

THE ROLE OF IDENTITY AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP AND COMMUNICATION

Svetlana Trajković

Academy of Technical-Educational Vocational Studies, Niš - Department in Vranje, Serbia
svetlana.trajkovic@akademijanis.edu.rs

Milica Mladenović

Academy of Technical-Educational Vocational Studies, Niš - Department in Niš, Serbia
milica.mladenovic@akademijanis.edu.rs

Abstract: Identity - a question of numerous scientific fields, especially social humanities. The basic substrate of every human being is identity, it is built throughout life, starting from early childhood, through biological and psychological maturation. Identity is the final result of the process of individual development. In the business context, employees are social beings with their overall psycho-physical characteristics and social characteristics. The personal characteristics of the employee determine the position of the individual in the community to which he belongs. That is why each individual occupies a specific place in the social and economic system, the team to which he belongs, the function in the organization. Every employee is an individual who, during the presentation, comes to the manifestation of individual characteristics. Knowledge of the individual characteristics of employees requires knowledge of the processes and ways of communicating with an individual in all life cycles, i.e. stages of life, which influence the formation of identity in different ways. An important feature of employees in business systems is the possession of emotional intelligence, which consists of non-cognitive, competencies and characteristics that imply the individual's ability to respond to the demands and influences of the environment. Emotional intelligence is a set of numerous competencies, such as: self-awareness, personal control, self-confidence and empathy. She agrees, that is. complementary to rational intelligence. Emotional intelligence determines the behavior of each individual in business contact with other employees, with the employer, friends outside the business system, other family members and acquaintances from social interactions. From the point of view of management, both operational and strategic, the key to the success of the organization is reflected in the manager and his leadership abilities, that is, managers who give a stamp to management teams. Leadership opinions and communication processes conditioned and colored by the identity of the individual who performs managerial activities individually, or by the identities of individuals who together form management teams, bringing their own identities and certain characteristics into the leadership and communication process. Leaders communicate with their team depending on the situation, i.e. in different ways, and precisely such specific ways represent a certain leadership style. In this sense, leadership styles contain behaviors aimed at leading employees. In the literature, nor in practice, there is no recommendation as to which style is the best, styles differ, and the real problem is to adopt a certain style, in the context of the situation, which is influenced by numerous factors. Apostrophizing the importance of these processes for the success of the organization, this paper gives a special review of the influence of the identity and emotional intelligence of the individual on the process of communication and leadership in the organization.

Keywords: communication, leadership, identity, emotional intelligence

ULOGA IDENTITETA I EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU I KOMUNIKACIJI

Svetlana Trajković

Akademija Tehničko-Vaspitačkih Strukovnih Studija Niš - Odsek Vranje, Srbija
svetlana.trajkovic@akademijanis.edu.rs

Milica Mladenović

Akademija Tehničko-Vaspitačkih Strukovnih Studija Niš - Odsek Niš, Srbija
milica.mladenovic@akademijanis.edu.rs

Rezime: Identitet - pitanje brojnih naučnih oblasti posebno društveno humanističkih. Osnovni supstrat svakog čoveka je identitet, izgrađuje se tokom čitavog života, počev od ranog detinjstva, biološkim i psihičkim sazrevanjem. Identitet je konačni rezultat procesa razvoja individue. U poslovnom kontekstu, zaposleni su društvena bića sa svojim ukupnim psiho-fizičkim osobinama i socijalnim karakteristikama. Lične osobine

