako je važnost emocionalnih izraza velika, no za kontrolu neverbalnih emocija potrebna je velika snaga uma.

### *2.2.3. Društvene i kulturne funkcije emocija*

Društvene i kulturne funkcije se odnose na funkcije koje obavljaju emocije u izgradnji održavanju društava i kultura.

Ljudski društveni život je složen jer nemaju svi jednake uvjete u jednakim situacijama. Može se reći kako je svačiji društveni život jedinstven, što samo daje dodatni potencijal za tzv. društveni kaos. Svaki pojedinac je svjesno i/ili nesvjesno dio određenih skupina, npr. odjel na radnom mjestu, razred u školi, grad u državi, ulica u gradu i slično. Isto tako, pojedinci iz svih skupina mogu velikom brzinom ulaziti i izlaziti iz drugih skupina. Kultura upravo u tom segmentu predstavlja veliku važnost - jer se prenosi generacijama - i tako dolazi do određene stabilnosti. Može se reći kako kulture informiraju o tome kako postupati u određenim situacijama, odnosno što zapravo napraviti s emocijama. Određene kulture teže suzdržanijem pokazivanju emocija, pogotovo kada je riječ o negativnim emocijama. Kulturalni prijenos informacija povezanih s emocijama događa se u različitim aspektima kao npr. odgoju djece. Uz navedeno dolazi i do stereotipa kao što je npr. često govorenje kako „veliki dečki ne plaču“. Stereotipiziranje se odnosi na donošenje zaključaka o nekome na osnovi grupe kojoj ta osoba pripada.

Može se reći da ukoliko ne bi postojale norme o emocijama da bi ljudi doživljavali razna emocionalna iskustva koja bi svatko na svoj način iskazivao i svaki pojedinac bi postao nepredvidljiv te bi funkcioniranje u skupinama postalo izrazito zahtjevno. Zaključno, emocije imaju ključnu ulogu u funkcioniranju društva i kulture jer uče izražavati emocije

na društveno prihvatljiv način radi kojeg ne dolazi do nepredvidivih i štetnih načina koji bi ugrozili skupine, odnosno njihovo funkcioniranje.

Neizostavno je napomenuti i kako emocije čine pojedince moralnijima, od suosjećanja s drugima pa do ljutnje zbog nepravde učinjene drugima. Ljudi koji se ponašaju etički, često donose odluke na temelju svojih emocija što ujedno i pokazuje dobru stranu iskazivanja emocionalnih reakcija.

#### *2.2.4. Emocije kao informacija*

Teorija emocije kao informacije ističe ulogu subjektivnih iskustava u procjeni. Pretpostavka je da ljudi obraćaju pažnju na svoje emocije kao na izvor informacija gdje različiti osjećaji daju različite vrste informacija prilikom čega neke emocije zahtijevaju više tumačenja i dopuštaju širi raspon zaključivanja. Osim što služe kao osnova prosuđivanja, emocije imaju ulogu informirati o prirodi trenutnog stanja pojedinca te su misaoni procesi podešeni tako da zadovoljavaju zahtjeve.<sup>22</sup> Važno je ne boriti se s vlastitim emocijama, već ih koristiti pri razumijevanju informacija koje daju i iskoristiti ih kao odgovor na te iste informacije. Emocije daju informacije koje nije moguće percipirati na bilo koji druga način, no, nemoguće je koristiti informacije koje se potiskuju i/ili ignoriraju. Ljudi se ne oslanjaju na emocije kao na informacije kada postanu svjesni da njihove emocije mogu biti uzrokovane nepovezanim izvorom<sup>23</sup>, ali ukoliko se emocije koriste kao izvor informacija, tada je jednak proces kao da se radi o uporabi bilo koje druge informacije. Što točno neka emocija signalizira moguće je saznati iz njezine temeljne procjene uzroka<sup>24</sup> pa se tako npr. emocija ljutnje smatra odgovorom na gubitak ili nedostatak nagrade, a glad ili bol informiraju pojedinca o fizičkom stanju organizma. Emocije daju osjećaj preferencija, motivacije te pomažu pri uočavanju problema prije nego se dogode. Ukoliko pojedinac svoje emocije pripisuje slučajnom izvoru percipirana informacijska vrijednost je smanjena (ili nepostojeća) dok se prilikom prihvaćanja i shvaćanja emocija ta vrijednost povećava. Zanimljivo je da pozitivne emocije mogu rezultirati negativnim ocjenama, npr. ukoliko se pojedinac osjeća sretno dok čita tužnu priču, može se zaključiti da to nije „dobra tužna priča“ jer

---

<sup>22</sup>N. Schwarz, Feelings as Information Theory, Handbook of Theories of Social Psychology, 2012., izdanje 1, str 2

<sup>23</sup>ibidem, str.6

<sup>24</sup>A. Ortony, G. L. Clore, G. L. i A. Collins, The cognitive structure of emotions, New York, Cambridge University Press, 1988.

nije (u pojedincu) probudila emociju tuge.<sup>25</sup> Emocije daju tragove i korisna upozorenja, ali je odgovore najčešće potrebno samostalno iščitati. Također, dokazano je da se pogrešno pripisivanje učinka pojavljuje samo u tužnim raspoloženjima, ali pri tužnom raspoloženju obraća se veća pozornost na detalje dok su razigranost i kreativnost smanjenje.<sup>26</sup> Emocije se zapravo najbolje tumače na temelju prethodnih iskustava, a svjesnosti o vlastitim emocija dopušta se stvaranje baze podataka koja pomaže u shvaćanju kakav je osjećaj, gdje se i kada osjeća i slično. Teorija pretpostavlja i kako su promjene u osjećajima informativnije od stabilnih stanja<sup>27</sup> što pokazuje važnost nepotiskivanja, već prepuštaju emocija (do određene razine). Učenje o tome koje informacije pružaju emocije je ključno za kvalitetniju procjenu situacije.

### *2.2.5. Teorija afektivnih događaja*

Teorija afektivnih događaja (AET) je psihološki model koji je stvoren kako bi se objasnila veza između emocija i osjećaja na radnom mjestu, odnosno model objašnjava veze između radnog učinka, ponašanja i zadovoljstva poslom.<sup>28</sup> Govoreći o afektivnom stanju, ono se može definirati kao iskustvo osjećaja koje se temelji na emocionalnom stanju. Jednostavnije objašnjeno, ukoliko pojedinac jednom pogriješi u određenom zadatku, kasnije mu može biti teže odrađivanje tog zadatka zbog prethodnog iskustva i tada dolazi do afektivnog stanja, a tijekom vremena variraju. Dakle, naglasak se stavlja na način na koji se pojedinac nosi s određenom situacijom. Jednako kako dolazi do negativnih događaja, tako može doći i do pozitivnih s različitim stupnjem intenziteta jer kako se afekt unutar pojedinca neprestano mijenja tako se mijenja i njegov utjecaj na ponašanje. Teorija predlaže sljedeći model za predviđanje ponašanja na radnom mjestu:<sup>29</sup> značajke radnog okruženja (uredske značajke) prethode radnim događajima (sastanak), a ti radni događaji izazivaju afektivne reakcije – dolazi do prijelaza s radnih događaja na afektivne reakcije, nakon čega afektivne reakcije utječu na ponašanja vođena aktima i radne stavove dok radni stavovi koji su

---

<sup>25</sup>L. L. Martin, T. Abend, C. Sedikides, C. i J. D. Green, How would it feel if...? Mood as input to a role fulfillment evaluation process, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997., izdanje 73, str. 242-253

<sup>26</sup>N. Schwarz, op.cit., str.7

<sup>27</sup>N. Schwarz, op.cit., str.10

<sup>28</sup>R. Jankielewicz i J. Lombardo, *Affective Events Theory and Application*, study.com, 2022., dostupno na:<https://study.com/learn/lesson/affective-events-theory-overview-applications.html> (Pristupljeno 29. rujna 2022)

<sup>29</sup> loc.at.

pod utjecajem radnog okruženja utječu na ponašanja vođena prosudbom. Vidi se kako postoje dva različita puta ponašanja gdje oba puta prethode afektivnim reakcijama, odnosno na ponašanje vođeno afektom utječu neposredne emocionalne reakcije na događaj (jedan korak) dok se ponašanje vođeno prosudbom pod utjecajem emocija smatra dvostrukim korakom koji uključuje reinterpetaciju izvornog događaja i emocije povezane s njim.

Ukratko rečeno, događaji na radnom mjestu utječu na ponašanje na poslu pri čemu afekt utječe na ponašanje na dva načina: izravnim uzrokom ponašanja vođenog afektom (automatski emocionalni odgovor) te na način da afekt utječe na ponašanje kroz njegove utjecaje na spoznaje i stavove koji zauzvrat uzrokuju ponašanje vođeno prosudbom što se smatra promišljenim odgovorom na događaj.

### 3. Snaga emocija u poslovnom okruženju

Govoreći o snagama emocija u poslovnom okruženju postoje razna područja u kojima emocije odnosno kontrola nad njima poboljšava vlastite sposobnosti. U daljnjem tekstu izdvojene su pozitivne emocije u poslovnom okruženju koje olakšavaju donošenje (kreativnih) odluka te općenito važnost pozitivnog raspoloženja, emocionalna inteligencija koja je ključ svakog uspjeha u svim poljima života te aktivno slušanje koje pokazuje važnost aktivnog sudjelovanja u razgovoru.

#### 3.1. Pozitivne emocije u poslovnom okruženju

U više istraživanja je dokazano kako emocije imaju važne učinke pri donošenju odluka pa tako pozitivno raspoloženje i emocije mogu pomoći u što lakšem donošenju odluka. Isto tako, pozitivne emocije pojačavaju vještine rješavanja problema pa se može reći kako pozitivni ljudi osim što brže pronalaze rješenja, često pronalaze i bolja rješenja. Nadovezujući se na navedeno, može se zaključiti kako su ljudi pozitivnog raspoloženja kreativniji<sup>30</sup> od ljudi lošeg raspoloženja jer proizvode puno više ideja u kraćem vremenu, a ideje su često i originalnije. Pozitivniji zaposlenici su također i motiviraniji<sup>31</sup> što znači da će biti spremni obaviti svoje zadatke u kraćem roku i/ili će obavljati i dodatne zadatke, a isto tako, javlja se spremnost na preuzimanje rizika.

Važnost i snaga emocija može se očitovati u samim menadžerima jer njihova energija i njihove emocije se uvelike mogu prenijeti na zaposlenike i tako na jednostavan način vrlo pozitivno utjecati na cjelokupno poslovanje. Može se reći i kako se prenošenjem emocija stvara povjerenje<sup>32</sup> među zaposlenicima i poslodavcima što će biti vrlo korisno kada bude potrebno prihvatiti određene promjene. Sve emocije koje doživljaju radnici najprije će se primijetiti od strane korisnika usluga. Upravo oni su ti čije zadovoljstvo pokazuje uspješnost poduzeća.

---

<sup>30</sup>Indeed, 35 Examples of Motivation in the Workplace by Indeed Editorial Team, 2020., dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/examples-of-motivation-in-the-workplace> (Pristupljeno: 20. lipnja 2022.)

<sup>31</sup>loc.at.

<sup>32</sup>L. Weiss, Building Trust in Higher Education: An Interview with Dr. Michele Williams, Quarterly Review of Work-Life Policy and Practice, 2018., str.1-13

Potrebno je zasebno istaknuti kako bi poslodavci trebali što više poticati pozitivu u radnom okruženju jer je ona jedan od preduvjeta za kvalitetno i uspješno poslovanje. Pozitivno radno okruženje je okruženje u kojemu je svako mišljenje važno, gdje postoji jednakost te pojedinci osjećaju sigurnost te zrače samopouzdanjem. Ono potiče i suradnju koja je neophodna u svakom poslovanju.

### **3.2.Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja i upravljanja svojim i emocijama drugih.<sup>33</sup> Emocionalna inteligencija usko je povezana s kontrolom nad vlastitim osjećajima i prepoznavanjem i prikazivanjem emocija. Pojedinač koji nikada ne dopušta da njegov temperament izmakne kontroli, bez obzira na probleme s kojima se suočava, pojedinac koji sluša svoj tim te pojedinac s kojim je lako razgovarati je pojedinac s visokim stupnjem emocionalne inteligencije. Dakle, pojedinci s visokim stupnjem emocionalne inteligencije znaju što osjećaju, što njihove emocije znače i kako te iste emocije mogu utjecati na druge ljude. Emocionalna inteligencija uvelike ističe važnost empatije. Emocionalna inteligencija se smatra jednom od osnovnih karakteristika koju pojedinac mora imati kako bi napredovao i općenito uspio na poslovnom polju.

#### *3.2.1. Mjerenje emocionalne inteligencije*

Emocionalna inteligencija se može mjeriti na razne načine, no tri najčešća su: samoprocjena (EQ-i), multi-ocjenjivač (ECI) i evaluacija na temelju sposobnosti (MSCEIT).<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>MindTools, Emotional Intelligence in Leadership by the Mind Tools Content Team, 2022., dostupno na: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_45.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm) (Pristupljeno: 25.lipnja 2022.)

<sup>34</sup>G. Bharwaney, Reuven Bar-On i A. MacKinlay, EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organisational Productivity, Ampthill, EiWorld Limited, 2007., str. 3, dostupno na: [https://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney\\_BarOn\\_MacKinlay\\_EQ\\_and\\_Bottom\\_Line.pdf](https://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney_BarOn_MacKinlay_EQ_and_Bottom_Line.pdf) (Pristupljeno: 9.rujna 2022.)



