

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA – O ČEMU JE ZAPRAVO REČ?

EMOTIONAL INTELLIGENCE – WHAT IS IT ACTUALLY ABOUT?

SONJA VUKOBRAT

Fakultet za menadžment, Novi Sad

GORDANA NIKIĆ

Fakultet za menadžment, Novi Sad

Rezime: Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja osećanja, njihove jasne identifikacije, razumevanja, kontrolisanja i korišćenja za izražavanje misli. Za razliku od "prirodne" inteligencije koja je najvećim delom genetski predodređena i na koju se ne može u velikoj meri uticati, veštine emocionalne inteligencije se mogu učiti i razvijati. Iz razloga fleksibilnosti i mogućnosti unapređivanja, konceptualizacija emocionalne inteligencije je napravila pravu mini revoluciju, najviše na polju menadžmenta i razvoja ljudskih resursa.

Ključne reči: emocionalna inteligencija, unapređivanje emocionalne inteligencije

Abstract: Emotional intelligence is the ability to recognize emotions, their clear identification, also to understand, control and use it for expressing thoughts. In contrast to the "natural" intelligence, which is largely genetically predetermined and can not be greatly affected, emotional skills can be learned and developed. For reasons of flexibility and possibilities of improvement, the conceptualization of emotional intelligence has made a real mini-revolution, mostly in the field of company management and human resources.

Keywords: Emotional intelligence, improvement of emotional intelligence

1. UVOD

Pojam inteligencija se pominje gotovo svakodnevno u životu. Iako mišljenja autora iz date oblasti nisu usaglašena ni po pitanju same definicije, objašnjenje koje najčešće možemo sresti kada je u pitanju ovaj fenomen jeste da inteligencija predstavlja sposobnost snalaženja u novim situacijama (Rot, 2004). Iz navedenog prizilazi da je suštinska karakteristika inteligencije uviđanje relevantnih odnosa u konkretnoj situaciji. Nadalje, o složenosti samog fenomena o kom imamo utisak da znamo mnogo, jer koristimo njegove indirektno pokazatelje gotovo bez rezerve, svedoči i podeljenost stavova o samoj prirodi inteligencije. Da li je ona jedna jedinstvena sposobnost ili je kombinacija različitih posebnih sposobnosti? Apsolutno tačan odgovor ne postoji. Prvobitna istraživanja sugerisu da je inteligencija jedna opšta sposobnost (Spearman, 1904), kasnija govore u prilog nekoliko ograničenih posebnih sposobnosti

(Thurston, 1938), a zatim autori zaključuju da je inteligencija sastavljena od velikog broja različitih sposobnosti (Guilford, 1967).

Čini se prilično ambicioznim pričati o pojedinačnim vrstama inteligencije, kada, zapravo teško definišemo i samu „običnu“ inteligenciju. Postoje autori koji ukazuju na postojanje određenih vrsta inteligencija

kao što su seksualna (Conrad & Milburn, 2001), kreativna (Rowe, 2004), socijalna inteligencija (Thorndike, 1920; Gardner, 1995; Goleman, 2008), moralna (Lennick & Kiel, 2005). No, bilo kako bilo, bez obzira na kompleksnost i apstraktnost pojmova o kojima govorimo, na osnovu istraživanja pomenutih autora čini se opravdanim pričati o pojedinačnim aspektima, pa šire i o specifičnim vrstama inteligencije.

Unazad dvadesetak godina, pojam emocionalna inteligencija počinje da pobuđuje pažnju istraživača. Zahvaljujući radovima Mayera i Saloveya (1997) pomenuti koncept dobija svoju metodološku potvrdu i počinje da se tretira kao psihološki konstrukt. Mayer i Salovey pronalaze osnovu za svoja istraživanja u implikacijama Gardnerove (Gardner, 1983) teorije o interpersonalnoj i intrapersonalnoj inteligenciji kao i Sternebergovoj triarhičkoj teoriji inteligencije (Sterneberg, 1981)

Za početak bi bilo dobro definisati sam pojam emocije. Emocija je reakcija subjekta na stimulus koji je pojedinac ocenio kao važan, a koja visceralno, motorno, motivaciono i mentalno priprema subjekta za adaptivnu aktivnost. „Mi ono što saznajemo vrednujemo osećanjima“ (Rot, 2004, str. 232.). Emocionalne reakcije nisu odgovori na bilo kakve stimuluse iz spoljašnje sredine, već samo na one stimuluse koje ocenjujemo kao nama bitne. Bitno je istaći da se emocionalna

