



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА  
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ  
Часопис из области економије, менаџмента и  
информатике „БизИнфо“  
Број 1/2010, стр. 71 – 82  
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

## УТИЦАЈ ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ НА УСПЕШНОСТ РУКОВОЂЕЊА

### EFFECT EMOTIONAL INTELLIGENCE OF SUCCESS LEADERSHIP

Снежана Михајлов  
Ненад Михајлов

Висока пословна школа струковних студија, Блаце

**Резиме:** У посматрању мултидисциплинарности руковођења једна од његових кључних димензија садржана је у емоционалној интелигенцији руководиоца. Рекли бисмо у њој је и кључ успешности концепта руковођења на путу остварења организационих циљева. На који начин су способности емоционалне интелигенције инкорпориране у један од најефикаснијих модела руковођења – трансформационо руковођење питање је за чијим су одговором трагали аутори овог рада.

**Кључне речи:** руковођење, трансформационо руковођење, емоције, емоционална интелигенција.

**Abstract:** One of key dimensions of leadership is contained in the emotional intelligence of leaders. They told us it is the key to the success of the concept of leadership in the way of achieving organizational goals. How the skills of emotional intelligence incorporated into one of the most effective model of leadership - transformational leadership question for whose answer is sought authors of this paper.

**Key words:** leadership, transformational leadership, emotion, emotional intelligence.

## 1. УВОД

Проучавање руковођења у организацијама, након почетних појединачних настојања почетком двадесетог века, добија свој пуни замах током четрдесетих и педесетих година развојем „класичних“ теорија: особина личности, о стилевима руковођења и контингентних теорија руковођења. Временом међу истраживачима сазрева свест о недовољности наведених приступа и њиховој немогућности да обухвате све аспекте овог занимљивог и сложеног процеса. Већ од средине седамдесетих година схватање о трансформационом и трансакционом руковођењу, уз проучавање харизматског руковођења у организацијама постаје најдоминантнији правац истраживања у овој области.

Новији приступи у проучавању руковођења, укључивањем емоција у овај процес, допринели су идентификацији суштинских разлика између два подједнако важна организациона процеса - руковођења и управљања. Ако се осврнемо на речи Кента (Kent, 2003)<sup>1</sup> да је сврха руковођења „...утврђивање правца и усмеравање људи ка заједничком циљу, развојем њиховог мишљења и вредности; а, сврха управљања „детерминисање и упоређивање алтернативних користи, извршавање алокације ресурса и избор оних алтернатива које су најефикасније и које доприносе реализацији“, онда то заправо значи да руковођење укључује креирање визије, што није само стратешки посао посвећен процени могућности које пружа пословни амбијент и процени способности организације, већ је процес који у великој мери захтева да успоставимо контакт са собом – да знамо ко смо и шта је оно до чега нам је стало и што је још важније, да руковођење инкорпорира потребу да мотивишемо и инспиришемо друге у остваривању заједничког циља, а за то су потребни и глава и срце. Са друге стране, управљање је првенствено когнитивна или интелектуална активност која се односи на остваривање неопходних резултата и њихово праћење, као и распоређивање неопходних ресурса.

"Руковођење је способност да се други људи приморају да раде оно што не желе, а да то ипак воле" (Harry Truman)...Наравно,

---

<sup>1</sup>Kent, T. W. „*Leadership*“, in Rabin, J. (Ed.), *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, Marcel Dekker Publishers, New York, NY. (2003), p. 707.

постоје технике и способности руковођења, али руковођење није само средство „којим се људи приморавају да раде!“. Руковођење је покретање људи које укључује стимулисање њихових емоција и њихову мотивацију.

Различити циљеви процеса руковођења и управљања показују да емоције играју кључну улогу у њиховом дефинисању и диференцирању, да су емоције укључене у процес руковођења, да су успешни руководиоци управо они који користе емоције да мотивишу, инспиришу, интелектуално стимулишу друге.

## **2. НОВИ ПРИСТУП РУКОВОЂЕЊУ**

Повезаност руковођења и емоција није била разматрана у ранијим истраживањима овог процеса. Емоције су наине, третиране као ирационалне или опаке, односно узнемиравајуће у рационалном одлучивању и најчешће протумачене као нешто што треба искључити, минимизирати и контролисати. Приступи руковођењу су, због тога, одбациваиа, девалвирани или маргинализоваиа емоције, док је рационалност (разум) била привилегована.

