

УТИЦАЈ ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ
НА РАЗВОЈ ЛИДЕРСТВА

Ранко Лојић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија
Миљојко Базић
Факултет за културу и медије
Мирослав Талијан
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Лидери су основни стубови организације. Од њихових способности и способности, мана и врлина и исправних или погрешних поступака и активности зависи и успешност организације. Скривена моћ лидера је у владању емоцијама, својим, али и туђим. Емоције су изузетно важне за руковођење, а емоционално интелигентно лидерство у највећој мери одређује да ли ће остали напори једног руководиоца уродити плодом или пропасти.

Резултати истраживања све више указују на значајан утицај емоционалне интелигенције на развој лидерства. Емоционално интелигентни лидери су резонантни лидери и биће све значајнији у будућности, јер стављају тежиште на емоционални, људски аспект, уместо искључиво на успех.

У раду је анализирана структура емоционалне интелигенције, истакнут њен утицај на развој лидерства и приказан један приступ изградњи емоционално интелигентних лидера и емоционално интелигентних организација.

Кључне речи: *лидерство, емоционална интелигенција, структура, резонанца, самоусмерено учење*

Увод

Лидерство, као и свако људско деловање, јесте област која се непрекидно развија. Будући да је то комплексан процес, велики број истраживача посвећује своје време и енергију покушавајући да схвате и објасне ту комплексност. Улога лидера је другачија од улоге коју је имао класичан руководилац који се није много разликовао од бирократе. Лидерство се везује за понашање, односно за акцију, а не за функцију. Најбољи лидери данас избегавају да руководе само на основу моћи, већ негују односе с људима, успостављају сарадњу и подстичу иновативност. Они су кооперативни, мање званични, умеју да слушају, искрени су, отворени, визионари, и воде рачуна о каријерама својих сарадника. Велики лидери су они који су у стању да људе опчине својим идејама и визијом, да пробуде страст, емоци-

је, оптимизам и наду и да усмере целокупну енергију групе ка заједничком циљу. Једна особа чак, иако је постављена на високо место у организацији, не мора уопште постати лидер. Стога, лидерство је више улога него формална позиција.

Појам емоционалне интелигенције појавио се у психолошкој литератури почетком деведесетих година 20. века. Данашња психологија се још увек држи традиционалног појма интелигенције, а занемарује афективне димензије личности, емоционалне обдарености и емоционалне интелигенције. Ако се емоције људи подстакну тако да прерасту у ентузијазам, учинак може изузетно да се повећа и обрнуто. Емоционално интелигентни лидери привлаче квалитетне сараднике јер у њиховом присуству рад представља задовољство. Оптимистичко расположење повећава креативност, унапређује вештину одлучивања и омогућава постизање бољих резултата у раду. Зато је њима неопходна страст и вештина емоционалног утицаја на људе и њихову делатност. *Лидерство* се може одредити као изразит друштвени утицај који има истакнути члан групе (лидер) на уверења, мишљење, емоције и понашање чланова групе, које он мотивише и усмерава ка остваривању заједничких циљева.

Лидер није само особа која се налази на врху, већ свака особа на сваком нивоу, која на било који начин делује као лидер групе следбеника. Уколико у правој мери не поседује „срце“, онај од кога се очекује да буде лидер може да *управља*, али не и да *води*.¹

Циљ овог рада јесте да приближи структуру емоционалне интелигенције и укаже на њен утицај у развоју лидерства. С обзиром на то да успех организације, у значајној мери, зависи од емоционално интелигентних лидера, који се развијају, а не рађају као такви, биће потребно те тврдње поткрепити одређеним истраживањима. Резултат овог рада треба да буде разумевање емоционалног лидерства, али и приказ једног приступа на који начин се може постати емоционално интелигентан лидер.

Емоционална интелигенција у лидерству

Последњих година у теорији и пракси све више се инсистира на *емоционалној интелигенцији*, која се дефинише као способност да се разумеју и управља својим, али и туђим емоцијама и осећањима. Емоције (бес, страх, љубав, стид, туга, итд.) од виталног су значаја за опстанак; оне подстичу и усмеравају нашу енергију и дају смисао нашем животу. За човеков успех у животу, школи, на послу, у породици, браку, у односу са пријатељима, интелигенција није довољна, већ је важна, често и пресудна емоционална интелигенција. Њен развој се не завршава у детињству, већ се развија и јача кроз цео живот.² Емоционална интелигенција обухвата више специфичних способности као што су:³

- способност разумевања самог себе (самопогледавање и увид у своје потребе, афекте, конфликте);
- способност емоционалне самоконтроле (обуздавање афеката, способност кочења и преобликовања властитих емоција у складу са захтевима реалности и друштвеним нормама);

¹ Д. Големан, *Емоционална интелигенција*, Геопоетика, Београд, 1997, стр. 23.

² D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, New York, 1998, p. 31.

³ Д. Големан, Р. Бојачис, Е. Маки, *Емоционална интелигенција у лидерству*, АСЕЕ, Нови Сад, 2008, стр. 9.

- осетљивост за проблеме и потребе других (предусретљивост);
- самоувереност (самопоуздање, оптимизам);
- способност разумевања осећања других људи (емпатија);
- вештина решавања међуличних сукоба;
- способност успостављања складних пријатељских односа;
- способност руковођења.

Емоционална интелигенција показала се бољим предиктором успеха у послу него когнитивна интелигенција и искуство. Тачније, међу оним врло успешним руководиоцима, од укупно 515 испитаних, 74% их се показало и високо емоционално интелигентнима. Међу најуспешнијима, 24% их је високо емоционално интелигентних. У испитивање су били укључени руководиоци из Јужне Америке, Немачке и Јапана, а резултати у све три културе били су готово идентични.

