

Elvir Čizmić<sup>1</sup>  
Izet Pehlić<sup>2</sup>

## **INTERPERSONALNI ASPEKTI REFERENTNE MOĆI I EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA KAO PREDUVJET EFEKTIVNOG VOĐENJA ORGANIZACIJE**

### ***Sažetak***

*U savremenim uvjetima postindustrijskog društva najvažnije pitanje vezano za uspješnost menadžera ogleda se u njihovim liderskim karakteristikama. Savremeni menadžeri treba da budu osposobljeni za uspostavljanje ravnoteže između svog formalnog i stvarnog autoriteta, kao i ravnotežu između racionalne i emocionalne inteligencije, odnosno između menadžerskih i liderskih karakteristika. Prema tradicionalnom konceptu kvalitet vođenja povezan je sa određenim komponentama kao što su inteligencija, konzistentnost, određenost i vizionarstvo. Navedeni kvaliteti potrebni su za funkcioniranje lidera, ali nisu dovoljni uvjeti za uspješnost određenog lidera u novije vrijeme. U savremenim uvjetima rada i poslovanja uspješni lideri se prepoznaju po visokom stepenu emocionalne inteligencije koja uključuje samosvjesnost, samokontrolu, motivaciju, empatiju i socijalne vještine, odnosno interpersonalne vještine rada s ljudima. Ove karakteristike mogu zvučati kao mehke odrednice, odnosno varijable koje nisu primjerene poslovnom organizacionom aspektu, ali ipak se može uspostaviti direktna korelaciona veza između emocionalne inteligencije i mjerljivih poslovnih rezultata svakog pojedinca i organizacije kao cjeline. Zbog toga emocionalna inteligencija postaje relevantna za upravljanje svim vrstama organizacije a navedena činjenica podstiče kontinuirane rasprave i stvara platformu za nova istraživanja.*

---

<sup>1</sup> Docent, Ekonomski fakultet u Sarajevu, [elvir.cizmic@efsa.unsa.ba](mailto:elvir.cizmic@efsa.unsa.ba)

<sup>2</sup> Viši asistent, Islamski pedagoški fakultet u Zenici, [izet.pehlic@gmail.com](mailto:izet.pehlic@gmail.com)

**Ključne riječi:** moć i utjecaj / formalni i stvarni autoritet / emocionalna inteligencija / empatija

### **Osnovne komponente vođenja u organizaciji**

Vođenje predstavlja poslovnu funkciju u organizaciji u okviru koje menadžer, odnosno lider formulira viziju, misiju i poslovnu strategiju organizacije kroz principe strateškog menadžmenta zasnovanog na konceptualnom sistemu promišljanja. Segment menadžerskih poslovnih aktivnosti strateškog karaktera daje menadžeru karakteristike lidera. Pored navedenog, menadžer istovremeno treba da balansirahu i drugi aspekt vođenja vezan za operativno vođenje odnosno usmjeravati poslovne aktivnosti u željenom pravcu posredstvom usmjeravanja aktivnosti angažiranih ljudskih resursa uz održanje visokog nivoa njihove motiviranosti i posvećenosti. Drugi segment vođenja zahtijeva posjedovanje menadžerskih znanja i vještina za operativno rukovođenje organizacijom. Uspješni lideri moraju naći balans između strateškog i operativnog aspekta vođenja da bi ostvarili uspješno funkcioniranje organizacije u dugom i kratkom roku. To znači da top-menadžeri u organizaciji moraju posjedovati liderske karakteristike i istovremeno biti kompozitori (formuliranje vizije, misije i poslovne strategije) i dirigenti (operativno usmjeravanje ljudskih resursa u skladu sa formuliranom poslovnom strategijom) da bi ostvarili uspješno funkcioniranje organizacije koju duže ili kraće vode (Šunje, 2002:33-34). Vođe su usmjerene ka budućnosti i oni inspiriraju članove organizacije i zacrtavaju smjer razvoja organizacije u kontekstu osmišljavanja vizije i definiranja misije organizacije. Jack Welch<sup>3</sup> iz General Electrica i Alan G. Lafley<sup>4</sup> iz

---

<sup>3</sup> Radi se o tome da se bude veći, da se preuzme rizik”, rekao je analitičaru *Prudential Securities Inc.* u intervju u aprilu ove godine. “Gotovo je nemoguće upropastiti ovo, tako je veliko i moćno”. Ali, sljedeći lider GE moraće donijeti neke teške odluke o tome gdje da koncentrira sredstva i koje neumorne izvršioce da otpusti. To bi moglo značiti zbogom za neke od poslova kompanije, poput električnih uređaja. Prilagođeno: Moore L. Pamela i Brady Diane, *Running the House That Jack Built*, October 02, 2000., str. 68–73.

<sup>4</sup> A. G. Lafley je nakon preuzimanja vođenja u kompaniji P&G promijenio dotadašnju menadžersku praksu. On posebno vrijeme rezervira ekskluzivno za Antoiija i gomile izvještaja vezanih za uspješnost 200 najboljih viših izvršnih menadžera kompanije P&G dok su dotadašnji menadžeri bili većinom usmjereni na proizvode, on pokazuje svoje usmjerenje na odgoj talenata i ne dozvoljava da oni ni na kratko izmaknu njegovoj pažnji. Ako radite za P&G, vi možete biti impresionirani a možda malčice i zaplašeni od takve vrste posvećenosti.

Procter & Gamble Company su svojevremeno osigurali svojim kompanijama viziju na čijim osnovama navedene kompanije i danas egzistiraju. Vođe treba da posjeduju sposobnost za ugrađivanje sistema vrijednosti u organizaciju bez obzira da li se radi o brizi za kvalitet obavljenog posla ili kreiranog proizvoda, poštenju, konzistentnosti, izbjegavanju konspiracije, ili proaktivnom odnosu prema poslu i preuzimanju rizika, ili o brizi za zaposlene i klijente. Svaka skupina ljudi koja radi na realizaciji bilo kojeg projekta određenim kapacitetom i intenzitetom obavezno ima na čelu neku osobu koja je vješta u umjetnosti vođenja. Ta vještina je sastavljena od najmanje četiri sljedeća osnovna gradivna elementa: 1. Moć–sposobnost usmjerena je na uspješno i odgovorno korištenje moći od strane lidera, 2. Motivacija–sposobnost znači razumijevanje ljudskog bića, u različitom životnom dobu i u različitim situacionim kontekstima u kojim imaju različite motive, želje, potrebe i način ponašanja, 3. Inspiracija– sposobnost podrazumijeva da vođe da inspiriraju i podstiču druge na efektivnije i efikasnije realiziranje osnovnih zadataka, 4. Klima–sposobnost odnosi se na način djelovanja koji će razvijati pogodnu atmosferu, odnosno ambijent za kreiranje korektnog ponašanja kao i poštenog sistema motivacije (Wehrich, Koontz, 1994:491).

Unutar organizacijskog konteksta moć se može definirati kao sposobnost pojedinaca ili skupine ljudi da putem vlastitih aktivnosti, ili odluka potaknu ili utječu na vjerovanja, stavove, ponašanje i djelovanja drugih ljudi. Legitimna moć dolazi s položajem i proizilazi iz određenog pravnog sistema, obveza i odgovornosti utvrđenih statutima organizacija, na osnovu kojeg ostali ljudi u organizaciji i van nje prihvataju navedenu poziciju kao legitimnu (Wehrich, Koontz, 1994:292-293). U privatnoj kompaniji, ovlasti koje nosi pozicija proizilaze prvenstveno iz društvene institucije prava vezanog za privatno vlasništvo i volje vlasnika da određen dio autoriteta odlučivanja delegira na profesionalnog menadžera. U djelovanju državnih institucija ovlasti se baziraju na tripartitetnom institutu predstavničke, odnosno zakonodavne, izvršne i sudske vlasti. Moć može, također, proizlaziti iz stručnosti, odnosno kompetencija, znanja i vještina određene osobe, skupine ili tima iz čega proizlazi intenzitet

---

Prilagođeno: Berner, Robert, How A.G. Lafley is revolutionizing a bastion of corporate conservatism, BusinessWeek, July, 2003., str. 52.

njihovog utjecaja na ostale segmente ljudskih resursa u organizaciji a samim tim i na organizaciju kao cjelinu. To je moć koja proizlazi iz znanja i svega drugog što znanje kao takvo predstavlja, jer znanje u savremenim uvjetima predstavlja najvažniji segment kapitala svake organizacije. Ljekari, advokati, profesori i različite druge vrste profesionalaca i eksperata mogu imati veliki utjecaj na druge zbog toga što drugi ljudi cijene kako njih same, tako i njihove stavove i mišljenja. Moć se može bazirati i na ugledu, odnosno na imidžu ili rejtingu određene osobe, skupine osoba ili organizacije. Potrebno je reći da organizacije i pojedinci treba da upravljaju svojim imidžem jer upravo imidž zahtijeva dugoročno kultiviranje različitih organizacijskih varijabli u kontekstu prepoznavanja osnovnih karakteristika publike na koju je organizacija fokusirana uzimajući u obzir i stavove svih ostalih interesnih skupina koje imaju određenu moć i utjecaj u pogledu funkcioniranja određene organizacije. Naravno, potrebno je da drugi vjeruju u organizacije i lidere, kao i njihove ideje. Kao primjer mogu se navesti Martin Luther King<sup>5</sup>, Nelson Mandela<sup>6</sup> ili Mahatma Gandhi<sup>7</sup> koji su imali malo legitimne moći, ali su snagom svoje ličnosti, svojim idejama i svojom sposobnošću javnog djelovanja i promicanja određenih ideja izvršili snažan utjecaj na druge ljude i njihovo ponašanje na način da su mijenjali cijele društvene sisteme ili određene osobine postojećih sistema kao najširih organizacijskih cjelina. Na sličan način bi se mogao kao primjer uzeti i utemeljitelj islama, Abu al-Qasim Muhammad Ibn

---

<sup>5</sup> Martin Luther King Junior, rođen je 15. januara 1929. u Atlanti i jedan je od najvećih vođa za prava američkog crnačkog stanovništva. Propovijedao je nenasilno nepokoravanje i građanski neposluh. Izvor: [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/1964/king-bio.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1964/king-bio.html)

<sup>6</sup> Rođen je 18. jula 1918 u jednom selu u blizini Umtate u okviru kraljevske porodice, koja je pripadale plemenu Tembu. Priče starijih članova njegovog plemena vezane za odbranu domovine i praktični sudski procesi su ga opredijelili da postane advokat s ciljem da učini nešto revolucionarno za svoju domovinu. Već je tokom studija bio vođa studenata koji je organizirao određenu vrstu bojkota predavanja a tokom cijelog života je bio usmjeren na borbu protiv aparthejda i bio lider različitih organizacija koje su radile na tome. Bez obzira što je u nekoliko navrata bio zatvaran i mučen nije odustao od svog cilja koji je na kraju i ostvario. [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/Menschenrechte/Grundkurs\\_MR5/Apartheid/apartheid/Widerstand/mandela.htm](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/Menschenrechte/Grundkurs_MR5/Apartheid/apartheid/Widerstand/mandela.htm)

<sup>7</sup> Mahatma Gandhi, rođen je u [hinduskoj](#) obitelji u mjestu Porbandar u današnjoj državi [Gujarat](#) dana 2. juna [1869.](#) godine. On je vođa nacije koji se izborio za nezavisnost [Indije](#) putem nenasilne [revolucije](#). Izvor: <http://www.mk Gandhi.org/>

Abd Allah Ibn Abd al-Muttalib Ibn Hashim.<sup>8</sup> Konačno, bitno je reći da se legitimna moć dobija imenovanjem na osnovu formalno autoriteta i statusa osobe u organizaciji dok se referentna moć postiže i proizlazi i stvarnog autoriteta na osnovu čega osoba koja vodi organizaciju utječe na ljudske resurse u organizaciji i na njihovo ponašanje.

Drugi sastavni element vođenja predstavlja sposobnost osobe koja vodi organizaciju da suštinski razumije ljude, odnosno njihove želje, potrebe i njihovo ponašanje. Kao i u svakoj drugoj organizacijskoj praksi, jedna je stvar poznavanje teorije motivacije, vrsta motivatora i prirode sistema motivacije, a sasvim je nešto drugo sposobnost primjene navedenog znanja na ljude i određene kontekstualne situacije. Ne može se isti sistem motivacije, niti isti stil vođenja, primijeniti na sve ljude u organizaciji na svim hijerarhijskim nivoima i u okviru svih organizacijskih jedinica. Stoga, u okviru različitih bazičnih tipova organizacije potrebno je primijeniti različite sisteme motivacije i različite stilove vođenja da bi navedene organizacije bile uspješne (Šunje, Pašić, 2003:4).

Treći sastavni dio vođenja je rijetka sposobnost lidera da inspirira sljedbenike u smislu da svaki pojedinac koji učestvuje u realizaciji određenog posla, u okviru određenog projektnog tima ili organizacije u realizaciju istog dobrovoljno uloži sva svoja znanja vještine i sposobnosti. S obzirom da organizacije postindustrijskog društva podrazumijevaju heterarhijske organizacijske sisteme koji generiraju hibridne organizacije zasnovanu na miks pozicione, profesionalne i procesne hijerarhije sposobnost inspiriranja predstavlja *conditio sine qua non* savremenih lidera. Može se reći da je korištenje motivatora usmjereno na podređene i njihove potrebe i proizlazi iz formalnog autoriteta i statusa lidera, dok se inspiracija generira kroz interpersonalne odnose unutar skupine i između lidera i skupine i ista dobrim dijelom proizlazi iz stvarnog autoriteta lidera zasnovanog na njegovom širem društvenom statusu, znanjima i vještinama. Navedene karakteristike dovode do razvoja šarma i privlačnosti lidera koje mogu poticati lojalnost, odanost i snažnu želju članova skupine da međusobno potiču ono što promovira vođa. Ovo nije pitanje zadovoljenja neke konkretne

---

<sup>8</sup> Muhammed, alejhis-selam, još u Meki stekao je ugled i dobar glas kao vođa karavana, dok je tokom svog rada i djelovanja u Medini postao veoma ugledan muslimanski lider koji je imao ogroman broj sljedbenika. Nosio je počasni naziv "El- Emin" (arap. "Pouzdani"). Izvor: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Muhamed>

opipljive potrebe, nego davanje nesebične podrške izabranom lideru, njegovim idejama i aktivnostima, što je posebno prepoznatljivo kod vjerskih i političkih organizacija (Panebianco, 1988:316).

Četvrti sastavni element vođenja je stil vođe i klima koju vođa razvija u organizaciji. Naravno, stil vođe zavisi od različitih faktora kako od samih karakteristika vođe i sljedbenika, tako i od veličine organizacije njenog životnog ciklusa i ostalih kontekstualnih varijabli. Dodatno snaga motivacije zavisi od očekivanja, percepcije u kontekstu nagrada, količine napora koji se smatraju potrebnima, zadatka koji bi trebalo obaviti i drugih faktora koji su dio okruženja, isto kao i organizacijske klime što je dovelo do razvoja velikog broja teorija vođenja i motivacije.

### **Osnovne razlike između moći i utjecaja u organizaciji**

Moć predstavlja jednu od varijabli organizacijskog konteksta prema Henry Mintzberg-u i kao takva bitno određuje određene strukturalne varijable organizacijske strukture. Naravno, nosioci moći u organizaciji su određeni nivoi menadžmenta, ali najveći intenzitet moći posjeduju određene vrste ljudskih resursa u određenom bazičnom tipu organizacije.<sup>9</sup> Osnovni aspekt moći koji je i najvažniji u okviru svih bazičnih tipova organizacije vezan je za moć donošenja poslovnih odluka u organizaciji koja se referira na izbalansirani formalni i stvarni autoritet nosilaca poslovnog odlučivanja. Svijest o postojanju ranije navedenih faktora i različitih aspekata moći u organizaciji vodila je prema značajnim istraživanjima o vođenju i razvoju različitih relevantnih teorija vođenja (Mintzberg, 1981:107). Primarni zadatak menadžera jeste stvaranje i održavanje okruženja pogodnog za efektivno i efikasno funkcioniranje organizacije. Osnovne motivatore u svakoj organizaciji čine novac, način komunikacije, participacija i kvalitet radne sredine, tako da se na osnovu karakteristika navedenih parametara determiniraju osnovni stilovi vođenja, počevši od

---

<sup>9</sup> Naprimjer najveću moć u preduzetničkoj organizaciji ima top-menadžer (preduzetnik) koji je smješten u strateškom vrhu organizacije, dok u okviru profesionalnih organizacija najveću moć imaju profesionalci koji su smješteni u operacionom jezgru. Menadžeri divizija imaju najveću moć u divizionim organizacijama i smješteni su u srednjem dijelu dok različite vrste eksperata imaju najveću moć u okviru inovativnih organizacija. <http://books.google.ba/books?id=YVhdhNEi&dq=Henry+Mintzberg+power+basic+organizational+type&source>

ekstremno autokratskog i benevolentno autokratskog do demokratskog i participativno skupnog stila vođenja.<sup>10</sup> Da bi se vođenje, kao menadžerska funkcija, spoznalo na pravi način potrebno je razumjeti različite aspekte vezane za vođenje i motivaciju i znati da različiti ljudi imaju različitu strukturu potreba, da isti ljudi u različitim životnim kontekstima imaju različite potrebe, te na pravi način razumjeti lanac (potrebe, želje, akcije, zadovoljstvo). (Greenberg, Baron, 2003:471, 473). Faktori koji utiču na motivaciju u organizacijskom kontekstu su individualne osobine svakog zaposlenika, karakteristike posla koje ljudi obavljaju, karakteristike organizacije i šira društvena okolina (Schacter, Langer, 2006:179).

Konačno, potrebno je razumjeti osnovnu distinkciju između moći i utjecaja osoba koje donose odluke u organizaciji. Formalni autoritet i status koji menadžer stiče činom njegovog imenovanja na poziciju top-menadžera u organizaciji predstavlja osnovicu iz koje menadžer crpi svoju legitimnu moć u organizaciji na osnovu koje ima mogućnost da nagradi ili kazni svoje podređene i koristi određen motivacijski instrumentarij. Stvarni autoritet menadžer ne dobija činom imenovanja na poziciju top-menadžera nego se isti stiče putem edukacije i poslovne prakse i ogleda se u znanju u smislu ekspertnosti top-menadžera i njegovom iskustvu u smislu konceptualne spoznaje funkcioniranja interpersonalnih odnosa i poslovnih procesa u organizaciji. Važno je reći da uspješan lider treba da posjeduje istovremeno i moć i utjecaj iz razloga što u situaciji u kojoj osoba ima ekspertnost i referentnost, ali nema legitimnu moć da nagrađuje ljude u organizaciji kroz određen motivacijski sistem zasnovan na novcu, participaciji i kvalitetu radne sredine i vice versa. Konačno, uspješni lideri u savremenim uvjetima treba da posjeduju slijedeće osobine:

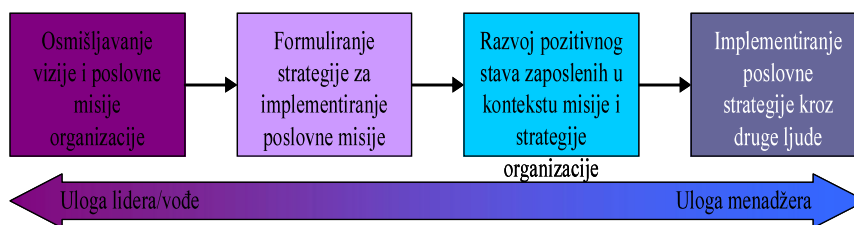
1. Višedimenzionalne elemente inteligencije kao što su: a) emocionalna inteligencija b) kognitivna inteligencija i c) kulturalna inteligencija),
2. Motivacija na vođenje,

---

<sup>10</sup> Fred Fiedler i Rensis Likert, pored navedenog, prepoznaju dvije osnovne vrste lidera a to su lideri usmjereni na posao, odnosno zadatak i lideri usmjereni na ljudske resurse, gdje stil vođenja (autokratski ili demokratski) zavisi od različitih faktora kao što su struktura zadatka, karakteristike članova skupine i priroda odnosa između lidera i članova skupine. Šire: Kaliski, S., Burton, Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, MacMillan Reference USA, 2007. str. 457.

### 3. Fleksibilnost (Greenberg, Baron, 2003:474).

Posebno mjesto vezano za osobine savremenih lidera zauzima posjedovanje emocionalne inteligencije pomoću čijih pet osnovnih elemenata se mogu objasniti i ostale osobine kvalitetnih lidera. U kontekstu navedenog često se postavlja pitanje može li se vođenje naučiti, odnosno, da li se emocionalna inteligencija osobe može razvijati. Neki autori kao što je profesor Noel Tichy sa University of Michigan procjenjuje da 80% vođenja nastaje iz iskustva na poslu, dok 20% može biti stečeno tokom obuke i studiranje. Ovakvu tvrdnju Danijel Goleman u svom djelu *Emocionalna inteligencija* u potpunosti opovrgava i dokazuje da se emocionalna inteligencija i vođenje mogu naučiti (Wehrich, Koontz, 1994:492). Emocionalna inteligencija, zapravo, predstavlja sposobnost osobe da upravlja svojim emocijama i da razumije emocije drugih na način da se kroz upotrebu iste ostvare lični i organizacijski ciljevi a navedeni pojam će se preciznije predstaviti u nastavku rada. Konačno, za bolje razumijevanje vođenja potrebno je prepoznati određene razlike između „lidera i menadžera“ koje se mogu vidjeti na slici br. 1. (Greenberg, Baron, 2003:472)



Slika br. 1. *Lideri i menadžeri-različnost njihovih uloga*

U kontekstu predstavljene slike u teorijskom smislu moguće je razlikovati uloge i poslove lidera i menadžera, ali ih je vrlo teško razdvojiti u poslovnoj praksi jer u savremenim uvjetima poslovanja lider treba da istovremeno bude i strateg (emocionalna inteligencija) i operativac (racionalna inteligencija) uz iznalaženje optimalnog balansa između navedenih uloga u organizaciji.

### Šta je to emocionalna inteligencija?

Emocionalna inteligencija je jedan veoma atraktivan koncept zbog toga što u sebi sažima najmoćnije sposobnosti čovjeka u smislu sposobnosti razumijevanja kako naše emocije utiču kako na



nas same tako i na druge ljude oko nas. Američki psiholozi John Mayer i Peter Salovey su prvi plasirali izraz emocionalne inteligencija već 1990. godine. Nakon više od 10 godina naknadnih istraživanja oni su definirali pojam *emocionalna inteligencija* kao sposobnost prepoznavanja značenja pojedinih emocija i njihovih odnosa, te shvatanje i rješavanje problema na bazi emocija. Istraživanja provedena u Australiji (Sardo, 2004:15) prepoznaju metodološki okvir putem kojeg se emocionalna inteligencija može izmjeriti, a što je još važnije, ona se može razviti i unaprijediti.

Tabela br. 1. *Pet komponenti emocionalne inteligencije na poslu*

<b>Komponente:</b>	<b>Definicija:</b>	<b>Manifestacije:</b>
Samosvjesnost	Sposobnost da se prepozna vlastito raspoloženje i razumiju vlastite emocije, vlastita priroda i unutrašnji pokretači, te njihov utjecaj na druge	Samopoštovanje Samosvjesnost Zdrav smisao za humor
Samokontrola	Sposobnost da se kontroliraju i preusmjere opstruktivni impulsi i raspoloženja Sposobnost da se prolongira odluka odnosno da se razmisli prije prosuđivanja i djelovanja	Vrijedan povjerenja sa integritetom Sposobnost suočavanja sa nepredvidivim situacijama Otvorenost za promjene
Motivacija	Poticađ da se radi iz razloga koji su iznad novca i statusa Sposobnost da se slijede ciljevi sa energijom i punom posvećenošću	Jak pokretač za uspjehom Optimizam, čak i kad se gubi Posvećenost organizaciji
Empatija	Sposobnost da se razumije emocionalno stanje drugih ljudi Vještina tretiranja ljudi u skladu s njihovim emocionalnim reakcijama	Ekspertnost u građenju i izboru talenata Kros-kulturalna senzitivnost Posvećenost kupcima-klijentima
Socijalne vještine	Vještina građenja i održavanja odnosa – stvaranje mreže odnosa Sposobnost da se „uhvati suština“ i sačini odgovarajući izvještaj	Efektivnost u vođenju promjena Upornost Ekspertnost u građenju i vođenju timova

Pored ranije navedenih autora Daniel Goleman je znanstvenik koji je prvi put preciznije definirao i predstavio termin emocionalna inteligencija široj javnosti u svojoj knjizi *Emocionalna inteligencija* iz 1995. godine Goleman je, također, prvi primijenio navedeni koncept na poslovne organizacije 1998. godine i otkrio da

je prema tradicionalnom konceptu kvalitet vođenja povezan sa određenim komponentama kao što su inteligencija, istrajnost, određenost i vizionarstvo, što je prema Golemanu svakako potreban uvjet za uspješnost lidera, ali nije dovoljan uvjet za uspješnost određenog lidera u novije vrijeme. Istinski efektivni lideri se, također, razlikuju, odnosno odlikuju po visokim stepenom emocionalne inteligencije koja uključuje samosvjesnost (svijest o samome sebi), samokontrolu, motivaciju, empatiju i socijalne vještine odnosno vještine rada sa ljudima. Konačno, IQ kao racionalni aspekt inteligencije i tehničke vještine su veoma važne, ali emocionalna inteligencija je element vođenja bez čega ne može biti uspješan lider u savremenim uvjetima. Zbog svega ovoga, u nastavku dajemo detaljan pregled elemenata koji tvore menadžerski institut emocionalne inteligencije (tabela br. 1.). (Goleman, 1998:88)

### **Šta je samosvjesnost?**

Ljudi koji posjeduju visoki stepen samosvjesnosti prepoznaju kako njihovi osjećaji utiču na njih same, ali i na druge ljude i performanse njihovog posla, što može imati utjecaja na funkcioniranje organizacije kao cjeline. Samosvjesnost predstavlja prvu komponentu emocionalne inteligencije. Samosvjesnost znači sposobnost dubokog razumijevanja emocija, snaga, slabosti, potreba i motivatora određene osobe (Torrington, Hall, Taylor, 2004:335). Odluke samosvjesnih ljudi se zasnivaju na njihovim vrijednostima i konsekvntno tome, oni često pronalaze posao koji zahtijeva energičnost, samouvjerenost i predstavlja emocionalni izazov.

### **Šta je samokontrola?**

Biološki, odnosno fiziološki impulsi izazivaju emocije. Možda ljudi individualno ne mogu mnogo uraditi sa njima ali lideri mogu uraditi mnogo tako što će njima kvalitetno upravljati, te učiniti ljude i svoje organizacije uspješnijim. Samokontrola predstavlja nastavak unutarnje konverzacije koja je u toku i koja predstavlja komponentu emocionalne inteligencije koja ljude oslobađa i ne dozvoljava da budu zatočnici svojih vlastitih osjećaja. Zašto samokontrola ima tako veliki utjecaj na lidere? Oni, ljudi koji kontroliraju svoje osjećaje i emocionalne impulse predstavlja ljude koji su racionalni i oni mogu kreirati okruženje i

atmosferu povjerenja i iskrenosti, odnosno fer plej atmosferu u organizaciji ili timu koji vode. U takvom okruženju političko konspirativno spletkarenje i gruba borba bivaju oštro reducirani a produktivnost je u porastu. Također, samokontrola ima efekat prelijevanja. Manje lošeg raspoloženja kod top-menadžera, odnosno lidera znači manje lošeg raspoloženja u cijeloj organizaciji. Samokontrola nadalje dovodi do povećanja integriteta osobe, što nije samo personalna vrlina nego i organizaciona snaga.

### **Šta je motivacija?**

Ako postoji jedna zajednička crta, odnosno karakteristika koju treba imaju svi efektivni lideri, to je sposobnost motivacije. Oni imaju potrebu da ostvare postignuće van granica očekivanja, kako njih samih tako i svih drugih osoba. Ključna riječ ovdje je postignuće. Mnogi ljudi su motivirani eksternim faktorima, kao što je visoka plata ili status koji dolazi na osnovu posjedovanja impresivne titule i na osnovu bivanja članom neke prestižne kompanije. Suprotno, oni sa liderskim potencijalom su motivirani duboko ugrađenom željom da ostvare osnovni cilj u kontekstu svog vlastitog postignuća.

Ako tražite lidere, kako možete identificirati ljude koji su motivirani unutrašnjom željom osobe za uspjehom više nego eksternim nagradama? Prvi signal za to je ljubav prema poslu. Kada ljudi traže kreativne izazove, vole učiti i veoma su ponosni na svaki dobro urađen posao. Oni, također, bivaju obilježeni neumornošću i neiscrpnom energijom, spremni su da rade stvari sve bolje i bolje. Ljudi sa ovakvom vrstom energije su često smatrani nemirnim odnosno ljudima koji ne prihavataju *status quo*. Oni su istrajni u postavljanju pitanja vezanih za stvari koje se rade na jedan način a ne na drugi, oni teže da iznalaze nove pristupe za obavljanje svoga posla. Interesantno je da ljudi sa visokim stepenom motivacije ostaju optimistični čak i kada su rezultati okrenuti protiv njih.

### **Šta je empatija?**

Između svih dimenzija emocionalne inteligencije, empatija se može najlakše prepoznati. Svi ljudi tokom svog života mogu osjetiti empatiju senzitivnog nastavnika ili prijatelja i svi biti pogođeni odsustvom iste kod bezosjećajnog coach-a ili šefa. Empatija znači misaono posmatranje osjećaja zaposlenika zajedno

sa drugim faktorima u procesu donošenja inteligentnih odluka. Empatija je posebno važna danas kao komponenta vođenja zbog najmanje tri razloga. To je, prije svega, povećano korištenje timskog rada, globalizacija i potreba da se zadrže talentirani ljudi u organizacijama kao njihov ključni kapital. Navedeni elementi su važni jer u savremenim uvjetima najbolje poslovne rezultate ostvaruju komplementarni i kompatibilni timovi na globalnom nivou, dok njihov odlazak iz kompanije znači odlazak znanja, sposobnosti, vještina i iskustva, što u savremenim uvjetima poslovanja predstavlja najveću organizacijsku vrijednost čega su efektivni lideri veoma svjesni.

### **Šta su socijalne vještine?**

Socijalne vještine kao komponente emocionalne inteligencije inkorporiraju osobine koje treba da ima top-menadžer kada obavlja poslovne uloge vođe, nominalnog vođe ili veze u kontekstu organizacije koju vodi. Upravo kroz obavljanje navedenih interpersonalnih uloga top-menadžer mora koristiti svoje socijalne vještine, jer je svaki stil vođenja određen kako karakteristikama i sposobnostima lidera, tako i karakteristikama sljedbenika i njihovih zadataka u organizaciji (Šunje, 2002:16). Prve tri komponente emocionalne inteligencije su vještine upravljanja samim sobom. Posljednje dvije empatija i socijalne vještine se tiču sposobnosti osobe da upravlja odnosima sa drugim ljudima. Kao komponenta emocionalne inteligencije socijalne vještine nisu jednostavne kao što zvuče. One nisu samo pitanje prijateljstva i blagonaklonosti iako ljudi sa visokim nivoom socijalnih vještina predstavljaju vođe koji su rijetko zloćudni i sebičnog duha. Socijalne vještine predstavljaju ključnu sposobnost koju treba da posjeduju lideri kompanija. Nakon svega, posao lidera je da uradi posao pomoću drugih ljudi, tako da ljudi budu visoko zadovoljni i motivirani, a to upravo socijalne vještine čine mogućim. Ljudi koji ne mogu izraziti svoju empatiju nisu sposobni izvesti to na pravi način. Socijalne vještine omogućavaju ljudima da stave svoju kompletnu emocionalnu inteligenciju u pogon.

### **Može li se emocionalna inteligencija naučiti?**

Godinama su znanstvenici vodili rasprave o tome da li se lideri rađaju ili stvaraju. Na isti način se raspravlja i o emocionalnoj inteligenciji. Da li se ljudi rađaju sa određenim nivoom empatije,

naprimjer ili postižu određen nivo empatije kao rezultat životnog iskustva? Odgovor je potvrđan za oboje. Naučna istraživanja snažno sugeriraju da postoji genetska komponenta koja detrimira intenzitet emocionalne inteligencije. Psihološka i razvojna istraživanja pokazuju da priroda socijalnih odnosa i iskustvo, također, odigravaju svoju ulogu. Koliki je pozitivan utjecaj svake od njih nikad neće biti spoznato, ali istraživanje i praksa jasno demonstriraju da se emocionalna inteligencija može naučiti i unaprijediti.

Jedno je izvjesno, emocionalna inteligencija raste sa razvija se tokom cijelog života. Postoji jedan klasični izraz za ovaj fenomen a to je zrelost. Čak i u fazi zrelosti, neki ljudi još uvijek treba da treniraju da bi povećali vrijednost svoje emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija je rođena najvećim dijelom unutar neurotransmitera moždanog limbičnog sistema.<sup>11</sup> Limbični sistem utječe na oblikovanje memorije putem integriranja emocionalnih stanja sa pohranjenim memorijskim fizičkim, odnosno tjelesnim osjećajima. Limbični sistem je u međuvezi sa strukturom poznatom kao jezgra za podršku, pod uobičajenim nazivom moždani centar za raspoloženje koji upravlja osjećajima, impulsima i podražajima. Istraživanja pokazuju da limbični sistem uči najbolje kroz motivaciju, proširene treninge i povratne informacije. Navedeno možemo uporediti sa vrstom učenja koja se odvija u neocortex-u.<sup>12</sup> Neocortex je dio ukupnog moždanog cortexa koji je povezan sa limbičnim sistemom i sastoji se od šest nivoa. Neocortex je uključen u više nivoe funkcija mozga kao što je čulna percepcija, generiranje motoričkih komandi, specijalno zahtjevnog rezonovanja, svjesnog promišljanja a, također, je vezan za socijalne aspekte ličnosti i jezik. On upravlja analitičkim i tehničkim sposobnostima osobe. Neocortex služi za shvatanje koncepata i za logiku. To je dio mozga koji shvata kako se koristi računar ili kako se vrši poziv na kupnju na bazi čitanja knjige. To je, također, dio mozga na koji se usmjerava većina treninga i

---

<sup>11</sup> Limbični sistem dolazi od latinske riječi «limbus» što znači granični ili rubni, uključuje strukture u ljudskom mozgu koje su uključene u emocije, motivaciju i povezivanje memorije sa emocijama. Šire: <http://www.healing-arts.org/n-r-limbic.htm>

<sup>12</sup> Neocortex dolazi od latinskog prevoda ove riječi što znači «nova kora» koja predstavlja dio mozga svakog sisara. Ona je najviši sloj koji pokriva površinu moždanih hemisfera, debljine je 2-4 milimetra. Šire: <http://www.medterms.com/script/main/art.asp?articlekey=25283>

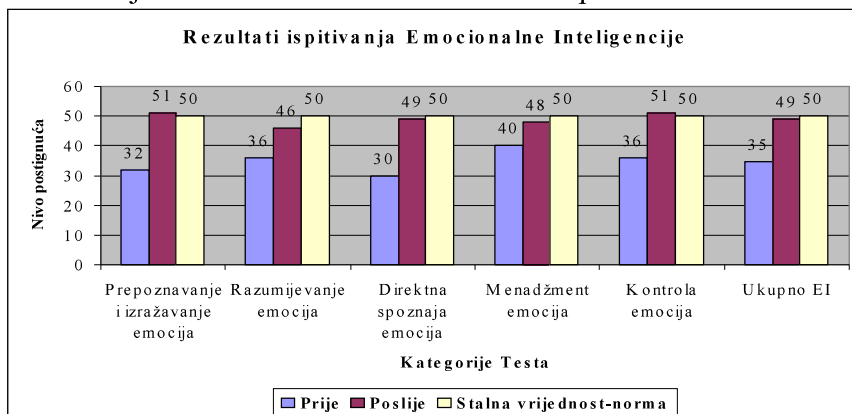
programa sa ciljem da dođe do porasta emocionalne inteligencije određene osobe.

Sve do 2003. godine bilo je veoma malo opipljivih dokaza koji bi potkrijepili mnoge tvrdnje vezane za koristi emocionalne inteligencije ljudskih resursa za organizaciju. Godinu dana ranije jedna australijska konsultantska kompanija pod nazivom «Learning Dimensions» je uspjela da definiira i determinira koje opipljive komercijalne koristi mogu postići organizacije ako je njihova radna snaga sa višim stepenom emocionalne inteligencije. U saradnji sa Swinburne University, «Learning Dimensions» je koristila specijalizirane validne instrumente za mjerenja emocionalne inteligencije i brojne druge faktore koji doprinise boljim performansama radnog mjesta. Pronalasci i otkrića, popisani na osnovu istraživačke studije provedene na više od 80 zaposlenih iz četiri organizacije iz Melbourne-a, pokazuju da ljudi sa visokom emocionalnom inteligencijom imaju: 1. manje izostanaka sa posla i bolje psihološko zdravlje, 2. veću odgovornost prema organizaciji i veću posvećenost poslu, 3. jasnije razumiju ovlaštenja i ispoljavaju veće zadovoljstvo obavljanjem posla, 4. imaju viši nivo odgovornosti vezano za aktivnosti i direktne izvještaje o poslovnim performansama, mnogo redovnije zahtijevaju podršku kada se iznova dešavaju stresne situacije na poslu (Sardo, 2004:14).

Veoma je važno naglasiti da izgradnja emocionalne inteligencije kod nekoga ne može i neće se desiti bez iskrene želje i konkretnog napora. Kratki seminari sigurno neće pomoći u tome niti neko može naučiti iz knjige kako se to postiže. Mnogo je teže naučiti istaknuti unutarnje aspekte empatije da se ljudima jednostavno i prirodno odgovori nego da se to potvrdi kroz stručno vještačenje izvedeno kroz određenu regresionu analizu. Konačno, bilo bi neutemeljeno izjaviti da dobra klasična IQ i tehničke vještine nisu važan sastavni dio snažnog liderstva. Ipak, recept za kvalitetno vođenje neće biti kompletan bez posjedovanja emocionalne inteligencije (Kaplan, Norton, 2001:9-11). Na sreću dokazano je da se emocionalna inteligencija može učiti i razvijati. Proces nije lagan, jer zahtijeva dosta vremena i posvećenosti. Ali koristi koje dolaze od posjedovanja dobro razvijene emocionalne inteligencije kako za pojedince tako i za organizaciju kao cjelinu čine te napore isplativim.

Naprimjer jedna velika istraživačka studija koja je provedena kao dio programa razvoja vođenja kod velikih multinacionalnih kompanija imala je primarni cilj implementirati treninge za razvoj

sposobnosti vođenja timova kroz programe treninga baziranog na sposobnostima. Tim se sastojao od 30 menadžera srednjeg nivoa, većina ih je bila sa inženjerskom i tehničkom pozadinom znanja i vještina. Prije početka primjene programa kroz komponente učenja i razvoja vještina vođenja za svakog pojedinca i tim kao cjelinu izmjerene su procjene pet različitih transformacionih karakteristika vođenja prema Bass and Avolio Transformational Leadership Modelu. Istraživanje je vršeno sa pretpostavkom da će se kroz popravljjanje nivoa emocionalne inteligencije popraviti i sposobnosti vođenja. Putem provedenog istraživanja mjereno je kako individualni tako i timski nivo emocionalne inteligencije uz korištenje (SUEIT-Swinburne University Emotional Intelligence Test) modela. Ovaj test mjeri pet različitih sposobnosti emocionalne inteligencije i postao je baza procesa učenja i razvoja u organizacijama. Izmjereni nivo emocionalne inteligencije i transformacije vođenja su dobijeni kroz obuhvatanje tima osmomjesečnim, šestomodulnim razvojnim procesom. Cilj modula je bio popravljjanje sposobnosti ljudi pri participiranju u vođenju kroz razvoj njihovih kompetencija emocionalne inteligencije. Nakon kompletiranja navedenih modula članovi tima pojedinačno, ali i tim kao cjelina su bili ponovo ocjenjivani a aspekta nivoa kompetencija emocionalne inteligencije i transformacije vođenja. Kako se vidi na slici br. 2. (Sardo, 2004:16) nivo svake od kompetencija vezanih za emocionalnu inteligenciju je popravljen aproksimativno za 50% prateći proces učenja i razvoja ljudskih resursa koji su bili obuhvaćeni istraživačkim procesom.



Slika br. 2. Rezultati ispitivanja emocionalne inteligencije

## ZAKLJUČAK

Zahvaljujući teorijskim i praktičnim radovima različitih autora danas se može potvrditi da razvoj emocionalne inteligencije ljudskih resursa u organizaciji može proizvesti različite poslovne koristi za organizacije u smislu veće učinkovitosti svih njenih članova. Putem razmjene emocionalne inteligencije ljudskih resursa u organizaciji jednih sa drugima ili sa klijentima organizacije postoji veća mogućnost da se dosegnu organizacijski ciljevi. Svi navedeni dokazi na bazi kojih se dolazi do spoznaje snažnog utjecaja kompetencija emocionalne inteligencije na ponašanje ljudskih resursa u organizaciji ukazuju na neophodno inkorporiranje vještina koje tvore emocionalnu inteligenciju kod svakog lidera, odnosno top-menadžera bilo kojeg bazičnog tipa organizacije. Metodologija za razvoj emocionalne inteligencije je sada dostupna i veoma je troškovno efektivna i ona nije usmjerena samo na isticanje učenja novih vještina, nego upravo na drastične promjene načina na koji se to čini, odnosno organizacione kulture i ponašanja ljudi u organizaciji u kontekstu primijenjenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa i stila vođenja u organizaciji.

Potreban uvjet dobrog sistema vođenja u organizaciji je posjedovanje legitimne moći dok je dovoljan uvjet istovremeno posjedovanje određenog intenziteta referentne i ekspertne moći lidera koji vodi određenu organizaciju, što znači da uspješan lider treba istovremeno posjedovati i moć i utjecaj. Navedene činjenice od lidera zahtijevaju kontinuirani razvoj vlastitih vještina, ali i razvoj vještina kod svih zaposlenih u organizaciji koju lider vodi. Lideri treba da kontinuirano preispituju vlastite osjećaje i da njima vladaju. Lideri moraju preuzeti odgovornost za svoje osjećaje i koristiti postignuća vezana za upravljanje vremenom tako da izbjegnju stresne situacije. Lideri moraju naučiti unaprijed predvidjeti kako će reagirati nakon određenog događaja ili akcije, tako da mogu upravljati različitim situacijama i kreirati efektivan organizacijski kontekst. Konačno, uspješni lideri u savremenim uvjetima moraju biti sposobni da konceptualno segledavaju poslovne probleme i da uzimaju u obzir pozitivne kritike, uz izbalansirano korištenje, kako formalnog i stvarnog autoriteta, tako i racionalne i emocionalne inteligencije.



## LITERATURA

- Berner, R. & How, A.G. (2003). Lafley is revolutionizing a bastion of corporate conservatism, *BusinessWeek*.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?, *Harvard Business Review*.
- Greenberg, J. & Baron, A.R. (2003). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Kaliski, S.B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, MacMillan Reference USA.
- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*, january-february.
- Moore, L.P. & Brady, D. (2000). *Running the House That Jack Built*, October 02.
- Panbianco, A. (1988). *Political Parties-Organization and Power*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sardo, S. (2004). Learning to display Emotional Intelligence, *Business Strategy Review*, Spring.
- Schacter, S.B. & Langer, S. (2006). *Balanced Leadership, How Effective Principals Manage Their Work*, London and New York: Teacher College Press, Columbia University.
- Šunje, A. & Pašić, M. (2003). *Innovative Organization Human Resource Management Model*, 7th International Research/Expert Conference, "Trends in the Development of Machinery and Associated Technology" TMT 2003, Lloret de Mar, Barcelona, Spain, 15-16 September.
- Šunje, A. (2002). *Top-menadžer vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Čigoj štampa.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1994). *Menadžment*, Deseto izdanje, Zagreb: MATE.

### Web stranice:

[http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/1964/king-bio.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1964/king-bio.html)

<http://www.mkgandhi.org/>

<http://hr.wikipedia.org/wiki/Muhamed>

[http://kvaliteta.inet.hr/t\\_si397a.htm](http://kvaliteta.inet.hr/t_si397a.htm)

<http://www.healing-arts.org/n-r-limbic.htm>

<http://www.medterms.com/script/main/art.asp?articlekey=25283>

## **INTERPERSONAL ASPECTS OF REFERENTIAL POWER AND EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A MANAGER AS A PREREQUISITES FOR EFFECTIVE ORGANIZATION MANAGEMENT**

Elvir Čizmić, *Senior Lecturer, Faculty of Economy, Sarajevo*  
Izet Pehlić, *M.A. Islamic Pedagogical Faculty, Zenica*

### ***Summary***

Under the contemporary conditions of postindustrial society, the most important issue of a manager success is reflected through his leadership characteristics. Contemporary managers should be able to balance between their formal and real authority, between rational and emotional intelligence, or between manager and leadership characteristics. According to a traditional concept, the quality of leadership is connected to certain components such as intelligence, compactness, definiteness and visionariness. This is, by all means, a necessary condition for a successful leader, but these days it is not enough for a certain successful leader. Under the contemporary conditions of work and business, true effective leaders are identified according to high quotient of emotional intelligence that includes self-consciousness, self-control, motivation, empathy and social skills, that is, interpersonal skills in working with people. These characteristics may be seen as loose ones, or as variables not suitable to business organizational aspect. Nevertheless, a direct correlation can be established between emotional intelligence and gradable business results of every individual and an organization as a whole. That is why emotional intelligence is getting relevant for managing different kinds of organizations, and this fact triggers continuous discussions and makes a platform for new research.

**Key words:** power and influence, formal and real authority, emotional intelligence, empathy

## الجوانب الشخصية والذكاء الشعوري عند المدير كشرط

### أساسي للإدارة الناجحة

الدكتور أوير تشيزميتش، كلية الاقتصاد في جامعة سرايفو

عزت بهليتش، كلية التربية الإسلامية في جامعة زينيتسا

#### الخلاصة

في ظروف المجتمع المعاصر ومرحلة ما بعد العهد الصناعي يتعين على الإداري الناجح أن يتميز بصفات قيادية عالية. على الإداريين المعاصرين أن يقيموا توازنا بين قدوتهم الرسمية والقُدوة الحقيقية، وبين قدراتهم العقلية ومشاعرهم الخاصة، أو بعبارة أخرى بين صفاتهم الإدارية والقيادية. على حسب المقاييس التقليدية جودة القيادة مرتبطة بمواصفات معينة مثل: الذكاء، المسؤولية، الدقة، الرؤية المستقبلية، وكلها صفات مطلوبة للقائد الناجح ولكنها ليست كافية للقيادي الناجح في العصر الحديث. في ظروف العمل المعاصرة القيادي الناجح هو الذي يتميز بالذكاء الشعوري الذي يوفر له الوعي، والمراقبة الداخلية، التحفيز، المهارات الاجتماعية، والمهارات المختلفة في التعامل مع الناس. قد تبدو هذه الخطوط ضئيلة وأنها لا تتصل بالعملية الإدارية بشكل مباشر، ولكن يمكن أن نجد العلاقة بين الذكاء الشعوري والنتائج الملموسة في عمل كل فرد ومجموعة. لذا أصبح الذكاء الشعوري ذا اعتبار في قيادة جميع أنواع الأعمال الإدارية، وهذه الحقائق تثير مزيدا من النقاش والدراسات الجديدة حول هذا الموضوع.

المصطلحات الأساسية: القدرة والتأثير، القُدوة الرسمية والقُدوة الحقيقية، الذكاء الشعوري