Са друге стране, питањем људске личности и њиховим емоционалним животом одувек су се професионално бавили само стручњаци - прихолози и психоаналитичари, и сматрало се да у овој области за лаике нема места. Традиционалан приступ бизнису подразумевао је да пословни људи треба да се баве искључиво профитом, да менаџери не треба да се баве индивидуалношћу и различитошћу својих подређених, да руководиоци као моћне и ауторитативне фигуре треба да стављају нагласак на послушност, чврстину, команду и контролу, да се изражавање емоција доживљава као примитивно понашање, односно да у пословном амбијенту сви треба да држе до правила да разум управља емоцијама, а не обрнуто.

Међутим, руковођење, посебно у периоду брзих и непрекидних промена, није далеко од емоција – жеља, страх, очајање, брига, разочарење, бол, љутња, стрес, забринутост и усамљеност. Промене, окарактерисане различитим, новим начином рада и сарадње испољавају потешкоће у међусобним односима руководиоца и следбеника. Унутар овог контекста емоције су јако важне, пошто оне могу и стимулисати и проузроковати или

ометати процес промена. Емоције играју важну улогу у руковођењу. Способност разумевања и управљања осећањима, расположењем и сопственим емоцијама и емоцијама других доприноси у суштини ефикасном руковођењу у организацијама. Као саставни део у односима између руководиоца и следбеника, емоције преносе, посредују или се уплићу у рад, у међусобне односе и мењају процесе.

Дакле, новија истраживања руковођења и пракса разматрају емоције као свој интегрални део, нарочито у контексту трансформационих промена у организацијама, при чему приближавање концепту трансформационог стила руковођења заузима нарочит потенцијал. Важност трансформационог руковођења у контексту промена лежи у чињеници да је оно окидач у ефектима трансформације. Од трансформационог лидера се заправо тражи стварање и подстицање свести међу следбеницима о прихватању визије и циљева организације и емоционално побуђивање њихове мотивисаности за извршење задатака и изнад соспствених очекивања.

Разматрајући утицај који успешни руководиоци остварују на уверења, мишљења, емоције и понашања својих следбеника у прихватању визије и усклађености са њом, ширењем самопоуздања, поверења, позитивне енергије и оптимизма, теорије трансформационог стила руковођења показују да су важан допринос у разумевању ефикасног процеса руковођења. Трансформационо руковођење као емоционално оријентисано, засновано је на утицају који руководиоци остварују на емотивно стање следбеника, развоју емотивно обојених односа са онима којима руководи и емотивну приврженост организацији свих оних који јој припадају. У први план се дакле, истичу емоције и вредности засноване на идеји да су успешни руководиоци, не само они који осмишљавају стратегије или покрећу друге на акцију, већ да њихов успех зависи од тога на који начин то чине.

Упркос уверењима класичних теорија руковођења о непожељности емоција у односима руководиоца и његових следбеника, јер наводно отежавају рационално размишљање и онемогућују продуктивно деловање, новија разматрања, не само да таква схватања побијају, већ се заснивају на чињеници да су емоције кључна варијабла дугорочно успешног руковођења. Да би

емоције послужиле као медијум за остваривање циљева у руковођењу, потребно је развијати одговарајуће емоционалне вештине које ће то омогућити. Успешно руковођење је више емотиван, него когнитивни процес, јер је доказано да се бољи резултати у мотивисању и инспирисању следбеника остварују пре њиховим емоционалним ангажовањем, него логичким и когнитивним механизмима. Због тога је коначно уверење да трансформациони стил руковођења, који у суштини представља “емоционално руковођење”, дугорочно постиже много боље резултате значајне за организацију.

### 3. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Појава конструкта емоционалне интелигенције у деведесетим годинама прошлог века изазвала је приличан број контраверзи у научној јавности, због спајања два наоко искључива психолошка појма – интелигенције и емоција, јер се на емоције гледало као на нешто што онемогућује рационално размишљање и отежава квалитетан рад. Бројним истраживањима доказано је да емоције, ако се њима правилно управља, могу чак поспешити рационално размишљање, омогућити исправно доношење одлука и усмерити појединца на одговарајуће понашање. Ни у једном подручју, таква спознаја није изазвала толику заинтересованост, колико у руковођењу, где су због све интензивнијих промена у пословном окружењу, уочене потребе за руководиоцима са визијом, који ће знати успоставити емоционалну везу са следбеницима и мотивисати их на стално достизање виших циљева.

