

# UTICAJ SOCIJALNE INTELIGENCIJE NA USPEŠNOST MENADŽERA

## INFLUENCE OF SOCIAL INTELLIGENCE ON MANAGERIAL SUCCESS

MIRA VIDA KOVIĆ  
Fakultet za menadžment, Novi Sad

**Rezime:** U relaciji čoveka sa drugim ljudima uvek dolazi do izražaja njegova veština da se prilagođava drugima i da druge prilagođava sebi. Sposobnost socijalnog snalaženja je od velikog značaja za adekvatno i primereno ponašanje čoveka u društvu – kako u porodici, u školi, fakultetu, tako i na radnom mestu, kao i u krugu prijatelja i društvenoj zajednici.

Za harmonične odnose sa drugima, pored opštih intelektualnih sposobnosti, značajno je i shvatanje odnosa među ljudima, motiva ljudskog ponašanja, kao i mudro reagovanje u interpersonalnim odnosima, tj. jednom rečju socijalna inteligencija. Razvojem socijalne inteligencije putem socijalizacije stvaramo sebi put ka uspehu. Osobe koje imaju razvijenu socijalnu inteligenciju mogu poboljšati lične performanse, povećati satisfakciju poslom, olakšati sebi rad sa drugim ljudima i na taj način postići zadovoljavajuće psihofizičko zdravlje.

Kako posao menadžera zahteva veliku fleksibilnost i mogućnost prilagođavanja velikom broju različitih situacija, a sve u cilju ostvarenja pozitivnih rezultata, ovaj rad ima za cilj da prikaže ulogu razvijanja socijalne inteligencije na uspešnost menadžerskog delovanja, odnosno postizanje poslovnog uspeha.

**Ključne reči:** menadžer, socijalna inteligencija, interpersonalne veštine, društveni odnosi, poslovna interakcija.

**Abstract:** Human interaction was always characterized by person's ability to adjust to others and to adjust others according to his or her needs. Social resilience and flexibility are of great importance for appropriate and adequate social behavior in any social environment – from home, school, university, to the work place, among friends and in other social situations.

Apart from general intellectual aptitude, understanding social relationships, motivation behind human behavior, as well as wise approach to interpersonal interactions is of an essence in achieving harmonious relationships with other members of society, and this understanding of important social factors is called social intelligence. Social intelligence can be developed only through socialization and by doing so we move on our way to success. People with highly developed social intelligence can optimize their personal performance, improve their job satisfaction, facilitate business transactions with other people, and by doing so achieving success and reaching a level of psychophysical health that will make them satisfied.

Since the job of a manager demands a great deal of flexibility and capacity for adjusting to great number of different situations, with the main goal of achieving positive business results, this paper will examine the role of social intelligence, and its development, for successful manager, on their road to achieving business success.

**Keywords:** manager, social intelligence, interpersonal skills, social relations, business interaction.

### 1. UVOD

Novi uslovi poslovanja, zasnovani na orijentaciji ka potrošačima, uvođenju novih tehnologija i neophodnosti primene novih upravljačkih metoda, zahtevaju od zaposlenih nova znanja, brojne veštine, odgovarajuće vrednosne stavove i norme ponašanja. Nekada su se menadžeri morali pridržavati internih standarda, kako svog ponašanja tako i zaposlenih. Međutim, danas moraju brinuti o brzom prilagođavanju dinamizmu faktora okruženja. Ljudski kapital se može definisati kao znanje, veštine, kompetencije i ostali atributi ličnosti, oličeni u svakom pojedincu. [1] Menadžer postaje odgovoran za

primenu znanja i učinak koji se zahvaljujući tom znanju postiže.

Pokazalo se da veoma inteligentni ljudi često nisu uspešni u životu, da veliki broj izuzetno inteligentnih ljudi nikada ne završi fakultet. Ovo je bacilo novu svetlost na shvatanje "inteligencije", i pokazalo da na uspeh u životu u velikoj meri utiču i drugi činioci, pre svega stepen socijalne i emocionalne zrelosti.