reagovanja razlikuju od intelektualnih prvenstveno na osnovu tri komponente: karakterističnih fizioloških promena u funkcionisanju pojedinih unutrašnjih organa (organa za krvotok, disanje, varenje i dr.); zatim promena u pokretima (lica, tela i glasa) i karakterističnih doživljaja koje imamo pri emocionalnom reagovanju (prvenstveno odnos prijatno-neprijatno). Emocije nam pomažu pri suočavanju sa nepravilnostima i zadacima koje procenjujemo kao izuzetno bitne da bismo sve prepustili intelektu (npr. neposredna opasnost, bolan gubitak, istrajavanje ka cilju uprkos preprekama, vezivanje za suprugu, osnivanje porodice). Svaka emocija predstavlja spremnost za akciju. Kao što iz iskustva znamo, kada dođe do donošenja odluka i njihovog sprovođenja u delo, osećanja ravnopravno učestvuju, ponekad i značajnije nego misli. Često možemo čuti da uspešni menadžeri svoj uspeh pripisuju intuiciji. Imajući u vidu sadržaj emocionalne inteligencije, najverovatnije je u njihovom slučaju reč o razvijenom EQ i "osluškivanju" drugih relevantnih informacija sem čisto racionalnih. Sa blagom zadržkom, skoro da možemo reći da opšta inteligencija biva sputana ukoliko emocije zakažu. Razvitak i izražavanje emocija su pod uticajem učenja. Osnovne emocije (radost, žalost, strah, itd.) se razvijaju pre svega na bazi sazrevanja naslednih osnova, dok se emocije koje se odnose na određene situacije (ljubav, osećanje krivice, osećanje usamljenosti, itd.) stiču prvenstveno učenjem.

U emocionalnom životu čoveka promene su stalno prisutne. Emocionalni doživljaji kao što su stid ili ponos, najčešće traju veoma kratko, nekoliko minuta ili sati. Suprotno, dešava se da neka emocionalna stanja (ljubav, zadovoljstvo, itd.) traju danima, mesecima ili godinama.

Niz je činilaca koji utiču na promene u emocionalnom funkcionisanju. Promene u spoljašnjoj sredini, izazvane objektivnim situacijama ili određenim ponašanjem su osnovni činioci emocionalne dinamike npr. prepreke na putu ka ostvarenju važnog cilja, kod velikog broja mogu izazvati osećanje besa.

Emocionalni VS misleći um – ko je brži?

Emocionalni um je mnogo brži od racionalnog i reaguje bez zastajanja da bi i na trenutak promislio o onom šta čini. Njegova brzina samim tim isključuje analitičko razmišljanje, što je osobenost mislećeg uma. Objašnjenje za ovu razliku u brzini reagovanja najverovatnije ima evolucionu osnovu zasnovanu na presudnoj odluci: na šta obratiti pažnju suprotstavljajući se drugoj životinji - da li ću ja nju da pojedem ili će ona pojedeti mene.

Oni organizmi koji su dugo čekali razmišljajući o sličnim odgovorima, najverovatnije nisu imali mnogobrojno potomstvo na koje bi preneli promišljenije, ali i sporije reagujuće gene. Američki psiholog Paul Ekman (Ekman et al., 1990) pretpostavlja da se u brzini tokom koje nas emocije obuzmu pre nego što smo svesni i da su ispoljene, nalazi suština njihove velike prilagodljivosti. Emocije nas pokreću da reagujemo u hitnim slučajevima, bez gubitka vremena i razmišljanja da li da reagujemo i kako da odgovorimo. Ekman i njegovi saradnici su nizom studija otkrili kako emocionalne ekspresije počinju da se menjaju na muskulaturi lica za hiljaditi deo sekunde nakon događaja koji je izazvao reakciju i da je za fiziološke promene tipične za datu emociju, npr. ubrzavanje pulsa, takođe potreban delić sekunde da bi otpočele.

I dobro...šta je onda emocionalna inteligencija?

Jednostavno rečeno, emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja osećanja, njihovog jasne identifikacije, razumevanja, sposobnosti kontrolisanja i korišćenja za izražavanje misli.

Pojam emocionalne inteligencije se prvi put pominje u doktorskoj Wayn Paynes 1985. godine. Ipak, uveženo je mišljenje, kao što smo pomenuli na samom početku, da su naučnici *Peter Salovey* sa univerziteta Yale i *John Mayer* sa New Hampshire prvi pokušali da operacionalizuju ovaj koncept. Navedeni autori, na osnovu podataka dobijenih naučno istraživačkim radom i nakon brojnih revidiranih pokušaja objašnjenja ovog fenomena predlažu definiciju koja glasi: emocionalna inteligencija opisuje sposobnost da se efikasno održava veza između emocija i mišljenja, da se upotrebe emocije kako bi se olakšalo rasuđivanje i da se inteligentno rasuđuje o emocijama (Mayer i Salovey, 1997). Radovi Mejera i Saloveja su uglavnom bili namenjeni psiholozima. Pravu ekspanziju i popularizaciju, emocionalna inteligencija doživljava objavljivanjem knjige *Daniela Golemana* „Emocionalna inteligencija“ (1995). Goleman je svojim radovima „izveo“ emocionalnu inteligenciju iz akademskih krugova i predstavio je na način prijemčiv ne samo psiholozima i stručnjacima iz srodnih oblasti već i širokoj javnosti. Naravno, svaki vid „prevođenja“ naučnih informacija u praktične je podložan debatama u okviru akademskih krugova, ali očigledno je ideja o inteligenciji koja umesto hladnog razuma propagira emocionalnost naišla na plodno tlo u okviru opšte populacije.