zaposlenog određuju položaj individue u zajednici kojoj pripada. Zato svaka individua zauzima specifično mesto u društvenom i ekonomskom sistemu, timu kome pripada, funkciji u organizaciji. Svaki zaposleni je individua kod koje prilikom predstavljanja, dolaze do manifestacije individualne osobine. Poznavanje individualnih karakteristika zaposlenih, zahteva poznavanje procesa i načina komuniciranja pojedinca u svim životnim ciklusima, tj. fazama života, koje na različite načine utiču na formiranje identiteta. Važna osobina zaposlenih u poslovnim sistemima jeste posedovanje emocionalne inteligencije, koja se sastojod nekognitivnih, kompetencija i osobnosti koje impliciraju sposobnost individue da odgovara na zahteve i uticaje okruženja. Emocionalna inteligencija je skup brojnih kompetencija, kao što su: samospoznaja, lična kontrola, samopoverenje i empatije. Ona je saglasna tj. komplementarna prema racionalnoj inteligenciji. Emocionalna inteligencija određuje ponašanje svake individue u poslovnom kontaktu sa drugim zaposlenim, sa poslodavcem, prijateljima izvan poslovnog Sistema, ostalim članovima porodice i poznanicima iz društvenih interakcija. Sa stanovišta menadžmenta, kako operativnog tako i strategijskog, ključ uspeha organizacije se ogleda u menadžeru i njegovim liderskim sposobnostima, odnosno menadžerima koji daju pečat menadžerskim timovima. Ocesi liderstva i procesi komunikacije uslovljeni i obojeni identitetom pojedinca koji obavlja menadžerske aktivnosti ponaosob, ili identitetima pojedinaca, koji zajedno čine menadžerske timove, unoseći sopstvene identitete i određene karakteristike unutar procesa liderstva i komunikacije. Lderi komuniciraju sa svojim timom zavisno od situacije, tj. na različite načine, i upravo takvi specifični načini predstavljaju određeni liderski stil. U tom smislu liderski stilovi sadrže ponašanja usmerena na predvođenja zaposlenih. U literaturi, a ni u praksi, ne postoji preporuka koji je stil najbolji, stilovi se razlikuju, a pravi problem je usvojiti neki stil, u kontekstu situacije, na šta utiču brojni faktori. Apostrofirajući značaj ovih procesa za uspeh organizacije, ovaj rad daje poseban osvrt na uticaj identiteta i emocionalne inteligencije pojedinca na proces komunikacije i liderstva u organizaciji.

Ključne reči: komunikacija, liderstvo, identitet, emocionalna inteligencija

1. UVOD

Poslednjih decenija svedoci smo velikih promena u poslovnom svetu. Međutim, promene čiji smo svedoci su tu, a brojni poslovni sistemi se lose prilagođavaju na sadašnje doba globalizacije, na šanse i probleme koje donosi. Burna, promenljiva vremena zahtevaju specifičnu snagu čiji su titulari lideri. Ovo se posebno odnosi na one lidere koji poseduju lične osobine odmerenosti, motivisanosti, empatije. Promenljivost poslovnog okruženja i radnih uslova nameću rukovodiocima i liderima novu vrstu problema, posebno u situacijama npr.: kratkih vremenskih rokova, neophodnost donošenja presudnih odluka, višeslojnost i složenost poslovne sredine, držanje pažnje i motivacije uposlenih za obavljanje zadataka u okolnostima koje su specifične, podsticanje motivacije radnika i naročito veština kontrole stresa i konstruktivne komunikacije.,

Sa istorijskog stanovišta, verovalo se da ličnost čoveka nastaje na osnovu genetskog potencijala, odnosno da se razvija sama po sebi. Kasnija istraživanja su dokazala da razvoj ličnosti nije jednostavna stvar, da je pod uticajem genetskih činilaca i interakcija između osobe u nastajanju i važnih osoba u okruženju. U početku, to su roditelji i najbliži srodnici i prijatelji, tokom razvoja u različitim fazama životnog ciklusa čoveka, pečat u razvoju i formiranju ostavljaju i druge osobe i događaji. Niko se ne rađa sa ličnim identitetom, svojim JA, svim onim što pojedinac doživljava kao isključivo svoje i po čemu se razlikuje od drugih. Identitet se stiče i izgrađuje u toku života, kroz interakcije s drugim ljudima. Formiranje pojedinca direktno zavisi od uticaja okruženja i sopstvenog iskustva. Kultura zajednice takođe diktira lične i poslovne odnose. U svakom čoveku, lično iskustvo, organizacioni, kulturni i komunikacioni uticaji, determinišu ponašanje i razumevanje sveta kao realne celine.

Ličnost čoveka čine njegova uverenja i sklonosti, koje se formiraju u toku čitavog života, pod uticajem vaspitanja, obrazovanja, kulture, nacije, medija, stavova, segmenata socio-ekonomske sredine koja ima ulogu u životu pojedinca. Takođe i u oblasti obavljanja poslova, ponašanje zaposlenog direktno zavisi od karakteristika njegove ličnosti, koja je formirana pod uticajem navedenih faktora. U poslovnim sistemima, čovek je specifičan, ključni faktor uspeha organizacije, koji svoje performanse konstantno nadograđuje i menja, te zbog toga ljudski faktor u organizaciji nazivamo ljudskim potencijalima. S obzirom da je formiranje čoveka pod uticajem različitih faktora, koji se javljaju u različitim životnim fazama, čovekovu ličnost u sferi poslovanja posmatramo kao promenljivu kategoriju. Posebno je veliki uticaj ličnosti i emocionalnog identiteta u procesima komunikacija i liderstvu.