Tokom istraživanja ovog pojma postojale su dileme da li je inteligencija sposobnost rešavanja novih problema i snalaženje u novonastalim situacijama ili je to sposobnost

apstraktnog razmišljanja, razumevanja uzroka i posledica nekog problema, sposobnost razlikovanja bitnog od nebitnog, ili, sposobnost učenja i prilagođavanja nekom zadatom cilju. Međutim, mnogo je i onih koji su inteligenciju videli i kao sposobnost lakog i brzog učenja i sticanja novih sposobnosti. Tako američki psiholog Hauard Gardner, poznat po svojoj teoriji višestruke inteligencije. Definiše inteligenciju kao sposobnost za rešavanje problema i stvaranje proizvoda koji se cene u jednom ili više kulturnih okvira. Pored sedam vrsta inteligencije koje je Hauard Gardner inicijalno postavio (jezička inteligencija; logičko-matematička inteligencija; vizuelno-prostorna inteligencija; medijum komunikacije informacija; telesno-kinestetička inteligencija; interpersonalna inteligencija; intrapersonalna inteligencija), imamo tri osnovne kategorije inteligencije [2]:

- **Apstraktna ili verbalna inteligencija** koja obuhvata mogućnost pojedinca da se koristi pojmovima i terminima (rečima), da uviđa njihovo značenje i da ih funkcionalno kombinuje.
- **Praktična inteligencija** koja podrazumeva spretnost u rukovanju predmetima i stvarima u sredini u kojoj živimo (manipulativne sposobnosti), i mogućnosti psihomotornog reagovanja u problemskim situacijama.
- **Socijalna inteligencija** koja kategoriše umešnost u interakciji sa ljudima.

Zbog važnosti socijalne inteligencije za uspešnost menadžera, u nastavku rada ćemo se baviti upravo tim oblikom inteligencije i njenim aspektima bitnosti.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE SOCIJALNE INTELIGENCIJE

Edvard Torndajk je definisao socijalnu inteligenciju po prvi put 1920. godine, kao „sposobnost razumevanja ljudi i upravljanja njima”. O socijalnoj inteligenciji možemo misliti kao o sažetom izrazu za pojavu kad je neko inteligentan ne samo povodom interpersonalnih odnosa, nego i u njima. Fokus socijalne inteligencije širi se sa stanovišta jedne osobe na perspektivu dve osobe.

Savremeni psiholozi (H.Gardner, P.Salovej i dr.), na osnovu istraživanja obavljenih devedestih godina 20.veka, smatraju da socijalna inteligencija ili "interpersonalna inteligencija" obuhvata više međusobno povezanih sposobnosti:

- **emocionalna osetljivost** (sposobnost prepoznavanja osećanja i želja drugih ljudi),
- **socijalna analitičnost** (sposobnost pronicanja u suštinu društvenih situacija i motiva ljudskih postupaka),
- **dobra samokontrola** (uspešno vladanje sopstvenim afektima i strastima),
- **socijabilnost** (sposobnost lakog uspostavljanja međuljudskih odnosa),

- **tolerancija i socijalna adaptabilnost** (sposobnost uvažavanja drugačijeg gledišta i uspešnog rešavanja interpersonalnih sukoba),
- **dominantnost** (sposobnost vođenja i uspešnog upravljanja) itd.

Razvijena socijalna inteligencija je neophodna za uspešan rad menadžera, političara, psihologa, psihoterapeuta, advokata i drugih koji su upućeni na rešavanje problema pojedinaca i grupa ljudi. Socijalna inteligencija se razlikuje od apstraktne inteligencije, koja se najčešće meri testovima inteligencije.