Tablica 2: Načini mjerenja EI

EQ-i™	ECI	MSCEIT
<b>INTRAPERSONALNO</b>	<b>SAMOSVIJEST</b>	<b>PERCEPCIJA EMOCIJA</b>
Samopoštovanje	Emocionalna samosvijest	Lica
Emocionalna samosvijest	Točnost samoprocjene	Slike
Asertivnost	Samopouzdanje	<b>OLAKŠAVANJE EMOCIJA</b>
Neovisnost	<b>SAMOUPRAVLJANJE</b>	Olakšavanje
Samoaktualizacija	Emocionalna samokontrola	Senzacije
<b>INTERPERSONALNO</b>	Transparentnost	<b>RAZUMIJEVANJE EMOCIJA</b>
Empatija	Prilagodljivost	Promjene
Društvena odgovornost	Orijentacija postignuća	Mješavine
Međuljudski odnosi	Inicijativa	<b>UPRAVLJANJE EMOCIJAMA</b>
<b>KONTROLA STRESA</b>	Optimizam	Upravljanje emocijama
Tolerancija na stres	<b>DRUŠTVENA SVIJEST</b>	Emocionalni odnosi
Kontrola impulsa	Empatija	
<b>PRILAGODLJIVOST</b>	Organizacijska svijest	
Fleksibilnost	Usmjerenost na pružanje usluga	
Testiranje stvarnosti	<b>MENADŽMENT VEZA</b>	
Rješavanje problema	Razvijanje drugih	
<b>OPĆE RASPOLOŽENJE</b>	Inspirativno vodstvo	
Optimizam	Katalizator promjena	
Sreća	Utjecaj	
	Upravljanje konfliktima	
	Timski rad i suradnja	

Izvor: G. Bharwaney, Reuven Bar-On i Adèle MacKinlay, EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organisational Productivity, Amptill, EiWorld Limited, 2007., str. 3, dostupno na: [https://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney\\_BarOn\\_MacKinlay\\_EQ\\_and\\_Bottom\\_Line.pdf](https://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney_BarOn_MacKinlay_EQ_and_Bottom_Line.pdf) (Pristupljeno: 9.rujna 2022.)

U tablici 2 navedeni su različiti aspekti emocionalne inteligencije koji se mjere navedenim instrumentima.

EQ-i (Emotional Quotient Inventory) je mjera samoprocjene osmišljena za mjerenje brojnih konstrukata povezanih s emocionalnom inteligencijom.<sup>35</sup>

ECI (*Emotional Competence Inventory*) je alat od 360 stupnjeva dizajniran za procjenu emocionalnih kompetencija pojedinaca i organizacije.<sup>36</sup>

MSCEIT je test emocionalne inteligencije Mayer-Salovey-Caruso koji je mjerilo emocionalne inteligencije na temelju sposobnosti i osmišljen je za mjerenje četiri grane emocionalne inteligencije modela Mayera i Saloveya.<sup>37</sup>

### 3.2.2. Ključni elementi emocionalne inteligencije

Postoji pet ključnih elemenata EI, a to su: samosvijest, samoregulacija, motivacija, suosjećanje i socijalne vještine.<sup>38</sup> Što se u većoj mjeri upravlja nad svakih od navedenih područja, to je emocionalna inteligencija veća.

Biti samosvjestan za pojedinca znači znati što osjeća i znati kako emocije i postupci mogu utjecati na vlastito okruženje. Može se reći i kako je emocionalna samosvijest intelektualni proces zahvaljujući kojemu se uspostavlja odnos između onoga što se osjeća, načina na koji se emocije izražavaju i kako ih drugi doživljavaju. Osim prepoznavanja i razumijevanja onog što se osjeća, samosvijest obuhvaća i uvažavanje načina na koje emocija utječu na vlastito okruženje i pojedince u njemu. Samosvijest je osnova dobre intuicije te se njome mogu instinktivno donijeti pravi izbori u svim aspektima života. Također, samosvijest pomaže u prepoznavanju vlastitih dobrih i loših karakteristika, a i u prepoznavanju vrijednosti koje su nam prioritet.

Emocionalna samoregulacija poznata je i kao emocionalna samokontrola koja pomaže u reguliranju vlastite emocionalne reakcije odgovarajućim reakcijama. Samokontrola služi kako bi se pojedinac bolje prilagodio okruženju u kojem se nalazi. Kada se govori

---

<sup>35</sup>L. Gerits, J. J. L. Derksen, A. B. Verbruggen i M. Katzko, Emotional intelligence profiles of nurses caring for people with severe behaviour problems, *Personality & Individual Differences*, izdanje 38, broj 1, 2005., str.33-43

<sup>36</sup>Hay/McBer, *Generic competency dictionary*, Boston, Hay/McBer, 1996.

<sup>37</sup>L. Gerits, J. J. L. Derksen, A. B. Verbruggen i M. Katzko, op.cit., str. 33-43

<sup>38</sup> S. P. Robibins . i T. A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE, 2013, str.278

o samokontroli emocija prvenstveno se misli na upravljanje negativnim emocijama. Što god da pojedinac osjeća, uvijek je potrebno prema drugima imati poštovanja te je potrebno ostati vjeran vlastitim vrijednostima.

Motivacija se može definirati kao sposobnost usmjerenja vlastitih emocionalnih stanja određenom cilju. Motivacija pojedinca čini upornijim, odlučnijim te kreativnijim. Motivacija pomaže da se i kod neuspjeha vidi put za ponovni pokušaj jer se ne smije zaboraviti cilj. Motivacija se može definirati i kao nagon za poboljšanjem, odnosno postavljenjem visokih standarda za samoga sebe. Motivacija teži optimizmu te pronalaženju pozitivnih stvari i u situacijama koje nisu završile kako smo planirali. Potrebno je preuzeti inicijativu te sudjelovati u skladu s prilikama koje se pojavljuju.

Suosjećanje se sposobnost stavljanja sebe kao pojedinca na mjesto drugoga, odnosno prepoznavanje i razumijevanje emocija drugih. Empatija se detaljnije opisuje u poglavlju 3.2.5.

Socijalne, odnosno društvene vještine omogućuju prikladan odgovor na događaje u okruženju. Socijalne vještine pomažu u timskom radu te su važan čimbenik u stvaranju povjerenja. Visoka razina socijalnih vještina odlika je izvrsnih vođa koje inspiriraju i motiviraju kolege te učinkovito rješavaju i upravljaju nastalim problemima.

Navedene vještine su ključ za kako osobni tako i profesionalni razvoj.

### *3.2.3. Prepoznavanje i pokazivanje emocija*

Prepoznavanje izraza lica je bitna sposobnost za dobre međuljudske odnose. Također, pravilno prepoznavanje i pokazivanje emocija pomaže pojedincu da bude svjesniji sebe.

Sposobnost prepoznavanja osnovnih emocija pojavljuje se vrlo rano u životu. Najjednostavniji primjer bi bile bebe koje ukoliko im se netko nasmije i one se povratno nasmiju. Navedeno dokazuje kako je pojedinac u vrlo ranom periodu života svjestan emocija drugih te znamo djelovati u skladu s njima.

Ispravno prepoznavanje emocija drugih je važan dio društvenog života. Prepoznavanje emocije važno je kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. Pri prepoznavanju emocija veliku ulogu ima diferencijacija emocija. Zapravo, jednostavnije je prepoznati

emociju sreće i tuge od emocije ponosa, neugode i mržnje. Isto tako, teže je prepoznati emocije manjeg intenziteta. Veća je vjerojatnost za točno prepoznavanje emocija drugih ukoliko prema tim pojedincima postoji empatija. Emocije drugih pojedinac ne može prepoznati ukoliko sam ne zna prepoznati i pokazati vlastite emocije.

Jedna zanimljivost o prepoznavanju i pokazivanju emocija je kako ljudi s godinama imaju sve manje vještina prepoznavanja emocija, no povećava im se vještina pokazivanja emocija. Razlog tome može biti jer stariji pojedinci općenito trebaju više vremena za savladati određene pojmove, a i ono što znaju često zaborave. S druge strane, svoje emocije lakše pokazuju jer su svjesniji samih sebe te se u većoj mjeri poznaju.

Također, ističe se poznati citat „*A person's mouth can lie, but their eyes always tell the truth.*“ Citati govori o tome kako ljudi mogu lagati, ali će oči uvijek govoriti istinu. Navedeno se može gledati iz dva kuta. Pojedinac može emocije drugih tražiti u njihovim očima, a moguće je i pokušati sakriti vlastite neizrečene emocije.

#### *3.2.4. Kontrola nad vlastitim emocijama*

Kako bi pojedinac uspješno upravljao emocijama potrebno je najprije osvijestiti ih, odnosno prepoznati emocije koje u tom trenutku doživljava te ih prihvatiti, točnije, preuzeti odgovornost za stvaranje istih. Za kontrolu nad emocijama važna je objektivnost, tako da je poželjno u određenim trenutcima postati promatrač kako bi uvidjeli realnu sliku. Emocionalna svjesnost i samokontrola su ključni za kontrolu vlastitih emocija.

Za kontrolu nad emocijama važno je pratiti svoj stil i napredak, odnosno vidjeti u kojim područjima dolazi do emocionalne preplavljenost te na koji način se može spriječiti ili ublažiti veliki broj emocija koje izmiču kontroli. Emocije nije moguće potpuno isključiti tako da tome nikada ne treba težiti. Emocije ne treba potiskivati te se sprečavati da određene osjećaje doživimo. Normalno je osjećati i negativne emocija kao i pozitivne i treba si dozvoliti osjećati sve, no važno je imati kontrolu nad istima. Potiskivanje emocija može dovesti do prevelikog stresa, problema sa spavanjem, napetosti mišića, depresije i drugo, jer su emocije te koje na pojedinca utječu i u fizičkom i u psihičkom obliku. Zdravo izražavanje emocija obuhvaća pronalaženje ravnoteže u emocijama.

Uvijek je potrebno odvojiti trenutak da pojedinac samoga sebe ispita što zapravo osjeća i iz kojeg razloga, što želi učiti s tim emocijama i postoji li bolji način da ih nosi sa sobom (ukoliko uopće ima potrebe nositi ih). Jednostavna pitanja mogu pomoći u preoblikovanju misli koji olakšavaju upravljanju emocijama. Prihvatanje emocija pomaže da se s tim istim emocijama pojedinac osjeća ugodno, a povećanje ugodnosti će dovesti do reagiranja bez nepotrebnih i ekstremnih načina. Ukoliko nije dovoljno mentalno ispitati svoje emocije, uvijek postoji mogućnost zapisivanja na papir koje može pomoći da se vidi jasnija slika i da se dublje razmisli o svemu napisanome. Također, zapisivanjem se može lakše učiti ponavljajuće probleme i/ili misli koje mogu biti glavni prekidač. Uvijek treba voditi brigu o okruženju u kojem se pojedinac u tome trenutku nalazi i pratiti što je prikladno za koju situaciju. Npr. ne bi trebao pod pauzom na poslu pisati vlastite emocije jer vjerojatno nema dovoljno vremena za to, a ukoliko pojedinca nešto dodatno potrese može doći do pokazivanja emocija na pogrešan način na pogrešnom mjestu što će samo pogoršati situaciju. Tako da, treba obavezno treba voditi o vremenu i prostoru. Veliki stres otežava upravljanje emocija tako da je važno imati na umu razinu stresa. Uvijek je potrebno pronaći vrijeme za sebe, dovoljno spavati, provesti vrijeme u prirodi i slično.

Zaključno, ukoliko je pojedinac tužan ili ljut i pokušava sam sebe smiriti i to uspješno radi može se iz prve ruke vidjeti snaga emocija. Kontrola nad emocijama se može postići razmišljanjem o pozitivnim situacijama, potiskivanjem negativnih misli, korištenjem tehnika opuštanja, šetnjom, druženjem s kućnim ljubimcem i slično. Može se reći da se kontroliranjem vlastitih misli kontroliraju vlastite emocije.

### 3.2.5. Empatija

Empatija se odnosi na razumijevanje drugih, njihovih potreba, misli i osjećaja. Jednostavnije rečeno, empatija je sposobnost pojedinca da se zamisli u tuđoj situaciji. Niža razina empatija je čitanje emocija drugih, a viša razina je osjećanje neizrečenih tjeskoba drugih te reagiranje na njih.

Kada je riječ o pristupima empatiji, postoje kognitivna empatija i afektivna empatija.<sup>39</sup> Kognitivna empatija je sposobnost da se situacija sagleda iz perspektive drugog pojedinca, a afektivna se opisuje kao odgovor o razumijevanju stanja drugog pojedinca. Dakle, u afektivnoj empatiji ne samo da se druge razumije, već se dijelom i osjeća jednako. Može se reći i kako se kognitivna empatija odnosi na mentalno stanje i perspektivu, a afektivna na emocije.

Empatija je vještina koju je potrebno razvijati i neprestano raditi na njoj. Poštivanje različitosti je jedan od glavnih aspekata empatija te ne treba zaboraviti obratiti pozornost na govor tijela. Empatija potiče razumijevanje različitosti – ukoliko pojedincu nečije ponašanje smeta potrebno je razmisliti zašto je tako, zašto se ta osoba ponaša na taj način, koji je izvor takvog ponašanja. Uvijek je potrebno pogledati situaciju iz različitih kutova i isprobati različite stvari. Kada je riječ o empatiji, predrasude nemaju niti najmanje prostora. S druge strane, važno je razmisliti i o privilegijama koji sam pojedinac ima te koje ga stavljaju u prednost bez da ih je sam zaradio. Što više pojedinac nauči o tuđim problemima s kojima se osobno ne susreće to će lakše moći razumjeti veći broj pojedinaca. Empatija teži ravnopravnosti. Čak i ukoliko određene promjene ne utječu na pojedinca osobno, potrebno je zalagati se za njih zbog drugih.