Pojam ličnost je osnovni pojam u psihologiji ličnosti i odnosi se na unikatan, uravnotežen i složen psihički skup karakteristika, koji određuje specifično i očekivano delovanje pojedinca. Ove osobine pobjuhvataju intelektualnu komponentu ličnosti, njeni vrednosni stavovi, motivacija, osećajnost, težnje, maniri u ophođenju sa drugim osobama. Zato je ličnost dinamični sklop koji se sastoji od sposobnosti, temperamenta, karaktera, motiva, vrednosti, stavova. U opštem smislu, ličnost čini postojanu organizaciju karakteristika pojedinca prema kojima se svaka osoba razlikuje od ostalih u društvu.

2. SAVREMENE TEORIJE LIČNOSTI

Teorije ličnosti obuhvataju skladan skup principa, pojmova i činjenica koje tretiraju prirodu i postojanje ličnosti. Svaka teorija ličnosti nastoji da opiše i objasni ličnost kao celinu, a osnovni problemi kojima se bavi su struktura, dinamika i nastanak i razvoj ličnosti, i odnos ličnosti i okruženja, apostrofira pojedine segmente, pokušavajući da definiše primarni uticaj faktora koji utiču na njeno formiranje. Savremene teorije ličnosti se svrstavaju u 5 grupa: 1. Psihodinamičke teorije ličnosti 2. Biheviorističke teorije ličnosti 3. Faktorske teorije ličnosti 4. Humanističke teorije ličnosti; 5. Socijalne teorije ličnosti.

Jedno os važnijih otkrića psihoanalize jeste *nesvesno*. Prema topografskom modelu Frojd razlikuje tri nivo ličnosti: svesno, predsvesno i nesvesno. Ove instance se jasno razlikuju u iskustvu psihoanalitičara u radu sa pacijentima. Pacijent je svestan šta u tom trenutku saopštava, ali nije svestan brojnih informacija iz svog života koje on zna, ali jednostavno nisu u tom trenutku u centru njegove svesti. Praviti razliku između onoga što su ljudi u datom trenutku svesni, od onih kojih nisu, predstavlja čisto opisan pristup pojmu nesvesnog. Na taj način se deskriptivno određuje šta je trenutno u svesti a šta nije u svesti. Ali, za psiho-analizu je važniji dinamički pristup Erik Erikson, američko-danski psihoanalitičar, ego psiholog Frojdske orijentacije, definiše razvoj ličnosti čoveka kroz osam razvojnih faza (proširuje pet faza Frojda, dodajući tri stadijuma odraslog doba). Sve faze karakterišu dva potpuno suprotna pola (Erikson, 1974):

1. **Oralno motorni - poverenje/nepoverenje** (do 1. godine) – traži se odgovor na pitanje: *da li je društvo pouzdano ili nije?*
2. **Analno muskularni – stid/sumnja** (od 1. do 3. godine) – traga se za odgovorom na pitanje: *da li ja to mogu?*
3. **Inicijativa – krivica** (od 3. do 6. godine) poklapa se sa izlaženjem iz „bezbednog okruženja“,
4. **Marljivost – inferiornost** (od 6. do 12. godine) – traga se za odgovorom na pitanje: *da li sam dorastao/dorasla zadatku?*
5. **Identitet – konfuzija identiteta** (od 12. do 18. godine) – intenzivno se traga za odgovorom na pitanje: *šta je moj identitet?*
6. **Bliskost – izolacija** (od 18. do 40. godine) - traži se odgovor na pitanje: *gde je granica između „ja“ i „mi“?*
Plodotvornost – stagnacija (od 40. do 65. godine) - traži se odgovor na pitanje: *šta će ostati nakon mene? i*
7. **Integritet – beznadežnost** (od 65. godine do smrti) - traži se odgovor na pitanje: *šta sam sve postigao/postigla u životu?*