EQ versus IQ

U čemu leži opravdanost sve veće pažnje koja se posvećuje emocionalnoj inteligenciji u odnosu na generalnu, opštu ili ono što najčešće laički nazivamo pameću? Jedan od osnovnih argumenata se pronalazi još u Gardnerovim primerima da mnogi ljudi sa visokim IQ-om rade za ljude sa drastično nižim IQ-om. Otkud to? Do ove, nimalo neuobičajene raspodele dolazi u situaciji kada sa ljudi sa nižim IQ-om imaju upadljivo razvijeniju emocionalnu inteligenciju. Iz navedene činjenice, proizilazi ideja da za svakodnevno funkcionisanje izuzetnu, ako ne i presudnu važnost ima interpersonalna inteligencija.

Ljudi emocije retko izražavaju rečima. Emocije se mnogo češće izražavaju drugim znakovima. Sposobnost da se prepoznaju neizgovoreni znakovi je ključ za identifikaciju i razumevanje tuđih osećanja: ton u glasu, izraz lica, pokret. Verovatno da je najpoznatije istraživanje ljudskih sposobnosti da protumače neverbalne poruke sproveo Robert Rosenthal (1977), psiholog sa Harvarda. On je osmislio test empatije PONS (Profile of Nonverbal Sensitivity) tj. niz video snimaka mladih žena koje izražavaju svoja osećanja, od gađenja do majčinske ljubavi. Scene se nižu od napada ljubomore do molbe za oprostaj, od zahvalnosti do zavođenja. Video materijal je montiran na taj način što su na jednoj traci u svakoj sekvenci jedan do dva neverbalna načina komunikacije namerno zatamljena, a dodatno su i reči bile prigušene, tako da su osim neverbalnih izbačeni i svi ostali znaci komunikacije. Na preostalim video- snimcima su prikazani samo pokreti tela, kao i ostali neverbalni načini komunikacije. Zadatak ispitanika je bio da prepoznaju emociju na osnovu neverbalnog znaka.

Tokom testiranja preko sedam hiljada ljudi u SAD-u, kao i osamnaest drugih zemalja, izveden je zaključak da prednosti veštine tumačenja tuđih osećanja na osnovu neverbalnih znakova imaju emocionalno stabilnije, u društvu popularnije, preduzimljive i osećajnije osobe (prema Goleman, 1995). Uopšteno posmatrano, ovoj vrsti empatije su osobe ženskog pola naklonjenije od muškaraca, što potvrđuju i nalazi istraživanja na našoj populaciji. Rezultati istraživanja Vučetićeve (2008) sugerišu da osobe ženskog pola poseduju razvijeniju samosvest, empatiju i socijalne veštine, uz slabije izražen nedostatak samokontrole, u odnosu na osobe muškog pola. Takođe, rezultati iste studije upućuju na postojanje razlika u stepenu razvijenosti EQa u zavisnosti od mesta rođenja. Ispitanici iz grada postižu više skorove na dimenzijama samosvest, empatija kao i socijalne veštine uz izraženiju suzdržanost u ispoljavanju emocija.

Mnoge talente i visoko razvijene sposobnosti možemo primetiti još i na dečijem uzrastu. Na osnovu testiranja 1011 dece (Nowicki & Duke, 1989) pokazano

da su ona veštija u iščitavanju osećanja, najprihvaćenija u školi i emocionalno najstabilnija. Bili su i bolji daci, iako u proseku njihovi količnici generalne inteligencije nisu bili viši nego kod dece koja su neveštije iščitavala neverbalne poruke. Čini se opravdanim zaključiti da ovladavanje veštinom empatije olakšava deci uspeh u školi. Za razliku od IQa koji je najvećim delom genetski predodređeno i na šta se ne može u velikoj meri uticati, EQ se može učiti i razvijati. Iz razloga fleksibilnosti i mogućnosti unapređivanja, konceptualizacija emocionalne inteligencije je napravila pravu mini revoluciju, najviše na polju menadžementa i razvoja ljudskih resursa. Ukoliko postoji način da se neka sposobnost relevantna za poslovni, ali i privatni život unapredi samim tim što prevazilazi ograničenja genetske datosti, to u velikoj meri povećava broj mesta u klubu uspešnih.