Истраживања су показала да деца која све већи део времена проводе сама за компјутером имају све већи IQ, али им је неразвијена емоционална интелигенција (импулсивна су, анксиозна, неуротична, тешко контролишу агресију, итд.). Поређење људи на високим лидерским положајима који су изузетно успешни и оних на ниским положајима чији су резултати били просечни, показало је да се око 85% разлика између ове две групе може приписати факторима емоционалне интелигенције, а само 15% чисто когнитивним способностима и стручном знању.⁴

Дејвид Макклиланд развио је „модел компетентности“ за лидерство, који служи за идентификацију, обуку и подстицај оних који би могли да постану изузетни. Као предности изузетно успешних лидера издвојиле су се четири компетенције емоционалне интелигенције:

- тежња за постизањем успеха;
- способност да се преузме иницијатива;
- способност за сарадњу и тимски рад;
- способност за руковођење тимом.

Свим лидерима потребна је одговарајућа интелигенција аналитичког и концептуалног размишљања, али сам интелект не чини лидера. Он мора да мотивише, усмерава, подстиче, слуша и убеђује. Успешан, емоционално интелигентан лидер представља спој срца и ума. Алберт Ајнштајн је истицао: „Морамо да пазимо да од интелекта не створимо бога. Интелект је свакако моћан, али је безличан. Он не може да води, већ само да служи.”

Ако лидер својом визијом успе да на чланове групе пренесе оптимизам и одушевљење, ако у њима пробуди најбоље способности и подстакне позитивне емоције, то значи да је реч о *резонантном лидеру*. Реч резонанца потиче од речи *resonare*, што на латинском значи одзвањати. Према Оксфордском речнику енглеског језика, реч резонанца односи се на појачање или продужење звука услед „одбијања”, или прецизније, „синхронизовано вибрирање”. Аналогно томе, до синхронизованих вибрација међу људима долази када се две особе емоционално нађу на истој таласној дужини, односно када осећају да су „усаглашене”. Говорећи искрено, у складу с властитим вредностима, лидер успоставља резонанцу с емоцијама присутних. Његова страст, ентузијазам и енергија одзвањају кроз читаву групу. Чланов-

⁴ Исто, стр. 11.

ви групе осећају сигурност, разумевање, подршку и међусобно су чврсто емотивно повезани. На пример, ако се догодило нешто због чега су се сви разљутили (смањење броја запослених), или ражалостили (болест неког колеге), емоционално интелигентан лидер не само што саосећа с таквим емоцијама, већ то показује и групи. На тај начин чланови групе осећају да их неко разуме и да је некеме стало до њих. Успостављена веза на емоционалном нивоу чини и посао много значајнијим.

Дисонантни лидер у групи побуђује само деструктивне, токсичне емоције, као што су страх, брига, апатија, мржња и та група делује неусклађено и неефикасно. Реч дисонанца у музичком и у људском смислу односи се на непријатан звук који пара уши, односно одсуство хармоније. На пример, у једној анкети спроведеној у Америци, од хиљаду радника 42 одсто је изјавило да на њиховом радном месту долази до вике и вербалних сукоба, а скоро 30 одсто је признало да и сами знају да се извичу на своје колеге.⁵ Нетактична критика коју упућује претпостављени изазива емоционалне ломове који се с посла преносе и на породицу, а хормони стреса касније још сатима циркулишу кроз организам. Такви лидери изазивају очај у радном окружењу, мада не схватају колико су деструктивни или их се то једноставно не тиче.

А. Маслов, на основу својих истраживања, тврди да су успешни лидери демократичнији, саосећајнији, спремнији да помогну, лојалнији у односу на мање успешне. Они су родитељски настројени и имају способност да уживају у развоју и самостварењу других. Али, такође, способни су да поднесу да буду непопуларни, невољени, да виде објективне захтеве ситуације и да на њих одговоре.

Структуру емоционалне интелигенције сачињавају четири домена (области): 1) самосвест, 2) друштвена свест, 3) управљање собом, 4) управљање другима.⁶ Наведени домени нису урођени таленти, већ вештине које се уче и од којих свака понаособ доприноси да лидер буде резонантнији, а тиме и ефикаснији.

1) *Самосвест* представља темељ целокупне емоционалне интелигенције и обухвата три карактеристике: емоционалну самосвест, тачно процењивање самог себе и самопоуздање. За успешно лидерство неопходно је разумевати сопствена осећања, потребе, могућности, ограничења, вредности и слабости. Самосвесни лидери су поштени према себи, према другима, разумеју своје циљеве и снове и способни су да се насмеју властитим манама. Они имају изражен осећај за приоритете и интуитивно одлучивање када је потребно брзо донети одлуку на основу недовољно корисних података. Резултати Хартовог истраживања (1999. и 2001) показују да, што је лидер неуспешнији, он више прецењује властите лидерске компетенције. Што је виши положај руководиоца, то је драстичнија самообмана и већа разлика између самопроцене и процене лидерских способности од стране подређених.

2) *Управљање самим собом* не дозвољава лидерима да их штетне и узнемирујуће емоције избаце из колосека и онемогуће јасно размишљање и правилно одлучивање. Уколико није способан да управља властитим емоцијама, он није у стању ни да управља емоцијама чланова своје групе. Лидери који на неки начин дозвољавају да њихове узнемирујуће емоције изазивају хаос, не могу истовремено око себе

⁵ J. Gottmann, *What Predicts Divorce: The Relationship Between Marital Process and Marital Outcomes*, Њу Џерзи, Lawrence Earlbaum Associates, 1993, p. 15.

⁶ Д. Големан, Р. Бојацис, Е. Маки, *Емоционална интелигенција у лидерству*, АСЕЕ, Нови Сад, 2008, стр. 62.

