

## EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

### *Sistemi umiru – instikti opstaju*

Pitanjem ljudske ličnosti i njene analize "unutrašnjim svetom" ljudi i njihovim emocionalnim životom, hardverom mozga i softverom uma oduvek su se profesionalno bavili samo stručnjaci-priholozi i psihoanalitičari, i smatralo se da u ovoj oblasti za laike nema mesta. Tradicionalan pristup biznisu podrazumevao je da poslovni ljudi terba da se bave isključivo profitom, da menadžeri ne treba da se bave individualnošću i različitošću svojih podređenih već da prema svima treba da se ponašaju na isti način, da pokazivanje emocija na poslu predstavlja neoprostivu grešku i znak slabosti itd.

Ipak, poslednjih godina stavovi po ovim pitanjima počeli su da se menjaju. U nastojanju da pronađu načine da povećaju svoju produktivnost i konkurentnost na tržištu, progresivne kompanije su shvatile da se najveći prostor za poboljšanje ne nalazi u delu unapređenja kvaliteta proizvoda, već da se on nalazi u oblasti ljudskih resursa i potencijala firme. Za menadžere to je otvorilo potpuno novo i do tada nepoznato područje emocija ljudi, njihove prirode i psihologije. Moderan način poslovanja od menadžera, kao i svih drugih poslovnih ljudi (prodavaca, ljudi koji se bave marketingom, PR-om i uopšte komunikacijom) zahteva da pored svih drugih, sada već tradicionalnih uslova (inteligencija i stručnost) sve više budu psiholozi, emotivno inteligentni i kompetentni ljudi koji umeju da vladaju sobom i uspešno komuniciraju sa drugim.

Poslednjih godina fenomen emocionalne inteligencije ponudio je odgovore na mnoga pitanja koja su nas oduvek zanimala: zašto nam se čini da neki ljudi naprosto nadareni da uživaju u životu, zašto se najzapaženiji čak u razredu obogati kada poraste, zašto nas neki ljudi osvoje na prvi pogled dok smo prema drugima nepoverljivi, zašto neki iz nevolja isplivaju sa lakoćom, a drugi potonu? U čemu je tajna najboljih prodavaca, najtraženijih menadžera i najuspešnijih lidera? Pitanje je dakle: "Koji umni kvaliteti određuju uspeh"? tema emocionalne inteligencije zaintrigirala je različite i široke slojeve poslovnog, i ne samo poslovnog sveta. Ugledni časopis "Time" posvetio je ovoj temi naslovnu stranicu a poznata holivudska zvezda Oprah Winfrey jednu emisiju svog show-programa. U međuvremenu knjiga psihologa Daniela Golemana "Emocionalna inteligencija" postala je bestseler.

Emocionalna inteligencija (EI) ima svoje korene u konceptu socijalne inteligencije koji je početkom 20-tih godina prošlog veka razvio psiholog E.L. Thomdine. Ovaj autor je definisao socijalnu inteligenciju kao sposobnost da se razumeju drugi ljudi, da se sa njima uspešno komunicira, jednostavno da se u odnosima sa drugim ljudima ponašamo zrelo i mudro. Socijalna inteligencija obuhvata interpersonalnu inteligenciju kao sposobnost da se pronikne u ono što motiviše druge ljude, kako i zašto oni rade i kako da se sa njima uspešno saraduje. Istraživanja pokazuju da svi izuzetni menadžeri, prodavci, političari, profesori, lekari itd. imaju izraženu interpersonalnu inteligenciju. Interpersonalna inteligencija je analogna vrednost, samo okrenuta našem unutrašnjem biću. Ona je sposobnost da oformimo jasnu i preciznu sliku samog sebe, svog identiteta, kao i da se na osnovu tako stvorenog modela uspešno ponašamo u svakodnevnom životu. Termin emocionalna inteligencija su prvi upotreбили psiholozi Peter Salovey i John Mayer sa univerziteta Yale pre petnaestak godina. Prema njihovoj inteligenciji EI je sposobnost da posmatramo, razumemo i razlikujemo svoje i tuđe emocije i da tako dobijene informacije

koristimo kao osnovu za svoje razmišljanje i postupke. Suština EI je da spoznamo svoje i tuđe emocije, da vladamo njima unesto da one gospodare nama, da razum trijumfuje nad nagonom i unutrašnjim impulsima.