Interpersonalnu inteligenciju Gardner definiše:

"...znanje o unutrašnjim aspektima osobe: pristup svojim osećanjima, rasponu emocija, mogućnost razlikovanja tih osećanja i, eventualno, imenovanja osećanja i u njima traženje značenja i razumevanja uzroka sopstvenog ponašanja". [3]

Interpersonalna znanja omogućavaju osobi otkrivanje, simbolizovanje i dobro razlikovanje svojih skupova osećanja. Ali ona ne uključuje samo opšti smisao za procenu sebe i drugih nego i sposobnost uviđanja i praćenja svojih i tuđih raspoloženja i temperamenata te formiranje znanja o njima koje će osobi koristiti za predviđanje budućih ponašanja. [4]

Komponente socijalne inteligencije mogu se organizovati u dve velike kategorije: 1) Kategorija **socijalne svesnosti**, kad imamo osećaj o drugima; 2) Kategorija **socijalne spretnosti**, kad potom postupamo shodno toj svesnosti. [5]

**1) Socijalna svesnost** se odnosi na spektar koji se kreće od instantnih osećanja za tuđe unutrašnje stanje, do razumevanja osećanja i misli te osobe, i do „hvatanja” složenih socijalnih situacija. Ona obuhvata:

- **Primarnu empatiju**: osećanje s drugima; osećaj za neverbalne emocionalne signale.
- **Podešavanje**: slušanje s punom prijemljivošću; podešavanje, štimovanje na neku osobu. Stvarno slušanje od nas zahteva da se podesimo na tuda osećanja, da pustimo druge da kažu šta imaju i pustimo da razgovor teče tokom koji određujemo zajedno.
- **Empatičku tačnost**: razumevanje tuđih misli, osećanja i namera. Osnova empatičke tačnosti jeste primarna empatija.
- **Socijalnu kogniciju**: znanje o tome kako stvarno funkcioniše socijalni svet. Razumevanje neizgovorenih normi koje upravljaju interakcijom ključno je za glatku interakciju sa osobom iz kulture drugačije nego što je naša.

**2) Socijalna spretnost** se nadovezuje na socijalnu svesnost da bi omogućila glatku, delotvornu interakciju. Spektar socijalne spretnosti obuhvata:

- **Sinhronicnost**: glatku interakciju na neverbalnom nivou. Neuspeh u sinhronicnosti sabotira socijalnu spretnost time što interakcije izbacuje iz ravnoteže.
- **Samopredstavljajanje**: uspešno predstavljanje sebe. Jedan aspekt samopredstavljajanja je

harizma. Harizma nekog moćnog javnog govornika, ili vođe, obuhvata njihovu sposobnost da u nama zapale iskru emocija kojom sami zrače, da nas uvuku u sopstveni emocionalni spektar. Sposobnost za „kontrolu i maskiranje” izražavanja emocija ponekad se smatra ključnom za samopredstavljanje.

- *Uticao*: oblikovanje ishoda socijalnih interakcija. Postizanje konstruktivnog uticaja podrazumeva izražavanje sebe tako da se postigne željeni društveni ishod, kao kad hoćemo da nekome bude prijatno.
- *Briga*: staranje o potrebama drugih i odgovarajuće akcije. Nije uvek dovoljno samo osećati brigu za druge, neophodno je i nešto preduzeti.

### 3. SOCIJALNA INTELIGENCIJA U ORGANIZACIJI

Radna mesta danas, nalaze se na prvoj liniji fronta za primenu socijalne inteligencije. Pošto radno vreme traje sve duže, posao se manifestuje kao zamena za porodicu, komšiluk i socijalnu mrežu. Ipak, dovoljna je samo jedna reč poslodavca da svako od nas bude izbačen sa nama tako važnog mesta. Ta unutrašnja ambivalencija znači da nada i strah uzimaju maha u sve većem broju organizacija.[5] Iz tog razloga su vrlo bitne Bihevioralne sposobnosti ophođenja, tj. komunikacije između pojedinaca koja podrazumeva različito ponašanje koje može biti:

- Neverbalno - komuniciranje pogledom, izražajnošću lica, tonom, gestovima i tako dalje
- Verbalno - nedvosmisleni zahtevi, uspešno odgovaranje na kritiku, opiranje negativnim uticajima, slušanje drugih, pomaganje drugima, sudelovanje u pozitivnim skupovima vršnjaka