Empatija uvelike doprinosi poboljšanju međuljudskih odnosa.

---

<sup>39</sup> D. Goleman, op.cit., str. 38

### 3.3. Aktivno slušanje

Aktivno slušanje je slušanje sa svrhom. Aktivno slušanje se uvelike razlikuje od samog slušanja. Nešto čuti nema jednak učinak kao i nešto slušati. Čuti znači primiti određeni zvuk, a slušati znači primiti sluhom, slušati jedan drugoga, čuti jedan drugoga, imati smisla za mišljenje drugoga, biti u dijalogu.<sup>40</sup> Aktivno slušanje podrazumijeva i dijeljenje interesa, pružanje potpore, rješavanje problema te doživljavanje emocija drugih. Pri aktivnom slušanju potrebno je govorniku dati dovoljno vremena da u cijelosti izjasni svoje mišljenje bez nametanja vlastitog i bez prekidanja ili završavanja rečenica svojim zaključcima. Govornik se u svakom trenutku treba osjećati prihvaćeno te je potrebno u velikoj mjeri poštovati njegove interese i/ili drugačije običaje bez ikakvih predrasuda i slično. Aktivno slušanje je vrlo zahtjevno te nije dovoljno samo gledanje u oči, već je potrebno pratiti cijelo tijelo govornika. Poželjno je i reflektiranje osjećaja govornika koje podrazumijeva vraćanje onoga što je upućeno, npr. pojedinac je tužan te je tu tugu potrebno prikazati vlastitim izrazom lica.

Za aktivno slušanje je potrebno imati vještine verbalne i neverbalne komunikacije, ali isto tako i empatije. Komunikacija se može definirati kao proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka, signala ili informacija.<sup>41</sup> Kao što je poznato, komunikacija koja se ostvaruje govorom naziva se verbalna, a komunikacija koja se ostvaruje mimikom, gestama i/ili pokretima naziva se neverbalnom. Naravno, verbalnu komunikaciju je puno jednostavnija razumjeti i reagirati u skladu s njom. Zanimljivo je kako ljudi zapravo više komuniciraju neverbalno, no toga najčešće nisu svjesni. Neverbalna komunikacija ima puno više značenja i odaje puno više toga od verbalne komunikacije. Pri aktivnom slušanju neizostavno je obratiti pozornost na držanje tijela, pokrete očiju, izraze lica, način na koje govornik upotrebljava ruke i slično.

Aktivno slušanje može biti zahtjevnije od govora jer je potrebno razumjeti govornika te mu dati do znanja da su sve njegove informacije primljene u cijelosti što nije jednostavan zadatak. Dakle, kako bi govornik bio siguran da je sugovornik shvatio njegovu informaciju veliku ulogu ima povratna informacija.

---

<sup>40</sup> V. Anić, Veliki rječnik hrvatskog jezika, Zagreb, Novi Liber, 2003. str. 1432

<sup>41</sup> I. Furlan, S. Kljajić, V. Kolesarić, Psihologijski rječnik, Zagreb, Naklada Slap, 2005., str. 233.

Postoji pet glavnih kategorija povratnih informacija: evaluativni, interpretativni, potpora, istraživanje te razumijevanje.<sup>42</sup>

1. Evaluativni feedback – odnosi se na sud o pojedincu, odnosno ocjenjuje vrijednost pojedinca s obzirom na njegove izjave, npr. „To nije bilo lijepo učiniti.“,
2. interpretativni feedback – odnosi se na provjeravanje vlastitog razumijevanja onoga što je rečeno, odnosno parafraziramo ono što smo shvatili, npr. „Dakle, više ne želiš tamo raditi?“,
3. potpora – odnosi se na pružanje podrške govorniku u obliku laskanja, npr. „To je bilo izvanredno!“, no ponekad je sugovorniku potrebno pomoći i u promjeni i razvoju, npr. „Mislim da ti bijela haljina bolje stoji.“,
4. istraživanje – odnosi se na pronalazak dodatnih informacija postavljanjem dodatnih pitanja o specifičnim informacijama, potiče rasprave te se na brži način dolazi do zaključka, npr. „Kako misliš otišla je? Gdje?“ te
5. razumijevanje – odnosi se na razumijevanje pojedinca u cijelosti, a ne razumijevanje samo onoga što je rečeno, npr. „Imaš problema s tim od prije? Možemo razgovarati o tome.“.

Aktivno slušanje je vještina koja poboljšava i unaprjeđuje međuljudske odnose. Aktivnim slušanjem dolazi do većeg broja dobrih odnosa s pojedincima u okolini, ali i do stvaranja osjećaja zadovoljstva i samopoštovanja. Kada pojedinac prihvati samoga sebe, tek onda će moći prihvatiti druge, biti im utjeha te im pomoći u rješavanju problema. Prihvatiti samoga sebe je moguće samo ukoliko pojedinac poznaje i razumije samoga sebe. Dakle, aktivno slušanje ima dobrobiti za obje strane.

U suprotnosti s aktivnim slušanjem je pasivno slušanje. U pasivnom slušanju radi se o pojedincu koji bi trebao slušati, no za vrijeme razgovora druge aktivnosti poput npr. gledanja televizije stavlja ispred riječi pojedinca koji mu se obraća. Navedeno dovodi do nesporazuma i nezadovoljstva te ukoliko je dugotrajno može znatno ugroziti međuljudske odnose.

Ljudi komuniciraju različitim stilovima jer različito i doživljavaju svijet kroz različita osjetila.

---

<sup>42</sup>C.R. Rogers, On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy, Boston, Houghton Mifflin, 1961., str. 242



Kao dio neurolingvističkog programiranja, istraživači su identificirali reprezentacijske sustave koji su zajednički poznati kao VAKOG sustav – V= vizualni, A=auditivni, K=kinestetički (taktilni), O=olfaktivni i G=gustativni osjeti<sup>43</sup>. Kod većine ljudi prevladava jedan od navedenih sustava, najčešće neki od prva tri (V, A, K). Identifikacijom dominantnog sustava kojeg netko koristi, pojedinac može komunikaciju učiniti učinkovitijom. Pojedinac može napraviti da se druga osoba osjeća shvaćena, saslušana, viđena i slično. Poznavanje tuđeg sustava, u svakom je slučaju prednost.

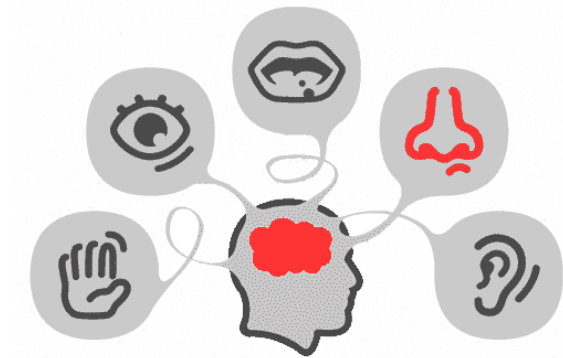
- Vizualno – pojedinac živi u šarenom svijetu, istražuje svijet putem gledanja stvari, odnosno doživljava svijet u obliku slika. Jednostavno rečeno, pojedinac se oslanja na osjetilo vida. Često koriste faze poput: „Vidim na što misliš.“, „Možeš li mi pokazati o čemu pričaš?“ i slično.
- Auditivno – pojedinac živi u svijetu punom zvukova i vibracija, osim zvukove prirode i govora uključuje i zujanje uređaja, zvuk prometa, pozadinsku glazbu i slično. Pojedinci se oslanjaju na osjetilo sluha i prirodno su skloniji slušanju ili stvaranju glazbe, bržem govore i drugo. Često koriste faze poput: „Čujem što govoriš.“, „Sviđa mi se kako to zvuči.“ i slično.
- Kinestetika – pojedinci doživljaju svijet kroz osjećaje, sporo se kreću, sporo dišu, sporo govore, treba im više vremena za obradu informacija i drugo. Izrazi koji koriste odgovaraju osjećajima i pokretima: „Osjetio sam slabost u koljenima.“, „Jako mi se sviđa dojam te ideje.“ i slično.
- Olfaktivno – odnosi se na osjet mirisa, npr. parfema. Često koriste faze poput: „Mogu nanjušiti laž na kilometar.“, „Ona ima nos za istinu.“ i slično.
- Okusno – povezan je s osjetilom okusa. Život se može smatrati skupom različitih okusa i začina. Često koriste faze poput: „Želim mu dati da okusi njegov vlastiti lijek.“, „Sjećam se gorčine tih dana.“ i slično.

---

<sup>43</sup>A. Sprackling, What is the VAKOG?, NLP World, dostupno na: <https://www.nlpworld.co.uk/nlp-training-vakog/> (Pristupljeno 9.rujan 2022.)

Osim što je korisno znati sustav drugih kako bi pojedinac jednake obrasce reflektirao, potrebno je poznavati i vlastiti sustav. Također, kada je riječ o grupi ljudi, pojedinac može koristiti i više sustava u isto vrijeme kako bi se što više prilagodio svima. Uz sve navedeno, neizostavno je moduliran ton, tempo i glasnoću te naravno, aktivno slušati!

Slika 3: VAKOG



Izvor: NLP Olfactory, dostupno na: <https://www.mindtools.co.th/personal-development/nlp-olfactory/> (Pristupljeno: 8.rujna 2022.)

## 4. Uloga emocija pri procjeni situacija

### 4.1. Povezivanje emocija i odlučivanja

Procesi donošenja odluka neprestano se događaju, bilo da je riječ o rješavanju jednostavnih dnevnih problema ili o razvoju novih strategija. Odlučivanje znači pretvoriti informacije u djelo.<sup>44</sup>

Emocije su važne u procesu donošenja odluka. Emocije utječu na prosuđivanje i donošenje odluka mijenjajući ponašanje donositelja odluka. Zapravo, svako donošenje odluka povezano je s načinom na koji pojedinci tumače svijet. Emocije su toliko intenzivne da utječu na sve aspekte djelovanja jer djeluju izravno iz onoga što je ukorijenjeno u svim ljudskim bićima: njihova uvjerenja i želje.<sup>45</sup> Provedeno je istraživanje<sup>46</sup> koje pokazuje kako emocije imaju značajan, ali različit utjecaj na žene i muškarce. Sukladno navedenom istraživanju napravljena je Tablica 3. Govoreći o emocijama pri odlučivanju, već od prije je poznato kako žene u većem stupnju pokazuju iste.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup>M. Franco i C. Sanches, Influence of Emotions on Decision-Making, International Journal of Business and Social Research, izdanje 6, broj 1, 2016, str. 41

<sup>45</sup> J. Elster, Reason and Rationality, New Jersey, Princeton University Press, 2009

<sup>46</sup> M. Franco i C. Sanches, Influence of Emotions on Decision-Making, International Journal of Business and Social Research, izdanje 6, broj 1, 2016, str. 40-57

<sup>47</sup> J. Elster, Reason and Rationality, New Jersey, Princeton University Press, 2009

Tablica 3: Stupanj utjecaja emocija na odlučivanje prema spolu

Emocija	Žene	Muškarci	Objašnjenje
Ljubav	Veći utjecaj	Manji utjecaj	Žene imaju i pružaju više ljubavi. Češće donose odluke razmišljajući srcem te se vezuju za ljude s kojima rade.
Suosjećanje	Manji utjecaj	Veći utjecaj	Iako su žene pune ljubavi, u manjoj mjeri osjećaju sažaljenje. Muškarci prije otpuštanja zaposlenika razmišljaju o njihovim obiteljima, prilikom zapošljavanja djelatnika favoriziraju kandidate te ne žele povrijediti ničije osjećaje.
Neslaganje	Veći utjecaj	Manji utjecaj	Žene su spremnije dijeliti eventualne probleme s kolegama dok muškarci izbjegavaju suočavanje te ne gube živce zbog sitnica.
Individualizam	Manji utjecaj	Veći utjecaj	Muškarci donose odluke bez savjetovanja s drugima te vole kada se stvari događaju prema planu bez nastalih iznenađenja.
Nesigurnost	Manji utjecaj	Veći utjecaj	Iako su muškarci veći individualisti, ne oklijevaju potražiti pomoć kada je potrebno. Tjeskobniji su od žene kada je riječ o suočavanju s rizikom te teško odlučuju pri pritiskom.
Nepravda	Manji utjecaj	Veći utjecaj	Muškarci više uzimaju u obzir ono što se smatra poštenim, imaju tendenciju skrivati podatke ili dijeliti samo djelomične podatke te ne priznaju da su sami pogriješili.
Ljutnja	Manji utjecaj	Veći utjecaj	Muškarci dok su ljutni donose odluke koje kasnije mogu zažaliti.
Iznenađenost	Manji utjecaj	Veći utjecaj	Muškarci sami sebe iznenađuju svojim odlukama ako ih donose u kratkom roku.

Izvor: J. Elster, Reason and Rationality, New Jersey, Princeton University Press, 2009.