Od emocionalne inteligencije zavisi koliko će uspešno zaposleni komunicirati između sebe i sa svojim menadžerima, koliko će kupci biti lojalni prema svojim dobavljačima, kako da zaposleni uspešno rade, kada su pod stresom itd. Ukratko, od emocionalne inteligencije zavise svi aspekti posla: menadžment, prodaja, udeo na tržištu, nivo produktivnosti i lojalnost kupaca i zaposlenih. Analogno tome, istraživanja pokazuju da osnovni uzroci neuspeha zaposlenih leže u nedostatku njihove emocionalne kompetentnosti, što ima za posledicu njihovu nesposobnost da se uspešno nose sa promenama i teškoćama, da uspostave dobre i funkcionalne veze sa drugim ljudima, kao i da budu konstruktivni članovi timova.

Salovey i Mayer smatraju da EI u sebi sadrži interpersonalnu i intrapersonalnu inteligenciju i da se sastoji od sposobnosti koje se mogu svrstati u 5 kategorija.

## 1. SAMOSVEST

Samosvest je sposobnost da upoznamo sebe i sopstveni identitet, da budemo svesni svojih prednosti i mana, potreba i motiva. Za emocionalnu inteligenciju je neobično važna naša svest o sopstvenim osećanjima. Kako nam izjutra krene loše, često smo mrzovoljni ceo dan, a da nismo ni svesni pravog razloga. U trenutku kada neokorteks, deo mozga zadužen za emocije "preradi" naše stanje i mi ga postanemo svesni "šanse" da se naše raspoloženje popravi počinju da rastu.

Ljudi sa jasnom samosvešću nisu previše kritični prema drugima niti su neracionalno optimistični. Otvoreni su i iskreni kako prema sebi tako i prema drugima, samopouzđani su, svesni svojih granica i mogućnosti, zbog čega znaju kada je vreme da zatraže pomoć. Oni su spremni da prihvate kritiku na svoj račun, što olakšava promene i obezbeđuje uspeh. Ljudi koji su otvoreni z akritiku sposobni su da se menjaju, razvijaju i uče, što im omogućava da lakše upravljaju svojim životom.

Prema Golemanovoj analizi samosvest je ključna veština jer od nje takođe zavisi stepen naše samokontrole. Pri to, Goleman ne savetuje da potiskujemo svoja osećanja, već da razvijamo snagu svoje volje koja će ta osećanja nadvladati kontrolisati i pravilno usmeriti.

## 2. UPRAVLJANJE SVOJIM EMOCIJAMA

Samokontrola ili upravljanje svojim emocijama oslobađa nas opasnosti da budemo zarobljenici sopstvenih emocija. Normalno je da ljudi prolaze kroz loše raspoloženje i da imaju potrebu za emotivnim istupima, ali samokontrola omogućava da se jake emocije kontrolišu i kanališu, i da se iskoriste za svoje dobro a ne protiv sopstvenog interesa. Jedan od važnih elemenata samokontrole je sposobnost da se nosite sa stresnim situacijama.

Lideri sa izraženom samokontrolom su u stanju da u firmi stvore atmosferu umerenosti, poverenja i korektnosti, u kojoj će "unutrašnje borbe" za pozicije biti znatno smanjene što otvara put produktivnosti. Samokontrola ima takođe jedan zanimljiv "domino-efekat" na čitavu organizaciju ukoliko se lider ističe svojim umerenim i smirenim pristupom, svi

su izgledi da u takvom ambijentu niko neće želeti da bude "usijana glava". Ukoliko na vrhu nema nekontrolisanog i impulsivnog ponašanja, neće ga biti ni u čitavoj organizaciji.

### *NIKO VAM NE MOŽE NAMETNUTI OSEĆAJ INFERIORNOSTI BEZ VAŠE SAGLASNOSTI*

U uslovima velikih promena i transformacija u organizacijama (privatizacija, tenderi, ujedinjenja, razdvajanja, tehnološke promene itd.) koje su za sve zaposlene izuzetno stresne, ljudi koji vladaju svojim emocijama su u stanju da se nose i izbore sa tim promenama, kao i da u tome pomognu drugim članovima organizacije.