да стварају позитивну атмосферу у којој се најбоље ради. Они који контролишу своја осећања и импулсе стварају амбијент испуњен поверењем, пријатношћу и верином. Основне карактеристике управљања самим собом су:

- транспарентност (искреност и отвореност према другима, чиме се ствара поверење чланова групе према лидеру);
- емоционална самоконтрола (обуздавање бурних осећања и порива);
- прилагодљивост (адаптација на непредвиђене ситуације и успешно превазилажење тешкоћа);
- тежња за успехом (потреба да се личним напором оствари циљ);
- иницијатива (спремност да се делује и искористи прилика);
- оптимизам (позитивно сагледавање догађаја).

3) Друштвена свест обухвата емпатију, која представља способност лидера да саосећа са другим човеком, и покретање других на акцију, односно способност да мотивише друге људе, чак и за напорну делатност. Емпатија не намеће лидерима потребу да усвајају емоције других људи, нити да се удовољи свакоме, већ обраћање пажње на осећање запослених, а затим доношење паметних одлука уз вођење рачуна о тим осећањима. Својим аутентичним осећањима лидер постиже склад са осећањима чланова групе и на тај начин смањује напетост, анксиозност и мотивише чланове групе на конструктивну акцију. Основне карактеристике друштвене свести су:

- емпатија (осећање емоција других људи и испољавање интереса за њихове бриге);
- свест о организацији (разумевање струја и политика на нивоу организације);
- предусретљивост (схватање и задовољавање потреба потчињених, клијената или купаца).

4) *Управљање односима* је област која се односи на најкарактеристичније особине лидерства, као што су:

- способност убеђивања;
- способност артикулисања заједничке визије;
- подстицање усавршавања и способности других људи;
- ефикасно решавање конфликта;
- стварање, гајење и одржавање емоционалних веза;
- тимски рад и сарадња;
- иницирање, управљање и руковођење променама.

Управљање односима је позитивно усмеравање људи, без обзира на то да ли је у питању усаглашавање маркентишке стратегије или одушевљење неким новим пројектом. Инспиративни лидери својом визијом подстичу чланове групе на заједничку мисију и већа залагања у раду. Они успостављају резонанцу са широким кругом људи коју активирају када акција постане неопходна.

Стилови емоционалног лидерства

Лидерски стил обухвата низ усклађених делатности и поступака који чине одређени, карактеристичан начин вођења групе. Различите стилове примењују различити лидери, у складу са својом личношћу, образовањем, али и природом и зада-

⁷ Р. Лојић, *Организационо понашање*, МЦ Одбрана, Београд, 2011, стр. 205.

цима групе коју воде. Сваки од њих има један свој доминантан начин руковођења, а они најуспешнији, у складу са околностима, често користе и друге лидерске стилове. Големан и сарадници наводе укупно шест типичних лидерских стилова, од којих су четири *резонантни*, док су остала два *дисонантни*.⁸ Ови стилови су и раније описивани у литератури, али су их наведени аутори сада повезали са одговарајућим компетенцијама емоционалне интелигенције.

Резонантни стилови

Као резонантни стилови најчешће се појављују: визионарски, тренерски, афилијативни и демократски стил.

1) *Визионарски стил* има инспиративни лидер који својом визијом покреће људе у правцу заједничких циљева. Лидери визионарског стила поседују следеће компетенције емотивне интелигенције: способност инспиративног лидерства, развијену емпатију и транспарентност, односно искреност. Сталним подсећањем људи на виши циљ посла који обављају они буде осећање поноса, заједништва и дају значај чак и рутинским пословима. Искрени су, информације и знања у великој мери деле с другима, осећају емоције других и разумеју њихове потребе. Овај стил посебно је ефикасан у ситуацијама које захтевају радикалне промене и нове идеје. Њиме се не постиже успех када лидер ради с тимом стручњака искуснијим од себе, јер његова визија може деловати помпезно на чланове тима.

2) *Тренерски стил* подразумева, пре свега, усредсређеност лидера на појединца и на његов развој, а мање на задатак. Разговори с појединцем превазилазе краткорочне интересе и, уместо тога, служе за упознавање са његовим проблемима, очекивањима, способностима, циљевима, вредностима, навикама итд. Овај стил је делотворан, јер подстиче изузетно позитивне емоционалне реакције, задобијање поверења, изградњу самопоуздања код запослених, али и постизање добрих пословних резултата. На тај начин лидери помажу да запослени у себи идентификују посебне предности и недостатке и да их повежу са сопственим аспирацијама, усаглашавајући дугорочне развојне циљеве, као и да састављају план за остваривање тих циљева.

Тренерски стил заснива се на емпатији и способности лидера да развијају друге. Лидери пружају савете у најбољем интересу запослених, а не да би манипулисали њима. Иако овај стил постиже добре резултате, лидери му ређе прибегавају, јер кажу да „немају времена“ за тренирање. На тај начин они одустају од једног веома делотворног инструмента.

Овај стил најбоље функционише међу запосленима који показују иницијативу и желе да се професионално развијају, а неће деловати на запослене који нису мотивисани. Лидер који не поседује стручност у тренерском приступу деловаће на потчињене као претерано „шефовање“. Нестручно и претерано инсистирање на краткорочним циљевима не мотивише људе.

⁸ Д. Големан, Р. Бојацис, Е. Маки, *Емоционална интелигенција у лидерству*, АСЕЕ, Нови Сад, 2008, стр. 80.

3) *Лидери афилијативног стила* имају развијену способност емпатије, најискреније су заинтересовани за запослене и њихова осећања, емоционалну климу у групи и не сакривају своје емоције. Они настоје да запослени буду срећни, да створе хармоничну атмосферу, а мање наглашавају обављање задатака и остваривање циљева. Успостављају чврсте пријатељске везе међу људима и подстичу лојалност у групи, нудећи им емоционалну подршку у тешким тренуцима њиховог приватног живота. Међутим, афилијативни лидери ретко нуде конструктивне савете у вези са усавршавањем, тако да су запослени препуштени сами себи.

