

## KAKO RAZUMETI EMOCIONALNU INTELIGENCIJU

Branislav Djordjević<sup>1)</sup>, Slobodan Janjić<sup>2)</sup>, Ivana Živković<sup>2)</sup>

Kategorizacija rada:  
STRUČNI RAD

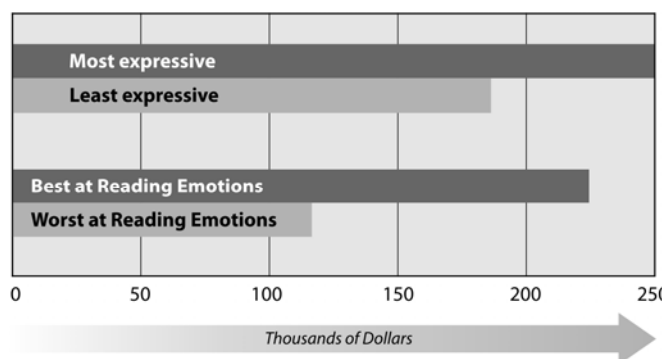
Adresa:

<sup>1)</sup>Univerzitet Union, Beograd

<sup>2)</sup>Fakultet za industrijski menadžment Kruševac

**Režime:** Psihologisti i drugi istraživači, kao i ljudi u svim poslovima života dugo su bili priznati u važnosti kognitivne inteligencije, ili IQ, da bi označili ljudski uspeh i efikasnost. Generalno, istraživači pokazuju da lideri osvajaju više nego većina ljudi na testu kognitivnih sposobnosti, kao što je IQ test, te stoga kognitivna sposobnost pozitivno se pridružuje efektivnom liderstvu. Povećavajući se, lideri i istraživači spoznaju kritičke važnosti emocionalne inteligencije, ili EQ. Sugerira se da emocija, više nego kognitivna sposobnost, stvara naše mišljenje i odlučivanje kao što su naši interpersonalni odnosi.

**Ključne reči:** emocionalna inteligencija, istraživanje, emocije, donošenje odluka, kognitivna inteligencija



Izvor 1.1. Osam familija emocija

Izvor: Rensselaer Polytechnic Institute, Lally School of Management and Technology, as reported in *BusinessWeek Frontier* (February 5, 2001), p. F4.

### ŠTA JE TO EMOCIONALNA INTELIGENCIJA?

Emocionalna inteligencija odnosi se na ljudske sposobnosti da shvate, identifikuju, razumeju, i uspešno upravljaju svojim i drugim emocijama. Biti emocionalno inteligentan znači biti sposoban da efektivno upravljamo nama i našim odnosima. Emocija podrazumeva veštine dejstva našeg uspeha i radosti u našem poslu kao našem ličnom životu. Lideri mogu opremom i neposrednom snagom emocija da unaprede zadovoljstva sledbenika, morala i motiva, isto tako kao i da povećaju sve organizacione efektivnosti. Lideri koji osvajaju visinu u EQ su tipično efikasniji i cenjeniji i više efektivni od strane neuporedivosti i potčinjenosti.

Šta više, u studiji o preduzetništvu, istraživači pri Rensselaer Polytechnic Institute pronašli su da oni koji su izrazitiji u svojim emocijama i u skladu sa emocijama drugih stvaraju više novca, kao što je pokazano na Sl. 1.1.



### ŠTA SU EMOCIJE?

Postoje stotine emocija i mnogo oštromnih emocija od reči koje ih mogu objasniti. Jedna važna stvar za lidere je da razumeju nivo ljudi sa emocijama i shvate kako ove emocije mogu da se manifestuju na njih. Mnogi istraživači prihvatili su osam ili "familiju" emocija, kao što je ilistrovano na Sl. 1.2.