#### 3. SAMO MOTIVACIJA

Pojedinci ispunjeni samo motivacijom teže da ostvare rezultate koji su iznad njihovih očekivanja kao i očekivanja drugih ljudi. Samomotivacija znači da možete da pronađete zadovoljstvo u onome što radite i da vam nisu potrebni spoljni stimulansi (velika plata status, nagrade, kazne ili pretnje) da bi se pokrenuli na akciju. Samomotivacija ili samodokazivanje predstavlja najviši nivo zadovoljenja ljudskih potreba, kada ljudi obavljaju poslove prvenstveno zbog sebe, zato što ih ti poslovi ispunjavaju ili za njih predstavljaju kreativni izazov, a ne zato što ih neko primorava ili nadgleda. Ljubav prema poslu, nepresušna energija, želja da se uči, lojalnost prema firmi koja im omogućava da rade zanimljiv i kreativan posao predstavljaju odlike ljudi sa visokom samomotivacijom. Ovi pojedinci, čak i kada se suoče sa teškoćama ostaju optimisti, jer njihova samokontrola kombinovana sa željom za postizanjem prevladava depresiju i frustraciju. Odlika ovih pojedinaca je da oko sebe okupljaju ljude sličnih profila, što može da predstavlja snažan podsticaj čitavoj organizaciji.

Istraživanja pokazuju da je samo 20 % radne populacije u stanju da sami sebe motivišu, dok motivacija preostalih 80 % ljudi zavisi od toga kako se drugi prema njima ponašaju.

#### 4. ODNOSI SA DRUGIMA

Odnosi sa drugima omogućavaju menadžerima i liderima da njihova emocionalna inteligencija "zaživi" i predstavlja sposobnost da se sa drugim ljudima uspostavi i održava dobar, konstruktivan i produktivan odnos, kao i da se preveniraju sukobi, a osnovu za ovaj element emocionalne inteligencije predstavlja dobra i iskrena komunikacija. Cilj uspostavljanja dobrih odnosa sa drugim ljudima nije sam sebi cilj, već on mora da bude u funkciji postizanja planiranih rezultata, kako bi se ljudi pokrenuli u određenom pravcu. Uspostavljanje dobrih odnosa sa drugim ljudima je ključna osobina menadžera i lidera jer oni svoje ciljeve ostvaruju kroz rad drugih ljudi, a to neće biti moguće ukoliko se sa njima ne uspostavi dobar odnos i dobra komunikacija.

#### 5. UPRAVLJANJE EMOCIJAMA DRUGIH

Upravljanje emocijama drugih podrazumeva pre svega sposobnost da stvari posmatramo iz pozicije svojih sagovornika (empatija), da razumemo njihove emocionalne potrebe,

brige i želje i da u skladu sa tim saznanjima "vučemo" inteligentne poteze. Empatija je jedna od najvrednijih vještina, jer nije jednostavno proniknuti u razmišljanje i emotivno stanje svojih sagovornika, posebno ako se zna da se 90 % komunikacije između ljudi odvija neverbalno kroz "govor tela". Dobra vest je da iako je empatija urođena osobina, ona se može trudom i iskustvom izgraditi i unaprediti.

Kada govorimo o emocijama ljudi, nestaju hijerarhijske razlike i barijere. Svi delimo iste emocije, i one treba da nas spajaju sa drugim ljudima, a ne da nas razdvajaju.

To je razlog, a to potvrđuju i istraživanja, da su oni ljudi koji su u stanju da prepoznaju osećanja drugih, uspešniji i omiljeniji na poslu. Sve ovo, naravno, ne znači da treba da damo prioritet potrebama drugih ljudi u odnosu na sopstvene, ali da bi doneli inteligentne odluke treba da budemo svesni stavova i emocija drugih i da ih uzmemo u obzir.

Neki naučnici smatraju da tradicionalni IQ, odnosno kognitivna konvencionalna inteligencija koja se meri koeficijentom inteligencije ne doprinosi više od 4 % sveopštem uspehu, dok emocionalna inteligencija doprinosi skoro 25–30 %. Ostaje značajnih 60–70 % koji zavise od drugih vrsta inteligencije, kao što su praktična inteligencija, kreativna inteligencija, profesionalne veštine (stručnost) u konkretnoj aktivnosti na poslu, kao i od drugih faktora kao što su društveni status, sreća i dr.