Navedene faze prate jedna drugu, a neresavanje zadataka u jednoj će stvoriti poteškoće u narednoj fazi. Svaka faza ima svoje suprotnosti i na početku je težište razvoja bilo na dostizanju pozitivnog ishoda faze, da bi se kasnije ukazivalo i na pronalaženje balansa. Što znači da bi trebalo zadržati manje segmente negativnog pola, kako bi izvesna doza nepoverenja delovala odbrambeno. Previše bliskosti može dovesti do promiskuitetnosti. Ukoliko ličnost uspešno prođe svaki stepen, sa sobom nosi psihičku i socijalnu snagu koja joj pomaže pri prelasku u naredne razvojne etape. I obrnuto, ako ličnost loše prođe u nekom od razvojnih stepena onda je moguće da se jave maladaptacije, što može izazvati probleme u barenoj razvojnoj etapi. Krajnji produkt procesa individuacije jeste izgradnja jedinstvenog identiteta ličnosti.

3. IDENTITET I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Pojedinac je biće za sebe i prema naučnim istraživanjima ne mogu da se nađu dva identična čoveka bilo u fizičkom, ili psihičkom i socijalnom smislu. Iz tih razloga je bitno da lider orema svakom pojedincu nastupi pojedinačno, uzimajući u obzir da je svaki član tima specifični sklop osobina, specifičnih veština po kojima se diferencira od ostalih koji pripadaju istom timu. Ljudsko biće je dijalektičkog karaktera, što znači da se stvara i razvija samo u kontaktima i relacijama sa drugim osobama, pa je zato komunikacija sastavna dimenzija individue.

Istorijski posmatrano, pojam emocionalna inteligencija (EI) javlja se 90-ih godina XX veka, u radovima autora Peter Salovey-a na Univerzitetu Jejl i John D. Mayer-a na Univerzitetu Nju Hempšir. Primenjujući naučnu metodologiju oni su razvijali naučne modele, tehnike i instrumente na osnovu kojih se sprovodi procena EI. Mayer, Salovey i Caruso dali su svoj doprinos tome da se koncept EI razvije i dobije naučnu potvrdu. U literaturi susrećemo i pojmove: emocionalni koeficijent, emocionalna pismenost i emocionalna kompetentnost Salovey i Mayer su definisali emocionalnu inteligenciju kao umešnost praćenja i razlikovanja kako ličnih tako i osećaja drugih ljudi, i upotreba dobijenih informacija kao vodiča za buduće ponašanje. (Salovey i Mayer, 1990).

O pojmu emocionalna inteligencija pisao je i Danijel Golman 1994. godine u delu „*Emocionalna inteligencija*“. Model emocionalne inteligencije se sastoji od nekoliko bitnih komponenata:

- Samosvest – sposobnost „čitanja“ sopstvenih emocija i shvatanje kakav uticaj imaju na okolinu
- Donošenje odluka – proučavanje sopstvenih postupaka i poznavanje posledica
- Upravljanje osećanjima – spoznavanje šta je podloga osećanja
- Prevazilaženje stresa – naučiti opuštanje se i razumeti važnost opuštanja

- Empatija – razumevanje tuđih osećanja i uvažavanje različitosti mišljenja
- Komunikacija – razgovarati o osećanjima sa razumevanjem i biti dobar slušalac
- Samootkrivanje – razumevanje potrebe za otvorenošću i poverenjem, kako govoriti o svojim osećanjima
- Pronicljivost – prepoznavanje obrazaca u ličnom i životu drugih ljudi
- Samoprihvatanje – umeti prihvatiti svoje mane, umeti ceniti svoje vrline
- Lična odgovornost – preuzeti odgovornost i umeti prepoznati posledice ličnih odluka i reagovanja
- Samopouzdanje – umeti izložiti svoje brige i osećanja bez ljutnje i pasivnosti
- Grupna dinamika – spoznati kada pratiti, a kada voditi
- Rešenje konflikta – model „pobediti/osvojiti“ pri pregovaračkom kompromisu

Emocionalna inteligencija (EI) je sposobnost da se opaze emocije, da im se pride i da se izazovu, kako bi pomogle procesu mišljenja. Osećaji imaju važnu ulogu u organizacijama jer su iste deo socijalne interakcije i utiču na međuljudske odnose. “Osećaji mogu igrati presudnu ulogu u smanjenju dvosmislenosti koja je tipična za organizacijske situacije. Prepoznavanje emocija drugih ima veliki značaj u interpersonalnim odnosima i predstavlja važan deo neverbalne komunikacije. Prepoznavanje i razumevanje tuđih emocionalnih stanja omogućuje nam da prilagodimo svoje reakcije prema određenoj osobi i time izbegnemo mogući sukob, nesporazum ili napad” (Sokić i Mandarić, 2020:08-09).