Analizom podataka iz skoro 500 modela kompetencije dobijenih iz svetski priznatih kompanija (kao što su IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways i sl.), isto kao i iz zdravstvenih ustanova, obrazovnih institucija, državnih agencija utvrđene su lične sposobnosti zaposlenih koje su najviše doprinele izuzetnim rezultatima u ovim organizacijama. Te karakteristike su grupisane u tri kategorije: čisto stručne kvalifikacije kakve su potrebne za računovodstvo, ili izradu poslovnih planova; kognitivne sposobnosti kao što je analitičko mišljenje i karakteristike EQ, kao što su samosvest i veština uspostavljanja odnosa.

Za izradu nekih modela kompetencije, psiholozi su od menadžera višeg ranga obično tražili da identifikuju kompetencije koje izdvajaju najuspešnije lidere u njihovim organizacijama, a s tim mišljenjem, da bi se usvojilo kao validno, bi trebalo i da se slože „stručne komisije“. Takođe, korišćen je i mnogo rigorozniji metod na osnovu kojeg su analitičari od menadžera višeg ranga tražili da za utvrđivanje razlike između najefikasnijih i prosečnih ljudi koriste objektivne kriterijume, kao što je npr. profitabilnost odeljenja. Ovi pojedinci su potom intenzivno intervjuisani i testirani, a njihove kompetencije metodično su upoređivane kako bi se utvrdilo koje od njih odlikuju najuspešnije pojedince.

Bez obzira na korišćeni metod, ovaj proces je omogućio da se sastave spiskovi svojstava najefikasnijih lidera. Na tim spiskovima obično se nalazi petnaestak kompetencija, kao što su inicijativa, kooperativnost i empatija.

Analiza svih podataka dobijenih iz stotine modela kompetencije pružila nam je zapanjujuće, ali i ohrabrujuće rezultate. Intelekt je svakako u izvesnoj meri bio pokretač izuzetnih rezultata. Posebno su bile važne kognitivne veštine kao što su sposobnost promene direkcije u mišljenju i dugoročna vizija. Međutim, kada je u okviru svojstava kojima su se isticali izuzetni lideri izmeren odnos između stručnih kvalifikacija i čisto

kognitivnih sposobnosti (od kojih se neke mogu shvatiti kao izvesni aspekti koeficijenta inteligencije) s jedne i EQa s druge strane, pokazalo se da kompetencije zasnovane na EQ igraju sve značajniju ulogu na višim nivoima organizacije, dok su razlike u stručnim kvalifikacijama bile od zanemarljivog značaja (prema Vučetić, 2008). Bitno je naglasiti da akademska i emocionalna inteligencija nisu suprotnost, već se nalaze u dinamičkom odnosu.

Takođe, imajući u vidu prvenstveno kontekst udžbenika koji je pred vama, dokazi koji govore u prilog značaja emocionalne inteligencije odnose se pre svega na prisutnost i onipotenciju pomenute inteligencije u menadžmentu. Prema navodima Golemana (2008) za osobe na liderskim pozicijama skoro 90% neophodnih kompetencija pripadaju repertoaru socijalnih i emocionalnih veština. Emocije jedne osobe se veoma lako prenose na osobe u njenoj okolini. Levenson (2005) ukazuje na postojanje pojave „ogledanje“ koja podrazumeva da osobe u aktivnoj interakciji već nakon 15 minuta razgovora ujednačavaju svoja emotivna stanja merena kroz fiziološke parametre (npr. puls). Na uzorku od 70 radnih grupa različitih profila sprovedena je studija sa ciljem da se utvrdi nakon kog vremenskog perioda će doći do usaglašavanja raspoloženja učesnika eksperimenta. Nakon dva sata, ispitanici koji su sedeli na istom sastanku počeli su da ispoljavaju isto raspoloženje (Bartel & Savedra, 12 prema Nikić, 2010).

A sad...povratak u realnost. Čini se da smo daleko otišli u „hvaljenju“ emocionalne inteligencije i njenih neograničenih granica primene. Ukoliko ličnost posmatramo kao jedan celokupan, funkcionalan sistem čini se bitnim istaći da razvijenost određene vrste inteligencije bez usaglašenosti sa ostalim delovima sistema nije dovoljna za uspeh. Najverovatnije ste tokom svog dosadašnjeg školovanja imali u razredu barem jednu osobu kojoj je „škola išla od ruke“, a društveni život nije bio baš na zavidnom nivou ili obrnuto. To je slučaj ukoliko je jedna od vrsta inteligencija izuzetno razvijena, dok ostale komponente koje odlikuju zreli i zdravu ličnost nisu na jednakom ili barem zadovoljavajućem stepenu razvoja. Menadžer je svakodnevno izložen mnogobrojnim izazovnim stimulusima iz okoline i jedino na osnovu razvijenosti i usaglašenosti „obične“, socijalne i emocionalne inteligencije, poseduje adekvatno „oružje“ u borbi sa izazovima koje posao postavlja ispred pojedinca. I sam Goleman, autor koji je zaslužan za popularizaciju emocionalne inteligencije ukazuje na to da bi obe vrste inteligencije, u smislu IQa i EQa trebalo da budu punopravni partneri u našem mentalnom životu i da jedino ravnoteža između jednog i drugog vode do zdrave i ispunjene individue (Goleman, 1995).