Daniel Goleman, autor pomenutog bestselera "Emocionalna inteligencija" doktorirao je psihologija na Harvardu i u svom istraživanju radu se bavio analizama raznih naučnika "biheviorista" koja se tiču sposobnosti uma da "prerađuje" emocije. Goleman kaže da je želeo da natera čitaoce svoje knjige da dobro razmisle pre nego što za neku osobu kažu da je pametna. Njegova teza glasi da za uspeh u životu nije važan nečiji umni količnik (IQ) meren klasičnim testovima inteligencije već njegov koeficijent emocionalne inteligencije (EI). Pri tom, EI nije pojam suprotan IQ već su ove dve vrste inteligencije izuzetno komplementarne, i međusobno se dopunjuju. Oni pojedinci kojima je priroda podarila i jedno i drugo mogu se smatrati zaista srećnim je se pred njima po pravilu, nalazi put uspeha, a ovima koji su ostali uskraćeni preostalo je da ulože dodatni napor, i da uče. Za razliku od klasične, konvencionalne inteligencije (IQ) koja se utvrđuje testovima i koja za vreme čitavog života ostaje relativno stabilna i nepromenljiva. Emocionalna inteligencija (EI) može, ukoliko se ovom pitanju pristupi na stručan i ozbiljan način biti analizirana i izmerena, a zatim unapređena i poboljšana. To nije jednostavno, i da bi se postiglo potrebno je vreme, upornost i posvećenost, ali su koristi koje proističu iz razvijene EI kako za pojednaka, tako i za organizacije vredne uloženog truda.

Istraživanja u firmama vezana za odnos IQ i EI pokazuju da IQ pomaže ljudima da se zaposle a EI da napreduju na poslu. Goleman je od rukovodilaca jedne telekomunikacione kompanije zatražio da mu saopšte listu najboljih stručnjaka. Na listi nije bilo onih pojedinaca sa najvećim IQ, već onih na čija pisma uvek stigne odgovor, a to su ljudi koji zbog svoje razvijene emocionalne inteligencije bili omiljeni. Ispostavilo se da je firma od njih imala više koristi nego od onih zaposlenih koji su se odlikovali visokim koeficijentom inteligencije ali koji nisu imali dovoljno razvijenu emocionalnu inteligenciju. Prema rečima Golemana najuspešniji lideri imaju izraženo razvijenu EI, iz čega se može izvući jasan zaključak o vezi između uspeha kompanije i nivoa emocionalne inteligencije njenih lidera.

Osoba može da ima izuzetnu edukaciju i obuku, britak analitički um i izuzetan kreativni potencijal, ali bez emocionalne inteligencije, ističe Goleman, neće postati vrhunski lider.

Klaus Miller, osnivač i predsednik Time Manager International (TMI) najveće kompanije u Evropi koja se bavi konsaltingom u oblasti ljudskih veština i koja obučava oko 250.000 ljudi godišnje u 36 zemalja, kaže da njegova kompanija pomaže menadžerima mnogih kompanija da nevidljive stvari, a pre svega emocije zaposlenih postanu za njih vidljive i jasne. U većini kompanija menadžeri su još uvek više zainteresovani za kratkoročne rezultate i finansijske efekte nego za uspostavljanje i negovanje dobrih odnosa i stvaranje pozitivne atmosfere u firmi bez obzira što to donosi zadovoljstvo zaposlenih, njihovu motivisanost, posvećenost poslu i lojalnost, a dugoročno i neizostavno povećanu produktivnost i profit. Iako je emocionalna inteligencija najpotrebnija na poslu (s obzirom da ljude sa kojima radimo ne poznajemo toliko dobro ni dugo kao članove svoje porodice ili prijatelje, niti nas za njih vežu jake emotivne veze kao što je to slučaj sa porodicom ili prijateljima) tamo ćemo je retko sresti. Naše firme su još uvek mesta u kojima se glorifikuje konvencionalna inteligencija (IQ), jer se pogrešno veruje da bliskost i razumevanje među zaposlenima negativno utiču na produktivnost.

Međutim, ukoliko u firmi postoji nepoverenje između menadžmenta i zaposlenih, ako nem aotvorene i iskrene komunikacije ili ako se zaposleni plaše svojih direktora oni neće biti motivisani da rade, ustručavaće se da prijave probleme u procesu rada i neće biti spremni da priznaju svoju grešku, već će svi problemi biti "gurani pod tepih" sve dok ne nastanu višestruko veće štete. Za nesposobnost da sa svojim podređenim uspostave kvalitetnu komunikaciju, za neprepoznavanje značaja emocionalne inteligencije za firmu kao i za štetne posledice koje iz toga nastanu, odgovornost uvek leži na menadžmentu organizacije!