У теорији емоционалне интелигенције углавном се истичу два модела: модел емоционалне интелигенције<sup>2</sup> заснован на низу

---

<sup>2</sup> Mayer, J. D., Salovey, P., „*What is emotional intelligence*“ In Salovey, P., Sluyter, P. Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators, New York: Basic Books, 1997, p. 3-31; Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Models of emotional intelligence*“ . In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence, Cambridge, England: Cambridge University Press, 2000, pp. 396–420; Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Emotional intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as Mental Ability*“ . In Bar-On, Parker, J. D. A., The handbook of Emotional Intelligence. New York: Jossey-Bass, 2000, pp.320-342; Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Emotional intelligence: Theory, findings, and implications*“, Psychological Inquiry, 15(3), 2004, p. 199; Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Models of emotional intelligence*“ . In Salovey, P., Brackett, M. A.,

интелектуалних способности појединца у процесирању емоционалних информација, фокусиран искључиво на узајамном дејству емоција и интелигенције. Комбиновани модели са друге стране<sup>3</sup>, дефинишу емоционалну интелигенцију као спој менталних способности, особина личности и социјалних компетенција, без изражене емоционалне или интелектуалне конотације, осим назива који им је додељен. Највећи је број оних који комбиновани модел емоционалне интелигенције поистовећују са особинама личности и исто толики број оних који допринос овог модела емоционалне интелигенције у предвиђању успеха сматрају не толико значајним, не више од онога што се може предвидети анализом особина личности.

Моделом способности емоционална интелигенција се дефинише као скуп менталних способности повезаних са емоцијама и обрадом емоционалних информација које поспешују логично размишљање и интелигенцију, те су њен саставни део. Наведене способности развијају се годинама и са искуством, и оне су независне од особина и талената, као и од преовладавајућег начина размишљања. Постоје четири главне способности којима се емоционална интелигенција реализује. То су емоционална перцепција, емоционално олакшавање размишљања, емоционално разумевање и управљање емоцијама.

Перцепција, процена и изражавање емоција представљају најједноставнију емоционалну способност помоћу које појединац, осим што мање или више прецизно запажа које се емоције крију иза нечијег физичког стања, осећања и размишљања, претпоставља способност уочавања и тачног изражавања сопствених емоција и потреба које се тим осећањима повезују.

Друга димензија модела емоционалне интелигенције обухвата способност употребе емоција са циљем ефикасног когнитивног процесирања информација.

---

Mayer, J. D. Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model. Port Chester, N.Y: Dude Pub, 2004, p. 81-105; Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., Sitarenios, G. "Emotional intelligence as a Standard Intelligence", *Emotion*, 1, 2001, pp. 232-242.

<sup>3</sup> Goleman, D, *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd. (2005); Bar-On, R. (2000). „*Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory*“. In R. Bar-On, J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Трећи ниво емоционалне интелигенције односи се на способност разумевања емоција и примене емоционалног знања; разумевање узрока и последица доживљених сопствених и туђих емоција и начин њиховог мењања током времена.

Управљање емоцијама као последња димензија модела емоционалне интелигенције претпоставља способност управљања емоцијама или њиховог контролисања. Најсложенија способност емоционалне интелигенције односи се, како на регулацију сопствених емоција, тако и на способност да се управља и туђим емоцијама, појачавајући при том пријатна, а ублажавајући непријатна осећања. Једноставно, управљање емоцијама представља сталну животну тежњу појединца у покушају одржавања пријатних и „поправљања“ непријатних расположења.

У суштини, појмом емоционалне интелигенције описујемо способност ефикасног одржавања везе између емоција и мишљења, употребе емоција у олакшавању расуђивања и интелигентном расуђивању о емоцијама.

#### **4. ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНИ РУКОВОДИОЦИ**

Доминација емоционалних вештина руководиоца у односу на когнитивне капацитете код трансформационог стила руковођења долази до изражаја у свим компонентама. Способности емоционалне интелигенције, почев од емоционалне идентификације, па до најсложеније – регулације сопствених и туђих емоција, садржане у конкретним понашањима руководиоца, представљају његов значајан унутрашњи потенцијал неопходан за стварање и развијање квалитетних интерперсоналних интеракција са следбеницима, њихову сатисфакцију, приврженост организацији којој припадају и остваривање индивидуалних перформанси на већем нивоу.

