

## EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I PONAŠANJE MENADŽERA

ORDANA NIKIĆ

Fakultet za menadžment, Novi Sad

PREDRAG NIKIĆ

Univerzitet Alfa, Novi Beograd

---

**Rezime:** *Imajući u vidu da je menadžersko vođstvo proces prožet različitim afektivnim relacijama, i iz perspektive menadžera i iz perspektive zaposlenih u radu se istražuju ključne komponente emocionalne inteligencije i njihov značaj na menadžersko upravljanje. Emocionalna inteligencija se sagledava kao moguć instrument vođenja organizacionih promena. Emocionalno inteligentne menadžere izdvajaju sposobnosti i veštine kreativnog i fleksibilnog pristupa u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Oni shvataju da organizacija nije samo mesto za ostvarivanje poslovnih zadataka već i socijalna sredina u kojoj se susreću potrebe tržišta, akcionara – vlasnika, saradnika i zaposlenih. Emocionalna inteligencija menadžerima omogućava da prepoznaju, na odgovarajući način izraze emocije i upravljaju emocionalnim odnosima u organizaciji.*

**Ključne reči:** *menadžment, emocionalna inteligencija, ponašanje menadžera, organizaciono ponašanje.*

U proteklih decenijama psiholozi su proveli niz istraživanja kojima su nastojali da saznaju koje su karakteristike potrebne za uspešan rad u organizaciji, naročito menadžera.

Rezultati dosadašnjih istraživanja su izdvojili da su od presudnog značaja: komunikacijske veštine, prilagodljivost, samokontrola, motivacija za rad, delotvornost u grupi, delotvornost u organizovanju, potencijal za vođstvo, kao i primereno intelektualno funkcionisanje, stručnost i iskustvo. Od pomenutih sedam kategorija samo jedna govori o važnosti intelektualnog funkcionisanja, stručnosti i iskustva. Sve druge se odnose na različite aspekte emocionalne inteligencije. Nakon radova američkih psihologa Mayer i Salovey i brojnih istraživanja koja su za poslednjih 20 godina urađena postalo je jasno da upravo emocionalna inteligencija ključ uspešnosti u poslovanju. Ta vrsta inteligencije se u načelu sastoji od veštine upravljanja sobom i veštine uspešne saradnje s drugim. I

jedna i druga veština važne su ne samo za uspešnost poslovanja nego i uopšteno za ostvarivanje životnih ciljeva.

Pojam emocionalna inteligencija pojavljuje se početkom 90-tih godina prošlog veka u radovima Peter Salovey sa Univerziteta Yale i John Mayer sa Univerziteta New Hampshire. U svom radu najviše se oslanjaju na Gardnerovu teoriju višestukih inteligencija ( U svojoj knjizi „*Višestruke inteligencije*“ Howard Gardner (Howard Gardner, 1983) sa Harvarda tvrdi da postoji bar sedam vrsta inteligencije, gde uključuje prostornu, muzičku, sportsku, emocionalnu i racionalnu inteligenciju) i Sternberg-ovu teoriju inteligencije, koje datiraju iz 80-tih godina prošlog veka (Sternberg, 1985, Gardner, 1990). Ipak, Salovey i Mayer su u velikoj meri doprineli da se koncept emocionalne inteligencije razvije i naučno potvrdi. Emocionalnu inteligenciju su definisali kao „sposobnost praćenja i razlikovanja sopstvenih i tuđih emocija i

korišćenje tih informacija kao vodiča za mišljenje i ponašanje“. Prema mišljenju samih autora ova definicija naglašava samo opažanje i regulaciju emocija, ali ne dotiče razmišljanje o emocijama (Mayer & Salovey, 1996, prema Nikić, 2010). Iz tog razloga oni predlažu revidiranu definiciju prema kojoj „emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti brzog zapažanja procene i izražavanja emocija, sposobnost uviđanja i generisanja osećanja koja olakšavaju mišljenje, sposobnosti razumevanja emocija i znanja o emocijama, sposobnost regulisanja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja“ (Mayer & Salovey, 1996).