Badem ili ti amigdala

Američki neurolog Džozef Ledu (LeDoux, 1996) svojim istraživanjima, ukazao je na značaj

amigdale u emocionalnom životu pojedinca. Žlezda bademastog oblika - amigdala (od grčke reči - badem) je zadužena za emocionalne aktivnosti i predstavlja svojevršno skladište emocionalne memorije. Ukoliko bi kod određene osobe amigdala bila oštećena ili odstranjena na bilo koji način, takav nedostatak bi osobi onemogućio odmeravanje emocionalne važnosti događaja uz gubitak interesovanja za međuljudske odnose. Životinjama kojima je amigdala oštećena ili hirurški odstranjena nedostaje osećanje straha ili besa, gube želju za takmičenjem i druženjem. Njima su emocije ili nestale ili otupele (Goleman, 1995). Delovanje amigdale i sadejstvo amigdale i neokorteksa jeste suština emocionalne inteligencije. Takođe, istraživanja Brothersa (1989) vršena na primatima govore u prilog da je mozak od samog početka dizajniran da odgovori na posebna emocionalna dešavanja.

Osnovne komponente emocionalne inteligencije

Jedna od osnovnih ideja koje leže u osnovi emocionalne inteligencije je da su emocije važni aspekti realnosti, i to kako sopstvene, tako i emocije druge osobe. Na osnovu navedenog, možemo pretpostaviti da bi pojedinac imao realnu procenu stvarnosti neophodno je uvažavanje emocija kao neodvojivog dela mentalnog života. Emocije su od izuzetnog značaja kako za poznavanje sebe, tako i za poznavanje drugih ljudi.

Postoji dosta pokušaja da se emocionalna inteligencija „pojednostavi“ prikazujući se kroz određene modele. Ukoliko uvažimo mišljenje jednog od tvorca samog koncepta Pitera Saloveja (Meyer, Salovey & Caruso, 2000), EQ možemo posmatrati kroz sledećih pet komponenti (Goleman, 1995):

1) *Samosvest* - prepoznavanje osećanja u trenutku kada se ispoljava, kao i spremnost da se realno procene sopstvene sposobnosti, uz prisustvo samopouzdanja. Samosvest je suštinska komponenta emocionalne inteligencije. *Nemogućnost da prepoznamo naša prava osećanja dovodi nas do toga da od njih zavisimo*. Ljudi koji su sigurniji u svoja osećanja veštije vode sopstvene živote i sigurnije donose odluke, od toga s kim će se venčati do toga koji posao bi trebalo da izaberu.

2) *Samokontrola* - savladavanje i upravljanje emocijama tako da one budu tačno odabrane. Samokontrola se zasniva na samosvesti. Ljudi kojima nedostaje ova sposobnost, često se suočavaju sa osećanjima ogorčenosti i mučnine, dok se oni koji je usavrše mnogo brže oporavljaju od životnih padova i nemira. Naime, samokontrola predstavlja spremnost da se čovek nosi sa svojim emocijama tako da one olakšavaju ono što radimo, a ne sa ciljem da nam otežavaju funkcionisanje.

3) *Samomotivacija* - kanalisanje emocionalnih uzbuđenja u akcionu energiju usmerenu ka željenim ciljevima. Tačnije rečeno, samomotivacija predstavlja sposobnost da se služimo svojim najdubljim potrebama kako bismo se usmeravali prema ciljevima koje smo odredili, preuzimali inicijativu i odgovornost, kao i spremnost da istrajemo u onome što smo odredili kao cilj.

4) *Empatija* - prepoznavanje emocija kod drugih ljudi. Empatija je još jedna od sposobnosti koja je zasnovana na čovekovoj samosvesti i osnovna je „ljudska veština“ (pomenuto istraživanje Brothersa na primatima pruža potporu za ovu tvrdnju). Empatični ljudi su osetljivi na skoro nevidljive društvene signale kojima se nagoveštava šta drugi žele, kako se osećaju ili šta im je potrebno. Naime, empatija predstavlja spremnost i sposobnost da osećamo ono što drugi ljudi osećaju, kao i mogućnost da se u mentalnom smislu stavimo na njihovo mesto. Empatija omogućava uspeh pre svega u zanimanjima koja podrazumevaju brigu o drugima, uticaj na druge ljude, kao i u upravljanju i podučavanju. Kada se neka osoba ponaša na određen način to ponašanje je manifestacija delovanja njenog referentnog okvira¹, tj. ponašanje je odraz nasleđenih i naučenih obrazaca karakterističnih za stvarnost te konkretne osobe. Iz tog razloga je razumevanje postupaka drugih ljudi moguće razumeti samo ako poznamo njihovu unutrašnju logiku. Sposobnost rada s ljudima je povezana sa sposobnošću razumevanja ljudi, njihovih reakcija i ponašanja što za menadžment predstavlja jedno od distinktivnih obeležja.