Ove kategorije ne rešavaju svako pitanje o tome kako kategorizovati emocije i nastavak naučnih debata. Argument tome je set stvarnih emocija koje su bazirane na delu otkrića koje specificiraju lične utiske za četiri od njih; (strah, gnev, žalost i zadovoljstvo) i svestrano su poznate. Kulturni ljudi u svetu pronašli su da spoznaju ove istovetne bazične emocije kada su prikazane slike ličnog istraživanja. Primarne emocije i neke od njihovih varijacija slede.

- Ljutnja: gnev, nasilje, mržnja, razjarenost, indignacija, neprijateljstvo, proglas, razdražljivost, neprijateljstvo, nasilje.
- Žalost: tuga, žalost, seta, melanholija, samosažaljenje, usamljenost, utućenost, očajanje, depresija.
- Strah: briznost, uplašenost, plašljivost, zabrinutost, preneraženost, oprenost, strah, strahota, teror, panika.
- Uživanje: sreća, radost, olakšanje, zadovoljstvo, ushićenje, zabava, oholost, senzualna ljubaznost, zatreperenost, zanos, zadovoljstvo, euforija.
- Ljubav: prihvatanje, poštovanje, prijateljstvo, poverenje, ljubaznost, afinitet, odanost, obožavanje, zaludjenost.
- Iznenadjenje: šok, iznenadjenje, zapanjenost, divljenje.
- Gadjenje: prezrenost, prezir, mržnja, odvratnost, oholost, preokret.
- Sram: smetnja, razočaranost, griza savesti, poniženja,

žalba, mučenje, kajanje.

Lideri koji su se usaglasili sa svojim osećanjima i osećajima drugih, mogu se razumeti da povećaju organizaciju. Na primer, studije sreće na radnom mestu pokazale su da radna sreća može igrati veliku ulogu u organizacionom uspehu. Galup Management Journal posmatra očiglednost lidera, posebno lidera prednje linije, koji imaju mnogo toga da urade da bi zaposleni imali pozitivan ili negativan osećaj o svom radnom životu.

Kompetencije i sposobnosti emocionalne inteligencije grupisane su u četiri osnovne kategorije, kao što je naznačeno na Sl. 1.3. Važno je zapamtiti da emocionalna inteligencija može biti naučena i razvijena. Svako se može ojačavati svojom snagom ili njenim sposobnostima u ovih četiri kategorija.

Samoupravljanjem se može razmotriti osnova svih drugih kompetencija. To uključuje sposobnost poznavanja i razumevanja vaših ličnih emocija i način na koje one utiču na vaš život i rad. Ljudi koji su u dodiru sa svojim emocijama sposbniji su da vode svoj sopstveni život. Lideri sa visokim nivoom samosvesti uče da veruju u njihov “dobar osećaj” i shvate da ovi osećaji mogu pripremiti korisne informacije o teškim odlukama. Odgovori nisu uvek jasni kao predlog o većem udelu, o tome gde zaposleni idu, priznati biznis, ili ponovno razmatranje radnih odgovornosti. Kada odgovori nisu u skladu sa eksternim izvorima, lideri moraju da se oslone na svoje sopstvene osećaje. Ova komponenta takođe uključuje sposobnost tačne procene vaših sopstvenih snaga i limita, i zdravim odnosom samosvesti.

Samoupravljanje, druga ključna komponenta, uključuje sposobnost kontrole razaranja, neproduktivnosti, ili štetne emocije i želje. Jedan interesantan eksperiment iz 1960. zrači neku svetlost na snagu menadžmenta. Grupi četvorogodišnjaka i petogodišnjaka ponuđen je slatkiš od korena belog sleza, koga su istraživači stavili ispred svakog deteta na sto. Tada, deca su govorila da mogu čekati nekoliko minuta dok istraživači otrče i odnose poruke, i oni bi dobili dva slatkiša korena od sleza. Neka deca bila su nesposobna da odolevaju iskušenju “pravo sada” i pojedla su sve odmah. Ostali su zaposlili sve vrste tehnika, od pevanja ili pričanja da bi se sakrili ispod stola, da odolevaju svojim impulsima i steknu nagradu od dva slatkiša od korena belog sleza umesto jednog. Istraživači su potom pratili decu za period od 20. godina i došli do interesantnih rezultata. Kao mlad čovek i žena, neko ko je odolevao da jede korene od belog sleza otkrio je više sposobnosti da rukuje stresom i zagrljajem teških izazova. Oni su takođe bili samouvereni, dostojni poverenja, pouzdani, i uporni u strpljivim ciljevima. Deca koja su otkrila tehnike za samoupravljanje rano u životu su se nosila sa svojim punitstvom.