U biti, EI 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 dalje navodi da se EI usredsređuje na meru u kojoj kognitivne sposobnosti pojedinca dobijaju informacije od emocija i na meru u kojoj se upravlja emocijama. Prema Golemanu EI čine nekognitivne sposobnosti, kompetencije i veštine koje utiču na sposobnost osobe da se nosi sa zahtevima i pritiscima okoline. Emocionalna inteligencija se delom stiče genetskim nasleđem, ali značajnim delom procesom učenja. Kada govorimo o emocionalnoj inteligenciji, zapravo govorimo o sklopu sposobnosti koje su za razliku od opšte inteligencije vezani uz naš afektivan način života, koji ukazuje na emocionalnu zrelost pojedinca (Szesniak i Stochalska, 2019).

Majer, Karuzo i Salovej još odlučnije tvrde da je reč o konstrukt koji pripada klasi „širokih“ sposobnosti, te da se bitno razlikuje od tzv. personalne i socijalne inteligencije (Mayer, Caruso, & Salovey, 2016).

Brojne studije praktične važnosti ukazale su na značajnu prediktivnu moć sposobnosti EI u različitim psihološkim domenima. Na primer, utvrđeno je da sposobnost EI ima bitnu ulogu u predikciji akademskog postignuća. Osim toga, ovaj konstrukt je od značaja i za organizacioni kontekst: sposobnost EI je u pozitivnoj korelaciji sa poželjnim ishodima na radnom mestu – sa snažnijom otpornošću na stres, visokim ocenama od strane kolega i supervizora, i povećanjem zarade kao indikatorom radnog učinka (Lopes et al., 2006).

4. UTICAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I IDENTITETA NA LIDERSTVO

Sva verbalna i neverbalna ponašanja se u pogledu drugih pretvaraju u poruke koje pojedinac iznosi, te zbog percepcije čoveka nije toliko važno šta je rečeno koliko je važno šta su drugi čuli. Ljudi pamte kako su se osećali ali ne toliko i šta im je neko rekao, te često u stručnoj literaturi nailazimo na podatak da nije važno šta govorimo u interpersonalnoj komunikaciji ukoliko nas drugi ne slušaju. Potrebno je da govorimo jezikom onih koji nas slušaju i da znamo da je komunikacija uvek dvosmeran proces, čak i onda kada pojedinac misli da ne komunicira. Otuda je pitanje identiteta, pojedinca ili sistema, komunikološko pitanje. Tim najčešće vidimo kaodve ili više osobe koje imaju zajednički identitet i/ili cilj. Kroz ponašanje i karakter, određujemo ko smo mi (identitet, filozofsko pitanje „ko sam ja“) i šta mi radimo. Zbog toga važnu odrednicu svakog pojedinačnog ili sistemskog identiteta čine socijalna inteligencija, emocionalna inteligencija i relaciona inteligencija. Sve one se odražavaju na interpersonalnu komunikaciju.

Zašto da imamo emocionalno inteligentne lidere? Lideri sa visokom EI su produktivniji. Lideri sa visokom EI pozitivno utiču na profitabilnost, fluktuaciju, zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo klijenata. Emocije su zarazne. Čak od 50-70% emocionalne klime unutar tima je direktno pod uticajem emocija lidera tima. Ako je lider emocionalno inteligentan, onda će i saradnici takođe biti emocionalno inteligentni.

Najefikasniji način da zadržite vaše zaposlene jeste da imate pozitivne i produktivne odnose sa njima. Ministarstvo rada SAD je došlo do rezultata da je zadovoljstvo poslom bolji prediktor dugaćkog života “Fundamentalno otkriće nauke je da smo ožičeni za povezivanje. Neuronauka je otkrila da naš mozak druželjubivim čini sama njegova oblikovanost, da je on kad god se upustimo u interakciju s drugom osobom neumitno uvučen u blisko povezivanje “mozak na mozak”. Taj neuronski most omogućuje nam da utičemo na mozak – i time na telo – svakoga s kim smo u interakciji kao što ta osoba može da utiče na naš mozak i telo”. (Goleman, 2006).