## 4.2. Uloga emocija u odlučivanju – kako i zašto emocije utječu na prosuđivanje i donošenje odluka

Emocionalni utjecaj na prosuđivanje i odlučivanje obuhvaća osam glavnih tema:

### 1) Integralne emocije utječu na donošenje odluka

Emocije koje proizlaze iz prosudbe ili izbora (cjelovite emocije) te snažno i rutinski oblikuju donošenje odluka.<sup>48</sup> Primjer: osoba koja osjeća zahvalnost prema školi koju je polagala u budućnosti može odlučiti donirati veliku svotu novaca iako tom odlukom ograničava vlastitu potrošnju.

### 2) Slučajne emocije utječu na donošenje odluka

Dokazano je da se slučajne emocije sveprisutno prenose iz jedne situacije u drugu, utječući na odluke koje ne bi trebale biti povezane s tom emocijom.<sup>49</sup> Takav prijenos emocija se obično događa bez svijesti.

### 3) Emocionalna valencija je dimenzija koja oblikuje utjecaj emocija na donošenje odluka

Sama valencija ne može objasniti sve utjecaje afekta na prosudbu i izbor čak i kada se radi o emocijama jednake valencije (ljutnja i tuga). Radi toga nastaju modeli poput *ATF* koji sam po sebi predviđa da iste valencije mogu imati suprotne izbore i prosudbe kao i da suprotne emocije mogu imati slične utjecaje.

### 4) Emocije oblikuju odluke putem sadržaja misli

Ukratko, diskretne emocije su povezane s različitim obrascima kognitivne procjene<sup>50</sup>. Primjer: ukoliko pojedinac osjeća strah tada sve radnje percipira s većim rizikom.

### 5) Emocije oblikuju odluke kroz dubinu misli

Osim što emocije utječu na sadržaj misli, emocije utječu i na dubinu obrade informacije vezanih uz donošenje odluka. Prema navedenom, smatra se kako

---

<sup>48</sup>A.R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, New York, Putnam, 1994.

<sup>49</sup>D. T. Keltner DT i J. S. Lerner, *Emotion*, u *The Handbook of Social Psychology*, New York, Wiley, izdanje 1, 2010., str. 317-352

<sup>50</sup>loc.at.

negativno raspoloženje signalizira prijetnju i tako povećava budnost dok pozitivno raspoloženje signalizira pozitivno okruženje.

#### 6) Emocije oblikuju odluke putem aktivacije cilja

Emocije imaju ulogu adaptivne koordinacije, odnosno, pokreću niz odgovora fizioloških, bihevioralnih, iskustvenih i/ili komunikacijskih promjena koji pojedincima omogućuju da se brzo posvete problemima.

#### 7) Emocije utječu na odluke povezane s drugima

Emocije govornika utječu na tuđe ponašanje prenošenjem informacija o namjerama, te informacije mogu promijeniti odluke i ponašanje slušatelja. Navedeno se odnosi i na prenošenje emocionalnih stanja, npr. ljutnja nadređenog može rezultirati strahom podređenoga. Ova tema se dijelom odnosi i na grupe, pa tako npr. isto razmišljanje unutar grupe daje osjećaj povezanosti čime se povećava sklad, a smanjuju sukobi.

#### 8) Neželjeni učinci emocija na donošenje odluka mogu se smanjiti pod određenim okolnostima

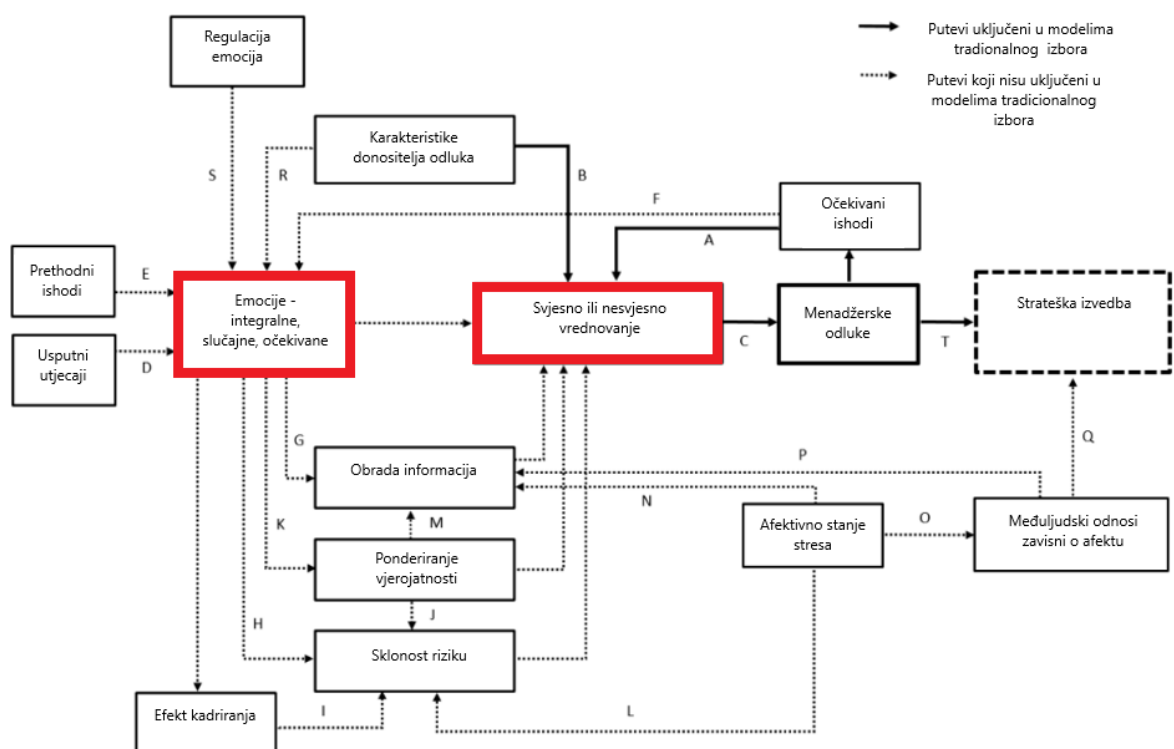
Jednostavno rečeno, potrebno je smanjiti emocionalni odgovor. Najjednostavnije je vremenski odgoditi reakciju kako bi se sama ublažila, iako, ponekad je potrebno ponovno procijeniti situaciju kako bi moguće preoblikovalo značenje.

Govoreći o tradicionalnim putevima, u nastavku je objašnjen proces donošenja odluka. Kao što pokazuju pune linije, donositelj odluka mora procijeniti različite mogućnosti odlučivanja procjenom korisnosti za sve moguće očekivane ishode (linija A). Na navedenu procjenu dodatno utječu karakteristike donositelja odluka jer različite osobnosti i individualne sklonosti dovode do različitih ponašanja (linija B). Očekuje se da će odabrana opcija rezultirati najboljim ishodom (linija C). Na kraju, menadžerske odluke pridonose ukupnom strateškom učinku poduzeća (linija T).

Kada se u proces odlučivanja uključuju putevi koji nisu tradicionalni, govori se prvenstveno o emocijama, ali i drugim utjecajima kao npr. sklonost riziku, međuljudski odnosi i slično.

Zaključno, emocije snažno, predvidljivo i sveprisutno utječu na donošenje odluka.<sup>51</sup>

Slika 4: Međudnosi emocija i proces odlučivanja



Izvor: V. Bayer i D. Hekimoglu, The Role of Emotions in Managerial Decision Making Processes under Uncertainty, Master's Programme u International Strategic Management, str.55

<sup>51</sup> J.S. Lerner, Y. Li, P. Valdesolo, K.S. Kassam, Emotion and Decision Making, Annual Review of Psychology, izdanje 66, broj 1, 2015., str. 806

*Appraisal Tendency Framework* (ATF) opisuje kako i zašto emocije utječu na prosuđivanje i odluke. Temelji se na povezivanju emocija s neposrednim kognitivnim odgovorom ili procjenom, što dovodi do učinka na prosudbu.<sup>52</sup>

Dakle, ovakav okvir ocjenjivanja tvrdi da se emocije moraju analizirati pojedinačno prema daljnjim kriterijima je će svaka emocija imati specifične posljedice, odnosno ishode.<sup>53</sup>

U tablici 4 se prikazuje kako su određene emocije karakterizirane različitim procjenama koje u konačnici utječu na odluke. Navedene karakteristike su pod utjecajem drugačijih emocija, a zauzvrat će promijeniti nečiju percepciju kao i sami proces donošenja odluka.<sup>54</sup>

Također, ATF pokazuje kako se određene emocije potaknute jednim događajem mogu prenijeti i utjecati na prosudbe u kasnije nastalim, zasebnim događajima.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup>J.S. Lerner, S. Han, D. Keltner, Feelings and Consumer Decision Making: Extending the

<sup>53</sup> Appraisal Tendency Framework, *Journal of Consumer Psychology*, izdanje 17, broj 3, 2007., str. 181-187

<sup>54</sup>J.S. Lerner, Y. Li, P. Valdesolo, K.S. Kassam, Emotion and Decision Making, *Annual Review of Psychology*, izdanje 66, broj 1, 2015., str. 806

<sup>55</sup>J.S. Lerner i L.Z. Tiedens, Portrait of The Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. *Journal of Behavioral Decision Making*, izdanje 10, 2006, str. 115-137



Tablica 4: *Appraisal Tendency Framework*

<b>Kognitivna procjena dimenzija</b>	<b>Negativne emocije</b>		<b>Pozitivne emocije</b>	
	<b>Bijes</b>	<b>Strah</b>	<b>Ponos</b>	<b>Iznenadenost</b>
Sigurnost	Visoka	Niska	Visoka	Niska
Ugodnost	Niska	Niska	Visoka	Visoka
Namjerna akcija	Srednje	Srednje	Visoko	Srednje
Predviđeni napor	Visok	Visok	Nizak	Nizak
Individualna kontrola	Visoka	Niska	Visoka	Niska
Druge odgovornosti	Visoko	Srednje	Nisko	Visoko
<b>Procjena sklonosti</b>	→ negativan događaj → predvidljiv → izazvan od strane drugih	→ negativan događaj → nepredvidljiv → pod kontrolom drugih pojedinaca i situacije	→ pozitivan događaj → samostalno izazvan	→ pozitivan događaj → nepredvidljiv → izazvan od strane drugih
<b>Utjecaj na relevantni ishod</b>	<b>Utjecaj na percepciju rizika</b>		<b>Utjecaj na atribuciju</b>	
	Nizak rizik	Visok rizik	Samoodgovornost	Odgovornost drugih

Izvor: J.S. Lerner, Y. Li, P. Valdesolo, K.S. Kassam, Emotion and Decision Making, Annual Review of Psychology, vol. 66, no. 1, 2015, str. 806

### 4.3. Procjena situacije

Postoji više različitih pristupa procjeni situacije, ali je svima zajedničko preispitivanje svjesnosti o situaciji. U ranijem pregledu prikazan je odnos emocija i svjesnosti (Slika 4). Jedan od mogućih okvira za preispitivanje svjesnosti o situaciji je teorija igara. Taj je pristup osobito koristan, ako se želi utvrditi svjesnost o situacijama koje impliciraju mogućnost strateške interakcije. Upravo takve situacije nalikuju događajima u svakodnevicu, gdje se odluke ne donose u vakuumu, nego uslijed interakcije i spleta različitih okolnosti. Teorije igara podrazumijevaju razmišljanje putem kojeg igrači donose odluke uzimajući u obzir različite perspektive i gledajući gledišta drugih igrača sudionika te pritom analizirajući kako vlastiti postupci i reakcije mogu promijeniti ishod u pojedinim situacijama.

Situacije slične igrama smatraju se realističnim situacijama koje uključuju interakciju koja može dovesti do virtualnih ili stvarnih dobitaka, odnosno koristi. Situacije se razlikuju s obzirom na opseg (moguća područja primjene nalaza), složenost, količinu danih informacija i težinu mogućih posljedica.

Svaki igrač formira svoje uvjerenje na temelju analize onoga što drugi igrači mogu učiniti<sup>56</sup> – igrači biraju najbolje odgovore s obzirom na svoja uvjerenja, prilagođavaju svoje odgovore i ažuriraju uvjerenja dok ne postignu ravnotežu. Kako bi postojao model teorije igara mora postojati akcija koja uključuje interakciju, najmanje dva igrača te dva ili više izbora ishoda.

Da bi se procijenilo postoji li igra, pojedinac mora procijeniti elemente igre što može učiniti odgovaranjem na sljedeća pitanja:<sup>57</sup>

- ✓ Utječu li nečiji postupci i strategije na osobne moguće ishode i koji su postupci?,
- ✓ Postoje li i tko su igrači koji biraju te akcije i strategije?,
- ✓ Koji su mogući ishodi i kako radnje drugih igrača utječu na skup mogućih ishoda? te
- ✓ Koje su preferencije ostalih igrača, s obzirom na korištene akcije i strategije?.