Овај стил посебно је ефикасан у ситуацијама када је потребно конфликтне одnose претворити у кооперативне, подићи посрнули морал, расположење и самопоуздање групе. Афилијативни стил треба комбиновати са визионарским стилем и на тај начин спречити занемаривање задатака и остварење циљева.

4) *Демократски стил* лидерства карактерише тражење и уважавање мишљења чланова групе и, на крају, групно одлучивање. Лидер мора да буде отворен, како за лоше, тако и за добре вести и да се потруди да се сви осећају сигурним када треба да говоре. Овај стил проистиче из три карактеристике емоционалне интелигенције: емпатије (способност да саслушају захтеве запослених), конструктивног решавања конфликта и способности тимског рада и сарадње. Демократски лидери мање су наредбодавци, а више поуздани саветници и добри сарадници. Демократски стил лидерства посебно је ефикасан када је за доношење или спровођење неке одлуке потребан консензус чланова групе. Неefикасан је у време кризе, када треба хитно доносити праве одлуке. Један од недостатака овог стила могу да буду дуги и исцрпљујући састанци који трају све док се не донесе заједничка одлука.

Дисонантни стилови

Најзначајнији дисонантни стилови су: диктирање темпа и заповеднички стил.

1) За *диктирање темпа* карактеристично је да лидер поставља високе стандарде у погледу брзине и квалитета обављања посла. Он је опседнут идејом да се послови обављају боље и брже. Умерен притисак може да делује подстицајно, а притисак који никада не попушта може да има супротан ефекат у остваривању резултата. Претерано инсистирање често затрује климу, услед чега долази и до веће анксиозности. Они често не дају смернице и упутства запосленима како да раде, сматрајући да они то знају. Овакав стил треба примењивати ретко и опрезно с обзиром на то да притисак који лидер испољава према запосленима може да доведе до исцрпљења и незадовољства, посебно ако запослени осете да су пуко средство у рукама бездушног лидера.

Лидери који диктирају темпо поседују компетенције као што је нагон за постизањем успеха и спремност да се преузме иницијатива кад се за то укажу могућности. Њима често недостају способности да сарађују, ефикасно комуницирају и управљају властитим емоцијама. Они не остварују реално одржив успех. Диктирање темпа може бити успешан начин вођења само у ситуацијама када су запослени самомотивисани и веома компетентни. Најчешћи проблеми с лидерима склоним диктирању темпа настају када бриљантан стручњак доспе на руководећи положај који

превазилази његову компетенцију, односно, када не поседује лидерске способности. Нису само бројеви довољни да инспиришу или мотивишу људе. Најбоље је када се овај стил користи заједно са визионарским и афилијативним.

2) *Заповеднички лидерски стил* („уради како ти кажем!“) карактерише руковођење које се, углавном, своди на издавање наредби, које се не образлажу, а подређени их морају беспоговорно извршити. Уколико то не учине такви лидери прибегавају претњама. Лидери-тирани строго контролишу и усредсређују се на оно што су запослени лоше урадили, а не на оно што су урадили добро. Они своју моћ темеље на страху, а својим беспоговорним наредбама понижавају, демотивишу, стварају незадовољство и рђаву климу у колективу. Лидер командант негативно утиче на расположење запослених, задовољство на послу, професионални понос и све оно што највише мотивише људе који остварују добре резултате. На тај начин запослени су мање посвећени послу или чак осећају отуђеност. Лидери који испољавају љутњу, одбојност и незадовољство могу да имају разарајући емоционални утицај на запослене. То је застарело лидерски стил који је најмање стимулативан и ефикасан. Препоручљив је само изузетно, када се разумно и хумано примењује у неким кризним ситуацијама за хитно реаговање и доношење одлука. Понекад се може применити када треба изаћи на крај са запосленима који стварају проблеме и који се другачије не могу уразумити.

Иако постоје бројни негативни ефекти примене овог стила, у свету постоји изненађујуће много баш оваквих лидера. Заповеднички лидерски стил је наслеђе старих, хијерархијски устројених организација из 20. века, заснованих на команди и контроли, које су функционисале у складу са војничким устројством. Војничко устројство подразумева да надређени командује подређеном и које је заиста најподесније на бојном пољу. Међутим, методи командовања данас су ублажени, чак и у савременим војним организацијама, где нови начини понашања подстичу мотивацију, другарску солидарност и тимски рад.

Пролазне успехе које ови лидери често приписују себи у заслугу резултат су пуне среће или различитих краткорочних маневара и манипулисања бројкама. Организације на чијем челу се налазе заповеднички лидери напуштају најквалитетнији стручњаци било којег профила, а као најважнији разлог за давање отказа наводе незадовољство претпостављеним. Заповеднички лидери одбијају даровите људе. Маркус Бакингам (Marcus Buckingham) из Галуповог института, спроводећи одређена истраживања, истиче да се људи запошљавају у организацијама, а дају отказ руководиоцима.

Дисонантни лидери могу да се промене ако прошире репертоар својих лидерских способности. Сваки стил се заснива на другачијој карактеристици емоционалне интелигенције. Ефикаснији лидери поседују више својстава емоционалне интелигенције која им омогућава да примене одговарајући стил у правом тренутку и да мењају стилове по потреби.

Најрезонантнији лидери флексибилно поступају „скенирајући“ запослене појединачно и групно и тренутно уочавају сигнале који их усмеравају ка потребном стилу којем се тренутно прилагођавају. За лидерске позиције потребно је пронаћи особу способну да флексибилно користи четири или више стилова карактеристичних за најуспешније лидере. Лидерство се може научити јачањем основних квалитета емоционалне интелигенције који подстичу одређени стил.