Dokazano je da 28-30% poslovnih rezultata obično zavisi od toga kao se zaposleni osećaju u kompaniji. Možemo reći da način na koji lider upravlja svojim raspoloženjem više nije privatna stvar, već postaje jedan od činilaca koji

određuju rezultate poslovanja. I možda najvažnije – naše emocionalno stanje znatno utiče na kvalitet našeg života i života ljudi oko nas. Činjenica je da svakodnevno u kancelariji, sali za sastanke ili fabričkoj hali, ljudi jedan drugog “inficiraju” osećanjima, pri čemu ih vrlo brzo sve obuzima isto osećanje od ljutnje do zavisti, isto tako od euforije i entuzijazma. Međutim, najači uticaj ima lider - jer ljudi preuzimaju emocionalne “kodove” od onoga ko je na vrhu. Čak i kada direktor radi iza zatvorenih vrata, njegov stav utiče na raspoloženje onih koji su mu direktno podređeni a potom se prenosi na ukupnu emocionalnu klimu u kompaniji. Ponašanje lidera i njegovo raspoloženje utiče na ponašanje i raspoloženje svih ostalih. Mrzovoljan i negativan “šef” koji stalno kritikuje, stvara negativnu radnu atmosferu u kojoj ljudi više obraćaju pažnju na probleme i samim tim ne primećuju nove mogućnosti, možda brža ili lakša rešenja, a i želja za inovacijom nestaje. Liderski potencijali predstavljaju značajnu kariku u razvoju liderstva i njegovog uticaja na ponašanje zaposlenih, ali njegovo istraživanje zahteva brojne primene i prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja (Cort et.al., 2018). Transformacioni lider poseduje širok aspekt atributa: prijateljski i podržavajući način delovanja, inspirativna motivacija, intelektualni uticaj i individualizovano razmatranje” (Yizhong et.all., 2019).

Način na koji ljudi iskazuju svoje emocije predstavlja i osnovu prema kome se ljudi ponaosob razlikuju, tako da se iskazivanje emocija može pripisati karakternim crtama pojedinaca. To znači da se dve ili nekoliko osoba mogu naći u istovetnom situacionom okruženju, ali da pri tome svako od njih ispolji sasvim različite osećaje i reakcije u ponašanju. Tri autora, (Goleman, Bojatzid &McKee) u svojim radovima pišu o tzv.rezonantnom liderstvu – čime označavaju da lidere/ke usmeravaju osećanja prema timu i to u prihvatljivom smeru, ali pišu i o disonantnom liderstvu, kada emocije lidera idu u negativnom smeru. Rezonantnog lidera prepoznajemo u momentu kada se ciljevi, nastojanja, potrebe i vrednosti kao i norme ponašanja članova tima podudaraju sa liderovim. Za takvu timsku zajednicu je karakteristično da se pripadnici rima osećaju zaštićeno i cenjeno. Osećaju se dobro u timu jer su međusobno usklađeni, vlada solidarnost uz zajedničko donošenje odluke o daljim pravcima u funkcionisanju tima. Empatija lidera obezbeđuje da se pripadnici tima osećaju sigurno, doživljavaju međusobno poverenje i podršku što im pomaže da očuvaju pozitivan stav i odnos u radu tima u različitim situacijama koje su opterećene promenama, krizama i konfliktima. i obrnuto, Takav tim odlikuje odsustvo saosećanja, empatije i tolerancije. Blago disonantni lideri su staloženi i učtivi. Odlikuj ih maniri ponašanja prema poslovnom bontonu, i specifična šarmantnost. Uglavnom, ovi su lideri zaokupljeni prvenstveno ličnim karijernm razvojem i ličnom poslovnim uspehu, što članovi tima vrlo brzo prepoznaju.

5. ZAKLJUČAK

Lideri su uticajni ljudi koji umeju da promene istorijske tokove – zahvaljujući umeću da najpre iskontrolišu vlastite emocije i da njima ovladaju. Istorijski razvoj ekonomije i društva i dokazuje da se emotivna manipulacija, odnosno kontrola osećaja ostalih zaposlenih u organizaciji svesno upotrebljava sa ciljem da se ostvojnim strategijama. Ali, važi i obrnuto, istorija takođe pamti slučajevkada su lideri izgubili uticaj (bilo politički ili vojni, ili poslovni) onda kada su u datim situacijama izgubili kontrolu nad emocijama, dozvolivši da temperament ima dominantnu ulogu u njihovom ponašanju. U ovom radu smo nastojali da dokažemo da se radom na emocionalnoj inteligenciji mogu ostvariti rezultati, prvenstveno sa stanovišta poslovnih tj. Organizacionih Sistema. U tom smislu nastojali smo da odgovorimo na pitanje: Kako emocionalna inteligencija pomaže liderima u komunikaciji sa okruženjem, internim i eksternim?

Prema očekivanju, da bi ličnost imala bitne karakteristike lidera, znači da umešnije od drugih zna da iskontroliše tok sopstvenih misli koje proističu posle emocija, što znači da tako definiše vlastita osećanja. Lider uspeva u tom naporu jer racionalno osvešćuje svoje sopstvene tzv. “emocionalne okidače”, što znači da ume da razume: šta je to što kod njega izaziva frustrirajuće emocije i koje su to situacije, ili ponašanje, ili reči i rečenice drugih ljudi koje kod njega izazivaju negativnu reakciju. Sasvim je sigurno da lideri koji umeju da drže pod kontrolom svoje emocije donose odluke koje su pop svojoj suštini u poslovnom smislu delotvornije; lider osvešćuje impact ličnih osećanja na internu i eksternu okolinu. Takva kontrola emocija omogućava lideu da stvori okruženje u kome preovlađuju zdravi odnosi među ljudima i veća produktivnost u organizaciji kao celini. U suštini, razlika između vrhunskih i manje uspešnih lidera jednostavno se sastoji u razlici koja nastaje tokom upravljanja emocionalnom inteligencijom u različitim situacijama, i to na dnevnom nivou. Vrhunski lider, dakle osoba koja kontroliše vlastite emocije kreira okolnosti u kojima ostali zaposleni mogu da se iskažu u svom najboljem svetlu i ostvare superiorne poslovne rezultate. To znači da zajednički rad i oblikovanje identiteta poslovne organizacije takođe podrazumeva da pripadnici tima međusobno usklađuju svoje aktivnosti, kreiraju atmosferu koja podstiče slobodnu komunikaciju, sa uvažavanjem međusobno komuniciraju i umeju da slušaju šta drugi članovi tima predlažu, što sve skupa stvara socijalnu inteligenciju tima kao celine, a onda rezultati dolaze sami po sebi.

U radu smo takođe istakli značaj empatije kao druge komponent emocionalne inteligencije. Njena suština se ogleda u umešnosti svakog člana kolektiva ili kolektiva u celini ne samo da uoče, već da se sa uvažavanjem odnose prema

tuđim emocijama, da osveste osećanja sa kojima se suočavaju u međusobnoj komunikaciji, što znači da figurativno prvo „uđu u tuđe cipele“, jer jedino tako može da se shvati emocionalno stanje drugih i njihove motive i razloge, a time je kreiran prostor za slobodno iskazivanje stavova, misli i uverenja ostalih sagovornika.

Važna, treća po redu odrednica emocionalne inteligencije vezana je za specifične socijalne veštine svake individue u zajednici i zajednice kao celine, odnosi se na usmeravanje odnosa koji se uspostavljaju između različitih elemenata sistema sa ciljem da se proces komunikacija sprovede do kraja, da se kanališe razgovor u željenom pravcu, da se izbegne ili spreči svaki mogući konflikt, nesporazum ili eventualna neprijatnost.

Još jedan važan element emocionalne inteligencije jeste sposobnost kontrolisanja sopstvenih misli i osećanja, tj. samokontrola, njena suština se ogleda u preusmeravanja nepoželjnih emocija ili bar u sposobnosti nereagovanja na određene impuls ili tok misli u održavanju komunikacije sa ostalim članovima iz okruženja. Obvlanjajući poslovnu komunikaciju izuzetno je važno da članovi kolektiva poseduju izvesnu dozu samokontrole kako bi se izbegla nefunkcionalane komunikacija, sukobi i razdor unutar kolektiva.

Na kraju, ali po značaju jednaka sa ostalim elementima jeste kreiranje i održavanje motivisanosti, što se opisuje kao samoinicijativno ponašanje koja bitno može da pomogne kako bi se ostvarili utvrđeni ciljevi i rezultati.