Nikada nije kasno za ljude da nauče kako da upravljaju svojim emocijama i impulsima. Lideri uče da balansiraju svojim emocijama tako da nespokojstvo, želju, nervozu, strah, ili ljutnju, da ne dobiju put, što im omogućava da jasno razmišljaju i da budu veoma efektivni. Upravljanje emocijama ne znači iznenadjenje ili njihovo odbijanje, ili razumevanje, ali podrazumeva produktivno učešće u situaciji.

Ostale karakteristike u ovoj kategoriji uključuju pouzdanost, koja podrazumeva konsistentno zamenjivanje

časti i integriteta, svesti, i koja podrazumeva upravljanje i honorisanje vaših odgovornosti, sposobnosti, koje se odnose na mogućnost da se uredi promena situacije u prevazilaznje smetnji. Pokazujuci inicijativu da se uzmu prilike i postigne visoki međunarodni standard takodje je deo samoupravljanja. Lideri veštinom u samoupravljanju ostaju u nadi i prkosu smetnji, neuspehu, ili čak neposrednim neuspesima. Martin Seligman, profesor psihologije na Univerzitetu Pensilvanija, jednom je savetovao MetLife kompaniju osiguranja da unajmi specijalnu grupu radnih kandidata koji su testirani visokim optimizmom, ali su prestali normalnu prodaju podesnog testa. Upoređivanjem sa prodavcima koji su prošli regularnu sposobni test ali beležili visok pesimizam, “optimistička” grupa je sačinila 21 procenat više prodaje u prvoj godini i 57 procenata u drugoj.

Društvena svest odnosi se na jednostranu sposobnost razumevanja drugih. Društveno svesni lideri praktikuju empatiju, koja znači biti nesposoban i staviti sebe u cipele drugih ljudi, osećati njihove emocije i razumeti njihove perspektive. Ovi lideri razumeju da efektivno liderstvo ponekad znači guranje ljudi između njihovih udobnih zona, budući da su oni osetljivi na strah ili frustraciju koju mogu proizvesti kod sledbenika. Oni uče da se angažuju u “profesionalnoj prisnosti” koja znači da mogu pokazati sažaljenje i da se odnose prema drugima bez postojanja tako snažnim u drugim emocijama, tako da to stvara mrlju u njihovom rasudjivanju.

Društvena svest lidera je takođe sposobna za razumevanje različitih stavova i međusobno dejstvo efektivno, sa mnogo različitih vrsta ljudi i emocija. Srodna karakteristika organizacione svesti odnosi se na sposobnost navodjenja vazećeg organizacionog života, stvaranja mreža i efikasno korišćenje političkog vladanja za izvršavanje pozitivnih rezultata. Ova komponenta takođe uključuje servisnu orijentaciju, koja se odnosi na mogućnost priznavanja i usluge potrebama zaposlenih, mušterija ili klijenata. Menadžment odnosi odnose se na sposobnost vezivanja sa drugima i stvaranje pozitivnih odnosa. Lideri sa visokom emocionalnom inteligencijom tretiraju druge sa sažaljenjem, osećajem i ljubaznošću.