Za uspešno komuniciranje neophodno je uskladiti sve vidove komunikacija – verbalne i neverbalne. “Veština ophođenja sa ljudima” je sposobnost koja omogućava uspešno komuniciranje sa drugima dok nedostaci u tom području dovode do nesnalaženja u društvenom svetu i učestalih međuljudskih katastrofa. Upravo nedostatak ovih sposobnosti može dovesti do toga da intelektualno najспособniji u vezama doživljavaju neuspehe, ostavljaju utisak arogancije i odvratnosti. Ovakve društvene sposobnosti omogućavaju čoveku da oblikuje interakciju sa drugima, da doživljava uspehe u intimnim vezama, da drugima izaziva osećaj ugodne opuštenosti.

Osnovne komponente interpersonalne inteligencije koje stručnjaci definišu su:

- Organizovanje grupa – vitalan veština vođe, iniciranje i koordiniranje napora mreže ljudi
- Dogovaranje kompromisnog rešenja – talenat posrednika koji sprečava ili rešava postojeće sukobe
- Osobine veze – dar empatije i stvaranja veze, osobe kojima je lako ući u novi susret ili prepoznati i primereno reagovati na tuđa osećanja i brige – umetnost održavanja veze.

- Društvena analiza – sposobnost otkrivanja i spoznaje tuđih osećanja, motiva i briga

Posmatrane zajedno, ove veštine su stvar međuljudske uglađenosti, neophodni sastojci šarma, društvenog uspeha i harizmatičnosti. Osobe vešte u području društvene inteligencije mogu se lako povezati sa drugim osobama, mogu biti pronicljivi u očitavanju njihovih reakcija i osećanja, mogu voditi i rešavati sukobe koji se uvek javljaju u svakoj ljudskoj delatnosti. U ovom slučaju se radi o prirodno nadarenim vođama, osobama koje mogu izraziti neizrečeno kolektivno mišljenje i formulisati ga tako da grupu povedu prema zajedničkom cilju. Reč je o tipu osobe sa kojom drugi vole biti jer pruža emocionalnu snagu i druge ostavlja u dobrom raspoloženju.

Nemacka reč *Einführung* prevedena je na engleski prvi put 1909. god. kao nova kovanica „empatija”. U današnjoj psihologiji reč „empatija” koristi se u tri različita smisla: *znanje* o tuđim osećanjima; *osećanje* onoga što oseća drugi; *saosećajno reagovanje* na nevolju drugog. Ta tri varijante empatije kao da idu redosledom 1-2-3: primećujem te, osećam s tobom, i zato želim da ti pomognem. Sama pažnja nije dovoljna za skladan odnos. Naredni sastojak je prijatnost koja se budi uglavnom preko tona glasa i izrazima lica.

U jednom eksperimentu u kom su se menadžeri obračali svojim ljudima neprijatnim rečima, ali su i glasom i izrazom lica i dalje pokazivali toplinu, ljudi kojima su bile upućene pokude ipak su imali pozitivna osećanja prema ukupnoj interakciji. Koordinacija, ili sinhroničnost treći je ključni sastojak za skladan odnos. Najjače se koordinišemo preko tananih neverbalnih kanala kao što su ritam i vremenska usklađenost nekog razgovora i telesnih pokreta. Kad nema koordinacije, razgovor će izazivati nelagodnost, odgovori će stizati u ne vreme i nastajace neprijatne pauze. [5]

Kad ljudi u nekoj organizaciji osećaju bes i nezadovoljstvo, menadžer može barem da ih saosećajno sasluša, da iskaže zabrinutost i da im pruži neki znak dobre volje, znak da želi da popravi situaciju. To donosi izvesnu emocionalnu dobrobit. U istraživanju sprovedenom u sedam stotina kompanija, većina zaposlenih je rekla da im je važnije da imaju brižnog šefa nego koliko zaraduju. Ista anketa otkrila je da je za zaposlene zadovoljstvo šefom glavni podsticaj kako da budu produktivniji, tako da i duže ostaju na poslu. Sve su to faktori koji utiču i na razvoj i prosperitet organizacije. Zbog toga se mora brižno razvijati socijalna inteligencija menadžera u našim organizacijama. Sigurne baze su izvor zaštite, energije i prijatnosti, i one nam omogućuju da oslobodimo svoju energiju. Posedovanje baze sigurnosti na poslu ključno je za vrhunsko poslovanje u organizaciji.

