

NA PUTU KA DOBU ZNANJA

FAKULTET ZA MENADŽMENT F@M Novi Sad

ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP

DOC. DR SLOBODAN ADŽIĆ
Fakultet za menadžment F@M, Novi Sad

Rezime: Kada se priča o liderima, priča se o njihovim idejama i vizijama, jer lideri koriste emocije da bi nas vodili. Autor prvo prezentuje osnove koncepta emocionalne inteligencije, a potom objašnjava značaj emocionalne inteligencije u liderstvu. Pokazana je razlika između intelektualne (IQ) i emocionalne (EI) inteligencije i kako lideri mogu da povećaju svoju EI. Rad se završava preporukom autora o izgradnji emocionalne pismenost obrazovanjem.

Ključne reči: emocionalna inteligencija, liderstvo, IQ, EI

Abstract: When we talk about leaders, we talk about their ideas and visions, because leaders use emotions in order to lead us. Author presents first the basic concept of emotional intelligence, and then he explains the importance of emotional intelligence in leadership. The difference between the intellectual (IQ) and emotional (EI) intelligence is demonstrated, as well as the way how leaders can improve their EI. The paper ends with author's recommendation how to build the emotional literacy through education.

Key words: Emotional Intelligence, Leadership, IQ, EI

1. O EMOCIONALNOJ INTELIGENCIJI

Svaki čovek poseduje najmanje dva uma, jedan racionalni, a drugi emocionalni [1]. Oni fundamentalno različito utiču na naš mentalni život. U povratku sa proslave, devojčica je htela da uplaši roditelje time što se sakrila u orman u svojoj sobi. Otac je čuo neko komešanje u sobi, izvadio je revolver i ušao je u sobu. Devojčica je iskočila iz ormara i otac je pucao... I ubio je na mestu. Iako ne postoji veća kazna za tog čoveka, sud ga je oslobodio. Zašto. Zbog strukture našeg mozga. Evolucija je uslovlila da naš nagon za samoodržanjem bude brz i aktivan. Emocionalni mozak reaguje nekoliko puta brže nego racionalni mozak. I što je još važnije, emocionalni mozak može da "kidnapuje" racionalni mozak. Ovo psiholozi nazivaju *amygdala* kidnapovanjem. Vizuelna informacija skuplja se u delu mozga koji se zove *thalamus* i on je šalje na dva mesta, u *amygdalu*, koja je centar emocionalnog uma, i *cortex*, koji je centar racionalnog uma. Rastojanje između *thalamusa* i *amygdale* je kraće nego između *thalamusa* i *cortexa*. Šta se dešava sa čovekom kada se desi *amygdala* kidnapovanje? Skače krvni pritisak i broj otkucaja srca. Mišići se grče i spremaju za akciju. Svima nam se ovo već dešavalo, zar ne? Treba reći da i *cortex* po obradi informacija šalje informaciju u *amygdalu*. Važno je napomenuti i infantilnu prirodu emocija, jer se emocionalni mozak prvi razvija i te rane emocije mogu imati velikog uticaja na potonji život. Osnovne emocije

su: bes, tuga, strah, zadovoljstvo, ljubav, iznenađenje, gađenje i stid.

Svaka od emocija igra jedinstvenu ulogu, što otkrivaju i njihove karakteristične biološke osobenosti [2]:

- U *besu* krv nadire u ruke, omogućavajući da se lakše posegne za oružjem ili napadne protivnik; rad srca je ubrzan, a porast nivoa hormona, kao što je adrenalin, proizvodi dovoljno snažan energetske impuls za silovitu akciju.
- U *strahu* krv struji do velikih skeletnih mišića, kao npr. do nogu, olakšavajući beg – lice blede pošto se krv sliva iz njega (stvarajući osećanje da se krv "zamrla u žilama"). Istovremeno, telo se ukruti, makar za trenutak, možda dajući vremenu da odmeri hoće li skrivanje biti valjanija reakcija. Procesi u moždanim emocionalnim centrima oslobađaju navalu hormona koji telo postavljaju u stanje potpune pripravnosti, čineći ga ukrućenim i spremnim na akciju, dok je pažnja usmerena na trenutnu opasnost kako bi se što bolje procenio potez koji će uslediti.
- U osnovne biološke promene u stanju *sreće* spada povećana aktivnost moždanog centra koji inhibira negativna osećanja i podstiče povećanje raspoložive energije, a umiruje ona koja izazivaju brižne misli. Ali u psihologiji ne postoji posebna promena koja obustavlja stanje mirovanja, što telo dovodi do bržeg oporavka od biološki izazvanih uznemirujućih emocija. Ovakvo stanje omogućava telu potpuno opuštanje, kao i spremnost i želju za bilo koji

predstojeći zadatak, ali i težnju ka ostvarivanju čitavog niza ciljeva.