	SELF	OTHERS
AWARENESS	<b>SELF-AWARENESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional self-awareness</li> <li>• Accurate self-assessment</li> <li>• Self-confidence</li> </ul>	<b>SOCIAL AWARENESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathy</li> <li>• Organizational awareness</li> <li>• Service orientation</li> </ul>
	BEHAVIOR	<b>SELF-MANAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional self-control</li> <li>• Trustworthiness</li> <li>• Conscientiousness</li> <li>• Adaptability</li> <li>• Optimism</li> <li>• Achievement-orientation</li> <li>• Initiative</li> </ul>

### Sl.1.3. Komponente emocionalne inteligencije

Izvor: Adapted from Richard E. Boyatzis and Daniel Goleman, *The Emotional Competence Inventory-University Edition* (Boston, MA: The Hay Group, 2001)

Ovaj pogled EQ okružuje razvoj drugih, inspirišući druge snažnom vizijom, jasno i uverljivo učenjem za

slušanje i komuniciranje, koristeći emocionalno razumevanje za uticaj na druge na pozitivan način. Lideri koriste svoje razumevanje emocija da inspirišu promene i vode ljude prema nečemu boljem, da stvaraju timske radnike i kolaboriraju, odnosno pretvaraju konflikte gde se oni neminovno javljaju. Ovi lideri kultiviraju i upravljaju tkivom odnosa zajedno sa i bez organizacije.

Posto je postao nov CEO Diznija, Bob Iger je poredonosno slavio svoje veštine menadžmenta. Iger je poznat kao dobar slušalac sa tihim, diplomatskim i kolaborativnim pristupom liderima. On koristi svoju emocionalnu inteligenciju za stvaranje adaptivne i kolegijalne kulture za kompaniju, pošto kompanija poboljšava odnose sa partnerima, kao što je Pixar Animation Studios.

Uzimajući zajedno, četiri komponente koje su pokazane na Sl.1.3. stvaraju snažnu bazu emocionalne inteligencije, tako da lideri mogu da koriste efikasnije vođenje timova i organizacija. Jedan istraživački projekat sugerira da se svi efikasni liderski stilovi pojavljuju iz različitih komponenta emocionalne inteligencije.

Najbolji lideri kombinuju stilove ili ih menjaju, u zavisnosti od situacije ili problema koji se stvara, uz korišćenje svih komponenta. Biti osećajan za njih i druge emocije ovi lideri mogu prihvatiti onakav efekat kakav oni imaju na sledbenike i bezbrižno urediti njihov prilaz, da bi kreirali pozitivan rezultat.

U sredini, gde odnosi sa radnicima i mušterijama postaju mnogo važni, tehnologija i materijalni resursi, interes u razvoju liderske emocionalne inteligencije nastavlja da raste. Svi lideri moraju da obrate pažnju na emocionalne elemente za individue i organizaciju.

### EMOCIONALNO KOMPETENTAN LIDER

Kako se emocionalna inteligencija odnosi na efikasno liderstvo? Visok nivo samosvesti, kombinovan sa sposobnošću upravljanja svakom emocijom, omogućava lideru da pokaže samo-poverenje, i zaslužuje respekt i pažnju sledbenika. U nastavku, sposobnost upravljanja, ili privremeno obuzdavanje pojedinačnih emocija može omogućiti lideru da objektivno razmotri potrebe drugih, preko njegovih koje neposredno oseća. Dajući to snažnim osećajima ljutnje ili depresije, na primer, moguće je pojačati samo-centrirani fokus na ovim potrebama i limitirati mogućnosti lidera da razume želje drugih ili vidi stvari iz drugih perspektiva. Liderske emocionalne sposobnosti i razumevanja igraju ključnu ulogu u transformacionom liderskom ponašanju, o kome ćemo diskutovati u Glavi 12. Harizmatični lideri generalno drže snažna uveravanja i apeluju na sledbenike, na emocionalnoj bazi. Transformacioni lideri projektuju inspirativnu viziju za menjanje i motivisanje sledbenika da je ostvare, koja zahteva korišćenje sve komponente emocionalne inteligencije. Harizmatični i transformacioni lideri tipično izlaze samo-poverenje, odlučnost, i uveravanje u liku teške situacije, karakteristikama koje rezultuju iz emocionalnih kompetencija. Emocionalno kompetentni lideri su elastičniji, adaptibilniji za svako menjanje situacije, željni da izlaze van svojih konformnih zona i otvoreniji za mišljenje i ideje drugih.