Osećanje sigurnosti omogućava čoveku da se bolje usredsredi na posao koji obavlja, da ostvari ciljeve, a prepreke opaža kao izazove, a ne pretnju. Nasuprot tome, anksiozne osobe lako postaju preopterećene priviđanjem neuspeha, strahujući da ce zbog slabog postignuća biti odbačene ili napuštene. Ljudi koji imaju osećaj da im šef obezbeđuje sigurnu bazu, mnogo slobodnije istražuju,

poigravaju se, rizikuju, smišljaju novine i prihvataju nove izazove. Možda je sreća u tome što ne moramo zavisiti samo od šefova. Kolege, radni tim, prijatelji s posla, pa čak i sama organizacija mogu nam stvoriti osećanje baze sigurnosti. Svako ko radi na nekom radnom mestu doprinosi tom emocionalnom kolaču, ukupnoj šumi raspoloženja koja se iskazuju uporedo sa njihovim interakcijama tokom radnog dana. Zato se mora početi sa procesom edukacije zaposlenih i menadžera o važnosti socijalnih odnosa i socijalne inteligencije. Kad naša potreba za bliskošću ostane nezadovoljena, mogu nastati emocionalni poremećaji. Psiholozi su za onu posebnu unesrećenost izazvanu uzburkanim, ugroženim odnosima skovali izraz „socijalna depresija”. Socijalno odbacivanje – ili strah od njega – jedan je od najčešćih uzroka anksioznosti. Osećanja isključenosti ne zavise toliko od održavanja čestih društvenih dodira ili mnogobrojnih odnosa, koliko od toga da li se osećamo prihvaćenima, čak i u samo nekoliko ključnih odnosa.[5] Snažna anksioznost smanjuje raspoloživ prostor naše pažnje. Sve to podriva ne samo sposobnost za stvaranje svežih ideja, nego i za usvajanje novih podataka. Stanje blisko panici neprijatelj je učenja i kreativnosti. Istraživanja sprovedena u Švedskoj na radnicima na različitim položajima u hijerarhiji, i u Velikoj Britaniji na državnim službenicima, pokazuju da osobe na nižim položajima u nekoj organizaciji imaju četiri puta veće izgleda da dobiju kardiovaskularna oboljenja od onih na čelnim pozicijama, koji ne moraju da trpe kaprice šefova. Dakle, socijalna inteligencija neposredno utiče i na zdravlje zaposlenih. To je još jedan ključni razlog za razvoj socijalne inteligencije zaposlenih, a naročito onih na vodećim i upravljačkim pozicijama u organizaciji.

#### 4. SOCIJALNA INTELIGENCIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI

Za uspešno postizanje interpersonalne komunikacije, neophodan je visok stepen socijalne inteligencije i osoba koja ume uspešno da upravlja svojim emocijama i vezama. Naravno da je ovaj aspekt usko povezan i sa emocionalnom inteligencijom pojedinca. Osobe koje ostavljaju dobar utisak u društvu su po pravilu vešte u praćenju sopstvenih izraza emocija i sa puno žara se prilagođavaju načinima na koje reaguju osobe iz okoline. Ovo im omogućava da kontinuirano podešavaju svoj odnos prema društvu, menjajući ponašanje kako bi bili sigurni da će ostvariti željeni učinak.