Objavljeni su brojni radovi, knjige, novinski članci, merni instrumenti, čak i programi kojima se nastoje razviti veštine povezane sa emocionalnom inteligencijom. Prepoznavši važnost i uticaj emotivnom inteligencijom koncepta Američko dijalektičko društvo ga je 1999. uvrstilo među najkorisnije nove reči i fraze (Matthews, Zeidner i Roberts, 2004, prema Nikić, 2010)

Nasuprot kognitivnoj, urođenoj inteligenciji, koji ostaje relativno stabilan i nepromenljiv tokom života, EQ se može negovati i poboljšati. Psiholozi su još ranije ukazivali na vezu kognicije, misaonog toka i emocija. Pokazalo se ako su naše emocije zdrave i funkcionalne, i ako nema nikakvnog moždanog oštećenja, koliko god je naš IQ mi ga na najbolji način koristimo. Ako su pak, naše emocije oštećene, nezdrave ili nerazvijene, ili

ako postoji oštećenje u emocionalnom centru u mozgu, u tom slučaju možda nećemo da koristimo svoj IQ, čak i da je najbriljantniji. O ovome najbolje govore očigledni primeri. Neko može biti izuzetan stručnjak ili naučnik u nekoj oblasti života, a da se u svakodnevnom životu veoma teško snalazi. Obrnuti primeri su takođe poznati, da ljudi sa prosečnom ili nižom IQ mogu biti veoma nadareni u radu sa ljudima.

Emocionalna inteligencija nije obična ljubaznost, neprestano osmehivanje i povlađivanje sagovorniku. Naprotiv emocionalno inteligentan čovek će se često usprotiviti pogrešnom mišljenju i predrasudama. EQ nije nekontrolisano, slobodno ispoljavanje svih svojih emocija, već upravo suprotno, podrazumeva uspešnu kontrolu, naročito nezdravih emocija. I na kraju, ova sposobnost nije genetski zacrtana, niti se njen razvoj završava u detinjstvu. Emocionalna inteligencija jača i razvija se čitavog života.

## **EQ i ponašanje menadžera i zaposlenih**

Menadžeri su u prošlosti na emocije na radnom mestu gledali ko na faktor koja ometa racionalno funkcionisanje organizacije i upravljanje. Međutim, pokazalo se da je menadžersko vođstvo proces naročito nabijen emocijama i raspoloženjima, i iz perspektive menadžera i iz perspektive zaposlenih. Takođe se pokazalo da je poznavanje emocija i “izlaženje na kraj sa njima” naročito je važna za

menadžere jer menadžeri rade u posebnom socijalnom kontekstu u kojem je konstantna interakcija sa zaposlenima i klijentima (Salovey & Mayer, 1990). Rezultati studija u desetinama organizacija pokazuju da su oko dve trećine kompetencija u vezi sa sa izvanrednim obavljanjem posla emocionalni ili socijalni kvaliteti kao što su samopouzdanje, fleksibilnost, istrajnost, empatija i sposobnost slaganja sa drugima. Dobijeni rezultati ukazuju da ove kompetencije igraju sve značajniju ulogu na višim nivoima rukovođenja u organizacijama, dok su razlike u stručnim kvalifikacijama bile od zanemarljivog značaja. Takođe se pokazalo da na liderskim pozicijama, skoro 90% kompetencija neophodnih za uspeh su socijalne i emocionalne po prirodi. Drugim rečima, što su lideri koji postižu briljantne rezultate višeg ranga, to se njihova efikasnost mogla pripisati emocionalnim sposobnostima (Popper & Amit, 2009). Sa druge strane poslodavci već dugo uviđaju da su kompetencije zaposlenih povezane sa emocijama ključne. Kao primer koji ilustruje rečeno može se navesti istraživanje koje je sredinom osamdesetih, organizovalo Američko ministarstvo rada o tome šta poslodavci traže od radnika prilikom prijema na posao. Na listi su dominirali socijalni i emocionalni kvaliteti kao što su prilagodljivost pri suočavanju sa neuspesima i preprekama, upravljanje sobom, samokontrola, samopouzdanje, motivacija za rad usmeren na ciljeve, grupna i lična efikasnost, timski rad, veština u pregovaranju, i potencijal za liderstvo (Bar-on & Parker, 2000). Poslodavcima su

dan danas još potrebniji ovi kvaliteti jer radna mesta sve više karakterišu konkurentski pritisci, stalna promena i smanjenje broja zaposlenih. U savremenim uslovima poslovanja, neophodno je ovladavanje emocionalnim veštinama na radnom mestu.

## **Značaj emocionalne inteligencije u rukovođenju**

Uticaj menadžera na važne procese u organizaciji proizilazi iz raspoložive moći koju menadžer crpi iz svoje ličnosti; kognitivne i emocionalne inteligencije; ekspertskih znanja, informisanosti; veština koje poseduje, pozicije u hijerarhiji; različitih mehanizama uticaja i odnosa zaposlenih prema organizaciji i menadžeru. Okupljeni oko menadžera, zaposleni će sa lakoćom prihvatiti njegove vrednosti ako se te vrednosti pokažu u praksi kao ispravne.