Како постати резонантни лидер

Подређени често лидеру ускраћују тачне информације о стварима од виталног значаја. Најчешће задржавају непријатне информације страхујући од његове љутње, посебно ако је лидеров основни стил руковођења заснован на заповедању и наметању темпа. Без обзира на мотиве, лидер остаје ускраћен за део информација о дешавањима око њега. Највиши руководиоци обично добијају најмање поуздане информације о ономе што сами раде. Анализом 177 посебних истраживања, која су обухватила преко 28.000 руководилаца, утврђено је да повратне информације о резултатима постају све мање доследне, што је виши положај руководиоца, или што је његова улога комплекснија.⁹ Проблем се додатно усложњава када су у питању жене или припадници неке мањинске групе. Жене углавном добијају још мање корисних информација о својим резултатима, без обзира на положај који заузимају. Исто се односи и на људе који припадају некој мањинској групи.

Лидерска самосвест и способност да тачно схвати своје способности важне су исто као и повратне информације које добија од других. Већина лидера у извесној мери прецењује властите способности, али то најчешће пренаглашавају они који остварују најслабије резултате. Једно истраживање које је спровео Ерик Хартер (Eric Harter, 1999) показало је да је самосвест у погледу лидерских способности била најприсутнија код руководилаца у најбољим институцијама и најслабија код руководилаца у најгорим.

Обављено је једно истраживање на узорку 787 особа које су у различитим организацијама заузимале положаје у распону од ниског до високог нивоа.¹⁰ Резултати су показали да су руководиоци високог ранга, у поређењима са онима на нижим положајима, били склонији да себе великодушније оцењују у вези са двадесет компетенција емоционалне интелигенције, него што су их у вези с њима други оцењивали. Што су били на вишем положају више су и претеривали него што је то њихова околина мислила. Разлика између тога како руководиоци виде себе и како их виде други била је највећа код оних на највишим положајима.

Тачне информације у вези са лидеровим способностима могу да буду од великог значаја за његову свест о самом себи, а тиме и за његов развој и ефикасност. И када добију тачне повратне информације они у дубини душе не верују да могу да промене начин на који годинама раде.

Међутим, промене су могуће, јер лидери се не рађају већ стварају. Емоционална интелигенција поседује извесну генетску компоненту, али и васпитање игра важну улогу. Иако људи могу да се разликују по почетном степену својих способности, свако може да научи да их поправи, без обзира одакле потиче. Стручњаци за људске ресурсе деценијама посматрају како се људи са обуке враћају пуни ентузијазма и како њихове добре намере временом атрофирају, односно потпуно нестају у року од 3 до 6 месеци. Овај феномен познат је као „ефекат меденог месеца”. Наиме, када се човек врати са обуке чека га гомила посла и нових обавеза, тако да новостечено знање нестаје, а стари условни рефлекси се враћају, па се убрзо понаша онако како је то и

⁹ Исто, стр. 119.

¹⁰ M. Burckle, *ECI Technical Manual*, Fabio Sala, Boston, Hay Goup, 2001, p. 21.

раније чинио. Људи науче оно што желе да науче, па је за трајно стицање вештина руковођења изузетно важна мотивација и однос према учењу. Они који заиста не желе нешто да науче кроз обуку пролазе механички. Има релативно мало истраживања о утицају едукације на понашање људи, можда због тога што је распрострањено уверење да ефекти обуке нису трајни. Међутим, новија истраживања показују да је овладавање вештином руковођења исто као и овладавање неким другим вештинама, као на пример играње кошарке, учење свирања на виолини итд. Резултати истраживања Европског института за едукацију (ЕЦИ) показују да људи током радног века природно теже да развију своје компетенције емоционалне интелигенције. Што су старији постају бољи и боље их оцењују други. За напредовање лидера веома је важно да се тачно утврде одређене предности и недостаци за ту личност. Познато је да се сваки процес учења одвија у мозгу који је до краја живота способан да ствара нова нервна ткива и нове неуролошке везе и путеве. Једино је одраслом човеку потребно више труда и енергије да усвоји нова знања која би у млађим годинама лакше и брже усвојио. Потребно је одстранити штетне и усвојити нове навике.

Проучавајући лондонске таксисте, познате по вештини сналажења у лавиринту загушених једносмерних улица, научници су открили пример способности прилагођавања мозга током учења. Када човек годинама вози по Лондону, део његовог мозга, који управља сналажењем у простору (тј. навигацијом), повећава се по обиму, снази и активности. У свим периодима живота неуролошке везе које се стално користе јачају, док оне које се не користе слабе.¹¹

За развој лидерских способности потребан је емоционално интелигентан приступ, велика жеља и мотивација за усавршавањем.

Самоусмерено учење

Емоционална интелигенција делимично је наслеђена, а вештина лидерства, на њој заснована, као и свака друга (нпр. тенис, фудбал или свирање клавира), учи се, развија, одржава и вежбањем јача.¹²

Емоционално интелигентан лидер постаје се самоусмереним учењем. *Самоусмерено учење* подразумева систематско и планско развијање одређених способности или вештина с циљем да постанемо онаква личност какву желимо. Модел самоусмереног учења обухвата пет открића, и то: 1) откриће сопственог идеалног ја, 2) откриће сопственог ненашминканог стварног ја, 3) израду властитог плана учења, 4) експериментисање и практиковање нових начина понашања, размишљања и осећања до савршенства и 5) развијање социјално-емоционалних односа који ће пружати подршку и поверење и који ће омогућити промену.¹³

¹¹ G. M. Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection*, Basic Books, Њујорк, 1987, стр. 58.

¹² Д. Големан, Р. Бојацис, Е. Маки, *Емоционална интелигенција у лидерству*, АСЕСЕ, Нови Сад, 2008, стр. 15.

¹³ Ричард Бојацис је три деценије радио као истраживач на развоју лидерских способности. Овај модел описује процес укључен у програме за едукацију руководиоца, а од 1990. и у програм МВА, у Школи за менаџмент Vederhed. Примена овог модела може се наћи у књизи: Cary Cherniss and Mitchel Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, Washington, 2000.