---

<sup>56</sup> C. Camerer, T. Ho, K. Chong, Models of thinking, learning, and teaching in games, Am. Econ. Rev. 2003., 93, str. 192–195

<sup>57</sup> C. Onwubiko, Security operations centre, Situation awareness, threat intelligence and cybercrime u Proceedings of the 2017 International Conference on Cyber Situational Awareness, Data Analytics and Assessment (Cyber SA), London, UK, 19–20 June 2017, str. 1–6

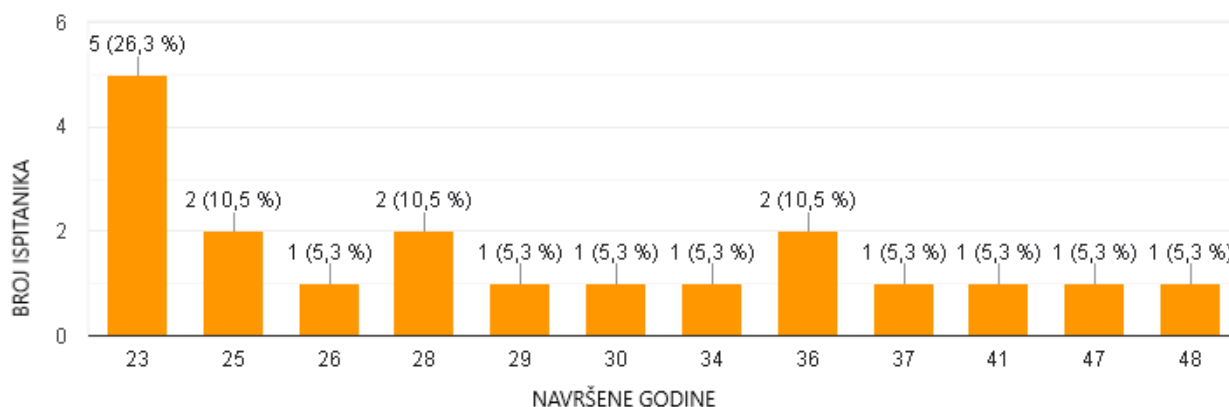
Igre se često koriste za prikazivanje emocija jer njihovim uključivanjem interakcije, odnosno odgovori ne ovise samo o akciji i ishodu, već i o uvjerenjima igrača. Pri navedenom se ispituje povezanost emocija i svjesnosti. Bez obzira prethodi li procjena svijesti ili je procjena dio svijesti, pojmovi su povezani i koriste se naizmjenično. Emocije ponekad rezultiraju gubitkom kontrole jer pri utjecaju pozitivnih emocija često se pozitivno gleda i na ishode, a i obrnuto

#### 4.4.Uloga emocija u ispitivanju svijesti o postojanju igre korištenjem tehnike scenarija

Istraživanje je provedeno u rujnu 2022. godine na uzorku od 19 pojedinaca pri čemu je svaki ispitanik odgovarao na pitanja o tri scenarija, preuzeta iz validiranog upitnika<sup>58</sup>.

Prosječna dob ispitanika je 30,79 godina sa standardnom devijacijom od 8,09 godina; broj najmanje navršenih godina je 23, a broj najviše navršenih godina je 48. Najveći broj ispitanika ima 23 godine, tj. njih 26,3 %, odnosno 5 ispitanika.

Grafikon 1:Prikaz broja ispitanika prema navršenim godinama

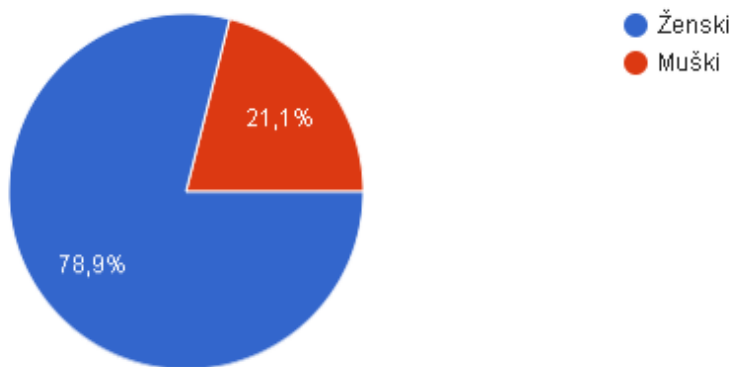


Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

15 ispitanika, koji čine 78,9 % ispitanika, izjasnilo se da su pripadnici ženskog spola, a ostala 4 ispitanika, odnosno 21,1 % ukupnih ispitanika se izjasnilo da su pripadnici muškog spola. Dakle, u provedenom istraživanju većina ispitanika je ženskog spola.

<sup>58</sup> Kostelić, K., 2021. Game Awareness: A Questionnaire. Games, 12(4), 90, str 1-39.

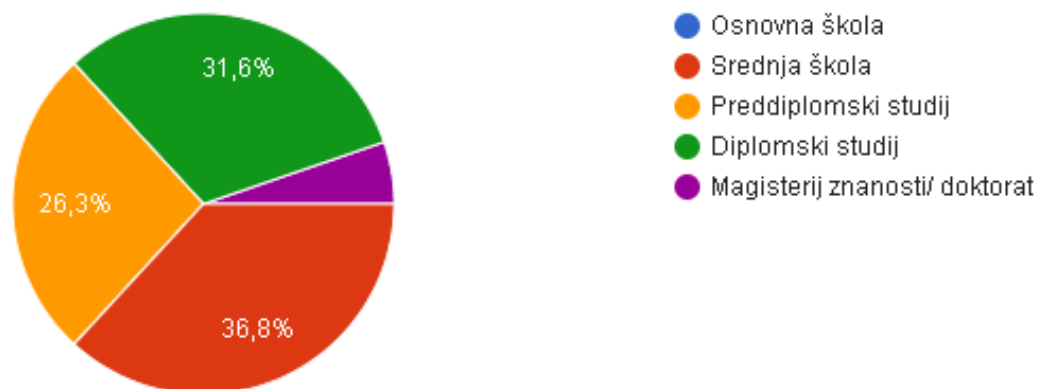
Grafikon 2: Prikaz broja ispitanika prema spolu



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Kada je riječ o razini obrazovanja ispitanika, najveći broj ispitanika (7), odnosno 36,8 % ispitanika, ima završenu srednju školu. Slijede ih ispitanici (6) sa završenim diplomskim studijem koji čine 31,6 % ispitanika, dok 5 ispitanika, odnosno njih 26,3 % imaju završen preddiplomski studij. Jedan ispitanik (5,3 %) ima završen magisterij znanosti/doktorat.

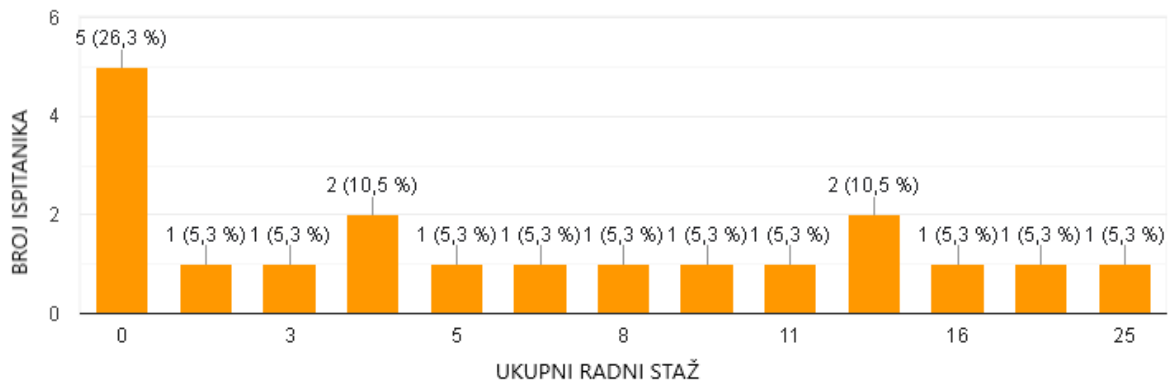
Grafikon 3: Najviša završena razina obrazovanja ispitanika



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Prosječni radni staž ispitanika je 7,58 godina sa standardnom devijacijom od 7,35; najmanji broj godina radnog staža je 0, a najveći broj godina radnog staža je 25. Najveći broj ispitanika ima 0 godina radnog staža, tj. njih 26,3 %, odnosno 5 ispitanika.

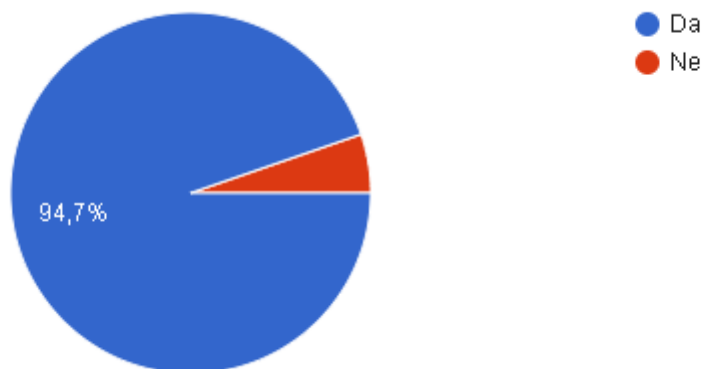
Grafikon 3: Prikaz broja ispitanika prema ukupnom radnom stažu



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

18 od 19 ispitanika, odnosno 94,7 % ispitanika je zaposleno što znači da samo jedan ispitanik nije trenutno u radnom odnosu. Navedeno je prikazano na grafikonu 4 dok grafikon 5 prikazuje zaposlenost ispitanika na menadžerskom radnom mjestu.

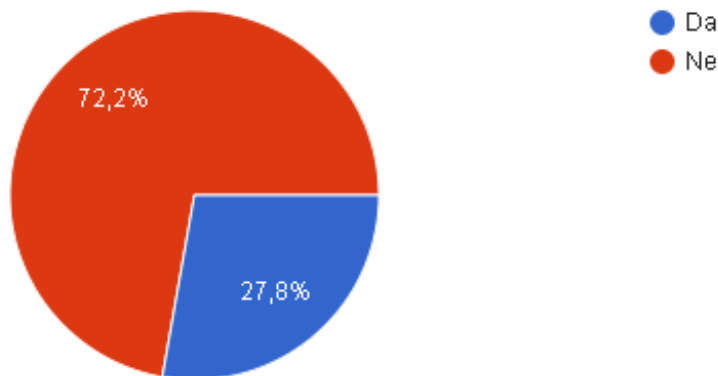
Grafikon 4: Zaposlenost ispitanika, odgovor na pitanje „Jeste li zaposleni?“



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Prema rezultatima ankete, na menadžerskom radnom mjestu je zaposleno 27,8 % ispitanika kojih čine 5 zaposlenika. Ostalih 13 ispitanika koji čine 72,2 % ispitanika nisu zaposleni na menadžerskom radnom mjestu.

Grafikon 5: Zaposlenost ispitanika na menadžerskom radnom mjestu, odgovor na pitanje „Jeste li zaposleni na menadžerskom radnom mjestu?“



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

U nastavku su scenariji prema kojima su ispitanici odgovarali na pitanja.

Scenarij 1 – Dolazite na posao. Očekujete uobičajen naporan tempo, kad pored svih već postojećih obaveza dobivate još jednu novu. Osim toga, u zadnje ste vrijeme uhvatili nekoliko pogleda i pozdrava kolega, koji Vam nisu bili potpuno jasni. Pada Vam na pamet kako Vam se možda sprema unaprjeđenje na bolje radno mjesto. Tijekom pauze, srećete kolegu kojem se požalite na količinu posla. S razumijevanjem i u dobroj namjeri, kolega Vam prizna da netko od kolega govori ružno o Vama. Štoviše, to je upravo osoba koja Vam dodjeljuje obaveze.

Scenarij 2 – Voditelj ste odjela za savjetovanje klijenata u vodećem poduzeću za savjetovanje. Poduzeće je poznato po velikom broju klijenata, ali i najjeftinijoj cijeni usluge. Na sastanak s Vama dolazi klijent. U neformalnom razgovoru na početku savjetovanja, od klijenta saznajete da su ga kontaktirali iz novootvorenog poduzeća koje se odlučilo baviti istom djelatnošću, a savjetovanja nude po nižoj cijeni.

Scenarij 3 – Osmislili ste ideju za pokretanje svog poduzeća. Iako se svi koji čuju slažu s Vama da se radi o izvrsnoj ideji, Vi nemate dovoljno kapitala za pokretanje poduzeća. Namjeravate odustati od ideje, jer je ne možete financirati. Tad primete poziv na

sastanak na kojem ćete održati prezentaciju svoje ideje pred pet investitora. Ako ih oduševite svojom idejom, investitori bi mogli odlučiti investirati u Vas.

Uzimajući u obzir Scenarij 1, Scenarij 2 i Scenarij 3 iz provedene ankete, informacije o akcijama, igračima i ishodima su navedeni u nastavku<sup>59</sup>.

#### Scenarij 1

- akcija – radno opterećenje, glasina
- igrači – davatelj zadataka, kolega
- ishodi – nisu navedeni, pozitivni/negativni

#### Scenarij 2

- akcija – novi konkurent koji nudi uslugu po nižoj cijeni, pokušaj klijenta da ispregovara nižu cijenu
- igrači – novootvorena konkurentska tvrtka, klijent
- ishodi – nije navedeno, dugoročno gledajući gubitak tržišnog udjela u korist konkurenta, kratkoročno gledajući smanjena cijena koja se naplaćuje klijentu, gubitak klijenta

#### Scenarij 3

- akcija – poziv za predstavljanje ideje
- igrači – pet investitora
- ishod – nije navedeno, gledajući odmah predstavljanje ideje (ili ne), mogućnost ulaganja

Ističe se odgovor iz prvog scenarija na pitanje o identificiranju aktivnosti drugih osobe koja utječe na vlastite ishode: „Radi se o tome da mi nadređeni daje više zadataka, nego inače i pritom govori ružno o meni. Odnosno, moguće da mi daje više zadataka baš zato jer je čuo nešto ružno o meni, što vjerujem da nije istina. Ja mogu nastaviti raditi normalno i praviti se kao da se ništa nije dogodilo, a mogu i razgovarati s nadređenim kako bi se nedoumice riješile.“

Navedeni odgovor je istaknut zbog nerazumijevanja pročitanoj i dvosmislenih izjava. Ispitanik ističe kako mu nadređeni daje više zadataka, nego inače i pritom govori ružno

---

<sup>59</sup> Kostelic, K., 2020. Guessing the game: An individual's awareness and assessment of a game's existence. Games, 11(2), 17, str 1-28.

o njemu čime potvrđuje obje navede akcije (radno opterećenje, glasina). No, u nastavku ispitanik komentira kako je moguće da mu nadređeni dalje više zadataka jer je čuo nešto ružno o njemu (što on vjeruje da nije istina), dakle, odgovor se mijenja – nadređeni ne govori ružno o njemu, već je nadređeni čuo nešto ružno o njemu. Može se reći i kako je ispitanik u jednom pitanju odgovorio na tri pitanja što potvrđuje parcijalnu svjesnost i procjenu.