Za upravljanje emocijama bitno je:

- Visok stepen tolerancije i sposobnost kontrolisanja ljutine
- Manje verbalnih omalovažavanja i svađa
- Veća sposobnost primerenog izražavanja besa bez sukoba
- Manje agresivnog i autodestruktivnog ponašanja
- Bolje suočavanje sa stresom
- Manje usamljenosti

Da bi se postiglo potrebno obuzdavanje emocija potrebno je:

- Više odgovornosti
- Veća sposobnost koncentrisanja na konkretan zadatak i usmeravanje pažnje

- Manje impulsivnosti i više samokontrole
- Poboľjšani rezultati iz perspektive znanja

Ono što je takođe jako bitno je da postoji ravnoteža između sopstvenih potreba i osećanja i načina na koje mogu biti zadovoljeni jer u protivnom može doći do ispraznog društvenog uspeha – popularnosti stečene na uštrb vlastitog zadovoljstva. Ovakve osobe ostavljaju odličan utisak a imaju tek nekoliko stabilnih ili zadovoljavajućih prisnih veza.

Zdraviji obrazac, svakako, sastoji se u uravnoteživanju dosljednosti prema vlastitoj stvarnoj prirodi s društvenim veštinama, koje se pritom koriste časno i pošteno prema sebi.

Postoje osobe koje se mogu okarakterisati kao društveni kameleoni – osobe kojima ni najmanje ne smeta da govore jedno a rade nešto sasvim drugo ako će im to doneti društveno odobravanje. To su osobe koje jednostavno žive s tim raskorakom između slike koju ostavljaju u javnosti i intimne stvarnosti. Takvi ljudi nastoje pretraživati sugovornika, u potrazi za znakom koji bi im pokazao što se od njih želi, a tek potom reaguju, umjesto da jednostavno kažu ono što uistinu misle. Kako bi se slagali i bili simpatični, oni nastoje osobe koje su im antipatične navesti na to da misle kako se prema njima odnose prijateljski. I oni se svojim društvenim sposobnostima koriste za uobličavanje postupaka zavisno od zahteva raznovrsnih društvenih situacija, kako bi mogli delovati kao vrlo različite osobe, zavisno od toga u čijem su društvu, vrdajući od neobuzdane društvenosti, recimo, do rezervisane povučenosti.

#### 5. PROTOTIP SOCIJALNE INTELIGENCIJE

Različita istraživanja su se bavila ispitivanjem koje su to vrste ponašanja koje se mogu okarakterisati kao bitne za razvoj i definisanje socijalne inteligencije. Uopšteni zaključak jednog od istraživanja je da sledeće sposobnosti mogu okarakterisati socijalnu kompetentnost neke ličnosti: [5]

- prihvatanje drugih onakvim kakvi jesu
- priznavanje greški
- pokazivanje zainteresovanosti za svet uopšte
- stizati na vreme na sastanke
- biti društveno svestan
- razmisliti pre nego što se nešto kaže ili uradi
- pokazivati radoznalost
- ne suditi olako
- pošteno procenjivati situacije
- dobro procenjivati značaj informacija za problem koji se rešava
- biti obziran prema potrebama i željama drugih ljudi
- biti direktan i iskren prema sebi i drugima
- pokazivati zainteresovanost za okruženje.

Zanimljivo je da ovakav rezultat nisu očekivali stručnjaci koji se bave inteligencijom. Njihov fokus je bio na verbalnoj inteligenciji i sposobnosti rešavanja problema, dok je određivanje socijalne kompetentnosti najviše

zasnovano na osobinama “praktično inteligentne” osobe. [2]

Druga slična studija se bavila ispitivanjem subjekata koji su imali za zadatak da ocene koliko je neophodna svaka pojedinačna osobina za razumevanje socijalne inteligencije. Iz ovog istraživanja, sledeće osobine su se pokazale kao centralne za prototip [6]:

- razumevanje ljudskih misli, osećanja i namera
- dobra saradnja sa drugim ljudima
- posedovanje visokog stepena poznavanja pravila i normi u međuljudskim odnosima
- dobra sposobnost posmatranja situacije iz perspektive drugih ljudi
- sposobnost dobrog adaptiranja u različitim socijalnim situacijama
- da je osoba topla i brižna i
- da je otvorena za nova iskustva, ideje i vrednosti.