Empatija nije moguća bez prethodnog razumevanja druge osobe (i načina na koji „radi“ njen referentni okvir). Ukoliko empatiju shvatimo kao prostu zamenu životnih situacija dve osobe, shvatićemo da za pravu empatiju to nije dovoljno. Zašto? Razlog se zapravo krije u različitim referentnim okvirima. Mnogi smatraju da je empatija kada stavimo sebe u životnu situaciju druge osobe, ali to je pogrešno. Ako neko sebe (i svoj referentni okvir) stavi u položaj druge osobe (čiji se referentni okvir razlikuje od našeg) onda neće razumeti tu osobu već se samo bolje razumeti sebe i svoje reakcije u hipotetičkoj situaciji. U tom slučaju se ne može govoriti o pravoj empatiji nego o projekciji i identifikaciji tj. o naivnoj empatiji. Prava empatija je tačna empatija, a to znači da osoba koja se uživiljava pogleda na životnu situaciju drugog kroz referentni okvir te druge osobe.

5) *Socijalne veštine*- upravljanje odnosima tj. umeće održavanja međuljudskih odnosa. Umeće održavanja interpersonalnih relacijama velikim delom

predstavlja veštinu razumevanja tuđih emocija. To su sposobnosti koje su neophodne pojedincima koji biraju javna zanimanja i rukovođenje. Zapravo, socijalne veštine ne spadaju samo u domen poslovnog funkcionisanja. Mi se svakodnevno nalazimo u velikom broju socijalnih interakcija i sigurno je da što bolje „plivamo u socijalnim vodama“ veća je šansa da budemo bolje prihvaćeni od strane drugih ljudi i zadovoljniji sobom, jer čovek je, ipak, socijalno biće. Ljudi koji usavršavaju ove veštine bivaju procenjeni kao uspešniji u aktivnostima koje podrazumevaju saradnju sa drugima. Odnose se na precizno uočavanje društvenih odnosa i komunikacionih mreža, spremnost da se razrešavaju društveni sukobi i neguje timski rad sa sinergetskim efektom kao zajedničkim ciljem. Zamislite koliko je značaj ove dimenzije ukoliko sarađujete sa osobom koja nije iz iste kulture kao što je vaša. Ukoliko posedujete veštine facilitacije odnosa sa drugim ljudima i oko sebe stvarate atmosferu u kojoj se vaši partneri osećaju prijatno, mnogo su manje šanse da će vam zameriti ukoliko ste iz neupućenosti prevideli da ispoštujete određeni običaj.

Pomenutih pet komponenti emocionalne inteligencije se najčešće podvode pod dve, bazičnije dimenzije: lična i društvena kompetencija. *Lična kompetencija* je rezultat veštine samosvesti i vladanja sobom. To je sposobnost da se ostane svestan svojih emocija i da se vlada svojim ponašanjem i sklonostima. *Društvena kompetencija* je rezultat društvene svesti i umeća snalaženja u međuljudskim odnosima. To je sposobnost da se razumeju ponašanje i motivi drugih ljudi, kao i veštine kvalitetne interpersonalne interakcije. Veštine koje se sparuju da bi formirale ličnu i društvenu kompetenciju se često pojavljuju zajedno, da se u statističkim analizama čak i ne prikazuju nezavisno.

Da rezimiramo, osoba sa visokim EQom pored kompetencija usmerenih na detektovanje i upravljanje sopstvenim emocijama, poseduje veštine istog karaktera, ali usmerene ka drugim osobama. Iz ovog proizilazi da nije emocionalno inteligentna osoba ona koja je u dosluhu isključivo sa sopstvenim osećanjima. To jeste preduslov, ali ne i dovoljan uslov da bi bila „proglašena“ emocionalno inteligentnom. Neophodna je i usmerenost na osećanja drugih ljudi, poštovanje i uvažavanje tuđih osećanja uz pretpostavku da smo dovoljno vešti da ih tačno identifikujemo. Naravno, ukoliko je društvena kompetencija nešto što odlikuje pojedinca, ali pritom taj pojedinac greši u detekciji osećanja druge osobe, opet se ne postiže željeni efekat. Samo usaglašenost svih komponenti emocionalne inteligencije, zatim ostalih inteligencija, pa nadalje i osobina ličnosti čine osobu potpunom i nude čvrstu građu za zadovoljan život.