Menadžer predstavlja medijum između zahteva akcionara, zahteva zaposlenih i zahteva okruženja. Organizaciona kultura je polje u kome se događa usaglašavanje ovih, nekada suprotstavljenih interesa.

Emocionalno inteligentni menadžeri su oni koji mogu ne samo da prepoznaju sopstvene i tuđe emocije, već i da jedno raspoloženje zamene drugim. Ova sposobnost je značajna za njihov rad jer su manje pod uticajem jednog sklopa razmišljanja u planiranju budućih aktivnosti i donošenju važnih odluka, jer mogu sagledati veći broj mogućih ishoda.

Odredjene emocije mogu olakšati rešavanje nekih vrsta zadataka. Tako pozitivno raspoloženje omogućava bolje kreativno i induktivno rezonovanje. Salovey zaključuje da radosno raspoloženje interferira s učinkom rešenja zadataka deduktivnog mišljenja koji zahtevaju pažljivu analizu različitih opcija, dok setno raspoloženje usporava učinak u zadacima rešavanja analogija.

Objašnjenje je moguće naći u drugačijim stilovima procesuiranja informacija. (Kuhl, 1983, prema Salovey i Mayer, 1990) smatra da emocije koje upozoravaju na opasnost, kao tuga, strah, stid i krivica, orijentišu pojedinca na sekvencijalno analitički način procesiranja informacija. Obavljanje poslovnih zadataka koji zahtevaju kreativnost može olakšati bolja organizacija i korišćenje informacija iz pamćenja.

Radost olakšava proces kategorizacije informacija u memoriji. Pozitivan uticaj priyatnih raspoloženja u procesu kreativnog mišljenja može biti posredovan većom istrajnošću, jer kako tvrde Salovey i Birnbaum (prema Nikić, 2010), srećne osobe osećaju veće samopoštovanje, te i samopouzdanje u svoje sposobnosti, pa su istrajnije u prevazilaženju problema.

Emocionalna inteligencija menadžeru omogućava procesuiranje informacija prema načelu važnosti. Tako neko raspoloženje može biti prekinuto i zamenjeno drugim, koje je

prikladnije za rešavanje novonastale situacije i donošenje važnih odluka.

U donošenju odluka menadžeri koriste emocije jednako kao i racionalne i intuitivne procese. Tradicionalni pristupi konceptu donošenja odluka u organizacijama naglašavali su racionalnost. Zanimljivo su emocionalni procesi: frustracije, sreća, tuga, radost, strah, zavist i slične emocije. Uprkos tome, ne može se ni pretpostaviti da izbori odluka nisu pod uticajem menadžerovih osećanja u određenom trenutku. Prirodno je očekivati da menadžer može da donese drugačiju odluku kad je besan i pod stresom u odnosu na izbor odluke kad je opušten, sabran i smiren.

Nekontrolisane, neprijatne emocije menadžera mogu navesti na pogrešan izbor odluke. Naprotiv, prijatne emocije stvaraju veći izbor mogućnosti i bolju integraciju informacija.

I Gina Buontempo empirijski istražuje odnos između emocionalne inteligencije i donošenja odluka (prema Nikić, 2010). Istraživano je kako emocionalna inteligencija može uticati na ishod upotrebe različitih predrasuda u mišljenju. Rezultati su pokazali značajnu povezanost između: razumevanja emocija i samosvesti, razumevanja emocija i empatije, neodgovarajućeg opažanja emocija i pogrešnog zaključivanja i donošenja odluka. Rezultati pokazuju da postoje mnogostruke povezanosti između komponenata emocionalne inteligencije, određenih veština i heuristički zasnovanih predrasuda u mišljenju.

Emocionalna inteligencija menadžera tako proširuje naše znanje o potencijalnom poreklu određenih predrasuda u mišljenju koje mogu inhibirati efikasno donošenje odluka u organizaciji. Doprinos menadžera kvalitetu grupnog procesa, kao što je donošenje odluka, može da se upotrebi za procenu efikasnosti vodjstva. Sve je veći broj istraživanja koja ukazuju na povezanost između emocionalne inteligencije i različitih aspekata efikasnosti menadžera.