## 5.1. MENADŽERI BUDUĆNOSTI

Socijalno inteligentno vodstvo počinje potpunom prisutnošću i ostvarivanjem sinhroniciteta. Kada je vođa posvećen, na scenu stupa njegova socijalna inteligencija u punoj spremi. On uspeva da pogodi kako se ljudi osećaju i zašto, i ostvaruje dovoljno glatke interakcije da ljude uvede u pozitivno stanje. Najbolji šefovi su ljudi dostojni poverenja, empatični i povezani sa drugima, pored kojih se osećamo smireno, cenjeno i nadahnuto. Najgori – hladni, teški i arogantni – pored njih se osećamo, u najboljem slučaju, neprijatno, a u najgorem prezreno. Menadžer budućnosti mora biti socijalno inteligentan menadžer. Samo takav menadžer može uticati na razvoj svoje organizacije. Socijalno inteligentan menadžment postaje važniji od raspolaganja resursima. Savremeni profil socijalno inteligentnog menadžera karakteriše: liderstvo, poverljivost, kreativnost, preduzetništvo i rizičnost, empatičnost i povezanost sa drugima i sl. Zahvaljujući razvoju socijalne inteligencije, menadžeri će značajno unaprediti svoje sposobnosti u budućnosti. Na taj način će stvoriti pogodnu klimu u svojim organizacijama za razvoj i napredovanje. Dobro izbalansiran svet i dobro izbalansirane organizacije i timovi se sastoje od ljudi koji poseduju različite mešavine inteligencija. Ovo daje grupi veću kolektivnu sposobnost u odnosu na grupu koja se sastoji od identično stručnih specijalista. Razvijanje i usavršavanje socijalne inteligencije u organizacijama omogućava sledeće prednosti:

- *Poboljšavanje ličnih performansi zaposlenih* – Zadovoljstvo zaposlenih menadžerom i uopšte harmonično radno okruženje, povećava produktivnost zaposlenih;
- *Povećavanje satisfakcije poslom* – Primena socijalne inteligencije u organizaciji omogućava postizanje boljih performansi i dostizanje zadovoljstva sopstvenim učinkom;
- *Lakši rad sa zahtevnim klijentima i članovima tima* – Socijalna inteligencija omogućuje sinhronicitet u odnosu na drugim ljudima, što svodi vreme protačeno na svađe i rasprave na minimum;
- *Postizanje zadovoljavajućeg psihofizičkog zdravlja zaposlenih* – Obavljanje posla na pravi

način, dobri interpersonalni odnosi na poslu, vođenje od strane brižnog i socijalno inteligentnog šefa, daju potreban mir i zadovoljstvo;

- *Povećavanje efikasnosti menadžera* – Efikasnost jednog menadžera se delimično procenjuje na osnovu kriterijuma kao što su motivisanje zaposlenih, uspeh njihove edukacije i razvoja, kao i kvalitet njihovih poslovnih rezultata.
- *Eliminisanje opasnosti od gubitka dobrih radnika* – Radnicima je bitniji zadovoljavajući odnos sa šefom nego čak, visina plate.
- *Uspostavljanje pogođene klime za razvoj organizacije* - Ljudi koji imaju osećaj sigurnosti na poslu imaju slobodu da istražuju, rizikuju, inoviraju i prihvataju nove izazove.