Захваљујући својој самоуверености и личној харизми, високој оданости постизању организационих циљева и због поштовања високо постављених пословних, али и моралних стандарда, уз одговорност за властите поступке и уважавање достигнућа сарадника, трансформациони руководиоци добијају поверење и

поштовање својих следбеника, постају њихов узор и подстичу снажан осећај поноса због припадности организацији. Постављајући се на прву линију, руководилац узима себе као пример својим следбеницима, те свесним изражавањем позитивних емоција, креира позитивно организационо окружење у коме прогресиван емоционални дух, међусобна сарадња, узајамно поверење, добронамерност, емоционално повезивање и остваривање заједничких циљева јесу његове основне карактеристике. Непосредним идеализованим утицајем на следбенике, трансформациони руководиоци подстичу њихово позитивно деловање и размишљање.

Мотивацијом и инспирацијом – трансформациони руководиоци мобилизацијом сопствених позитивних емоција успевају у мобилизацији емоција сарадника, подстичући их на деловање и способни су код њих активирати самомотивациони елемент да у послу стално постижу и више од на почетку постављених циљева. Емоционалним повезивањем са сарадницима, они се знатно лакше усмеравају према реализацији организационе визије и наводе на сарадњу да би се визија организације и остварила. Мотивисаност која се постиже емоционалним повезивањем са сарадницима је много већа и дугорочнија, у односу на ону засновану на материјалним облицима стимулација, што има као крајњи циљ већу мотивисаност следбеника при постизању бољих пословних резултата, мерене продуктивношћу и профитабилношћу. Интелигентном употребом позитивних емоција при артикулацији организационе визије, пре свега оптимизмом, ентузијазмом, поверењем, а посебно разумевањем њиховог значаја и улоге у условима брзих и непрекидних промена приликом којих негативна осећања забринутости и страха могу бити неминовност, трансформациони руководиоци успешно инспиришу и мотивишу своје следбенике ка остваривању коначних организационих циљева.

Трансформационо руковођење утиче на следбенике тако да код њих подстиче креативно и интелигентно размишљање. У позитивној организационој клими иницирају се креативност и другачији начин размишљања, те су следбеници способни акумулирати нове идеје и стварати иновативна и конкурентна решења за организацију. Употреба позитивних емоција у стимулацији следбеника ка креативности и иновативности,

манифестује се подршком руководиоца (аутономност следбеника) којом се подстиче њихова унутрашња мотивација за испољавањем креативних способности у решавању проблема и изналагању креативних решења. Одржавање позитивног расположења међу следбеницима - пружањем потпуне слободе у извршавању задатака подстиче њихове когнитивне напоре ка креативном мишљењу и решавању проблема на различите начине. Зато се ентузијазам и висок ниво мотивације међу следбеницима поставља као основни циљ трансформационог руководиоца при остваривању креативних перформанси, а испуњава управо његовом способношћу да интелигентно употребљава и одржава позитивне емоције у пословању. Само позитивно расположени следбеници имају потенцијала за креативност и остваривање коначних организационих циљева.

Уважавање појединаца – индивидуални приступ следбеницима и њихово уважавање главна су одлика трансформационог руковођења. Такав приступ који од руководиоца посебно захтева комуникационе вештине, прилагодљивост и емпатију, омогућује му разумевање позиције својих сарадника, па зато и њиховог понашања, што је неизбежно за усмеравање следбеника према остварењу организационих циљева. Појединачни приступ према следбеницима, руководиоцима омогућује и препознавање специфичних талената и даље развијање њихових потенцијала, за њихову, али и добробит организације у целини. Идеја емпатије - разумевање туђих осећања и њихово сопствено доживљење су репери, али и сврха као доказ да руководиоца поступајући као модел понашања и пружајући индивидуалну пажњу, поседује способности за разумевање емоционалних стања својих следбеника. Емоционална способност руководиоца у разумевању узрока и последица сопствених и туђих емоција представља круцијалну способност за ефикасно руковођење, тим пре што доприноси стварању и одржавању високо квалитетних међусобних односа и стимулисању потреба следбеника за припадношћу.