Emocionalna inteligencija je takođe važna za lidere, budući da emocionalno stanje lidera utiče na vodeću grupu, odeljenje ili organizaciju. Najviše nas pozdravljaju da možemo "uhvatiti emocije" od drugih. Ukoliko

smo naokolo nekoga ko se smeje ili je entuzijasti, pozitivna emocija lišava nas takve situacije. Obrnuto, neko ko je u rdjavom rasponu može nas dovesti do dna. Ove pozitivne emocije prenose značenje, tako da lideri koji su spremni da upravljaju balansom i čuvaju sebe motivisani su za pozitivnu ulogu modela da pomognu motivisanje i inspirišu ga oko sebe. Energetski nivo svih organizacija povećava se kada su lideri optimisti i puni nade. Sposobnost naglašavanja sa drugima i upravljanje interpersonalnim odnosima takođe doprinosi motivaciji i inspiraciji, jer pomaže liderima da kreiraju osećaj jedinstva i timske hrabrosti.

Možda je najvažnije, da emocionalna inteligencija omogućava liderima da priznaju i poštuju sledbenike kao humana bića sa osećajem, mišljenjem i idejama o sebi. Lideri posmatraju sledbenike kao individue sa jedinstvenim potrebama, sposobnostima i snovima. Oni mogu upotrebiti svoju emocionalnu inteligenciju da bi pomogli sledbenicima da odrastu i razvijaju se, vide i pojačavaju svoj imidž i osećaj samovrednosti, ali i da pomognu susret svojih potreba i steknu lične ciljeve. Emocionalno inteligentan lider ima pozitivan smer na organizaciju pomaganjem organizacionog rasta, učenja, i razvoja, kreiranjem osećaja namere i značaja, instaliranjem jednakosti i timskog duha, i stvaranjem odnosa verovanja i poštovanja, odnosno dopuštanjem svakom radniku da preuzme rizik i doprinese organizaciji.

### EMOCIONALAN INTELIGENCIJA TIMA

Mnogo poslova u današnjim organizacijama, čak i na nivou top menadžmenta, sprovedeno je timski, a retko kada pojedinačno. Mada su mnoge studije emocionalne inteligencije fokusirane na individualce, istraživanja počinju pojavom koja se odnosi na to kako se emocionalna inteligencija odnosi prema timu. Na primer, jedna studija je pokazala da netrenirani timovi su stvoreni od članova sa visokom emocionalnom inteligencijom, predstavljen kao trenirani tim sačinjen od članova koji su manjih razmera emocionalne inteligencije. Visoka emocionalna inteligencija netreniranog timskog članstva omogućava im da pristupe i prilagode zahtevu tima i dužnosti.

Šta više, istraživanje sugerira da se emocionalna inteligencija može razviti kao timska, a ne kao individualna kompetencija. To je zbog toga, jer njihovi individualni članovi ne mogu postati emocionalno inteligentni. Lideri grade emocionalnu inteligenciju od timova kreiranjem pravila koja pomažu emocionalni razvoj i uticaj emocija na konstruktivan način. Emocionalno timske norme su one koje (1) kreiraju strogi grupni identitet, (2) stvaraju poverenje između članova i (3) usađuju veru među članovima koji bi mogli da budu efikasni i uspešni kao tim.