U "potrazi" za evropskom organizacionom kulturom TMI je sproveo istraživanje u 15 zemalja Evropske unije u kome je učestvovalo više od 150.000 ljudi. Rezultati istraživanja su pokazali da je 1 od 10 zaposlenih tražio drugi posao, bez obzira da li se radilo o niskoobrazovanim ili visokoobrazovanim osobama i bez obzira da li su bili dobro ili loše plaćeni. Istraživanje je pokazalo da su mnogi zaposleni razmišljali o promeni posla, ali da su to krili zbog straha od reakcije menadžmenta. Zbog izražene fluktuacije radne snage kao posledice nezadovoljstva zaposlenih rukovodstvo nije ulagalo u obuku ljudi, što je za uzvrat podsticalo druge zaposlene da napuste posao. Tako se 40 % zaposlenih nije osećalo ponosnim na svoju kompaniju, zbog čega su napuštali posao i naknadno dodatno "ocrnili" kompaniju. Pored toga, 80 % zaposlenih se izjasnilo da nije motivisano da uloži maksimalne napore i da nisu zainteresovani za uspeh kompanije?

Zamislite samo fudbalski tim čije članove nije briga da li će pobediti! Ovi zabrinjavajući podaci ukazali su da je ključni problem sa kojim se kompanije susreću kako da menadžeri kompanija inspirišu svoje ljude da "svojski" prionu na posao. Jedini pravi odgovor je da je za to meophodna obuka, pre svega menadžmenta, a kasnije i svih zaposlenih u oblasti emocionalne inteligencije.

TMI je takođe uveo koncept organizacione emocionalne inteligencije koji treba da pomogne organizacijama da se u njima uspostave dobri, konstruktivni međuljudski odnosi, privuku i zadrže najbolji ljudi, kao i da se zaposleni ohrabre da ostvare maksimum svojih potencijala. Krajem osamdesetih, TMI je dobio javni tender Evropske unije u Briselu i priliku da vodi projekat koji je imao za cilj uspostavljanje mehanizama za zadovoljstvo zaposlenih u institucijama EU i osećaja pripadnosti i identiteta sa timom od oko 16.000 ljudi koji su u to vreme bili zaposleni u zajedničkim evropskim

institucijama. To je bio prvi put u istoriji javnih organizacija da je bio primenjen pristup "upravljanje za sve" jer su isti seminar istovremeno i zajedno pohađali najviši funkcioneri Evropske unije i radnici bez kvalifikacija, zaposleni na poslovima čišćenja ili održavanja. Na taj način je premošćavanjem i približavanjem različitih ličnih i organizacionih kultura započelo stvaranje jedinstvene organizacione kulture zajedničkih evropskih institucija, čiji je bitan deo organizaciona emocionalna inteligencija.

Oduvek je bilo poznato da se izuzetno uspešni poslovni ljudi razlikuju od onih prosečnih po izuzetnom nivou empatije, samodiscipline i inicijative, što sve predstavlja deo emocionalne inteligencije. Ovi kvaliteti su sve do nedavno smatrani apstraktnim i nemerljivim, ali se u poslednje vreme mnoge organizacije specijalizovane u oblasti ljudskih resursa bave upravo pronalaženjem instrumenata (samovrednovanja, analize, dijagnoze, testovi itd.) koji će pomoći da se kod pojedinaca i organizacija izmeri nivo njihove emocionalne inteligencije (kompetentnosti). Rezultati svih ovih istraživanja treba da nam saopšte važnu pouku: svet bi bio mnogo prijatniji a ljudi mnogo uspešniji i zadovoljniji kada bismo pridavali više važnosti onome što nauka danas naziva emocionalnom inteligencijom, i kada bismo bili spremniji da uočimo kako da je stičemo i proširujemo, jer i kratko vreme odvojeno za razmenu "fina osećanja" sa kolegama, šefovima ili podređenima, kao i sa kupcima i poslovnim partnerima, može firmi u kojoj radimo doći do zadovoljstva i značajan profit.

Prema pisanju časopisa Trend Letter u nekim kompanijama u kojima je za određene procese rada neophodan visok nivo razumevanja i tolerancije među zaposlenima (radnici koji rade na naftnim bušotinama, proizvodnim trakama, u specijalizovanim konstruktorskim timovima itd.), oni nose na svojim šlemovima ili radnim odelima bedževe ili druge vrste simbola koji označavaju njihov psihološki profil i stil komuniciranja, koji pokazuju da li je osoba otvorena, zatvorena, srdačna, uzdržana, stidljiva itd. Cilj ovakvih nastojanja je da se poboljša međusobna komunikacija, olakša i unapredi timski rad i izbegnu nesporazumi.