## **5. ЗАКЉУЧАК**

Оправданост истраживања емоционалне интелигенције у руковођењу проистиче из оствареног нивоа научног сазнања о улози и значају емоција у руковођењу, односно из потребе

стварања таквих организација у којима би идеја руковођења базирана на емоционалним компетенцијама руководиоца могла бити искоришћена као темељни принцип. Сходно томе, селекција кандидата за посао, запошљавање, унапређење и њихов развој као руководећим позицијама у организацијама били би превасходно усредсређени на вештинама емоционалне интелигенције. Потреба за запошљавањем руководиоца који поседују емоционалне способности подразумевало би претходно њихово адекватно образовање; зато би стручне школе, посебно пословне, схватајући значај емоционалне интелигенције у пословању, кроз постизање веће продуктивности и профитабилности, редуковање незадовољства и флукуације запослених, требало да кроз своје наставне планове и програме омогуће стицање и унапређење знања из области емоционалне интелигенције. Значај менталних способности изражавања, разумевања и употребе емоција, не само у пословању, већ и свакодневном животу у смислу стварања квалитетних социјалних интеракција у којима преовлађује добронаменост и заинтересованост за потребе и осећања других, а не остваривање себичних, егоцентричних циљева, намеће као неизбежну потребу њихове примене у свим областима друштвеног живота.

Употреба и доживљење позитивних емоција и расположења, интелигентно контролисање и регулисање испољавања негативних емоција, свесно изражавање позитивних емоција омогућује ефикасно социјално функционисање и адаптирање. Учење и усавршавање емоционалних способности млађих нараштаја сходно томе мора бити један од основних циљева и задатака целог друштва.

Модеран начин пословања од руководиоца, као и осталих пословних људи захтева да поред свих других, сада већ традиционалних услова (интелигенција и стручност) све више буду психолози, емотивно интелигентни и компетентни људи који умеју да владају собом и успешно комуницирају са другим. Спознаја да емоције, ако се њима правилно управља, могу поспешити рационално размишљање, омогућити исправно доношење одлука и усмерити појединца на одговарајуће понашање, изазива огромну заинтересованост, посебно због тога што се у савременом пословању уочавају потребе за руководиоцима који ће знати успоставити емоционалну везу са

запосленима и мотивисати их на стално достизање виших циљева. Успех руководиоца у великој мери је одређен емоционалном, много више него когнитивном интелигенцијом, јер ће од емоционалних способности зависити како ће се носити са фрустрацијама, како ће контролисати лоша расположења и какав ће бити у интеракцији са другима.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ashkanasy, N. M., Tse, B. „*Transformational leadership as management of emotion*“. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, W. Zerbe, *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, (eds.) Quorum Books, Westport, CT, (2000) p. 232.
2. Bass, B. M., Steidlmeier, P. „*Ethics, character, and the authentic transformational leadership behavior*“, *Leadership Quarterly*, 10(2), (1999) 181-217.
3. Bass, M. B. „*Theory of transformational leadership redux*“, *Leadership Quarterly*, 6(4), (1995) p.465.
4. Goleman, D. *Emocionalna inteligencija*. Geopoetika, Beograd. (2005).
5. Goleman, D., Bijacis, R., Maki, E. *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Adižes, Novi Sad. (2006).
6. Kent, T. W. „*Leadership*“, in Rabin, J. (Ed.), *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, Marcel Dekker Publishers, New York, NY. (2003).
7. Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M. „*Emotion regulation abilities and the quality of social interaction*“, *Emotion*, 5, (2005) 113-118.
8. Mayer, J. D., Salovey, P. „*What is emotional intelligence?*“ In Salovey, P, Sluyter, P. *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, (p. 3-31). New York: Basic Books. (1997).
9. Mayer, J. D. „*Emotional intelligence*“. In J. P. Forgas (Ed.), *The handbook of affect and social cognition*. Mahwah, NJ: Erlbaum. (2001).
10. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Models of emotional intelligence*“. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 2000, pp. 396–420.
11. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Emotional intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as Mental Ability*“. In Bar-On,

- Parker, J. D. A., The handbook of Emotional Intelligence. New York: Jossey-Bass, 2000, pp.320-342.
12. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Emotional intelligence: Theory, findings, and implications*“, Psychological Inquiry, 15(3), 2004, p. 199.
  13. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. „*Models of emotional intelligence*“. In Salovey, P., Brackett, M. A., Mayer, J. D. Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model. Port Chester, N.Y: Dude Pub, 2004, p. 81-105.
  14. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., Sitarenios, G. „*Emotional intelligence as a Standard Intelligence*“, Emotion, 1, 2001, pp. 232-242.