Liderska "melodija" za timsko emocionalno stanje i pogled na nezdave ili neproduktivne norme zabranjuju kooperativnost i timsku harmoniju. Gradjenje emocionalne inteligencije tima znači istraživanje nezdavih pravila, razmišljanje donošenja emocija na površinu i razumevanje kako one utiču na timski rad. Uspostavljanje ovih odluka može biti neudobno, a lideri tečaju zajedničku hrabrost i individualnu emocionalnu inteligenciju da bi vodili tim kroz proces. Samo uzimanjem emocija kao otvorene, tim može sagraditi nova pravila i kretati se visokim nivoom grupne satisfakcije i izvršenja. Lideri stalno grade emocionalnu inteligenciju ohrabivanjem i osposobljavanjem tima da istražuje i koristi emociju u svom svakodnevnom radu.



## VODJENJE SA LJUBAVLJU VERSUS SA STRAHOM

Vi ne biste očekivali visoko-rangiranog vojnog inspektora da ide oko snažnog govora o ljubavi, ali je tačno sta je Rear Admiral Albert Konetzni, sada penzionisan, često to govorio. Kao komandir U.S. Navy's Pacific podmorske mornarice, Konetzni's omiljena fraza je bila: "Volim vas strašila." On je ponovio varijacije tuce svojih admiralovih navika, brodova i drugih, sa kojima je došao u kontakt. Sa pravim nošenjem drugih i razumevanjem njihovih potreba i osećanja, Konetzni je preobrazio zaraženu okolinu koja je napustila Navy, stavljanjem lica na snažan lični manjak. Liderski prilaz Konetckijev, naravno, odslikavao je njegov lični personalitet i stil, ali se nisu svi lideri osećali udobno sa tako otvorenim prilazom. Medjutim, mnogi lideri uče da je okolina koja reflektuje pažnju i respekt za ljude veoma efikasna nego neka druga, u kojoj su ljudi plašljivi. Ljubav na radu znači istinsku pažnju za druge i savetnik znanja, razumevanja i osećaj patnje za mogućnost drugih da rastu i uspeavaju.

Tradicionalno, liderstvo u mnogim organizacijama bazirano je na strahu. Neizgovoreni pojam medju mnogim višim izvršiocima je da je strah dobra stvar i korist za organizaciju. Ustvari, strah može biti moćan motivator. Kada organizacioni uspeh zavisi primarno od ljudi sredovečnih manira, vodjenje sa strahom često susreće organizacione potrebe. Danas, medjutim, uspeh zavisi od znanja, snage razuma, obaveza i entuzijazma svakoga u organizaciji. Bojažljive organizacije gube svoje najbolje ljude i znanje koje nude sa njima u druge firme. U nastavku, čak i kada ljudi ostanu u organizaciji, oni stvarno ne ispoljavaju svoje realne kapacitete.

Jedna veća smetnja vodjenja sa strahom je ta da ona kreira izbegavanje ponašanja, jer niko ne želi da pravi greške, što sprečava rast i promene. Lideri mogu da uče ljude da vezuju ljude zajedno za doprinos nameri pozitivnijim snagama kao što su pažnja i sažaljenje, slušanje i povezivanje sa drugima na ličnom nivou. Emocija koja privlači ljude da preduzimaju rizik, učenje, rast, i kretanje organizacije prema ljubavi, nema straha.

Pokazivanjem respekta i verovanja nije samo sposobnost ljudi da ispunjavaju bolje namere, nego takodje dopuštaju da se osećaju emocionalno vezani sa svojim radom, tako da njihovi životi postaju bogati i veoma uravnoteženi. Lideri se mogu osloniti na negativne emocije baš kao i stah da bi se proizveo produktivan rad, odnosno radeći tako, da mogu lagano uništiti ljudsku hrabrost, koja je loša za radnike i organizaciju.

## DAVANJE LJUBAVI POSLU

Kada liderska radnja, kreira strah za druge? Organizacije imaju tradicionalno nagradjene ljude za strogi kvalitet, kao sto je racionalno razmišljanje, ambicija i kompetitivnost. Ovi kvaliteti su važni, ali njihovi naponi odstranili su mnoge organizacione lidere van dodira sa njihovim softverom, kreativnim mogućnostima, nesposobnošću da naprave emocionalnu vezu sa drugima, plašeći se da rizikuju prikazivanje svakog znaka "slabosti". Liderov strah može da se manifestovati kao arogancija, sebičnost, prevara, nepoštenost, i nepoštovanje za druge.

Lideri mogu naučiti da otkriju svoje kapacitet za pozitivne emocije ljubavi i nadzora. Generalni direktor Electric Co. i CEO Jack Welch, bio je poznat kao mnogo-

glasen menadžer, ali je on takodje bio gospodin za vodjenje sa ljubavlju, sa poštovanjem sledbenika, pomaganjem da rastu i uspeju u organizaciji. Jeffrey, koji je nasledio Welca kao CEO, pozvao je na objašnjenje Welcha da mu ukaže na razloge zašto je imao strašnu godinu: "Volim Vas i znam da možete raditi bolje."

Mnogi su od nas eksperimentisali snagom ljubavi u vremenu našeg života. Postoje mnoge vrste ljubavi za primer, ljubavi majke za decom, romantične ljubavi, bratske ljubavi i ljubavi za zemlju, kao i to što mnogi ljudi osećaju za izvesne sportove, hobije, ili okrepljujuća stremljenja. Uprkos tome, snaga "L" reči je često gledana sa podozrenjem u poslovnom svetu. Medjutim, postoje brojni aspekti ljubavi koji su neposredno relevantni radnom odnosu i organizacionim performansama.

Ljubav kao motivacija je snaga koja omogućava ljudima da se osećaju životnim, povezanim, ispunjenim energijom i "u ljubavi" sa životom i radom. Zapadne kulture daju veliki naglasak na smer i racionalni prilaz. Medjutim, to je srce pre nego stvar moći koje snaga ljudi poseduje. Setite se vremena kada ste želeli da uradite nešto svim srcem i kako je vaša energija i motivacija pala. Motivacija je reducirana, možda zbog odugovlačenja. Ljubav je nešto što vi stvarate, žrtva koju pravite i davanje sebe drugima. Osećaj sažaljenja, respekta i raširenosti, na primer, se prevode u akcije prijateljstva u organizaciji sa liderima ili sledbenicima, timskim radom, kooperacijom, slušanjem i uslugama drugih. Osećaj jedinstva i kooperativnosti u organizacijama sa liderima ili sledbenicima prenosi se na akcije pomoći, doprinosa i razumevanja.

## REZIME

Lideri koriste intelektualnu kao emocionalnu inteligenciju i podrazumevaju da upravljaju organizacijama kroz turbulentnu sredinu pomažući zaposlenima da se osećaju energični, motivisani i spremni da se nose za brzim promenama, neizvesnostima i radnim nesigurnostima. Lideri mogu širiti kapacitete svojih napora i ljubavi preko svesnog razvoja i prakse.

Lideri bi takodje trebali da razumeju važnost emocionalne inteligencije. Četiri osnovne komponente emocionalne inteligencije su: samosvest, menadžment, društvena svest i menadžment odnosi. Emocionalno inteligentni lideri mogu imati pozitivan uticaj na organizacije pomaganjem zaposlenih da rastu, uče, i razvijaju se; kreiranjem namera i mišljenja; instaliranjem jedinstva i timskog duha; baznim odnosima na verovanje i respekt, koji dozvoljavaju zaposlenima da preuzmu rizik i puni doprinos organizaciji. Najveći poslovi u organizacijama radjeni su na vreme, a emocionalna inteligencija upotrebljava timove kao individualce. Lideri otkrivaju timsku emocionalnu inteligenciju kreiranjem normi koje snažno identifikuju grupni identitet, stvaranjem verovanja medju članovima i usadjivanjem verovanja medju njih, tako da oni mogu biti efikasni i uspešni kao tim.