- *Ljubav*, nežna osećanja i seksualno zadovoljstvo, izazivaju parasimpatičko pobuđivanje – fiziološku suprotnost onom stanju "bori se ili beži" pokreta izazvanih strahom ili besom. Parasimpatički obrazac "reakcija opuštanja" predstavlja niz reakcija duž celog tela koje proizvode opšte stanje smirenosti i zadovoljstva, olakšanu kooperaciju.
- Podizanje obrva pri *iznenađenju* omogućava povećanje vidnog polja i takođe doprinosi da više svetla stigne do retine. Tako dobijamo više podataka o neočekivanom događaju, olakšano nam je da tačno spoznamo šta će se dogoditi i da smislimo kako ćemo najbolje postupiti.
- U celom svetu izraz *gađenja* istovetan je po izgledu i šalje istu poruku: nešto je neprijatno po mirisu ili ukusu, ili tome slično. Izraz gađenja – gornja usna se povija na krajevima dok se nozdrve malo nabiraju – nagoveštava, kako je Darwin primetio, primordijalni pokušaj da zatvorimo nozdrve zbog smrada ili ispljunemo otrovnu hranu.
- Osnovno dejstvo *tuge* jeste da nam pomogne da se prilagodimo velikom gubitku, kao što su smrt najbližeg ili suštinsko razočarenje. Tuga dovodi do gubitka energije i nedostatka raspoloženja za obavljanje svakodnevnih obaveza, do gubitka želje za razonom i zadovoljstvom, a ako postane ozbiljan poremećaj i dovede do depresije, tada usporava telesni metabolizam. Ovo suštinsko osamljivanje omogućava nam da preživimo gubitak ili izneverenu nadu, da uvidimo značaj života, a pošto se energija povratiti, da isplaniramo novi početak.

Jačina emocija nije ista kod svih ljudi u istom obimu. Zamislite da ste u avionu na jednom prijatnom letu. Međutim, pilot se oglašava sledećim rečima: "Dame i gospodo, predstoji nam turbulencija. Molimo vas da se vratite na svoja mesta i privežete pojaseve." Ubrzo, avion upada u vazдушnu buru, najgoru koju ste do tada doživeli.

Pitanje je šta ćete uraditi? Da li ste osoba koja će se udubiti u čitanje knjige i gledanje filma, ne misleći na turbulenciju, ili ste možda osoba koja vadi uputstvo za slučaj nesreće, napreže se da čuje rad motora i gleda po avionu ne bi li videla znake panike među posadom koji nagoveštavaju katastrofu!

Scenario sa avionom deo je standardnog psihološkog testa [3], a gornje dve vrste ponašanja u slučaju opasnosti ukazuju na različita doživljavanja emocionalne reakcije. Oni koji se uživljavaju mogu nesvesno da pridaju preveliku važnost sopstvenim reakcijama, posebno kada je njihovo uživljavanje lišeno samosvesti. Njihova osećanja su mnogo intenzivnija. Oni koji se ne uživljavaju, koji su na distanci, manje pažnje posvećuju sopstvenim reakcijama, smanjuju napetost i intenzitet same reakcije.

Kod ekstremnih slučajeva neke ljude spoznaja emocija u potpunosti parališe, dok je drugi jedva primete. Kod prvih ljudi, povećana emocionalna osetljivost, pri najmanjem povodu, izaziva emocionalne bure, sreće ili užasa, dok

druga vrsta ekstrema jedva doživi bilo kakvo osećanje, čak i u najpresudnijim trenucima.