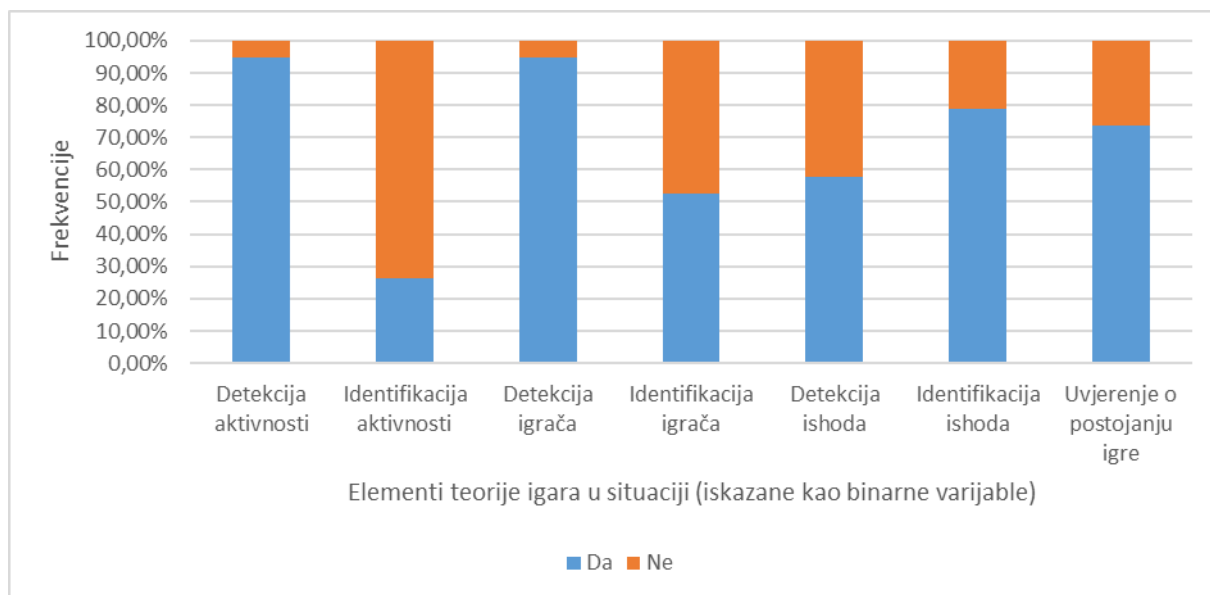
Tipični odgovori na pitanje o igračima su: „kolega koji dodjeljuje zadatke“, „nadređeni“, „voditelj odjela“, „osoba koja zadaje zadatak“ i slično. Pri ovom pitanju, trebalo je voditi brigu da akcija i igrač zajedno djeluju, odnosno da ukoliko je akcija radno opterećenje, igrač je davatelj zadataka, a ukoliko je akcija glasina, igrač je kolega.

Što se tiče pitanja o ishodima, odgovori koji dobro ilustriraju interpretaciju su: „otkrivanje uzroka nesuglasica“, „pokušaj izgladivanja situacije“, „razgovor s kolegom/nadređenim“, „otkaz“, „više radnih zadataka“, „degradiranje“, „manjak samopouzdanja“, „nezadovoljstvo“, te „narušen ugled“.

Prema Scenariju 1 i pri detekciji aktivnosti i detekciji igrača, 94,74 % ispitanika se izjasnilo da mogu prepoznati navedene elemente. Većina ispitanika (73,68 %) se izjasnilo kako ne mogu identificirati aktivnosti. Što se tiče identifikacije igrača i detekcija ishoda, ispitanici su sa 52,63 % i 57,89 % zaključili kako mogu detektirati i identificirati navedene elemente. Govoreći o identifikaciji ishoda, većina ispitanika (78,95 %) se također izjasnila kako mogu identificirati ishod. Zaključno, za 73,68 % ispitanika postoje uvjerenja o postojanju igre.



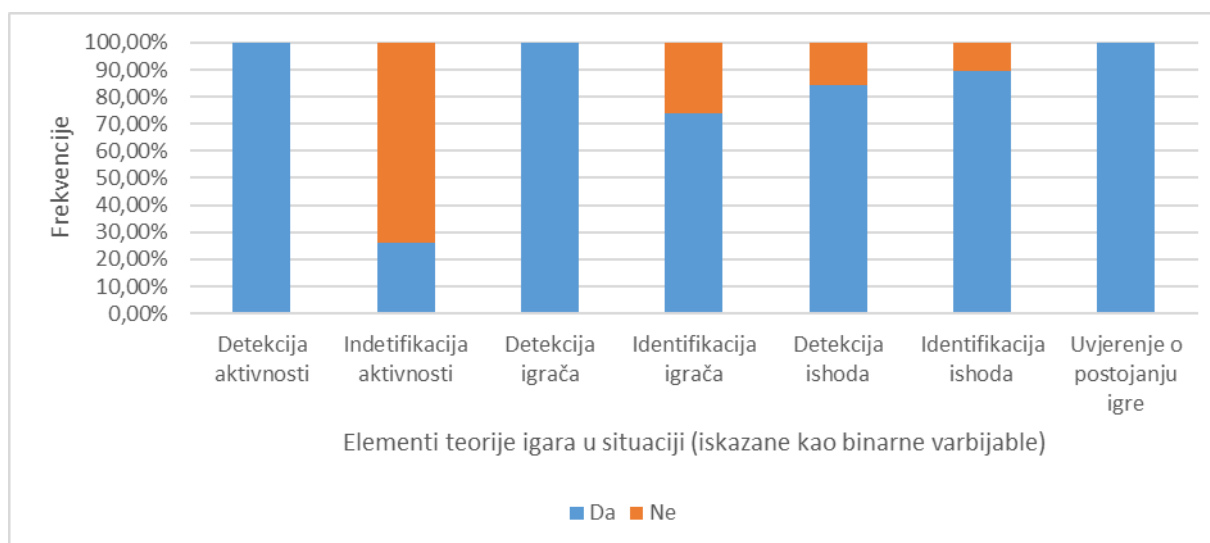
Grafikon 6: Detektiranja i identificiranja elemenata teorije igara za Scenarij 1



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Prema Scenariju 2 svi ispitanici (100 %) vjeruju da mogu detektirati aktivnost i igrače te također imaju 100 % uvjerenja o postojanju igre. Iako svi ispitanici smatraju da mogu detektirati aktivnosti, samo 26,32 % istih smatraju da mogu i identificirati te aktivnosti. Sa 73,68 % smatraju kako mogu identificirati igrače dok sa 84,21 % misle da mogu detektirati ishod te sa 89,47 % mogu identificirati ishod.

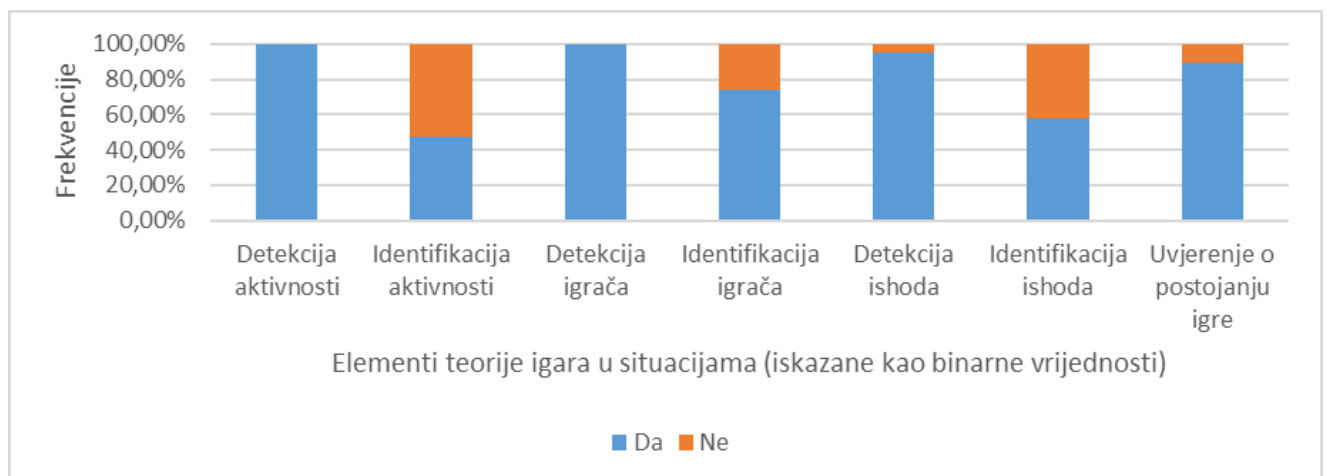
Grafikon 7: Detektiranja i identificiranja elemenata teorije igara za Scenarij 2



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Prema Scenariju 3 svi ispitanici smatraju kako mogu detektirati aktivnost igrača. No, samo 47,73 % istih smatra kako mogu identificirati aktivnosti. Čak 73,68 % ispitanika smatra da mogu identificirati igrača, a još više (94,74 %) ispitanika smatra da mogu detektirati ishod. S druge strane, kada je riječ o identifikaciji ishoda 57,89 % ispitanika smatra da mogu prepoznati navedene elemente. Što se tiče uvjerenje o postojanju igre, s pozitivnim odgovorom izjasnilo se 89,47 % ispitanika.

Grafikon 8: Detektiranja i identificiranja elemenata teorije igara za Scenarij 3



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Kako bi se vidjelo postoji li utjecaj doživljenih emocija na detekciju i identifikaciju aktivnosti, igrača i ishoda provedeno je utvrđivanje neprametrijskog (Spearmanovog) koeficijenta korelacije pri čemu rezultati pokazuju sljedeće. Iako rezultati korelacijske analize mogu biti nestabilni ako se računaju temeljem odgovora manjeg broja ispitanika, ovdje se analiza primjenjuje u eksploracijske svrhe.

Tablica 5: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija iz sva tri scenarija

Spearman's rho		Detekcija aktivnosti	Identifikacija aktivnosti	Detekcija igrača	Identifikacija igrača	Detekcija ishoda	Identifikacija ishoda	Uvjereno o postojanju igre
strah	koeficijent korelacije	<b>,309**</b>	<b>,340***</b>	<b>0,260*</b>	.109	<b>0,249*</b>	.211	<b>,358***</b>
	p-vrijednost	<b>.019</b>	<b>.010</b>	<b>.051</b>	.418	<b>.062</b>	.115	<b>.006</b>
ljutnja	koeficijent korelacije	.101	.156	.046	.005	<b>-,337**</b>	-.191	-.125
	p-vrijednost	.453	.247	.733	.971	<b>.010</b>	.155	.354
gađenje	koeficijent korelacije	.096	.199	.035	-.052	<b>-,284**</b>	-.110	-.164
	p-vrijednost	.478	.137	.797	.700	<b>.032</b>	.414	.223
tuga	koeficijent korelacije	.154	.157	.119	.016	-.112	-.126	.028
	p-vrijednost	.252	.242	.378	.908	.407	.352	.837
iznenađenost	koeficijent korelacije	<b>,286**</b>	<b>,267**</b>	.178	.081	.095	.030	<b>0,240*</b>
	p-vrijednost	<b>.031</b>	<b>.045</b>	.185	.550	.481	.826	<b>.072</b>
radost	koeficijent korelacije	.073	.054	.066	.008	<b>0,261*</b>	<b>0,238*</b>	.192
	p-vrijednost	.588	.688	.628	.954	<b>.050</b>	<b>.074</b>	.153
ljubav	koeficijent korelacije	.188	.138	.088	.028	.210	<b>0,253*</b>	.198
	p-vrijednost	.160	.306	.517	.839	.116	<b>.058</b>	.140
nada	koeficijent korelacije	.189	<b>,287**</b>	<b>0,223*</b>	.151	<b>,387***</b>	<b>,295**</b>	.210
	p-vrijednost	.158	<b>.030</b>	<b>.096</b>	.261	<b>.003</b>	<b>.026</b>	.117
sram	koeficijent korelacije	.016	-.139	-.094	-.168	<b>-0,242*</b>	<b>-,299**</b>	-.100
	p-vrijednost	.907	.302	.489	.211	<b>.070</b>	<b>.024</b>	.460

Većina je korelacija slabog do umjerenog intenziteta. Očekivane su veze slabog intenziteta, zbog toga što uspješnost detekcije i identifikacije elemenata nije isključivo, ni prvenstveno vezana uz emocije.

Govoreći o detekciji aktivnosti promatrajući sve scenarije zajedno, vidljivo je kako postoji slaba pozitivna korelacija sa strahom te umjerenom pozitivnom korelacijom s iznenađenosti. Između detekcije aktivnosti i ostalih navedenih emocija ne postoji statistički značajna veza na razini od 10 %.