Inteligencija se može definisati na više različitih načina koji uključuju sposobnost apstraktnog razmišljanja, razumevanja, komuniciranja, rezonovanja, učenja, planiranja, emocionalne inteligencije i sposobnost rešavanja problema. Iz perspektive čoveka kao socijalnog bića, u cilju uspostavljanja međusobne komunikacije i uspešnog uklapanja u okruženje, do izražaja dolazi socijalna inteligencija kroz interpersonalnu interakciju. U teoriji, ljudi koji poseduju visoku interpersonalnu inteligenciju su ekstrovertni i karakteriše ih osetljivost na raspoloženja drugih ljudi, njihova osećanja, temperament i motivacija, kao i njihova sposobnost da sarađuju sa drugima kako bi radili kao deo tima. Oni efikasno komuniciraju i lako saosećaju sa drugima i veoma lako se mogu uklopiti u uloge i vođe i sledbenika. Ovakve osobine najviše dolaze do izražaja kod osoba koje se bave prodajom, politikom, rukovođenjem organizacijama, obrazovanjem i socijalnim radom.

Menadžment, odnosno rukovodstveni kadar, ima za zadatak da organizuje ljudstvo da zajednički postignu željene ciljeve efektivnim i efikasnim korišćenjem dostupnih sredstava. Menadžment obuhvata planiranje, organizovanje, vođenje, kontrolisanje organizacija ili napora za postizanje cilja. Manipulacija sredstvima podrazumeva razvoj i manipulaciju ljudskim, finansijskim, tehnološkim i prirodnim resursima. Zbog ovakvog opisa posla, socijalna intencija i naglašavamo njenu bitnost ovom radom..

## 6. ZAKLJUČAK

U današnjim poslovnim i uopšte društvenim odnosima, sve više dolazi do izražaja socijalna inteligencija. Obraćanjem pažnje na osećanja i potrebe drugih ljudi, može se doći do bolje komunikacije i uspešnijeg rešavanja problema i dobijanja potrebne podrške. Ulaganje vremena i truda u uspostavljanje veza sa drugim ljudima, bilo u formalnim ili još češće i bitnije u neformalnim mrežama, omogućava efikasnije rešavanje problema u kraćem roku i postaje osnova novog pristupa intelektualnom kapitalu.

Znati šta treba učiniti i kako komunicirati sa drugima u socijalnom kontekstu je važna veština za koju bi svi trebali biti osposobljeni kako bi lakše išli kroz život.

Neke osobe, koje su dobre u tome, možda povezujemo sa njihovim odgojem ili specifičnim životnim iskustvom, ali na sreću svi možemo ovladati ovom veštinom. Vežbajući možemo postati bolji, a to će se odraziti na naše ponašanje i poslovanje.

Imajući u vidu složenost i raznovrsnost spektra poslova koji obavlja jedan menadžer, mora se istaći da je socijalna inteligencija veoma važan faktor koji direktno utiče na uspešnost menadžera. Iz tog razloga, menadžeri moraju da poseduju izrazitu socijalnu inteligenciju, jer je posao koji obavljaju usmeren na ljude, rad sa ljudima i kroz ljude, tj. socijalne interakcije. Od uspešnosti u socijalnim interakcijama i uspešnog snalaženja u složenim socijalnim situacijama zavisiće i uspešnost menadžera. Pored toga, socijalna inteligencija menadžera se izdvaja kao značajna kompetencija za normalno funkcionisanje važnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa i kao mogući instrument upravljanja karijerom zaposlenih ali i ukupnim organizacionim promenama.

## 7. LITERATURA I IZVORI

- [1] Vidaković, Mira (2010), Intelektualni kapital – aktivni proces stvaranja vrednosti, VIII naučno-stručna konferencija „Na putu ka dobru znanja”, Sremski Karlovci, Fakultet za menadžment Novi Sad
- [2] Gardner, Howard (1993), Multiple Intelligences, New York: Basic Books
- [3] Mayer, J. D. i Salovey, P. (1999). *Što je emocionalna inteligencija ?*. U: P. Salovey i D. Sluyter (ured.). *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija: Pedagoške implikacije*. EDUCA, Zagreb.
- [4] <http://www.emocionalnainteligencija.com/koncept-eq.html>
- [5] Goleman, Danijel, „Socijalna inteligencija – Nova nauka o ljudskim odnosima”, Geopoetika, Beograd, 2007.
- [6] [http://socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social\\_intelligence.htm](http://socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm)