

## LIDERSTVO I INTELIGENCIJA

### LEADERSHIP AND INTELLIGENCE

#### **Sažetak**

*Liderstvo se razumije i definira na mnogo načina, ali u svakoj od interpretacija ovih definicija liderstvo se razumije kao sposobnost utjecaja lidera na sljedbenike u kontekstu različitih situacija, a u cilju realizacije određene vizije i realiziranja promjene kojom se ostvaruje željeni progres. Za ovako zahtjevnu ulogu lider mora posjedovati mnoštvo različitih ličnih vrijednosti i sposobnosti. Inteligencija zasigurno predstavlja jednu od ključnih vrijednosti koja definira ličnost i ulogu lidera i omogućava mu vodeću poziciju u odnosu na sljedbenike. Pored konvencionalnih razumijevanja kognitivne inteligencije, teorija liderstva razmatra i druge vrste inteligencije, kao što su analitička, iskustvena i kreativna. Moderne studije liderstva a i drugih srodnih stručnih i naučnih oblasti sve veći značaj poklanjaju emocionalnoj inteligenciji koja u kontekstu činjenice da ljudski rod živi sve dinamičniji i brži način kretanja i razvoja ima sve veći značaj. Naime, sposobnost vladanja vlastitim i tuđim emocijama u situacijama naglašenog stresa i promjena sve više opredjeljuje ishod različitih procesa i daje odgovor na pitanje zašto neke organizacije propadaju, a druge uspijevaju u vremenima kriza i promjena. Emocionalna inteligencija je posebno značajna za teoriju i umijeće liderstva. Mnogi konvencionalni pristupi su liderstvo primarno povezivali sa sposobnošću proizvođenja velikih ideja, vizija i strategija, dok savremena iskustva sve više liderstvo i uspjehe realizacije zahtjevnih i složenih promjena vezuju za sposobnost lidera da pokreće emocije svojih sljedbenika.*

**Ključne riječi:** *lider, rezonantan lider, disonantan lider, liderstvo, sljedbenici, situacija, inteligencija, emocionalna inteligencija, analitička inteligencija, praktična inteligencija, kreativna inteligencija*

#### **Summary**

*Leadership is regarded and defined in many ways, however most of these interpretations include leader's ability to influence followers, within different environments and situations, aiming to implement certain vision and realize a change, by which the desired progress is achieved. For so demanding role, a leader must possess a number of different personal values and abilities.*

*Intelligence, certainly, represents one of the key values defining personality and a role of a leader in providing leading position towards followers. Apart from conventional interpretations of cognitive intelligence, the leadership theory deals with other kinds of intelligence, such as analytical, experience, and creative one. Modern leadership studies, as well as other professional and scientific areas, attribute increased importance to emotional intelligence, in the context of the fact that mankind nowadays lives faster and more dynamic. Namely, the ability of governing one's own and others' emotions, in times of increased stress and change, determines, more and more, the outcomes of different processes and explains why certain organizations fails and other succeeds in times of crises and changes. Emotional intelligence is particularly important for leadership theory and skill. Many conventional approaches used to link leadership primarily with a capacity of producing big ideas, visions, and strategies. Modern experiences, though, more and more, associate leadership, and implementation of demanding and complex changes success, with leader's ability to move emotions of his (her) followers.*

**Key words:** *Leader, resonant leader, dissonant leader, leadership, followers, situation, intelligence, emotional intelligence, analytical intelligence, experience intelligence, creative intelligence*

## **Uvodni komentar**

Liderstvo predstavlja umijeće, sposobnost, vještinu, poziciju ili rezultat koji se razmatraju i izučavaju onoliko dugo koliko postoji i ljudska zajednica. Moderne škole liderstva mu, međutim, pridaju sve veći značaj u posljednjim decenijama moderne historije i to se vezuje za porast složenosti ljudske organizacije uopće i za sve veći tempo ukupnih društvenih promjena.

Skoro da je moguće kazati da ima onoliko definicija liderstva koliko i autora koji se njime bave. Moguće je, u izvjesnoj mjeri, prepoznati određene zajedničke odrednice većine ovih definicija. U svima se govori o sposobnosti onog koji vodi da, na bazi zajedničke vizije i interesa, inspirira, motivira i uvjerava one koji ga slijede da zajednički prihvate rizik promjene i da tu promjenu ne samo realiziraju već i institucionaliziraju.

Liderstvo – vođenje – je direktno u vezi sa slijeđenjem, jer ukoliko nema slijeđenja, onda nema ni vođenja. Pri ovako shvaćenom odnosu, slijeđenje se razumije kao dobrovoljan odnos, pri čemu oni koji slijede čine to s uvjerenjem da će lider bolje brinuti o realizaciji njihovih interesa nego oni sami.

I vođenje i slijeđenje se uvijek događaju u konkretnim okolnostima, u konkretnoj situaciji, koja na izravan način, manje ili više, utječe na interakciju lidera i sljedbenika. Tako se može zaključiti da su *lider, sljedbenici i situacija* tri temeljne tačke ovog odnosa, interakcije.

Kada govorimo o lideru, onda je moguće tvrditi da način na koji ostvaruje svoju lidersku poziciju u značajnoj mjeri zavisi od njegove same ličnosti, njegovog karaktera i inteligencije kako u odnosu prema samome sebi, sljedbenicima i saradnicima tako i prema različitim dimenzijama situacija sa kojima se suočava.

Pored spomenutih dimenzija, lidera bitno opredjeljuju i njegov temperament i njegove sposobnosti.<sup>1</sup>

Temperament podrazumijeva emotivni način reagiranja pojedinca u različitim situacijama, što podrazumijeva brzinu, snagu i trajanje čovjekovih aktivnosti.<sup>2</sup>

Kada govorimo o karakteru čovjeka, onda mislimo na njegove voljne osobine – na upornost, odlučnost, dosljednost u ponašanju, inicijativnost i sl., a sa moralnog stajališta se karakter odnosi na poštenje, sebičnost, skromnost, škrtost i sl. Dakle, možemo kazati da se pod karakternim osobinama podrazumijevaju osobine pojedinca koje pokazuju njegove voljne osobine i njegov odnos prema moralnim načelima koje vrijede za neko društvo.<sup>3</sup>

Postoje i nešto kompleksnija razumijevanja karaktera koja u kontekstu karaktera prepoznaju esencijalne vrijednosti čovjeka. Tako je još u antičkom periodu grčki filozof Heraklit tvrdio da čovjeka na ovom svijetu ništa ne opredjeljuje toliko bitno kao njegov karakter – ni znanje, ni snaga, ni ljepota ni položaj, ni imetak niti neke druge okolnosti.

Zbog svoje kompleksnosti i značaja, karakter se razumijeva i interpretira na više različitih načina. U većini svih ovih shvatanja i definicija, karakter valja prepoznavati kao odrednicu koja bitno razlikuje kvalitete karakteristika neke osobe. Tako se, u okviru teorije liderstva u američkoj kopненоj vojsci (US Army), „karakter definira kao zbir ukupnih ličnih svojstava neke osobe, te kao veza između ličnih vrijednosti i ponašanja te osobe”.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> [www.pfst.hr/](http://www.pfst.hr/) (psihologija), pristup: 27. 11. 2012.

<sup>2</sup> Prema Hipokratovoj klasifikaciji, razlikuju se četiri tipa temperamenta: kolerik, sangvinik, flegmatik i melanholik.

<sup>3</sup> [www.pfst.hr/](http://www.pfst.hr/) (psihologija), pristup: 27. 11. 2012.

<sup>4</sup> *fm 22-100 Military Leadership*, Headquarters Department of the Army, Washington, D. C., 1983. str. 107

Ovakvo shvatanje karaktera razumije se kao kombinacija osobina ličnosti koja proizvodi ponašanje u skladu sa ličnim vrijednostima, bez obzira na okolnosti.

Sposobnosti govore o stepenu uspješnosti čovjeka u obavljanju različitih poslova. U sposobnosti čovjeka spadaju inteligencija (sposobnost snalaženja u novim okolnostima), psihomotorne sposobnosti (spretnost) i senzorne sposobnosti (vida, sluha, mirisa i sl.).<sup>5</sup>

## **Inteligencija**

Iako psihološka nauka poznaje više pojmova o kojima je teško postići potpun konsenzus u smislu njihovog jedinstvenog shvatanja i definiranja, zasigurno je inteligencija pojam o čijem shvatanju, definiranju i interpretaciji postoji više polemika nego o bilo kom drugom pojmu.

Većina psihologa, međutim, slaže se da je inteligencija više potencijal nego samo urođena ili potpuno razvijena sposobnost, što je sa stanovišta liderstva veoma značajno. Dakle, sa stanovišta liderstva je bitno inteligenciju doživljavati kao kombinaciju urođenih karakteristika nervnog sistema i razvojne inteligencije, oblikovane iskustvom i učenjem.

Od velikog broja postojećih definicija inteligencije u okviru ove analize ćemo ugraditi onu koja kaže: „Inteligencija je mentalna karakteristika koja se sastoji od sposobnosti za učenje iz iskustva, prilagođavanja na nove situacije, razumijevanja i korištenja apstraktnih pojmova i korištenje znanja za snalaženje u okolini“.<sup>6</sup>

U analizi sadržaja, strukture i faktora inteligencije također ne postoji jedinstven pristup i zajedničko tlo u okviru psihološke nauke. U okviru tzv. faktorske tehnike američki psiholog Louis Thurston je 1938. došao do sedam primarnih faktora inteligencije, koje je definirao na sljedeći način: S – spacijalna (prostorna) sposobnost, P – perceptivni faktor, N – numerički faktor, V – verbalni faktor, M – memorijski, odnosno faktor pamćenja, W – verbalna fluentnost (sposobnost brzog proizvođenja riječi) i I – induktivni faktor.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> [www.pfst.hr/](http://www.pfst.hr/) (psihologija), pristup: 27. 11. 2012.

<sup>6</sup> [www.psihologija.autentik.net/inteligencija\\_sta\\_je\\_inteligencija.php](http://www.psihologija.autentik.net/inteligencija_sta_je_inteligencija.php), pristup: 2. 08. 2011.

<sup>7</sup> [www.psihologija.autentik.net/inteligencija\\_sta\\_je\\_inteligencija.php](http://www.psihologija.autentik.net/inteligencija_sta_je_inteligencija.php), pristup: 2. 08. 2011.

Svoju teoriju postojanja faktora inteligencije Thurston je naknadnim istraživanjima proširio spoznajom da postoji i *generalni faktor* inteligencije.

Veza između inteligencije i liderstva je uspostavljena još u prvim oblicima organiziranja ljudske zajednice, ali je u izvjesnom smislu varirala sa različitim oblicima ljudskog organiziranja i različitim formama liderstva koji su u tim organizacijama, odnosno historijskim etapama, postojali.

U okviru ovog razmatranja naglasiti ćemo još jednu definiciju inteligencije: „Inteligencija se definira kao sveukupna efikasnost osobe u aktivnostima vođenim mišlju“.<sup>8</sup>

Zbog čega je ovako shvaćena inteligencija bitna za liderstvo? „Istraživanja su pokazala da inteligentniji lideri brže uče; prave bolje pretpostavke, dedukcije i predviđanja; bolji su u kreiranju ubjedljive vizije i razvoju strategija kojom se vizija pretvara u realnost; mogu razviti bolja rješenja za probleme; mogu vidjeti više u okviru primarnih i sekundarnih implikacija svojih odluka; i brže staju na noge od manje inteligentnih lidera.“<sup>9</sup>

Sa porastom raznovrsnosti sljedbenika i kompleksnosti situacije inteligencija lidera u većoj mjeri učestvuje u ukupnoj produktivnosti i efikasnosti njegovog načina vođenja, njegove interakcije sa pripadnicima organizacije (sljedbenicima) odnosno organizacije koju on predvodi.

U okviru pojedinih teorija je artikulirana razlika između stajališta koje inteligenciju definira kao sposobnost rješavanja novih problema i snalaženja u novonastalim situacijama i drugog stajališta koje inteligenciju razumije kao sposobnost apstraktnog mišljenja, razumijevanja uzroka i posljedica nekog problema, sposobnost razlikovanja bitnog od nebitnog te sposobnost učenja i prilagođavanja nekom zadatom cilju.

U okviru ovog pristupa inteligenciji diferencirane su tri osnovne kategorije inteligencije: *apstraktna ili verbalna* (mogućnost korištenja pojmova i termina, uviđanje njihovog značenja i njihovo funkcionalno kombiniranje), *praktična inteligencija* (spretnost u rukovanju predmetima

---

<sup>8</sup> Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy (2006), *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, peto izdanje, The McGraw Hill Companies, New York, str. 175.

<sup>9</sup> Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy (2006), *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, peto izdanje, The McGraw Hill Companies, New York, str. 175.

i stvarima i mogućnost psihomotornog reagovanja u problemskim situacijama) te *socijalna inteligencija* (umješnost u interakciji s ljudima). Psihološka teorija principijelno prepoznaje dva značajna faktora koji utječu na stepen i razvoj inteligencije – *nasljedni faktor* (dobijen od roditelja genetskim materijalom te roditeljska intelektualna podrška tokom odrastanja) i *faktor sredine* (utjecaj škole, društva i sl.).

Inteligencija se u okviru tradicionalne psihologije mjeri koeficijentom inteligencije (količnikom inteligencije, kvocijentom inteligencije) – IQ – koji predstavlja numerički izraz razvijenosti inteligencije (razliku između mentalnog i kalendarskog uzrasta).<sup>10</sup>

Za ovu analizu termin koeficijent inteligencije nije značajan, ali valja reći da je svejedno da li koristimo naziv inteligencija ili koeficijent inteligencije.<sup>11</sup>

Iz mnoštva do sada poznatih teorija o odnosu inteligencije i liderstva u okviru ove analize Sternbergova *trojna teorija inteligencije* će biti posebno akcentirana i razmatrana zbog njene sveobuhvatnosti, uvjerljivosti i primjenjivosti. Ova trojna teorija se fokusira na aktivnosti lidera prilikom rješavanja kompleksnih mentalnih problema. Prema ovoj teoriji postoje tri temeljna tipa inteligencije – *analitička inteligencija*, *praktična inteligencija* i *kreativna inteligencija*.

*Analitička inteligencija* predstavlja opću sposobnost rješavanja problema i može biti procijenjena korištenjem standardiziranih testova mentalnih sposobnosti. Lideri i sljedbenici sa višim nivoom analitičke inteligencije po pravilu su bolji učenici, lakše uočavaju veze između pitanja, imaju sposobnost pravljenja preciznijih dedukcija, pretpostavki i sl.

*Praktična inteligencija* ili „mudrosti ulice“ je sadržana u sposobnosti prilagođavanja novoj situaciji, njenom oblikovanju ili izboru u cilju ostvarivanja svojih potreba.

Pojedini aspekti praktične inteligencije mogu biti veoma bitni za liderstvo. Prvo, kod nje su znanje i iskustvo bitniji nego kod analitičke inteligencije. Drugo, praktična inteligencija je vezana za određene specijalnosti (dobar farmaceutski istraživač svoje znanje i iskustvo u minimalnoj mjeri može koristiti u prikupljanju novčanih sredstava za nevladinu organizaciju – praktična inteligencija pomaže liderima u poznatim, a analitička u novim situacijama). Treće, savremene

---

<sup>10</sup> [www.najstudent.com](http://www.najstudent.com), pristup: 11. 12. 2012.

<sup>11</sup> Rathhus, Spencer A. (1997), *Temelji psihologije*, prijevod 5. izdanja, Naklada SLAP, Zagreb, str. 343.

organizacije traže lidere i sljedbenike koji imaju potrebna znanja i vještine da uspiju i sposobnost da uče. Četvrto, ponekad viši nivo praktične inteligencije može kompenzirati niži nivo analitičke inteligencije. No, lideri s višim nivoom analitičke inteligencije, kod svih ostalih izjednačenih parametara, mogu brže razviti svoje ulične mudrosti nego lideri s nižim nivoom analitičke inteligencije.

*Kreativna inteligencija*, kao treća komponenta trojne teorije inteligencije, predstavlja sposobnost stvaranja neobičnih i korisnih proizvoda.

Kreativna inteligencija je povezana s analitičkom, ali ne na zakonit i perfektan način: određen nivo analitičke inteligencije je potreban za kreativnost, ali visok nivo analitičke inteligencije ne garantira kreativnost lidera. Slično kao i kod praktične inteligencije, kreativnost je vezana za određene specijalnosti ili supspecijalnosti.

## **Komponente kreativne inteligencije**

Kreativnost se sastoji od sedam komponenata: *sposobnosti sinteze, analitičke inteligencije, praktične inteligencije, načina mišljenja, ličnih faktora, istinske motivacije i faktora okoline.*

Sposobnost sinteze je ono što se tradicionalno smatra kreativnošću. Ove vještine ljudima omogućavaju da stvari vide na nov način ili prepoznaju nove oblike ili veze. Analitička inteligencija pomaže ljudima da procijene rješenja, a praktična inteligencija pruža bazu znanja i iskustva iz koje se razvijaju neobična, neuobičajena, rješenja.

Način mišljenja je u izvjesnoj mjeri povezan sa sposobnošću sinteze i ne predstavlja sposobnost *per se*, već više preferirani način na koji neko koristi sposobnosti koje ima. Za kreativnost je bitno nekoliko ličnih faktora – samopouzdanje, nezavisnost, energija, spremnost preuzimanja rizika i impulsivnost te prirodna znatiželja. Istinska motivacija je obično izazvana samim pitanjem odnosno problemom. Nekoliko je situacionih ili faktora okoline relevantno za kreativnost – kompleksni ili izazovni poslovi, lideri spremni pomoći, manje naglašena kontrola i više raspoloživog vremena. Stabilnost, sastav i veličina tima, također, ima utjecaja na kreativnost. Kohezivnost tima je posebno značajna.

Valja imati na umu činjenicu da kreativno mišljenje nije u potpunosti racionalan ili svjestan proces. Često se najkreativnije mišljenje odvija nesvjesno i često se sasvim neočekivano, bez svjesnog odnosa prema nekom pitanju, pojavi rješenje za neki stari problem.

## Emocionalna inteligencija u liderstvu

Konvencionalno poimanje inteligencije se u proteklih nekoliko decenija značajno dopunjuje i mijenja kako na općem nivou a posebno u interakciji liderstva i inteligencije.

Naime, u tradicionalnom poimanju je „biti pametan“ uglavnom značilo imati visok stepen inteligencije (IQ).

Moderne psihološke i društvene nauke stepen ličnog zadovoljstva i društvene uspješnosti ne povezuju, ni izbliza, sa *racionalnom* koliko sa *emocionalnom* inteligencijom (EQ) – odnosno sa sposobnošću pojedinca da se saosjeća sa drugima, vrši kvalitetne društvene procjene, kreira dobre odnose i bude društveno poželjan.

Emocionalna inteligencija rezultira i drugim emocionalnim vještinama koje za rezultat imaju sposobnost efikasnog integriranja pojedinca u društvenu sredinu, što ga čini uspješnim, odnosno korisnim kako za sebe tako i za okolinu.

Ova dimenzija inteligencije je za liderstvo iznimno bitna i zbog toga će biti detaljnije razmotrena, posebno u kontekstu činjenice da je u svijetu radikalnih, brzih i često nepredvidivih promjena vrlo bitno imati kvalitete koji omogućavaju prilagodljivo liderstvo.

Istraživanja u posljednjih nekoliko decenija jasno pokazuju da je EQ mnogo važnija od IQ u velikom broju životnih situacija, a naročito u liderstvu. Samosvijest, samomotivacija i sposobnost uspostave rezonantnog odnosa sa drugima pokazuju se iznimno važnim u društvenoj komunikaciji odnosno u interakciji sa saradnicima, od saosjećanja do najkonkretnijeg praktičnog usklađivanja u mnoštvu dnevnih izazova i situacija.

Američki profesor Danijel Goleman je prije skoro dvije decenije upozorio: „Da li će jedna kompanija biti dovoljno spretna da preživi iznenađenja koja nosi sutrašnjica u velikoj meri zavisi od toga da li su njeni lideri – posebno najviše rukovodstvo – sposobni da u uslovima drastičnih promena upravljaju sopstvenim emocijama“.<sup>12</sup>

Potreba za mentalno pokretljivim i podsticajnim liderima, čiji značaj u vremenu brze tranzicije i dubokih promjena postaje sve naglašeniji, dovela je do naglog razvoja proučavanja lidera i liderstva sa stanovišta socijalne psihologije, sociologije, ekonomije, antropologije i drugih humanističkih disciplina.

---

<sup>12</sup> Goleman, Danijel, Bojacis Ričard, Maki Eni (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad, str. 8.



Ovim istraživanjima se došlo do pojma *emocionalno inteligentnog lidera* koji se dobro snalazi u novonastalim situacijama i koji je priseban i racionalan i u kritičnim situacijama. Ovakav lider ne čeka početak krize da bi reagirao. On predviđa dolazeće promjene, svojom vizijom anticipira budućnost i spremno prihvata novonastale okolnosti.

Postoje najmanje četiri značajne definicije emocionalne inteligencije. Psiholozi Peter Salovey i Mayer (1990) su je definirali kao grupu mentalnih sposobnosti koja ljudima pomaže da spoznaju vlastita i tuđa osjećanja. Bar-On (1996) je vjerovao da je to još jedan od načina za mjerenje ljudske efikasnosti i definirao je kao set od 15 sposobnosti koje su potrebne za suočavanje sa dnevnim situacijama i snalaženje u svijetu. Aberman (2000) je emocionalnu inteligenciju definirao stepenom povezanosti misli, osjećanja i postupaka. Goleman (1998) je proširio prethodne definicije i tvrdi da je uspjeh u životu više baziran na nečijoj samomotivaciji, postojanosti u prisustvu frustracija, menadžmentu raspoloženja, sposobnosti prilagođavanja i sposobnosti suosjećanja i uspostavljanja odnosa s drugima nego na nečijoj analitičkoj inteligenciji ili IQ.<sup>13</sup>

## **O odnosu između emocija i razuma**

Zbog značaja koji emocionalna inteligencija ima za svakog čovjeka te posebno za lidere, vrijedi se detaljnije pozabaviti njenom suštinom, potpunije shvatiti njen kontekst i interakciju sa ostalim sposobnostima i svojstvima čovjeka kako bi se bolje poznavala i potpunije koristila.

Razmatrajući odnos između osjećanja i razuma Travis Bradberry i Jean Greaves pojašnjavaju da naše čulne senzacije ulaze u mozak na mjestu koje se nalazi u zadnjem dijelu mozga, blizu kičmene moždine, dok se u suprotnoj, prednjoj strani mozga dešava kompleksno, racionalno, razmišljanje.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy (2006), *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, peto izdanje, The McGraw Hill Companies, New York, str. 175.

<sup>14</sup> Za analize iz ove oblasti medicinskih i psiholoških nauka iznimno je važan teško razumljiv slučaj koji se dogodio 13. septembra 1848. god. kada je jedan metar dug gvozdeni nabijač prošao kroz glavu građevinskog predradnika Fineasa Gejdža. Ova gvozdena šipka je uklonila prednju stranu njegovog mozga. Fineas je preživio nesreću, brzo se oporavio, ali su se u njegovom kasnijem ponašanju zapažale krupne promjene.

Bradberry i Greaves dalje pojašnjavaju: „Kada električni signali uđu u naš mozak, moraju da pređu ceo put s jednog njegovog kraja na drugi pre no što se u našem umu pojavi i jedna logična misao o događaju. Ova provalija u našem umu koja deli ulaz za čula od razuma predstavlja problem, jer se između to dvoje nalazi limbički sistem. Reč je o moždanoj regiji u kojoj se doživljavaju emocije“.<sup>15</sup> Dakle, dvije regije mozga neprekidno međusobno komuniciraju preko limbičkog sistema stvarajući tom komunikacijom fizički izvor emocionalne inteligencije, odnosno prednjim dijelom mozga se rasuđuje o osjećanjima i u skladu s tim se reaguje na njih.

### **Karakteristike emocionalne inteligencije**

Iako se psihologija i dalje drži tradicionalnog pojma inteligencije, afektivna dimenzija ličnosti, emocionalna obdarenost i emocionalna inteligencija su i u njenim okvirima sve prisutniji. Emocionalna inteligencija, u suštini, predstavlja uspješnu kontrolu emocija, naročito štetnih. Ova sposobnost nije genetski determinirana. Može se razvijati i jačati tokom čitavog života.<sup>16</sup>

Strukturu emocionalne inteligencije čine četiri domena (oblasti):

- samosvijest,
- društvena svijest,
- upravljanje sobom,
- upravljanje drugima.

Svaki od ovih domena ima više karakteristika, a emocionalna inteligencija ima ukupno osamnaest karakteristika.<sup>17</sup>

Emocionalni i racionalni um nisu inkompatibilne, već kompatibilne sposobnosti. Da bi čovjek bio sretan, da bi dobro i uspješno djelovao, valja mu postići ravnotežu logike uma i srca.

Današnja djeca koja značajan dio svog vremena provode za kompjuterom, imaju sve veći IQ (veći koeficijent inteligencije u odnosu

---

Bradberry, Travis, Jean Greaves (2006), *Emocionalna inteligencija*, Sezam Book, Zrenjanin, str. 20–26.

<sup>15</sup> Bradberry, Travis, Jean Greaves (2006), *Emocionalna inteligencija*, Sezam Book, Zrenjanin, str. 27.

<sup>16</sup> Goleman, Danijel, Ričard Bojacis, Eni Maki (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad, str. 9.

<sup>17</sup> Goleman, Danijel, Ričard Bojacis, Eni Maki (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad, str. 13.

na svoje roditelje), a zanemaruju razvoj emocionalne inteligencije pa su impulsivna, anksiozna, neurotična i asocijalna.<sup>18</sup>

## Rezonantni i disonantni lideri

Stepen posjedovanja i sposobnost korištenja emocionalne inteligencije veoma značajno opredjeljuje uspjeh lidera, posebno u izazovnim i teškim situacijama.

Uspješni i dinamični lideri pronalaze načine upravljanja vlastitim i tuđim emocijama. Ukoliko lider svojom vizijom i odnosom na pripadnike svoje grupe prenosi optimizam i oduševljenje, podstiče pozitivne emocije i nalazi emocionalni odjek u članovima grupe, onda je riječ o *rezonantnom* lideru.

Ukoliko ne postigne usklađenu „talasnu dužinu“ sa pripadnicima svoje grupe, pa u njoj pobuđuje štetne, toksične emocije, onda je riječ o *disonantnom* lideru, a njegova grupa djeluje raštivano i neefikasno.<sup>19</sup>

Ovakvo shvatanje osobina uspješnih lidera u velikoj mjeri se oslanja na klasična empirijska istraživanja. Harvardski profesor Dejvid Makliland je izazvao revoluciju u procjeni karakteristika zaposlenih koje opredjeljuju uspjeh na poslu. Insistirao je na mjerenju kompetencije, a ne inteligencije, zanemarujući dogmu da je čista inteligencija najvažnija za uspjeh u bilo kojoj djelatnosti.

Tako se u ovom kontekstu liderstvo definira kao *izrazit društveni utjecaj koji ima istaknuti član grupe (lider) na uvjerenja, mišljenja, emocije i ponašanje ostalih članova grupe koje on motivira i usmjerava ka ostvarenju zajedničkih ciljeva.*

Kvalitet superiornih lidera je u tome da su demokratičniji, saosjećajniji, uljudniji, spremniji da pomognu i lojalniji. Savršeni lideri su roditeljski nastrojeni, što znači da imaju sposobnost da uživaju u razvoju i samoostvarivanju drugih ljudi. Takvi lideri, u isto vrijeme, moraju biti sposobni da podnesu da budu nevoljeni, nepopularni, da bude ismijavani i napadani te sposobni da prepoznaju objektivne zahtjeve situacije i da na njih odgovore.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Goleman, Danijel, Ričard Bojancis, Eni Maki (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad, str. 10.

<sup>19</sup> Goleman, Danijel, Ričard Bojancis, Eni Maki (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad, str. 12.

<sup>20</sup> Goleman, Danijel, Ričard Bojancis, Eni Maki (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad, str. 13.

Goleman zapaža: „Veliki lideri nas podstiču. Oni raspaljuju strast i bude ono najbolje u nama. Kada pokušavamo da objasnimo zašto su toliko uspješni, govorimo o strategiji, viziji ili snažnim idejama. Međutim, suština je u nečemu mnogo primalnijem – veliki lideri pokreću emocije“.<sup>21</sup>

Istraživanje i primjena emocionalne inteligencije otvara puno dodatnih prostora i pitanja kojim se ovom prilikom ne namjeravamo baviti, ali je bitno zapaziti da će buduća istraživanja zahtijevati dodatne napore i nuditi mnoštvo mogućnosti razvijanja liderstva upravo u ovoj sferi.

### **Značaj emocionalne inteligencije za liderstvo**

Uspješnost lidera te kvalitet načina na koji vodi nije jednostavno niti raščlaniti niti objasniti. Valja ga promatrati i razumijevati u kontekstu odnosa lidera, sljedbenika i situacije. Pritom se nije teško složiti s temeljnom pretpostavkom da u tom odnosu lider ima dominantnu ulogu. U analizi činilaca koji lidera čine uspješnim ili neuspješnim možemo prepoznati veliki broj ličnih vrijednosti i karakteristika koje determiniraju način na koji lider prakticira vođenje.

Lako je prihvatiti i konstataciju da je, pored ostalih osobina ličnosti, inteligencija jedna od odrednica koja vrlo bitno opredjeljuje suštinu lidera, način na koji vodi i saraduje sa svojim sljedbenicima te način na koji reagira na različite izazove koje mu različite situacije nameću. U razumijevanju inteligencije, kao pretpostavke uspješnog liderstva, emocionalna inteligencija ima poseban značaj.

Sve dinamičniji opći ambijent u kome se realizira liderstvo nameće sve brže i nepredvidive promjene koje od lidera traže sposobnost brzog reagiranja u smislu vlastitog odnosa prema promjeni, a posebno u smislu stvaranja sposobnosti cjelokupne organizacije odnosno grupe da adekvatno i elastično prilagođava vlastitu strukturu u skladu sa zahtjevima koje promjena nameće.

Sposobnost lidera i njegove organizacije da se prilagode zahtjevima promjene i situacije u najvećoj mjeri utječe na ishod promjene. Tako će emotivno inteligentan i rezonantan lider skupa sa svojim sljedbenicima mijenjati svoj način djelovanja kako mu nameću promjena i situacija i time s uspjehom odgovori na izazov.

---

<sup>21</sup> Goleman, Danijel, Ričard Bojacis, Eni Maki (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad, str. 31.

Disonantan, emotivno neinteligentan lider sa istom organizacijom i u istoj situaciji će pretrpjeti neuspjeh jer se sporo i neelastično odnosi prema situaciji, odnosno mijenja se sporije od brzine promjene, tako da se promjena desi prije nego što on prilagodi svoj odnos prema njoj.

I pored svega prethodno konstatiranog, inteligenciji uopće, pa i emocionalnoj inteligenciji, ne treba pripisivati značaj veći od onog koji ona objektivno zaslužuje. Mnoštvo je drugih osobina lidera koje determiniraju njegov uspjeh odnosno način na koji prakticira liderstvo.

Motivacija lidera da s uspjehom realizira određeni poduhvat će direktno određivati kvalitet i uspješnost načina na koji će lidera inspirirati, motivirati pa i uvjeravati svoje sljedbenike.

Upornost je još jedna odrednica koja kod većine ljudi, a lidera posebno, opredjeljuje uspjeh ili neuspjeh u mnogim izazovima sa kojima se suočavaju. Upornost često više nego bilo koja druga lična dimenzija utječe na uspjeh i neuspjeh čovjeka.

Hrabrost je lična vrijednost koju mnogi poznavaoци liderstva smatraju iznimno bitnom, posebno u nekim kritičnim i opasnim momentima.

Poštenje, odgovornost, kreativnost a često i zabavnost spominju se u pojedinim analizama. Listu ovih karakteristika je moguće značajno proširiti. Teško je, u suštini, odrediti koja je od ovih crta najbitnija.

Moguće je tvrditi da uspješan lider mora posjedovati više njih, ako ne sve. Da bi uspio u izazovima liderstva, u ličnosti lidera moraju pulsirati, manje ili više, sve prethodno spomenute vrijednosti.

## **Liderstvo je opasan i izazovan proces**

Ulaskom u promjene koje namjerava realizirati lider odmah dobija *izvjesne neprijatelje*, koji su, kao rezultat promjene, uskraćeni za neke privilegije i pogodnosti koje su do tada uživali. Protivnici promjene, koji svoje pogodnosti gube odmah, na sve kreativne i visprene načine nastoje osporiti ili onemogućiti uspjeh promjene. S druge strane, lider dobija vrlo *neizvjesne prijatelje*. Naime, promjene su dizajnirane da proizvedu poboljšanja i pogodnosti za znatno veći broj ljudi, zbog čega se promjena i izvodi. Potrebno je da prođe mnogo vremena da bi pozitivni efekti promjene postali prepoznatljivi, vidljivi. Kao rezultat ove realnosti, lider u svom procesu vođenja ima znatno više *otpora i teškoća* nego *podrške i pogodnosti*.

Lider svojim sljedbenicima, nasuprot rizika povezanog s promjenom i svih otpora koji stoje na putu njene realizacije, nudi samo

moгуćnost. U isto vrijeme i sam lider ne smije za sebe samoga očekivati izravnu dobit kao satisfakciju za promjene koju namjerava učiniti. U protivnom, ne možemo više govoriti o liderstvu, već je primjerenije govoriti o koristoljublju, slavoljublju, vlastoljublju, karijerizmu i sl., zavisno od toga kakvu satisfakciju onaj koji želi napraviti promjenu očekuje zauzvrat.

Lider sam ne može izvesti i institucionalizirati promjenu. Svi ljudi, u manjoj ili većoj mjeri, žele učestvovati u uspjehu. No, često je teško ljude uvjeriti da će neka promjena postići uspjeh dok se potpuno ne završi – s uspjehom.

Ukoliko lider u procesu kreiranja vizije odnosno osmišljavanja same promjene uspije integrirati što je moguće veći broj svojih sljedbenika i saradnika, šanse za postizanjem uspjeha postaju veće.

Potpuno shvatanje procesa kroz koji se treba proći od većeg broja pripadnika organizacije koja u njoj učestvuje kreira jednu novu atmosferu pripadanja, entuzijazam grupe koja se transformira u povećanje ličnih sposobnosti svakog od članova grupe pojedinačno, što direktno utječe na uspješnost procesa odnosno promjene u kojoj organizacija učestvuje.

Ovako izgrađena atmosfera unutar grupe proizvodi novu vrijednost grupe koja je znatno veća od zbira pojedinačnih vrijednosti svih članova grupe, čime se suštinski potvrđuje vrijednost i prednost timskog djelovanja i rješavanja kompleksnih problema.

## Literatura

1. Bradberry, Travis, Jean Greaves (2006), *Emocionalna inteligencija*, Sezam Book, Zrenjanin.
2. Bradt, B. George, A. Jayme Check, E. Jorge Pedraza (2009), *The new Leader's 100-Day Action Plan: An Onboarding Process for Leaders at Every Level*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
3. Davis, Gerry i Stephen Langton (2009), *Redefining Leadership: Competing in Asia in the 21st Century*, John Wiley & Sons, Singapur.
4. Gardner, Howard (2011), *Creating Minds*, Basic Books, New York.
5. Gardner, Howard (1995), *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Basic Books, New York.
6. Gary, Yukl (2010), *Leadership in Organizations*, sedmo izdanje, Pearson, New York, str. 21. i 26.
7. Goldsmith, Marshall, Mark Reither (2013), *What got you here wan't get you there*, Profile Books, London.
8. Goleman, Danijel, Ričard Bojacis, Eni Maki (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad.

9. Heifetz, A. Ronald, Marty Linsky (2002), *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*, Harvard Business School Press, Boston.
10. Hunter, C. James (2004), *The World's most Powerful Leadership Principle*, Crown Business, New York.
11. Isaacson, Walter (2010), *Profiles in Leadership: Historians on the Elusive Quality of Greatness*, W. W. Norton & Company, New York.
12. Keith, Grint (2010), *Leadership: A Very Short Introduction*, OXFORD University Press, New York.
13. Kellerman, Barbara (2004), *Bad Leadership*, Harvard Business School Press, Boston.
14. Philips, T. Donald (1999), *Martin Luther King JR. on Leadership*, Warner Business Books, New York.
15. Post, M. Jerrold (2004), *Leaders and their Followers in a Dangerous World: The Psychology of Political Behavior*, Cornell University Press, Ithaca.
16. Tudor Rikards, Clark Murray (2006), *Dilemmas of Leadership*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
17. Wakin, M. Malham (2000), *Integrity first: Reflections of a Military Philosopher*, Lexington Books, New York.