U radu smo takođe potencirali da pored komponenata emocionalne inteligencije, egzistiraju sposobnosti koje određuju vrste inteligencija koje čine poslovni identitet lidera, to su: 1. socijalna, 2. emocionalna i 3. relacionalna inteligencija. Socijalan inteligencija označava sposobnost da se utvrde i shvate emocije i emocionalna stanja drugih ljudi. Ova specifična sposobnost može da obezbedi stvaranje bližih međuljudskih odnosa i osećanje privrženosti. Naredna sposobnost se sastoji u ličnom angažovanju pojedinaca da konektuju druge ljude. Može se reći da je ova sposobnost u stvari osnovna veština lidera, a odnosi se na koordinisanje i pružanje podstreka članovima organizacije da poslovni sistem funkcioniše u cilju ostvarivanja unapred definisanih ciljeva kolektiva kao celine.

Kako smo naveli, međusobi ili relacioni odnosi su treća važna sposobnost, a radi se o sposobnosti osobe da oseti empatiju, kao i da poseduje veštinu da lako stupa u različite društvene konekcije i odnose. Pojedinci koji poseduju empatiju kao specifičnu sposobnost, takođe poseduju umeće da identifikuju osećanja drugih ljudi, i da na osnovu toga predvide kako će da reaguju u različitim situacijama. Smatra se da navedenu sposobnost imaju individue koje dobro rade u timu i u stanju su da uspostave kvalitetnu timsku komunikaciju i relacije.

Sasvim očekivane su posledice nedostatka kako emocionalne inteligencije, tako i socijalne i relacione inteligencije su brojne. U poslovnom sistemu to su smanjena produktivnosti članova kolektiva, manjkavosti u radnim procesima, nepoštovanje ugovorenih rokova ispunjavanje radnih zadataka, česta fluktuacija zaposlenih unutar i izvan kolektiva, nizak nivo međusobne tj. interpersonalne komunikacije u kolektivu. Nedvosmisleno, organizacije koje imaju ovakvu poslovnu kulturu na kraju ne mogu da ostvare misiju, viziju i ciljeve, odnosno, unapred su osuđene na propast, baš zato što nisu u stanju da kontrolišu interpersonalne sposobnosti članova kolektiva.

U stvari, u funkcionisanju timova gde nije uspostavljen nepisani tzv. timski sporazum, odnosno gde nije kreirana atmosfera poverenja, članovi tima jednostavno nemaju ni mogućnost da aktiviraju ni socijalnu, ni emocionalnu, ni relacionu inteligenciju. Preostaje da se ispoljavaju emocije koje su negativne za obavljanje poslova, kao što je primetna nesigurnost, napetost i stres kod pojedinaca, nema invencija, a i produktivnost tima opada iz straha da se ne pogreši i doživi sankcija.

Fleksibilnost u prilagođavanju promenama iz okruženja i održavanje ostvarene konkurentske prednosti olakšava u znatnoj meri omogućava stabilna interpersonalna komunikacija i međuljudski odnosi. Lideri koji pred sobom i pred kolektivom postavljaju visoka očekivanja i ciljeve karakteriše inspirativna motivacija. Ona podstiče članove tima da budu posvećeni svojim radnim zadacima, da podrže i veruju u viziju i tima kome pripadaju, i organizacije u celini. Individualno uvažavanje svakog člana tima ili organizacije karakteristično je za lidere koji stvaraju atmosferu u kojoj se oseća međusobna podrška i pažnja prilagođena individualnim potrebama članova.

REFERENCE

- Cort, R., Rauvola, R., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 44-57.
- Erikson, Erik H. (1974). *Dimensions of a New Identity*. Jefferson Lectures in the Humanities. New York: W. W. Norton & Company. ISBN 978-0-393-00923-1.
- Goleman, D., Boyatzid, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psycothema*, 18, 132-138
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3).

- Sokić, K., & Mandarić, M. (2020). Ispitivanje povezanosti emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti. *FIP - Financije i pravo*, 8 (1), 7-33. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/253741>
- Szczesniak M., & Stochalska, K. (2019). Temperament and Sense of Coherence: Emotional Intelligence as a Mediator, *27,17(1):219*.
- Valina, A.S., Simone, C., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work. *Journal of Business Research* 107, 162-171.
- Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C. K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability: Evidence from China. *Employee Relations*, 41(1), 101-118.