Slaba veza utvrđena je za navedene emocije s jednakim pozitivnim smjerom i s identifikacijom aktivnosti. Uz to, kao statistički značajna korelacija pojavljuje se umjerena pozitivna korelacija s nadom. Nada i iznenađenost značajne su na razini od 5 %, a strah na razini od 1 % statističke značajnosti. Navedeno znači da se sukladno s povećanjem straha i iznenađenosti (i nadom) povećava uspješnost detekcije i identifikacije aktivnosti.

Detekcija igrača sa strahom i nadom ima pozitivnu korelaciju pri razini od 10 % statističke značajnosti pri čemu strah ima vezu srednje jakosti, a nada slabu vezu što znači da će povećanjem straha i nade ispitanici u većoj mjeri uspješno detektirati igrače. Ostale emocije u ovom slučaju ne iskazuju statistički značajnu vezu. Također, pri identifikaciji igrača ne postoji značajna veza s emocijama.

Kada je riječ o detekciji ishoda, postoji slaba pozitivna korelacija sa strahom i radosti na razini statističke značajnosti od 10%. Postoji slaba pozitivna korelacija između nade i detekcije ishoda, ali je statistički značajna na razini od 1 %. Negativnu korelaciju s detekcijom ishoda imaju ljutnja, gađenje i sram pri čemu ljutnja ima umjerenu vezu (na razini značajnosti 5 %), a gađenje (na razini značajnosti 5 %) i sram (na razini značajnosti 10 %) slabu vezu. Navedeno znači da se porastom ljutnje, gađenja i srama smanjuje uspješnost detekcije ishoda. Tuga, iznenađenje i ljubav s detekcijom ishoda nemaju značajnu vezu.

S druge strane, pri razini značajnosti 10 %, radost i ljubav imaju slabu pozitivnu korelaciju s identifikacijom ishoda. Isto tako, no, pri razini od 5 %, nada ima slabu pozitivnu korelaciju, dok sram ima slabu negativnu korelaciju s detekcijom ishoda.

Uvjerenje o postojanju igre ima slabu pozitivnu korelaciju sa strahom na razini značajnosti 1 %. Na razini značajnosti od 10 %, postoji slaba pozitivna korelacija između iznenađenosti i uvjerenja o postojanju igre. Sukladno s razinom straha i s razinom iznenađenja ispitanici su skloniji biti uvjereni da igra, to jest situacija strateške interakcije, postoji.

Naravno, iskazivanje emocija ovisi o kontekstu. Upravo su zato i ispitana tri, a ne samo jedan scenarij. U nastavku se analiziraju korelacije između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija za svaki scenarij. Pritom će se pozornost posvetiti specifičnostima u uočenim korelacijama u odnosu na one prikazane u Tablici 5.

Govoreći o detekciji aktivnosti i promatrajući Scenarij 1 vidljivo je kako postoji umjerena pozitivna korelacija s tugom na razini od 5 % statističke značajnosti. S iznenađenosti i sramom postoje umjerene pozitivne korelacije, na razini od 10 % statističke značajnosti.

Prilikom identifikacije aktivnosti postoji umjerena pozitivna korelacija s nadom na razini od 10 % statističke značajnosti. Pri detekciji i identifikaciji igrača te pri detekciji ishoda ne postoje značajne veze s emocijama.

Identifikacija ishoda ukazuje na preklapanja uočenih povezanosti s emocijama kao i u Tablici 5 koja obuhvaća sva tri scenarija. Uvjerenje o postojanju igre ima umjerenu pozitivnu povezanost sa strahom na razini značajnosti 10 % dok s tugom ima umjerenu pozitivnu povezanost na razini od 1 %.

Tablica 6: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija Scenarija 1

Spearmanov rho		Detekcija aktivnosti	Identifikacija aktivnosti	Detekcija igrača	Identifikacija igrača	Detekcija ishoda	Identifikacija ishoda	Uvjerenje o postojanju igre
<b>strah</b>	koeficijent korelacije	.356	.313	.336	.091	.138	-.166	<b>0,414*</b>
	p-vrijednost	.135	.192	.159	.710	.573	.498	<b>.078</b>
<b>ljutnja</b>	koeficijent korelacije	.212	.217	.042	-.086	-.064	<b>-0,424*</b>	.072
	p-vrijednost	.384	.373	.864	.727	.796	<b>.070</b>	.770
<b>tuga</b>	koeficijent korelacije	<b>,464**</b>	.318	.346	.015	.327	-.227	<b>,546**</b>
	p-vrijednost	<b>.045</b>	.185	.147	.951	.172	.349	<b>.016</b>
<b>iznenađenost</b>	koeficijent korelacije	<b>0,423*</b>	.223	.206	.035	-.032	<b>-,540**</b>	.180
	p-vrijednost	<b>.071</b>	.358	.399	.888	.896	<b>.017</b>	.460
<b>nada</b>	koeficijent korelacije	.129	<b>0,438*</b>	.259	.193	.281	-.012	-.014
	p-vrijednost	.599	<b>.061</b>	.285	.429	.244	.960	.953
<b>sram</b>	koeficijent korelacije	<b>0,410*</b>	-.037	.155	.028	.133	-.138	.227
	p-vrijednost	<b>.081</b>	.880	.525	.910	.587	.573	.349

Promatrajući samo Scenarij 2 ne postoji značajna veza između emocija i detektiranja aktivnosti. Identifikacija aktivnosti korelira s radosti (slaba negativna korelacija) i sramom (umjerena negativna korelacija) razini značajnosti 5 %, te s ljubavi (umjerena negativna korelacija) na razini značajnosti 10 %. Detekcija igrača kao i identifikacija igrača imaju umjerenu negativnu korelaciju s ljubavi na razini značajnosti 5 %. Govoreći o detekciji ishoda i uvjerenju o postojanju igre ne postoji značajna veza s emocijama. No, identifikacija ishoda ima negativnu umjerenu korelaciju s radosti na razini značajnosti od 5 %.

Tablica 7: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija Scenarija 2

Spearmanov rho		Detekcija aktivnosti	Identifikacija aktivnosti	Detekcija igrača	Identifikacija igrača	Detekcija ishoda	Identifikacija ishoda	Uvjerjenje o postojanju igre
<b>radost</b>	koeficijent korelacije	-.320	<b>-,570**</b>	-.320	-.320	-.114	<b>-,489**</b>	-.326
	p-vrijednost	.181	<b>.011</b>	.181	.181	.642	<b>.033</b>	.173
<b>ljubav</b>	koeficijent korelacije	.102	<b>-,0391*</b>	<b>-,542**</b>	<b>-,542**</b>	-.313	-.336	-.224
	p-vrijednost	.679	<b>.097</b>	<b>.017</b>	<b>.017</b>	.192	.159	.356
<b>sram</b>	koeficijent korelacije	-.295	<b>-,469**</b>	.148	.148	-.192	-.360	-.021
	p-vrijednost	.220	<b>.043</b>	.546	.546	.432	.130	.932

Promatrajući samo Scenarij 3 vidljivo je kako postoji umjerena pozitivna korelacija između radosti i detekcije aktivnosti na razini od 5 % statističke značajnosti. Pri identifikaciji aktivnosti postoji pozitivna umjerena korelacija sa strahom, iznenađenosti i radosti. Detekcija igrača povezana je s velikim brojem emocija, pa je tako u jakoj pozitivnoj korelaciji s radosti, a u umjerenj pozitivnoj korelaciji s ljubavi, nadom i strahom te u umjerenj negativnoj korelaciji sa sramom. Identifikacija igrača s radosti ima umjerenu pozitivnu korelaciju na razini 10 %, a detekcija ishoda sa strahom ima umjerenu pozitivnu korelaciju na razini 5 % statističke značajnosti. Pri razini značajnosti 5 % strah, iznenađenost i radost imaju umjerenu pozitivnu korelaciju s identifikacijom ishoda, a uvjerenje o postojanju igre nema značajne veze s emocijama.

Vidljivo je kako u Scenariju 3 veći broj emocija utječe na osvještavanje elemenata teorije igara, odnosno promatrane situacije.

Tablica 8: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija Scenarija 3

Spearmanov rho		Detekcija aktivnosti	Identifikacija aktivnosti	Detekcija igrača	Identifikacija igrača	Detekcija ishoda	Identifikacija ishoda	Uvjerjenje o postojanju igre
<b>strah</b>	koeficijent korelacije	.336	<b>,478**</b>	<b>.395*</b>	.163	<b>,556**</b>	<b>,549**</b>	.308
	p-vrijednost	.159	<b>.038</b>	<b>.094</b>	.505	<b>.014</b>	<b>.015</b>	.200
<b>iznenađenost</b>	koeficijent korelacije	.218	<b>.431*</b>	.315	.277	.371	<b>,507**</b>	.365
	p-vrijednost	.370	<b>.065</b>	.189	.251	.118	<b>.027</b>	.125
<b>radost</b>	koeficijent korelacije	<b>,608**</b>	<b>,457**</b>	<b>,733***</b>	<b>,540**</b>	.432	<b>,533**</b>	.437
	p-vrijednost	<b>.006</b>	<b>.049</b>	<b>.000</b>	<b>.017</b>	.065	<b>.019</b>	.061
<b>ljubav</b>	koeficijent korelacije	.408	.384	<b>,469**</b>	.418	.310	.422	.223
	p-vrijednost	.083	.104	<b>.043</b>	.075	.196	.072	.359
<b>nada</b>	koeficijent korelacije	.367	.253	<b>,529**</b>	.353	.228	.345	.280
	p-vrijednost	.122	.296	<b>.020</b>	.138	.347	.148	.246
<b>sram</b>	koeficijent korelacije	-.206	-.098	<b>-,478**</b>	-.380	-.305	-.333	-.193
	p-vrijednost	.398	.688	<b>.038</b>	.109	.205	.164	.430

Zaključno, utjecaj doživljenih emocija na detekciju i identifikaciju aktivnosti, igrača i ishoda svakako postoji, a o kontekstu ovisi radi li se o pozitivnoj ili negativnoj emociji te intenzitetu istih. U pravilu, prisutnost dominantno negativnih emocija, kao što su strah, tuga i iznenađenost, ukazuju na višu razinu uvjerenja o postojanju igre. Ako nisu izrazito izražene (kao što je to slučaj u Scenariju 2), dominantno pozitivne emocije, kao što su radost, ljubav i nada, ukazuju na višu razinu detekcije i identifikacije elemenata. Temeljem opaženog, može se zaključiti da rezultati govore u prilog Schwartzovoj teoriji *Feelings as Information*. Drugim riječima, emocije koje su proizašle iz scenarija i osvještavanje tih emocija kroz odgovaranje na pitanja, može se dovesti u vezu s uspješnošću identificiranja elemenata. Odnosno, može se pretpostaviti da su pri detekciji i identifikaciji ishoda emocije imale ulogu informacije o situacijama.

## Zaključak

Emocije su subjektivne mentalne reakcije koje se doživljavaju zbog utjecaja iz okruženja i auto-refleksije, a pritom izazivaju fiziološke i bihevioralne promjene. Emocije koje se učestalo i dugotrajno pojavljuju mogu postati i osobine ličnosti. Emocija sreće je osobina kojoj ljudi najviše teže, pritom sreća obuhvaća zadovoljstvo, radost i blagostanje. Dominantno negativne emocije ukazuju da postoji razlika između postojeće i željene situacije te potiče ljude na aktivnost, težeći zadovoljstvu, sreći, radosti i blagostanju. Upravo ta težnja usmjerava ponašanje ljudi.

Smatra se da u svakom trenutku postoji emocija koja se osjeća bez obzira je li pozitivna ili negativna, jer biti neutralan znači bit neemotivan. O kojoj god vrsti emocije da se radi važna je kontrola nad njom, a još je važnija kontrola nad vlastitom percepcijom jer će o njima ovisiti razlučivanje i zaključivanje, a posljedično i donesene odluke i ponašanje. Govoreći o kontroli emocija, neizostavno je spomenuti emocionalnu inteligenciju koja omogućuje da pojedinci znaju što osjećaju, što njihove emocije znače i kako te iste emocije mogu utjecati na druge gdje veliku ulogu ima i empatija. Uz navedeno, prepoznavanje i pokazivanje emocije je važan dio emocionalne inteligencije pri čemu pojedinac prepoznavanjem i pokazivanjem emocija postaje svjesniji samoga sebe, ali i okoline u kojoj se nalazi. Može se reći kako je emocionalna inteligencija važan dio društvenog života.

Govoreći o društvenom životu, funkcije emocija ukazuju na to tko je zapravo pojedinac, kakvi su njegovi odnosi s drugima i kako se ponaša, a kako bi se trebao ponašati u društvenim interakcijama. Emocije na radnom mjestu su neizostavne te stoga i postoje modeli poput teorije afektivnih događaja kako bi objasnili, a zatim i unaprijedili postojeća znanja o ulozi emocija. Jednako kako većina teži sreći, tako treba težiti i pozitivnosti u poslovnom okruženju. Najveći utjecaj na pozitivno radno okruženje svakako ima menadžer koji svoje emocije prenosi na zaposlenike, a ako to čini na pravilan način, pritom se stvara međusobno povjerenje, zadovoljstvo, a jednako tako i suradnja. Svaki menadžer mora imati razvijenu vještinu aktivnog slušanja. Slušanje sa svrhom je zahtjevnije od govora, no pomaže da se govornik u svakom trenutku osjeća prihvaćeno, čemu zaposlenici upravo i teže.