1) *Откриће сопственог идеалног ја* (ко желим да будем?). Визија идеалне слике о себи у стању је да пробуди конструктивну енергију, смелост, наду и страст за променом, која није ни лака ни извесна. Најважније је открити своје идеално ја – каква особа желите да постанете, укључујући и то шта желите у животу и раду. Када откријете идеалну слику сопствене личности мотивисани сте да развијете и своје лидерске способности.

Чарлс Хенди је један успешан пословни човек који је водио и Лондонску пословну школу и био председник Краљевског уметничког друштва и утицајан светски писац и професор. Како Хендију, тако и многим људима неко је сугерисао, као на пример родитељи, брачни партнери, претпостављени или учитељи, шта би требало да буду. То је *принудно ја* које нам је наметнуто, а када га прихватимо оно нас затвара као „гвоздени кавез”. Веома је значајно открити *властито идеално ја*, јер се дешава да принудно ја лидери лако схвате као идеално ја, што их наведе на неаутентично понашање. За стварни развој лидерских способности они морају да буду емоционално укључени у сопствени развој, што је шире од „планирања каријере”.

Човекове вредности, које се мењају током живота, имају значајну улогу у откривању идеалног ја. Визије и аспирације људи мењају се током њихове каријере, а у складу с тим мења се и идеално ја. За руковођење једном организацијом није довољна само визија личног идеала, већ и визија за организацију

2) *Откриће сопственог „ненашминканог” стварног ја* (ко сам ја и шта су моје јаке и слабе стране?).

Стварно ја или скувана жаба?

Ако у врелу воду убаците жабу, она ће инстинктивно искочити. Међутим, ако је ставите у лонац с хладном водом и постепено повећавате температуру жаба неће приметити да вода постаје топлија, већ ће седети у лонцу све док вода, а и она с њом, не прокључа.

Судбина скуване жабе не разликује се много од онога што се догађа лидерима када се заглаве у рутини и допусте да се ситне погодности цементирају у јаке навике које их временом умртве. Будући да рутина изазива постепене промене које временом преовладавају, реалност сопственог живота често се веома тешко схвата, а када се разоткрије истина може да буде болна. Тада схватимо да смо постали баш оно што никада нисмо желели да постанемо.

Синдром скуване жабе догађа се и интелигентним људима који лагано, невидљиво, пристају на компромис и самозадовољство, не примећујући у шта су се претворили, иако њихова околина то јасно види, што је можда највећа препрека тачној представи о сопственој личности.

Откривање себе самога омогућава лидеру да упозна своје стварне добре и лоше особине, предности и недостатке, као и да схвати како га други виде. То није нимало лак посао за лидера, јер га у томе спречавају различити механизми одбране. Човеку је лакше да верује сопственим самообманама, утешним неистинама, него да се суочи са болном истином о себи самоме. Из куртоазије, страха, додворавања и сличних разлога, подређени врло ретко указују на мане руководиоцима, тако да су они лишени повратне информације о томе где и како греше у руковођењу. Уочавање сопствених предности и недостатака утире пут за промену стила руковођења.

Емоционално најинтелигентнији лидери пробијају се кроз комуникациони карантин који их окружује и директно траже и негативне и позитивне повратне информације. Слика о стварној личности и компетенцијама лидера нуди метод „360 степени”. Коришћењем овог метода у оцени лидера учествују различити људи – претпостављени, колеге и подређени. Мноштво различитих мишљења, за различите ситуације од различитих људи, даје комплетнију слику. Свака група појединачно (претпостављени, подређени, колеге) даје различита мишљења лидерских способности. Једно истраживање показало је да су мишљења подређених најиндикативнија у погледу стварне лидерове ефикасности.¹⁴ Током дугорочног истраживања у једној државној агенцији показало се да је оцена подређених била најближа ономе што су лидери успели да постигну две, односно четири године касније. Чак и после седам година оцене подређених поклапале су се с оним што је лидер остварио – много тачније од оцена претпостављених.

Добијањем повратних информација лидери треба да размотре своје предности и недостатке, уважавајући једнако и једне и друге. Обично се предности занемарују, а недостаци преувеличавају. Усредсређивање искључиво само на недостатке изазива депресију и демотивише.

3) *Израда властитог плана учења* (како могу да развијем своје предности и истовремено да умањим недостатке?). За промену у личности и начину руковођења потребан је разрађен, детаљан и изводљив практичан план за стицање нових неопходних лидерских вештина, јачање својих добрих особина и ослобађање од деструктивних и штетних навика. Планови морају да буду флексибилни и изводљиви. За успешност плана потребно је да „изнутра” осетите да вас он задовољава, да се уклапа у ваш свакодневни живот и рад и у оно што желите да научите. Најбољи резултати постижу се када се циљеви учења повежу с оним што човека мотивише и у њему подстиче одређене способности. Наметнути циљеви смањују мотивацију зато што изазивају нервозу и сумњу у вези с тим да ли можете да се поправите, те стога не морају обавезно да повећају квалитет рада.¹⁵ За одбацивање стечених навика и усвајање нових знања потребна је чврста одлука и стално подсећање.

Истраживања показују да људи најбоље уче када то чине онако како им одговара, а најчешће на један од следећих начина:¹⁶

- непосредно искуство;
- размишљање (о сопственом искуству и искуству других);
- развој модела (стицање теоријског знања);
- учење на грешкама.

4) Четврто откриће је *експериментисање и практиковање нових начина понашања, размишљања и осећања до савршенства*. До радикалних промена у стилу лидерства и начину живота стиже се упорним и дуготрајним упражњавањем нових образаца понашања, размишљања и осећања. Старе штетне навике мењају се веома споро и за то је потребно упорно вежбање нових. Велики спортисти проводе много вре-

¹⁴ G. M. McEvory and Richard W. Beaty, *Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven Year Examination of Predictive Validity*, Personnel Psychology, 42, 1989, p. 49.

¹⁵ E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*, Nju Džerzi, Prentice Hall, 1990, p. 24.

¹⁶ D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Nju Džerzi, Prentice Hall, 1984, p. 42.

мена тренирајући, а мало такмичећи се, за разлику од руководиоца који тренингу уопште не посвећују време. Професионални музичари вежбају све док не постану способни да свирају не размишљајући, већ само осећајући. За едукацију лидера нису довољни само семинари или курсеви да би се покренуо процес промена. За покретање промена потребно је учити радећи друге ствари, односно примењујући стратегију „не-приметног учења”. Стицање битних лидерских вештина захтева коренити преображај личности, не само интелектуалне већ и дубинске емоционалне сфере. Лидерске вештине могу се знатно усавршити коришћењем менталних вежби. Истраживања су показала да помоћу менталних вежби може да се повећа температура у неком делу тела, као и да се успори дисање и рад срца. Путем менталне вежбе лидери визуализују свој успех, замишљајући остваривање идеалног стања и стално се усредсређују на ту слику. На тај начин мозак нас мотивише сликом онога чему тежимо.

5) *Развијање социјално-емоционалних односа који ће пружати подршку и поверење и који ће омогућити промену* је пето откриће. За стицање нових емоционалних вештина и нових менталних навика потребни су други, односно потребна је позитивна и сигурна друштвена средина. Развој лидерских способности може да се оствари само у оквиру односа са другим људима, који потврђују или оповргавају постигнути напредак и без којих не може доћи до трајних промена. За лидере може да буде од пресудне важности психолошка сигурност за стицање аутентичног знања. Они се често осећају несигурно, јер су свесни да их други критички посматрају. Резултат несигурности је повећање стреса који додатно омета практиковање нових начина понашања. Због свега тога, позитивне групе у којима су међусобни односи пријатељски и искрени омогућавају људима да се позитивно мењају. За развој лидерских квалитета могу се ангажовати ментори или тренери. Однос између лидера и ментора (тренера) мора да буде заснован на искренности, поверењу и подршци.

Емоционално интелигентне организације

Да би емоционалну интелигенцију проширили на тимове и организацију лидери морају прво да сагледају реалност. Групе почињу да се мењају тек пошто открију како функционишу, односно када утврде извор незадовољства. Емоционална реалност може се искористити као основа за стварање идеалне визије групе која треба да буде усаглашена са сличном визијом сваког појединца. Групна емоционална интелигенција ствара позитивну и снажну емоционалну реалност. За повећање хармоније и сарадње у групи лидер успоставља наглашен емоционални тон, користи позитивне слике и оптимистична осећања. На понашање групе могу да утичу личним примером или пружањем позитивне подршке члановима који чине нешто што повећава емоционалне капацитете групе.

Лидери могу да подстакну заокрет када идентификују емоционалну реалност и навике организације, односно шта и како људи у њој раде. Први корак и основни задатак лидера је откривање истине и реалности организације.

Када лидери својим начином рада изазивају дисонанцу, култура у организацији постаје токсична. Тада људи отворено показују незадовољство, губе осећај за оно што је у њима најбоље, физички се само појављују на послу, а срце и душа им је

негде другде. Да би створио резонанцу лидер мора да обрати пажњу на емоције људи, скривене токове емоционалне реалности у организацији и културу која све то обухвата. То захтева потпуно разумевање реалности и потпуно укључење људи у идеалну визију.

Ставови, вредности и уверења запослених могу се у извесном смислу изједначити с емоционалном реалношћу. Многе организације увеле су поступак процене ставова, вредности и уверења запослених, који могу да буду корисни, али ретко допиру до суптилних слојева скривених осећања и сложених норми. Сесилија Макмилен (Cecilia McMillen) и Ени Маки (Annie McKee) са Универзитета Масачусетса развиле су процес назван *динамичким испитивањем*, веома делотворно средство за неутралисање „нађи оно што тражиш” присутног у већини других анкета, као и за омогућавање лидерима да почну да решавају основне проблеме у култури, који их ометају.¹⁷ Овај метод открива до чега је људима стало и шта њима, њиховим тимовима и организацији помаже да остваре успех, односно шта их у томе спречава. Разговор се обавља у оквиру фокусираних група по питањима која не сугеришу одговоре, у којима се пажња не усмерава само на оно што је у организацији лоше, већ и на оно што је добро. Циљ је да се допре до осећања људи. Како то Макмиленова каже: „Људи почињу да сликају душу своје организације”. Откривањем истине у организацији људи се делимично поистовећују са проблемима, сновима и почињу да успостављају *заједнички језик* о ономе што се заиста догађа, као и о ономе што би желели. Стварање заједничког језика има сопствени замах који даје полет људима да пређу с речи на дела.

По завршетку истраживања реалности једне културе, наредни корак у стварању емоционално интелигентне организације јесте дефинисање идеалне визије усаглашене с индивидуалним надама и сновима. Најбоља корпоративна култура не разликује се од племенске припадности. Лидери заједно с осталим члановима организације учествују у стварању визије која ће мобилисати и подстаћи групу у целини. Придобивање људи за стварно прихватање промена захтева усаглашавање, а не једнострано сврставање уз стратегију визије. Усаглашавањем се успоставља резонанца која људе покреће и емоционално и интелектуално. Тада визија подстиче ентузијазам који мотивише и успоставља хармонију у организацији.

Дужност емоционално интелигентних лидера јесте креирање резонантних организација укључивањем осталих у откривање истине о себи и својој организацији, стварање визије и одржавање резонанце. Три кључна корака која указују на укључивање људи у стварању резонантне, емоционално интелигентне и ефикасне културе су: 1) откривање емоционалне реалности, 2) визуелизација идеала и 3) очување емоционалне интелигенције.¹⁸

1) Откривање емоционалне реалности

• *Поштујте вредности групе и интегритет организације.* Лидер мора да са зна шта је најважније за свакога и да обезбеди да се то не мења, да остане нетакнуто. За оно што мора да се промени треба да убеђује остале у ту потребу.