Verovatno da ne postoji značajnija psihološka sposobnost od kontrole nagona. To je zametak emocionalne samokontrole, jer po svojoj prirodi sve emocije utiču na ispoljavanje impulsa. Koliko je ta veština da se odupremo nagonima bitna pokazuje nam takozvani *mančmelou* eksperiment [4]. Grupi četvorogodišnjaka predloženo je sledeće: oni se nalaze sa istraživačem u sobi koji im kaže da će morati da izađe i daje im po jedan mančmelou, ali im takođe kaže da će onaj koji može da ga sačeka da se vrati, a da ne pojede slatkiš, dobiti dva komada. Neki četvorogodišnjaci su mogli da sačekaju beskonačnih dvadeset minuta dok se istraživač nije vratio. Prekrivali su oči, razgovarali sami sa sobom, pevali, igrali, čak pokušavali da spavaju. Oni su dobili nagradu – dva slatkiša. Ali drugi, impulsivniji, zgrabili su mančmelou nekoliko sekundi pošto je istraživač izašao iz sobe. Ova deca praćena su sve do mature. Razlika između dece koja su zgrabila mančmelou i njihovih vršnjaka koji su odoleli bila je očigledna.

Oni koji su se u četvrtoj godini oduprli iskušenju, kao adolescenti postali su društveno snalažljiviji: uspešni, samopouzđani i spremniji da se suoče sa životnim problemima. Bilo je malo verovatno da će se "raspasti", onemoćati ili regradirati za vreme stresa ili da će pod pritiskom postati dezorganizovani i obezoružani; oni su prihvatili izazove i težili da se s njima izbore, ne predajući se uprkos nedaćama; bili su pouzdani i sigurni, vredni poverenja; bili su samoinicijativni i borili se za projekte. Takođe, kada su testiranu decu ponovo proveravali po završetku srednje škole, oni koji su strpljivo čekali sa četiri godine bili su bolji učenici od drugih koji su se predali kapricu. I nakon svih ovih godina i dalje su bili u stanju da odgode nagrađivanje da bi postigli cilj.

Više od trećine dece koja su zgrabila slatkiš imalo je manje izražene gore spomenute sposobnosti sa mnogo problematičnijim psihološkim profilom. Kao adolescenti, bili su stidljivi i izbegavali društvene kontakte; bili su tvrdoglavi i neodlučni; neuspeh ih je lako obeshrabrivao; sebe su videli kao "loše" i bezvredne; pod stresom su nazadovali i postajali neaktivni, nepoverljivi, sumnjičavi i ozlojeđeni; bili su ljubomorni i zavidni, preterano razdražljivi i plahoviti te tako izazivali rasprave i tuče. I posle svih godina oni još uvek nisu bili u stanju da odlože nagrađivanje.

Ono što je jedva vidljivo u detinjstvu, tokom života postaje širok spektar društvenih i emocionalnih veština. Sposobnost da se utiče na odlaganje nagona predstavlja obilje napora, od pridržavanja dijete do zasluživanja akademskih titule. Ono što Walter Mischel, koji je radio na istraživanju, opisuje komplikovanim izrazom "samozadato odlaganje nagrade zarad postizanja cilja" verovatno predstavlja suštinu samoregulacije: sposobnost da se odrekne nagona zarad postizanja cilja, bilo da je to otvaranje privatnog biznisa, rešavanje jednačine ili osvajanje nagrade. Njegovim otkrićem je naglašena uloga emocionalne inteligencije kao meta-sposobnosti koja

determiniše koliko će dobro ili koliko loše ljudi uspeti da upotrebe svoje mentalne kapacitete.

2. ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE KOD LIDERA

Kada se priča o liderima, priča se o njihovim idejama, njihovim strategijama i vizijama. U stvarnosti, lideri nas vode emocijama. Više istraživanja i praksa su pokazali da moda sa početka prošlog veka, istraživanje i merenje racionalne inteligencije – IQ, sve više se povlači prema istraživanju i merenju emocionalne inteligencije – EI. IQ je pokazao malo relacija sa tim kako se obavlja posao i napreduje u karijeri tokom života. Ali emocionalne prednosti, kao što su mogućnost upravljanja frustracijama, kontrolisanje emocija kod sebe i drugih, što je nešto što se uči još u detinjstvu, pokazali su nesumnjivo veću korelaciju sa uspehom u budućem životu. Mnogi ljudi sa IQ 160 rade za ljude sa IQ 100 (što je prosek), jer prvi imaju dobru emocionalnu inteligenciju, dok potonji ne. U svakodnevnom poslu najvažnija je inteligencija koja se koristi u relacijama među ljudima. U slučaju loše emocionalne inteligencije, bićete loši na poslu, bićete u nepritilici koji posao da prihvatite, s kim da stupite u brak...

Osoba sa visokim IQ i niskim EI predstavlja skoro karikaturu intelektualca, snalažljivog u svetu znanja ali neveštog u svetu intimnosti. Profili se po nekim crtama razlikuju kod muškaraca i kod žena.

Tip muškarca sa visokim IQ je usmeren na široko polje intelektualnih zanimanja i sposobnosti. On je ambiciozan i produktivan, predvidljiv i uporan i ne muče ga lični problemi. On takođe može da bude kritičan i snishodljiv, prefinjen i povučen, nesiguran u intimnim i senzualnim iskustvima, bezosećajan i ravnodušan, i emocionalno hladan i mlak.

Nasuprot ovom tipu, muškarci sa visokom emocionalnom inteligencijom su uravnoteženi, veseli, društveni i otvoreni, i nisu skloni strahu i zabrinutosti. Izuzetno su odani ljudima i idejama, odgovorni su i etični, a u svojim vezama su puni razumevanja i pažnje. Njihov emocionalni život je bogat i raznovrstan, oni su u saglasnosti sami sa sobom, sa drugima, kao i društvom u kome žive.

Žene osnovnog tipa sa visokim IQ poseduju intelektualno samopouzdanje, vešto izražavaju svoje misli, raspravljaju o intelektualnim temama i zanima ih veliki broj intelektualnih i estetskih oblasti. Takođe mogu da budu introspektivne, sklone anksioznosti, zabrinutosti i da imaju osećanje krivice; oklevaju da svoj bes otvoreno iskažu, iako to čine na posredan način.

Nasuprot prethodnim, emocionalno inteligentne žene su prikladne i direktno i otvoreno izražavaju svoja osećanja, imaju dobro mišljenje o sebi; život za njih znači sve. Kao i muškarci istog tipa, one su živahne, otvorene i na pravi način izražavaju svoja osećanja (nemaju izlive osećanja zbog kojih će kasnije zažaliti); dobro podnose stres.

Njihova socijalna domišljatost omogućava im da lako upoznaju nove ljude; one su dovoljno u saglasnosti sa sopstvenim bićem tako da su spontane, vragolaste i otvorene za sva intimna iskustva. Za razliku od žena sa visokim IQ, one su retko uznemirene, nemaju osećanje krivice i retko padaju u očajanje.

Naravno, ovi portreti su ekstremni, kod svakog od nas se IQ u različitoj meri prepliće sa EI. Ljudi sa visokom IQ i niskim EI, uprkos stereotipovima, relativno su retki, ali ovi tipovi predstavljaju koristan uvid u izdvojene ljudske osobine. Ipak, IQ i EI nisu suprotstavljene već zasebne sposobnosti. Emocionalna inteligencija dodaje biću osobine koje ga čine čovečnijim.

Emocionalna inteligencija predstavlja kapacitet za prepoznavanje sopstvenih emocija i emocija kod drugih, za samomotivisanje i za upravljanje emocijama u sebi samima i kod drugih. Pet domena za ispoljavanje talenta emocionalne inteligencije jesu [5]:

1. **SPOZNAVANJE SOPSTVENIH EMOCIJA.** Samospoznaja – prepoznavanje osećaja kakav on u stvari jeste u trenutku kada se ispoljava ključ je emocionalne inteligencije. Sposobnost da se osećanja kontrolišu u svakom trenutku od suštinske je važnosti za psihološku samospoznaju i samorazumevanje. Samospoznaja predstavlja zajedničku svesnost o sopstvenom raspoloženju i sopstvenim razmišljanjima o tom raspoloženju. Nemogućnost da prepoznamo naša prava osećanja dovode nas do toga da od njih zavisimo. Ljudi koji su sigurniji u svoja osećanja veštije vode sopstvene živote i sigurnije donose odluke.
2. **UPRAVLJANJE EMOCIJAMA.** Savladavanje i upravljanje emocijama na podesan način je talenat koji se gradi na osnovu samospoznaje. Ljudi koji su loši u uravljanju emocijama konstantno su oprhvani emocijama i nalaze se pod stresom. Ljudi koji usavrše upravljanje emocijama mnogo brže se oporavljaju od životnih nemira i padova.
3. **SAMOMOTIVACIJA.** Upravljanje emocijama koje vodi ka određenom cilju podloga je za osećanje obazrivosti, za samomotivaciju, ovladavanje određenom veštinom, kao i za kreativnost. Emocionalna samokontrola – odlaganje zadovoljstva i gušenje impulsa, je podloga svakog dostignuća. Postizanje stanja "smirenosti" omogućiće izuzetna ostvarenja na svakom polju.
4. **PREPOZNAVANJE EMOCIJA KOD DRUGIH.** Empatija je fundamentalna ljudska veština. Bazira se na samospoznaji – što smo više otvoreni prema sopstvenim emocijama, imaćemo više uspeha u čitanju osećanja drugih ljudi. Empatski ljudi su uspešniji u razumevanju podteksta socijalnih signala potreba i htenja ljudi, koje oni emituju kroz komunikaciju. Empatija omogućava uspeh u profesijama kao što su: briga o drugima, podučavanje, trgovina i liderstvo.
5. **UMEĆE PONAŠANJA U MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA.** Ovaj talenat predstavlja veštinu razumevanja tuđih emocija. Ta sposobnost je fundament za popularnost, liderstvo i interpersonalnu efektivnost. Ljudi koji poseduju ovaj talenat su u

sposobnosti da uspešnije ostvaruju od drugih ljudi one poslove i zadatke koji počivaju na ljudskim odnosima; oni su "zvezde u društvu".

Jedna od veština na koje lideri posebno treba da obrate pažnju je empatsko slušanje. Empatsko slušanje podrazumeva da slušalac iz razgovora spozna i oseti emocije onog sa kojim razgovara. Postoji 5 faza slušanja, jedino je empatsko slušanje unutar tuđeg sistema referencije, sva ostala su slušanja unutar sopstvenog sistema referencije:

Tabela 1: Kontinuum slušanja

5) EMPATSKO SLUŠANJE	UNUTAR TUĐEG SISTEMA REFERENCIJE
4) PAŽLJIVO SLUŠANJE	UNUTAR SVOG SISTEMA REFERENCIJE
3) SELEKTIVNO SLUŠANJE	
2) PRETVARANJE DA SE SLUŠA	
1) IGNORISANJE	

Izvor: [6]

Menadžeri su skloni kritici, te zaposleni osećaju da im se pretpostavljeni obraćaju samo kada pogreše. Sklonost kritici je izraženija kod menadžera koji duže vreme ne pružaju podršku zaposlenima. Lider nema pravo na ovakav pristup, on mora da bude vešt u kritici, a umešnost vešte kritike leži u empatiji i emocionalnoj inteligenciji.

Feedback u teoriji sistema jeste upoznavanje s podacima o tome na koji način jedan deo sistema funkcioniše, pritom se podrazumeva da jedan deo ima uticaja na sve ostale u sistemu, i da svaki deo koji "skreće" s glavnog kursa može biti zamenjen boljim. U organizaciji svako je deo sistema, a feedback je žila kucavica organizacije. Način na koji ljudi primaju feedback je od suštinske važnosti za nastavak njihovog rada. Bez feedbacka ljudi su u mraku, oni ne znaju šta njihov pretpostavljeni želi, šta njihovi saradnici misle o njima, niti šta se od njih očekuje, dok se problemi, vremenom, uvećavaju. Vešto prenošenje feedbacka može da bude poruka od najveće pomoći koju lider upućuje saradniku. Vešta kritika je usmerena na ono dobro što je čovek uradio i više pomaže nego kritika ličnosti zbog loše obavljenog posla. Napadom na ličnost promašuje se cilj.

Da bi lider bio dobar u gore navedenom, treba da posluša sledeće savete:

- **BUDITE ODREĐENI.** Izaberite sukob od značaja, događaj koji predstavlja osnovni problem koji je neophodno razrešiti, ili neku vrstu nedostatka koja onemogućava da se određeni delovi posla uspešno obave. Ljude demoralise ako samo slušaju da su "nešto" pogrešno uradili, a da pritom ne znaju detalje koji im mogu pomoći da grešku isprave. Usredsredite se na detalje, kažite osobi šta je dobro uradila, a gde je pogrešila, i na koji način isto može da popravi. Ne okolišite i ne budite neiskreni ili dvosmisleni, tako ćete zaobići pravu poruku.
- **PONUĐITE REŠENJE.** Kritika, kao i svi korisni feedbackovi, treba da bude usmerena na rešavanje problema. U suprotnom, čovek će biti nezadovoljan, demoralisan i nemotivisan. Kritika može da otvori put ka mogućnostima i alternativama kojih osoba nije bila svesna, ili da joj ukaže na nedostatke na koje treba da obrati pažnju – ali bi trebalo da uključi i predloge o rešavanju problema.
- **BUDITE PRISUTNI.** Kritika je, kao i pohvala, najdelotvornija ako je izreknute lično, licem u lice. Ljudi kojima je neprijatno da kritikuju ili da pohvale, verovatno će sebi olakšati ako to učine napismeno. Ali, tada komunikacija postaje distancirana i onemogućava osobi koja primi kritiku, ili pohvalu, šansu da odreaguje ili razjasni stvari.
- **BUDITE OSEĆAJNI.** Ovo je poziv na empatiju; imajte u vidu uticaj onoga što govorite, i način na koji to saopštavate osobi koja je povređena. Rukovodioci koji nisu empatični svoje mišljenje iskazuju na grub način, kao što je neprimereno poniženje. Posledica ovakve kritike je destruktivna: umesto da omogućiti priliku za ispravljanje greške, ona izaziva emocionalno reagovanje ili ozlojeđenost, ogorčenost, povlačenje i distanciranje.

Za razliku od IQ, koji je dat, EI se može povećavati. Lideri treba da pređu četiri faze u svom usavršavanju, a to su:

1. SPOZNAJ SEBE,
2. KONTROLIŠI SEBE,
3. SPOZNAJ I BRINI SE ZA SVOJE LJUDE, i
4. VODI SVOJE LJUDE.

Detaljnije, kompetencije emocionalno balansiranih lidera jesu [7]:

(1) LIČNE KOMPETENCIJE: Ove sposobnosti determinišu kako vladamo samim sobom.

- **SAMOSPOZNAJA**
 - *Emocionalna samospoznaja:* Čitanje svojih sopstvenih emocija i prepoznavanje njihovog uticaja, korišćenje unutrašnjeg osećaja pri donošenju odluka.
 - *Tačna procena sebe samog:* Poznavanje svojih prednosti i limita.
 - *Samopouzdanje:* Jasno osećanje svojih vrednosti i sposobnosti.
- **UPRAVLJANJE SOBOM**
 - *Emocionalna samokontrola:* Držanje remetilačkih emocija i impulsa pod kontrolom.
 - *Transparentnost:* Pokazivanje poštenja i integriteta, verodostojnost.
 - *Adaptivnost:* Fleksibilnost u adaptiranju u promenljivim situacijama ili kod prevazilaženja poteškoća.
 - *Dostignuće:* Želja da se unaprede performanse da bi se dostigli najviši unutrašnji standardi.
 - *Inicijativa:* Spremnost na akciju i iskorišćenje dobrih prilika.

- *Optimizam*: Videti samo najbolje u događajima.

(2) SOCIJALNE KOMPETENCIJE: Ove sposobnosti determinišu kako vladamo međuljudskim odnosima.

▪ **SOCIJALNA SVESNOST**

- *Empatija*: Osećanje emocija drugih, shvatanje njihove perspektive.
- *Organizaciona svesnost*: Razumevanje dešavanja, mreže odlučivanja i politike na organizacionom nivou.
- *Usluge*: Prepoznavanje i dogovaranje za potrebe sledbenika, klijenata ili kupaca.

▪ **UPRAVLJANJE MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA**

- *Inspiracionalno liderstvo*: Usmeravanje i motivisanje s vizijom.
- *Uticaj*: Posedovanje velikog broja taktika za ubeđivanje.
- *Obučavanje drugih*: Podupreti sposobnosti drugih kroz usmeravanje i feedback.
- *Katalizator promena*: Pokretati, upravljati i voditi novim pravcima.
- *Upravljanje konfliktima*: Rešavanje nesuglasica.
- *Izgradnja veza*: Kultivisanje i održavanje mreže međuljudskih odnosa.
- *Timski rad i saradnja*: Kooperacija i izgrađivanje tima.

Odlični lideri takođe treba da poseduju svaku od četiri izdvojene sposobnosti koje su komponente interpersonalne ili socijalne inteligencije:

1. **ORGANIZOVANJE GRUPA** je osnovna veština lidera i podrazumeva iniciranje i koordinaciju organizovanja grupe ljudi.
2. **PREGOVARAČKA REŠENJA** su talenat posrednika koji sprečava ili razrešava već postojeće sukobe. Lideri koji poseduju ovu sposobnost uspešni su pri sklapanju poslova ili u razrešavanju sporova.
3. **LIČNI ODNOSI** su dar za osećanje empatije i sklapanje prijateljstava. Ovakva sposobnost olakšava sklapanje odnosa, kao i prepoznavanje tuđih osećanja i nevolja i odgovarajućih reakcija na njih – to je umetnost održavanja međusobnih odnosa. Takvi lideri su dobri "timski igrači".
4. **DRUŠTVENA ANALIZA** predstavlja sposobnost otkrivanja i tumačenja tuđih osećanja i briga. Poznavanje tuđih osećanja olakšava lideru uspostavljanje veze sa saradnicima i omogućava osećanje prisnosti.

Posmatrane zajedno ove veštine su neizbežni "sastojci" šarma, društvenog uspeha i harizme. Oni koji poseduju oblik socijalne inteligencije, mogu sa lakoćom da povezuju druge ljude, da mudro iščitavaju njihove reakcije i osećanja, da predvide i organizuju, i da rešavaju nesporazume nastale u bilo kom životnom domenu. Rođeni su predvodnici i vođe, ljudi koji su u stanju da izraze kolektivna osećanja i da ih artikuliraju na način koji će grupi omogućiti ostvarenje cilja. To su ljudi sa kojima drugi vole da budu u društvu jer ih emotivno

podstiču. Ove interpersonalne veštine nastale su na osnovu emocionalne inteligencije.

Jedno istraživanje u 12 organizacija, koje je obuhvatilo 2.000 menadžera, pokazalo je da 81% razlike između vanserijskih i drugih menadžera leži u emocionalnoj inteligenciji. Jedno drugo istraživanje studenata MBA univerziteta pokazalo je način na koji se povećava EI – dugotrajno učenje. Upoređivanjem studenata koji su dve godine imali dugoročni program emocionalne inteligencije sa studentima univerziteta koji to nisu imali, dobijeni su sledeći rezultati poboljšavanja EI:

Tabela 2: Rezultati poboljšanja EI kod MBA studenata

	MBA STUDENTI BEZ EI PROGRAMA	MBA STUDENTI SA EI PROGRAMOM
LIČNE KOMPETENCIJE	4%	67%
SOCIJALNE KOMPETENCIJE	-3%	40%

Izvor: [8]

Uz ove rezultate, dolazi još jedno iznenađenje. Sedam godina posle ovog istraživanja otkriveno je da je kod druge, uspešnije grupe tokom vremena došlo do daljeg rasta EI. Nastavili su obuku na sebi, i to u onim veštinama koje nisu bili izgradili na fakultetu, i došli su do boljih rezultata. Drugim rečima, naučili su kako da povećavaju svoju emocionalnu inteligenciju.

3. EI I OBRAZOVANJE BUDUĆNOSTI

Na kraju trebamo reći da će posao države u budućnosti neminovno biti jedno šire izučavanje ovog koncepta po svim školama. Uplašeni statističkim podacima o emocionalnom stanju kod omladine u SAD u poslednje dve decenije:

- rekordna stopa uhapšene omladine,
- učetrostručena stopa ubistava mladih,
- utrostručena stopa samoubistava mladih,
- utrostručena stopa zločina mladih ispod 14 godina,
- utrostručena stopa maloletnih trudnoća,
- utrostručeno konzumiranje droge, kod mladih crnaca povećanje čak trinaest puta
- trećina omladinaca ima probleme sa depresijom,
- prema trendu, dve trećine njihovih budućih brakova biće razvedeno;

školske vlasti su počele pilot-projekte izučavanja emocionalne inteligencije po standardnim i specijalizovanim školama za EI, i sadašnji rezultati promena u ponašanju i životu tih mladih su vrlo zadovoljavajući.

Videli smo da je cena emocionalne nepismenosti veoma velika. Grant udruženje [9], koje se bavi usavršavanjem emocija, nam pokazuje koji su osnovni elementi delotvornih programa za prevenciju:

- Emocionalne veštine:
 - prepoznavanje i imenovanje osećanja,
 - izražavanje osećanja,
 - procena intenziteta osećanja,
 - upravljanje osećanjima,
 - odlaganje uživanja,
 - kontrola nagona,
 - smanjenje stresa,
 - spoznavanje razlike između osećanja i delovanja.
- Saznajne veštine:
 - razgovor sa samim sobom – upravljanje "unutrašnjim razgovorom" kao načinom suočavanja sa problemom, izazovom ili podrška čovekovom ponašanju,
 - razumevanje i tumačenje društvenih obeležja – na primer, prepoznavanje društvenih uticaja na ponašanje i viđenje samog sebe u okviru šire zajednice,
 - upotreba mera za rešavanje problema i donošenje odluka – na primer, upravljanje nagonima, postizanje ciljeva, prepoznavanje mogućih akcija, predviđanje posledica,
 - razumevanje tuđeg gledišta,
 - razumevanje prihvatljivih i neprihvatljivih normi ponašanja,
 - pozitivan pristup životu,
 - samosvest – na primer, razviti realna očekivanja.
- Veštine ponašanja:
 - neverbalne – razumevanje pogledom, izrazom lica, tonom glasa, pokreta itd,
 - verbalne – postavljanje jasnih zahteva, izbegavanje negativnih uticaja, vešto odgovaranje na kritike, slušanje drugih, pomaganje drugima.

Priča T. Dobsona [10], jednog od prvih Amerikanaca koji je u Japanu učio borilačku vешtinu aikido, predstavlja nam dobar primer primenjene emocionalne inteligencije.

Dobson se jednog dana vraćao kući tokijskom železnicom, kada je u vagon ušao ogroman, ratoborno raspoložen, vrlo pijan i razgoropađen čovek. Taj čovek je počeo da maltretira putnike uz psovke i urlike. Dobson se osetio pozvanim da interveniše ne bi li sprečio da neko bude ozbiljnije povređen. I dok su svi sedeli on je polako ustao i okrenuo se ka nasilniku. Spazivši ga, pijanac je zaurao: "Aha! Stranac! Tebi treba da dobiješ batine na japanski način!" i počeo je da se priprema za prvi udarac.

Ali, neko je uzviknuo glasno i neobično razdragano: "Hej!" Povik je imao ton vesele osobe. Iznenaden, pijanac se okrenuo i ugledao majušnog Japanca sedamdesetih godina u kimonu. Starac se sa oduševljenjem nasmešio pijancu i pozvao ga da dođe. Pijanac je ratoborno rekao: "Zašto bih ja, kog đavola, pričao sa tobom?" Starčić ga je na to upitao: "Šta si pio?" Pijanac je rekao da je pio sake i da to nije njegova briga. "E, pa to je divno", odgovori blago stari Japanac, "vidiš, i ja volim sake! Svake noći, ja i moja žena, znaš ona ima 76 godina, ugrejemo bočicu

sakea, iznesemo je u baštu i sednemo na drvenu klupu..." Onda je nastavio da priča o urminom drvetu u dvorištu, o lepotama njegove bašte i svakovečernjem uživanju u toploj rakiji od pirinča.

Dok je slušao starca, lice pijanca se odobrovoljilo; pesnice je otpustio. "I ja volim urme...", reče on, razvučenim tonom. "Takođe", odgovori živahno starčić, "i siguran sam da imaš divnu ženu." Pijanac reče: "Nemam. Moja žena je umrla..." I nastavio je, uz plač, tužnu priču o gubitku žene, kuće, posla, o tome kako se sam sebe stidi. Kada je voz stigao na Dobsonovu stanicu i dok je Dobson silazio, okrenuo se i video da se pijanac ispužio na sedištu, sa glavom u starčevom krilu. To je emocionalno savršenstvo.

LITERATURA:

- [1] Goleman, D. (1997): *Emotional Intelligence*, Bantam Books, USA
- [2] Goleman, D. (1997): *Emotional Intelligence*, Bantam Books, USA
- [3] Adžić, S. (1994): *Lider u marketingu*, Ekonomski institut, Beograd
- [4] Adžić, S., Lazić, J. i Cvijanović J. M. (2006): „The dynamic marketing environment and its multidisciplinary implication on specific leadership aspects“, *Industrija*, 34(3)
- [5] Adžić, S. (2011): *Uloga lidera u kreiranju promena u preduzeću* (doktorat), Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
- [6] Senior Executive Institute (2003): *Participant Text*, Weldon Cooper Center for Public Service, University of Virginia, USA
- [7] Goleman D. et al. (2002): *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press, USA
- [8] Goleman D. et al. (2002): *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press, USA
- [9] Goleman, D. (1997): *Emotional Intelligence*, Bantam Books, USA
- [10] Adžić, S. (1994): *Lider u marketingu*, Ekonomski institut, Beograd