Emocionalna inteligencija menadžera značajno utiče na povećanje motivacije zaposlenih za obavljanje poslovnih zadataka. Nisu svi zaposleni emocionalno predani svom radu, ali mnogi jesu. Teorija aktivacije uči nas da preveliki nivo motivisanosti može negativno uticati na radno angažovanje zaposlenih, zato emocionalno inteligentan menadžer ume da odmeri i optimizira motivacioni uticaj afekata. Motivacione teorije ukazuju na to da su zaposleni motivisani do nivoa gde se očekuje da njihovo ponašanje vodi do željenih ishoda. Uočavanje zaposlenih kao i njihove procene ispunjene su emocionalnim sadržajima koji utiču na količinu i kvalitet rada koji će pružiti, motivisani radnici su emocionalno predani. Zaposleni u organizaciji od menadžera očekuju podršku ali i saosećanje (empatiju). Menadžeri izriču pohvale ili se uzdržavaju od njih, upućuju konstruktivne kritike, pružaju neophodnu podršku i podsticaj zaposlenima ili zatvaraju oči pred tuđim potrebama. Emocionalno inteligentan menadžer kreira

medjuljudske odnose u kojima se on sam, a i oni s kojima dolazi u kontakt, osećaju prijatno. Oni obezbeđuju i osećanje zaštićenosti i sigurnosti koje proizilazi iz njihove prijatnosti emocija i raspoloženja koje osećaju, jer se u toj atmosferi zaposleni osećaju dobro.

Svaka organizacija definiše granice koje određuju koje su emocije prihvatljive i stepen do kojeg se mogu izražavati. Ne postoji jedinstven emocionalni “obrazac” koji zahtevaju sve organizacije od svojih zaposlenih. Najvažnija sredstva menadžerske aktivnosti u organizacijama su konverzaciona i relacionala. Razgovori menadžera su najbitniji za kvalitetnu saradnju sa zaposlenima, a samim tim i za poslovnu produktivnost. Način na koji menadžer vrši komunikaciju i odnosi se sa zaposlenima ima ogroman uticaj na razvoj saradničkih odnosa. Sa sve većim naglaskom na timovima, imperativ je da zaposleni rade zajedno na konstruktivan i saradnički način, kako bi proizveli kvalitetne rezultate.

## **Zaključak**

Menadžerov uticaj u organizaciji prevazilazi ono što menadžer govori. Kada se zaposlenima postavi neko pitanje u grupi svi prvo pogledaju šta će menadžer odgovoriti ili kakvu će afektivnu reakciju ispoljiti. Zaposleni menadžerovu emocionalnu reakciju prihvataju kao okvir ili odgovor najvećeg značaja. Tako menadžeri postavljaju afektivni standard u organizacijama. Prednost emocionalno inteligentnih osoba bi se najviše ogledala u

sposobnostima i veštinama kreativnog i fleksibilnog pristupa mogućim alternativama problematičnih situacija. Budući da su upućeni u prednosti korišćenja znanja o svojim i tuđim emocijama, u svom ponašanju respektuju svoja i osećanja drugih ljudi (Salovey i Mayer, 1990).

Emocionalno inteligentni menadžeri shvataju da su raspoloženja i emocije polje mogućnosti za stvaranje novih oblika podržavajuće komunikacije. Emocija koju imamo čini da vidimo svet na određen način, a način na koji nešto vidimo uključuje i način ponašanje u određenim situacijama. Istraživanja su ukazala na to da su naša raspoloženja kao „ideologije“ koje nam govore kakav je svet, kakav bi trebalo i mogao da bude.

Novi i kreativni načini predviđanja i rada u promenljivom okruženju zahteva efikasne i inovativne menadžerske sposobnosti i komunikacione veštine.. Nisu samo menadžeri ti koji treba da budu inovativni u svojoj komunikaciji već i svi ostali u organizaciji.

## Literatura:

- 1.Bar-on, R. & J. A. Parker (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco
- 2.Ezzamel, Willmott (1998). Accounting for teamwork: a critical study of group-based

systems of organizational control" *Administrative Science Quarterly*

- 3.Nikić, G.(2009). *Uvod u psihologiju menadžmenta*, Cekom, Novi Sad
- 4.Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9
- 5.Takšić, V., & Moharić, T.,; Munjas, R., (2006). *Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom*, Filozofski fakultet, Rijeka
6. Nikić, P: *Emocionalna inteligencija kao izvor referentne moći menadžera u organizacionom ponašanju*, Zbornik Univerziteta "Šuhov", 311-323, Rusija, Belgorod, 2009.
7. Nikić, P: *Emocionalna inteligencija menadžera u funkciji etičkog ponašanja u organizaciji*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici br 22, 61-69, 2009.
8. Nikić, P. (2010): *Emocionalna inteligencija u menadžmentu i organizacionom ponašanju*, monografija, Zadužbina Andrejević, Beograd.