Kako bi na konkretnom primeru izgledalo ponašanje emocionalno inteligentne osobe? Zamislimo dve pekare, jedna pored druge, čiji su proizvodi ujednačenog kvaliteta i cena. No, bez obzira na istu početnu osnovu, jedna pekara bolje radi. Zašto? Iz

¹ referentni okvir – širi sistem pojmova, propozicija, stavova ili standarda na koji se, često nesvesno, onaj ko procenjuje ili tumači neku pojavu, predmet ili ličnost.

prostog razloga zato što se kupci *bolje osećaju* kupujući u njoj. U njoj ih svakodnevno prodavačica pita: Kako su, kako se osećaju. Takođe, prodavačica pamti pređašnje odgovore mušterija i pokazuje autentično zanimanje za njih, njihov život, a ne isključivo za njihov novac. Priznaćete, često su nam simpatični baš oni ljudi koji nama prvo ukažu naklonost. U radu sa ljudima, ovo se čini kao vrlo korisna informacija.

Emocionalno neinteligentan je samo onaj ko želi da bude emocionalno neinteligentan

Ljudi se razlikuju po sposobnostima u svakoj od ovih oblasti. Postoje ljudi koji sa lakoćom savladavaju sopstvenu anksioznost, dok u istom momentu ne uspevaju da smanje uznemirenost kod drugih. Na sreću, greške u emocionalnim veštinama se mogu popravljati – a mozak je izuzetno prilagodljiv i stalno uči.

Tipičan primer – kada nas neko u prolazu upita: Kako si? Mi najčešće šturo odgovaramo sa: Dobro, hvala, a ti? Jednostavno, nismo navikli da pričamo o svojim osećanjima i na pitanje koje se prvenstveno odnosi na to kako se *ja osećam*, mi rukovođeni racionalnim umom odgovaramo hladno kao da podnosimo nekakav egzaktni izveštaj. Zašto? Pa jednostavno, nismo navikli, nismo naučeni i nismo podsticani da otvoreno razgovaramo o sopstvenim osećanjima.

U poslednje vreme, razvijaju se programi tzv. obrazovanja ili opismenjavanja srca. U nekim zemljama, poput Amerike, ovakve edukacije se polako svrstavaju u program osnovnog obrazovanja nudeći veštine poput razvijanja društvenosti, upravljanja sopstvenim emocijama i sl.

Imajući u vidu popularnost emocionalne inteligencije i njenu mogućnost razvoja, unazad desetak godina tržište je preplavljeno raznim treninzima koji nude veštine za povećavanje EQa. Naravno, svako ulaganje u sebe i sopstveni imidž, jeste imperativ permanentnog obrazovanja koje nam nameće moderno doba. No, trebalo bi biti oprezan. Lek koji leči sve bolesti, najverovatnije ne leči ni jednu zapravo. Iz tog razloga, prikazaćemo jednu od najutemeljenijih teorija iz koje je koncipiran najveći broj treninga emocionalne inteligencije, sa napomenom da to nije jedini pristup.

Početkom osamdesetih godina poznati transakcioni analitičar Klod Stajner, pripadnik struje radikalne terapije, razvio je koncepte emocionalne pismenosti i emocionalne nepismenosti (Steiner, 1984; prema Milivojević 2004). „Kada smo emocionalno pismeni to znači da mi osećamo osećanja, da znamo koja su i koliko su snažna, kao i da znamo šta ih uzrokuje u nama i u drugima. Mi smo tada naučili kako, kada i gde da ih izrazimo, kao i da ih kontrolišemo. Znamo kako emocije utiču na druge i prihvatamo odgovornost za

njihovo dejstvo“ (Steiner, 1996; prema Milivojević 2004). Stajner ne vidi emocionalnu pismenost i nepismenost kao dve jasno razgraničene kategorije, već ih shvata kao polove kontinuuma koji se kreće od potpune nepismenosti do potpune pismenosti. Kako od “manje” emocionalno pismene osobe postati “više” emocionalno pismen? Stajner sugerise da je to moguće kroz razvoj tri veštine: pričanje o svojim emocijama i o onome što ih je uzrokovalo; razvijanje sposobnosti za empatičku intuiciju i izvinjavanje za štetu nastalu zbog naših emocionalnih grešaka.

“Svako se može naljutiti - to je lako. Ali naljutiti se na pravu osobu, do ispravnog stepena, u pravi trenutak, zbog ispravnog razloga, na ispravan način - to nije lako.”