¹⁷ Д. Големан, Р. Бојацис, Е. Маки, *Емоционална интелигенција у лидерству*, АСЕЕ, Нови Сад, 2008, стр. 223.

¹⁸ Исто, стр. 242.

- *Успорите да бисте убрзали.* Стварање резонанце и емоционално интелигентне организације је дуг процес и не може се постићи на брзу руку. Емоционално интелигентни лидери успоравају темпо како би могли јасно да схвате шта је људима потребно да би из себе извукли оно што је најбоље.

- *Почните „одозго”, али приметите прилаз од основе према врху.* Пре свих, највише руководство мора да буде опредељено за суочавање са истином у погледу емоционалне реалности своје организације, као и за успостављање резонанце на основу визије идеалног. Међутим, потребно је да и други лидери из целе организације разговарају о томе шта не функционише, а шта функционише, уз укључивање што више људи. Правац у којем се иде мора да буде усмерен на заједничке вредности.

2) Визуелизација идеала

- *Погледајте оно што се не види.* Лидер мора своја осећања усагласити с осећањима других људи да би формулисао визију која ће створити резонанцу. Мора да „види” емоције, а онда да креира визију.

- *Не сврставајте се, него усаглашавајте.* Да би визија добила смисао запослени треба да осете да могу да остваре сан организације, не одричући се властитих снова, уверења и вредности.

- *Људи су важнији од стратегије.* Емоционално интелигентни лидери граде здраве и продуктивне односе на послу и усредсређују на оно што људи заиста желе и што им је потребно. Они успостављају резонанцу која ствара невидљиву, али снажну везу међу људима.

3) Очување емоционалне интелигенције

- *Претворите визије у акцију.* Претварање визије у акцију врши се путем лидерског приступа запосленима, измене организационих структура, описа радних места и очекиваних резултата. Лидер својим понашањем показује да поштује људе око себе. Он показује како изгледа визија и наводи запослене да је осете и да за њу живе.

- *Створите системе који подржавају емоционално интелигентну праксу.* За стварање и очување емоционално интелигентних организација људи су важни, али важни су и системи, правила и процедуре које подсећају на оно што јесте и на оно што није прихватљиво. Системи, правила и процедуре снажно утичу на понашање.

- *Правилно користите мотиве.* Позитивни митови, легенде и симболи једне организације помажу запосленима да се лакше уклопе у емоционалну климу, а могу да послуже и као снажан подстицај за промене. Највећи утицај на укупне емоције у организацији имају управо лидери.

Закључак

Лидери се јављају у свим областима друштвеног живота. У свакој социјалној групи постоји вођа и следбеници. Понашање лидера је изузетно важно – не само шта, већ и како ради. Они су свемоћни заштитници и спасиоци у неизвесним, тешким и критичним ситуацијама. Лидери су данас потребнији више него икада раније. Они настају и израстају из ситуације, а нису такви рођени. Лидерство је, пре свега, вештина рада са људима и подразумева способност утицаја на понашање људи и на усмеравање њихових ставова у правцу остварења циљева лидера или органи-

зације на чијем се челу лидер налази. Суштина лидерства јесте да се придобију људи, да се окупе око једне идеје, да усмере креативну енергију, знање и способност у правцу реализације циљева организације. Емоционална стабилност у знатној мери зависи од наших односа са другим људима. Што је лидер вештији у преношењу емоција, оне ће се снажније ширити.

Кључ емоционално интелигентног лидерства је резонанца. Најважније компетенције за резонантан начин руковођења нуди емоционална интелигенција. Интелигенција је у извесној мери покретач изузетних резултата. Когнитивне вештине (ширина размишљања и дугорочна визија) јесу значајне, али за постизање одличних резултата вишег ранга пресудну улогу имају компетенције емоционалне интелигенције. Систематским и планским развијањем одређених способности или вештина, односно самоусмереним учењем могуће је утицати на развој и стварање емоционално интелигентних лидера. Они знају да управљају емоцијама, флексибилни су и јасно размишљају и под притиском. Кооперативни су, мање званични, умеју да слушају, искрени, отворени, визионари и воде рачуна о каријерама својих сарадника.

Закључци и резултати који су произашли из истраживања презентираних у овом раду важни су, како за теорију, тако и за праксу менаџмента. Истраживање емоционалне интелигенције у лидерству може у знатној мери да допринесе развоју, како теорије емоционалне интелигенције, тако и теорије лидерства. Практичан значај овога рада јесте што он потврђује, одређеним истраживањима, значајнију успешност и лидера и организације уколико је код лидера развијенија емоционална интелигенција. Такође, рад показује лидерима да је самоусмереним учењем могуће побољшати одређене способности или вештине. Дакле, да би организације биле успешне и емоционално интелигентне треба да их предводе емоционално интелигентни лидери.

Литература

1. Големан Д.: *Емоционална интелигенција*, Геопоетика, Београд, 1997.
2. Goleman D.: *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, New York, 1998.
3. Големан Д., Бојацис, Р., Маки, Е.: *Емоционална интелигенција у лидерству*, АСЕЕ, Нови Сад, 2008.
4. Gottmann J.: *What Predicts Divorce: The Relationship Between Marital Process and Marital Outcomes*, New Jersey, Lawrence Earlbaum Associates, 1993.
5. Edelman G. M.: *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection*, Basic Books, New York, 1987.
6. McEvory G. M. & Beaty R. W.: *Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven Year Examination of Predictive Validity*, Personnel Psychology, 42, 1989.
7. Kolb D. A.: *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice Hall, 1984.
8. Locke A. E. & Latham P. G.: *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*, New Jersey, Prentice Hall, 1990.
9. Лојић Р.: *Организационо понашање*, МЦ Одбрана, Београд, 2011.
10. Burckle M. M.: *ECI Technical Manual*, Fabio Sala, Boston, Hay Goup, 2001.