U odlučivanju, veliku ulogu ima procjena situacije, a same emocije utječu na svjesnost o situaciji, prosuđivanje i zaključivanje. Iako postoje različiti pristupi procjeni situacije,



u ovom je radu korišten okvir teorije igara za preispitivanje svjesnosti o situaciji. Teorija igara podrazumijeva razmišljanje putem kojeg igrači donose odluke uzimajući u obzir različite perspektive i gledajući mogućnosti drugih igrača, a da pritom analiziraju kako vlastiti postupci i reakcije mogu promijeniti ishod. Glavni elementi igre su akcija (strategija), igrači i ishodi. Na temelju rezultata istraživanja moguće je zaključiti da utjecaj emocija na elemente igre postoji, a u kojoj mjeri, ovisi o kontekstu i intenzitetu emocija koji proizlazi iz konteksta. Time je ispunjen cilj rada, to jest, predstavljeni su rezultati istraživanja koji ukazuju na povezanost emocija s procjenom situacija. S obzirom da je korišten mali prigodni uzorak, rezultati istraživanja ne smiju se generalizirati. Ipak, rezultati ovog eksploracijskog istraživanja ukazuju na zanimljive odnose između emocija i procjene situacije, koje vrijedi dodatno ispitati u budućim istraživanjima.

## Popis literature

1. Adolphs, R. i Anderson, D. J., *The neuroscience of emotion: a new synthesis*, Princeton, Princeton University Press, Cop, 2018.
2. Anić, V., *Veliki rječnik hrvatskog jezika*, Zagreb, Novi Liber, 2003.
3. Cabanac, M., *What is emotion?*, Behavioural Processes , 2002.
4. Camerer, C., Ho, T., Chong, K, *Models of thinking, learning, and teaching in games*, Am. Econ. Rev., 93, 2003.
5. Damasio, A. R., *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, New York, Putnam, 1994.
6. Dzedzickis, A., Kaklauskas A. i Bucinskas, V., *Human Emotion Recognition: Review of Sensors and Methods*, Sensor, izdanje 1 , 2020.
7. Elster, J., *Reason and Rationality*, New Jersey, Princeton University Press, 2009.
8. Feidakis, M., Daradoumis, T. i Cabelle, S., *Endowing e-Learning Systems with Emotion Awareness* u Proceedings of the 2011 Third International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems, Fukuoka, Japan, 2011.
9. Franco, M. i Sanches, C., *Influence of Emotions on Decision-Making*, International Journal of Business and Social Research, izdanje 6, broj 1, 2016.
10. Frijda, N. H., *Handbook of Emotions*, New York, Guilford Press, 1993.
11. Furlan, I., Kljajić, S., Kolesarić, V., *Psihologijski rječnik*, Zagreb, Naklada Slap, 2005.
12. Gerits, L., Derksen, J. J. L., Verbruggen, A. B. i Katzko, M., *Emotional intelligence profiles of nurses caring for people with severe behaviour problems*, Personality & Individual Differences, izdanje 38, broj 1, 2005.
13. Goleman, D., *Emocionalna inteligencija*, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997.
14. Gottman, J. M., Levenson, R. W. i Woodim, E., *Facial expressions during marital conflict*, Journal of Family Communication, izdanje 1,2001.
15. Graham, M. C., *Facts of Life: Ten Issues of Contentment*, Outskirts Press, broj 63, 2014.
16. Hay/McBer, *Generic competency dictionary*, Boston, Hay/McBer, 1996.
17. Isaacson, R. L., Douglas, R. J., Lubar, J. F. i Schmaltz, L. W., *A primer of physiological psychology*, New York, Harper & Row, 1971.

18. Jung, C. G., *Psychological types*, New York, Harcourt, Brace, 1923.
19. Kitayama, S. i Cohen, D., *Handbook of cultural psychology*, New York, Guilford, 2007.
20. Kostelic, K., Guessing the game: *An individual's awareness and assessment of a game's existence*. *Games*, 11(2), 17, 2020.
21. Kostelić, K., *Game Awareness: A Questionnaire*. *Games*, 12(4), p.90, 2021.
22. Lerner, J. S., Han, S., Keltner, D., *Feelings and Consumer Decision Making: Extending the Appraisal Tendency Framework*, *Journal of Consumer Psychology*, izdanje 17, broj 3, 2007.
23. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam, K. S., *Emotion and Decision Making*, *Annual Review of Psychology*, izdanje 66, broj 1, 2015.
24. Lerner, J. S. i Tiedens, L. Z., *Portrait of The Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition*, *Journal of Behavioral Decision Making*, izdanje 10, 2006.
25. Martin, L. L., Abend, T., Sedikides, C. i Green, J. D., *How would it feel if...? Mood as input to a role fulfillment evaluation process*, *Journal of Personality and Social Psychology*, izdanje 73, 1997.
26. McConnell, J. V., *Understanding human behavior: An introduction to psychology*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 3. izdanje, 1980.
27. Oatley, K., Keltner, D. i Jenkins, J. M., *Understanding Emotions*, Malden, MA: Blackwell Publishing, 2. izdanje, 2012.
28. Onwubiko, C. Security operations centre, *Situation awareness, threat intelligence and cybercrime* u Proceedings of the 2017 International Conference on Cyber Situational Awareness, Data Analytics and Assessment (Cyber SA), London, UK, 19–20 June 2017.
29. Ortony, A., Clore, G. L. i Collins, A., *The cognitive structure of emotions*, New York, Cambridge University Press, 1988.
30. Rado, S., *Adaptational psychodynamics: Motivation and control*, New York, Science House, 1969.
31. Robbins, S. P. i Judge, T. A., *Organizational Behavior*, Pearson, London, izdanje 15, 2013.
32. Robbins, S. P. i Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE, 2013.
33. Rogers, C.R., *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*, Boston, Houghton Mifflin, 1961.

34. Schwarz, N., *Feelings as Information Theory*, Handbook of Theories of Social Psychology, izdanje 1, 2012.
35. Skinner, B. F., *Science and human behavior*, New York, Macmillan, 1953.
36. Weiss, L., *Building Trust in Higher Education: An Interview with Dr. Michele Williams*, Quarterly Review of Work-Life Policy and Practice, 2018.
37. Wenger, M. A., Jones, F. N. i Jones, M. H., *Physiological psychology*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1956.
38. Wickens, D. D. i Meyer, D. R., *Psychology*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1961.

Internetski izvori:

1. Barsade, S.G. i Gibson, D.E., *Why does affect matter in organization?*, Academy of Management Perspectives, izdanje 21, broj 1, 2007., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228960683\\_Why\\_Does\\_Affect\\_Matter\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/228960683_Why_Does_Affect_Matter_in_Organizations) (Pristupljeno 20. lipnja 2022.)
2. Bharwaney, G., Reuven Bar-On i MacKinlay, A., *EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organisational Productivity*, Ampthill, EiWorld Limited, 2007., dostupno na: [https://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney\\_BarOn\\_MacKinlay\\_EQ\\_and\\_Bottom\\_Line.pdf](https://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney_BarOn_MacKinlay_EQ_and_Bottom_Line.pdf) (Pristupljeno: 9. rujna 2022.)
3. Cherry, K., *Emotions and Types of Emotional Responses*, Very well mind, dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-are-emotions-2795178> (Pristupljeno 23. srpnja 2022.)
4. Hwang, H. i Matsumoto, D., *Functions of emotions*, University of Saskatchewan, dostupno na: <https://openpress.usask.ca/introductiontopsychology/chapter/functions-of-emotions/> (Pristupljeno 18. lipnja 2022.)
5. Indeed, 35 Examples of Motivation in the Workplace by Indeed Editorial Team, 2020., dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/examples-of-motivation-in-the-workplace> (Pristupljeno: 20. lipnja 2022.)

6. Jankielewicz, R. i Lombardo, J., *Affective Events Theory and Application*, study.com, 2022., dostupno na: <https://study.com/learn/lesson/affective-events-theory-overview-applications.html> (Pristupljeno 29. rujna 2022)
7. Michigan State University, *The Characteristics of a Positive Work Environment*, dostupno na: <https://worklife.msu.edu/news/characteristics-positive-work-environment> (Pristupljeno 23. srpnja 2022.)
8. MindTools, Emotional Intelligence in Leadership by the Mind Tools Content Team, 2022., dostupno na: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_45.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm) (Pristupljeno: 25. lipnja 2022.)
9. Sprackling, A., What is the VAKOG?, NLP World, dostupno na: <https://www.nlpworld.co.uk/nlp-training-vakog/> (Pristupljeno 9. rujna 2022.)

## **Popis slika**

Slika 1: Klasifikacija emocija temeljan na trajanju emocija

Slika 2: Russellov cirkumpleksni model

Slika 3: VAKOG

Slika 4: Međuodnosi emocija i proces odlučivanja

## **Popis tablica**

Tablica 1: Definicije pojma „emocija“ prema godinama

Tablica 2: Načini mjerenja EI

Tablica 3: Stupanj emocija u odlučivanju prema spolu

Tablica 4: Appraisal Tendency Framework

Tablica 5: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija iz sva tri scenarija

Tablica 6: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija Scenarija 1

Tablica 7: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija Scenarija 2

Tablica 8: Korelacija između emocija i elemenata teorije igara u procjeni situacija Scenarija 3

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Prikaz broja ispitanika prema navršenim godinama

Grafikon 2: Prikaz broja ispitanika prema spolu

Grafikon 3: Najviša završena razina obrazovanja ispitanika

Grafikon 4: Zaposlenost ispitanika, odgovor na pitanje „Jeste li zaposleni?“

Grafikon 5: Zaposlenost ispitanika na menadžerskom radnom mjestu, odgovor na pitanje „Jeste li zaposleni na menadžerskom radnom mjestu?“

Grafikon 6: Detektiranja i identificiranja elemenata teorije igara za Scenarij 1

Grafikon 7: Detektiranja i identificiranja elemenata teorije igara za Scenarij 2

Grafikon 8: Detektiranja i identificiranja elemenata teorije igara za Scenarij 3



## Sažetak

Emocije su svuda oko nas i u nama samima u svakome trenutku. Zbog emocija se ubrzavaju otkucaji srca, znoje se dlanovi, osjećaju se sreća, strah i ljubav ili sve u isto vrijeme. Emocije u određenim situacijama postaju i osobine ličnosti. Funkcija emocija je pomoć u doživljavanju emocija, reakciji tijela te odgovoru na emocije.

Emocije imaju veliku snagu u poslovnom okruženju. Pozitivne emocije u poslovanju nemaju cijenu zbog dobrobiti koje donose, od originalnijih i bržih rješenja do većeg samopouzdanja i motiviranosti. Emocionalna inteligencija je osnovna karakteristika svakog uspješnog pojedinca i neophodna je za profesionalni, ali i osobni razvoj. Kontroliranjem vlastitih misli kontroliraju se i vlastite emocije, a vladati emocijama znači vladati svakom situacijom. Neizostavno je razumijevanje ne samo svojih, već i emocija drugih te je potrebno uvijek težiti razumijevanju različitosti. Uz sve navedeno nadovezuje se aktivno slušanje koje podrazumijeva slušanje sa svrhom, pružanje potpore, davanje povratnih informacija te doživljavanje emocija drugih uz praćenje govora tijela. Svaki pojedinac komunicira različitim stilom i različito doživljava svijet.

Emocije snažno utječu na prosuđivanje i donošenje odluke, ali i na procjenu situacija. Situacije koje uključuju interakcije se razlikuju prema složenosti, ali jednako tako i prema mogućim posljedicama. Može se reći kako je procjena situacije igra u kojoj postoji akcija (interakcija), najmanje dva igrača te najmanje dva ishoda. Emocije se nalaze u svakom koraku svjesnosti i procjene situacije i u velikoj mjeri stvaraju ishode. Iako postoji veliki broj emocija moguće je da se potpuno ista emocija nikada neće ponoviti i upravo u tome je važnost istih. Emocije su ključ uspjeha, no važno je ne biti njihov sluga, već gospodar.

**Ključne riječi:** emocije, emocionalna inteligencija, aktivno slušanje, prosuđivanje, svjesnost

## Summary

Emotions are all around us and within us at every moment. Because of emotions, the heart beats faster, the palms are sweatier, happiness, fear and love are felt or all at the same time. Emotions in certain situations can become personality traits. The function of emotions is to help in experiencing emotions, body reaction and response to emotions.

Emotions have great power in the business environment. Positive emotions in business have no price because of the benefits they bring, from more original and faster solutions to greater self-confidence and motivation. Emotional intelligence is a basic characteristic of every successful individual and is necessary for professional as well as personal development. By controlling own thoughts, individual can control own emotions and controlling own emotions means control over every situation. Understanding not only one's own, but also the emotions of others is indispensable and it is necessary to always strive to understand differences. All of the above is followed by active listening, which includes listening with a purpose, providing support, giving feedback and experiencing the emotions of others while monitoring body language. Each individual communicates in a different style and experiences the world differently.

Emotions have a strong influence on judgment and decision-making, but also on evaluating situations. Situations involving interactions vary in complexity, but equally vary in potential consequences. It can be said that situation assessment is a game in which there is action (interaction), at least two players and at least two outcomes. Emotions are at every step of awareness and assessment of a situation and to a large extent they create outcomes. Although there are a large number of emotions, it is possible that the exact same emotion will never be repeated, and that is exactly the importance of them. Emotions are the key to success, but it is important not to be their servant, but their master.

**Key words:** emotions, emotional intelligence, active listening, judgment, awareness