Aristotel

Kako da samostalno utičemo na razvoj EQa? Za početak, naredni put kada vas neko blizak upita: Kako si? Potrudite se da date opširniji odgovor, zapravo da date odgovor na pitanje Kako se osećaš, a ne šta misliš da bi bilo pametno ili uljudno reći. Vremenom ćete i sami shvatiti kako se zapravo osećate u datom trenutku, jer odgovor: Hvala, dobro sam, najčešće nije pravo stanje vaših emocija. Naravno, kao i u svemu, najbitnije je naći meru. Nemojte težiti da sagovornika opteretite baš svim osećanjima koja vas tih dana okupiraju. Dovoljno opširan odgovor je onaj na osnovu kog je vama jasno kako se zapravo osećate. *Ukoliko budete u stanju da razumete svoja osećanja, znaćete i šta da radite sa njima.* Nastavimo li korak dalje, kada vi naredni put upitate nekog: Kako si? budite iskreni u želji da saznate kako se ta osoba zapravo i oseća. Saslušajte. Ne postoji način da razumete osećanja, želje i očekivanja druge osobe ukoliko niste spremni da saslušate tu osobu. Ako pitate i slušate na pravi način, ljudi će vam rado reći svoje želje i osećanja.

Osnovni cilj učenja emocionalne pismenosti je pomoći ljudima da sarađuju jedni s drugima, bez manipulacije i primoravanja, koristeći emocije i empatiju da nas povežu i povećaju kvalitet zajedničkog života.

Kada smo emocionalno pismeni, možemo da učinimo da naše emocije rade za nas i naše bližnje, a ne protiv nas. Možemo da naučimo kako da izađemo na kraj sa emocionalno teškim situacijama, koje često dovode do svađe, laganja i povređivanja drugih ljudi.

Ukoliko postavljate sebi pitanje: Zašto bi meni, kao budućem menadžeru, emocionalna inteligencija bila korisna? možda se odgovor krije u njenoj širokoj primeni. Ukoliko smatrate da je vaš rad, tj. da je za vaš život korisno da posedujete veštine samomotivacije bez obzira na prepreke i frustracije koji nam osujećuju ciljeve, kontrole emocija, pre svega impulsivnosti i besa, odlaganja gratifikacije i saosećanja, onda je razvoj

emocionalnih kompetencija nešto čemu bi trebalo da posvetite pažnju. Na kraju, ali ne i najmanje važno, biti u harmoniji sa samim sobom i svojim osećanjima predstavlja osnovu za svaku dalju kvalitetnu socijalnu relaciju. Ljudi koji nisu u stanju da vladaju sobom i svojim emocijama, najčešće nisu u stanju ni da rukovode drugim ljudima. Čini se da postaje jasno – koliko bi ste onda bili uspešan menadžer ukoliko niste u stanju da obavljate svoju primarnu funkciju, a to je upravljanje. Ukoliko ste u stanju da prepoznate osećanja svojih saradnika, da se zamislite u njihovoj „koži“, biće neuporedivo lakše naći zajednički jezik na putu ka ostvarenju organizacionih ciljeva. Zapamtite, emocionalna inteligencija se može razvijati!

2. ZAKLJUČAK

Favorizacija bilo kog aspekta ličnosti, samim tim i vrste inteligencije, bez njihove ujednačenosti ne predstavljaju kvalitetnu građu za uspeh. Neophodan je relativno ravnopravan razvoj svih delova da bi jedan sistem adekvatno funkcionisao. Tako je i sa ljudima.

Kreativnost često podrazumeva iznalaženje nekonvencionalnih rešenja za neke standardne probleme. Racionalni IQ tu igra ogromnu ulogu. Međutim, da bi vaš IQ imao prostora za pun potencijal, bitno je uspostaviti ravnotežu u sferi emocionalnosti koja često boji, pospešuje ili sabotira naše ostale sposobnosti. Racionalni menadžeri rade odlično zato što se to od njih očekuje i zato što veruju da rade pravu stvar - kreativni menadžeri idu korak dalje...

LITERATURA

- [1] Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books
- [2] Gardner, H. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books
- [3] Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books
- [4] Goleman D.(1998). *Working with emotional Intelligence*, New York: Bantam
- [5] Goleman, D. (2008). *Emocionalna inteligencija*. Beograd: Geopoetika
- [6] Ledoux, J. & Muller, J. (1996). *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Shuster
- [7] Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgesit as Personality and as a Mental Ability. In: R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.). [*The Handbook of Emotional Intelligence*](#) (pp. 92-117).). New York: Jossey-Bass.
- [8] Nikić, P. (2010). *Emocionalna inteligencija u menadžmentu i organizacionom ponašanju*. Beograd: Zadužbina Andrejević
- [9] Rowe, A.J. (2004). *Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- [10] Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- [11] Stajner, K. (2007). *Školovanje srca - učenje emocionalne pismenosti*. Novi Sad: Psihopolis institut