Tradicionalne organizacije zamenile su strah kao motivator. Mada strah ne motiviše ljude, on sprečava ljude da se osećaju dobro oko svoga rada i često prouzrokuje ponašanje izbegavanja. Strah može reducirati verovanje i komunikaciju, tako da su važni problemi i rešenja skriveni ili su nestali. Lideri mogu izabrati da vode sa ljubavlju umesto sa strahom Ljubav može biti naža pomisao kao

motivaciona snaga koja omogućava ljudima da se osećaju živahnim, spremnih na saradnju i energičnim; kao osećaj voljenja, pažnje i blaženstva; i kao akcije pomoći, slušanja i kooperacije. Svaki od ovih aspekata ljubavi ima povezanost sa organizacionim odnosima. Ljudi reaguju na ljubav zato što ona zadovoljava neizrečene potrebe za poštovanjem i afirmacijom. Racionalno mišljenje je važno za lidere, ali ono traži ljubav da bi napravilo poverenje, kreativnost i entuzijizam.

#### LITERATURA:

- [1] Timothy A. Judge, Amy E. Colbert, and Remus Hies, "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and text of Theoretical Propositions," *Journal of Applied Psychology* (June 2004), pp. 542-552.
- [2] Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995); John D. Mayer and David Caruso, "The Effective Leader: Understanding and Applying Emotional Intelligence," *Ivey Business Journal* (November-December 2002); Pamela Kruger, "A Leader's Journey," *Fast Company* (June 1999), pp. 116-129; Hendrie Weisinger, *Emotional Intelligence at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
- [3] Based on Goleman, *Emotional Intelligence*, Goleman, "Leadership That Gets Results" (March-April 2000), pp. 79-90. J.D. Mayer, D.R. Caruso, and Salovey, "Emotional intelligence 27", no. 4 (1999), pp. 266-298, Neal M. Ashkanasy and Catherine S. Daus "Emotion in the Workplace; The New Challenge for Managers" *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (2002), pp. 78-86, and Weisinger, "Emotional Intelligence at Work"
- [4] Peter J. Frost, "Handling the Hurt: A Critical Skill for Leaders," *Ivey Management Journal* (January-February 2004).
- [5] Lara E. Megerian and John J. Sosik, "An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership," *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 3 (1996), pp. 31-48; and Ashkanasy and Daus, "Emotion in the Workplace."
- [6] Xavier, "Are You at the Top of Your Game?"
- [7] P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and G. S. Hooper, "Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus," *Human Resource Management Review* 12, no. 2 (Summer 2002), pp. 195-214.
- [8] Greg Jaffe, "How Admiral Konetzni Intends to Mend Navy's Staff Woes," *The Wall Street Journal* (July 6, 2000), pp. A1, A6.
- [9] Kathleen D. Ryan and Daniel K. Oestreich, "Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation" (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).
- [10] Donald G. Zauderer, "Integrity: An Essential Executive Quality", *Business Forum* (Fall 1992), pp 12 - 16.
- [11] Geoffrey Colvin, "What's Love Got to Do with It?", *Fortune* (November 12), p. 60.
- [12] Stephan R. Covey, "The Seven Habits of Highly Effective People; Powerful Lessons in Personal Change" (New York; Fireside/Simon&Schuster, 1990), p. 80.

## HOW TO UNDERSTAND THE EMOTIONAL INTELLIGENCE

**Abstract:** *Psychologists and other researchers, as well as people in all walks of life, have long recognized the importance of cognitive intelligence, or IQ, in determining a person's success and effectiveness. In general, research shows that leaders score higher than most people on tests of cognitive ability, such as IQ tests, and that cognitive ability is positively associated with effective leadership. Increasingly, leaders and researchers are recognizing the critical importance of emotional intelligence, or EQ, as well. Some have suggested that emotion, more than cognitive ability, drives our thinking and decision making, as well as our interpersonal relationships.*

**Key words:** *emotional intelligence, research, emotion, decision making, cognitive intelligence*