

Egli Ilić*

UDK 331.101
JEL Classification J24, M12
Pregledni članak

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I USPJEŠNO VOĐENJE

Pojava konstrukta emocionalne inteligencije u devedesetim godinama 20. stoljeća izazvala je priličan broj kontroverzi u znanstvenoj javnosti, a to se dogodilo zbog spajanja dvaju naoko isključivih psihologijskih pojmova – inteligencije i emocija, jer se na emocije gledalo kao na nešto što onemogućuje racionalno razmišljanje i otežava kvalitetan rad. No brojna su istraživanja dokazala da emocije, ako se njima pravilno upravlja, mogu čak pospješiti racionalno razmišljanje, omogućiti ispravno donošenje odluka i usmjeriti pojedinca na odgovarajuće ponašanje. Ni u jednom području takve spoznaje nisu izazvale toliko zanimanja koliko u menadžmentu, gdje su u posljednjih nekoliko desetljeća, zbog sve intenzivnijih promjena u poslovnom okruženju uočene potrebe za vođama s vizijom koji će znati uspostaviti emocionalnu vezu sa sljedbenicima i motivirati ih na stalno dostizanje viših ciljeva, što su osobine zasnovane na emocionalnoj inteligenciji.

U ovome su radu sintetizirane dosadašnje spoznaje o važnosti emocionalne inteligencije u poslovanju i o njezinoj važnosti prilikom primjene određenoga stila vođenja. Budući da se s emocionalnim kompetencijama najčešće dovodi u vezu transformacijski stil vođenja, u radu su analizirane pojedine komponente toga stila vođenja, pa je zaključeno da veza među transformacijskim stilom vođenja i emocionalnom inteligencijom postoji već na konceptualnoj razini. No, empirijsku je povezanost tek potrebno dokazati.

Ključne riječi: emocije, emocionalna inteligencija, emocionalne kompetencije, stilovi vođenja

* E. Ilić, mr. sc., World Bank Zagreb, e-mail: egliilic@gmail.com. Prvobitna verzija rada primljena u uredništvo 27. 11. 2007., a definitivna 3. 09. 2008.

Uvod

Još je nedavno vrijednost poduzeća mjerena vrijednošću imovine i materijalnih dobara u njegovom vlasništvu, ali danas u poslovnoj filozofiji središnje mjesto zauzimaju ljudi koji svojim intelektom, specifičnim znanjima i osobinama ličnosti mogu poduzeću osigurati dodanu vrijednost, a time i specifičnu poziciju na tržištu. U posljednjih je nekoliko desetljeća više nego ikada, borba za talente postala najoštrij oblik konkurencije na globalnome tržištu i postalo je jasno da se bez kvalitetnih i motiviranih ljudi, sposobnih promišljati budućnost i spremnih na stalne promjene ne može osigurati opstanak u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju. Posebno se takve karakteristike očekuju od menadžera, jer se pretpostavlja da će menadžeri biti uzor svojim sljedbenicima, da će svojim utjecajem i kod njih potaknuti želju za djelovanjem i za stalnim usavršavanjem, što će omogućiti stvaranje kvalitetnijega proizvoda i zadržavanje konkurentne prednosti poduzeća na tržištu. Takva su uvjerenja proizašla iz takozvanog “novog pristupa vođenju”, koji se razvija od osamdesetih godina 20. stoljeća naovamo, pošto su se do tada postojeći pristupi¹ pokazali neprimjerenima i odveć ograničujućima za nove uvjete poslovanja. Novi pristup u vođenju, komponentama uspješnoga vođenja smatra slijedeće: ostvarivanje suglasnosti među vođama i sljedbenicima o organizacijskim ciljevima i načinu kako ih ostvariti; razvijanje svijesti kod svih djelatnika o važnosti rada; stvaranje i zadržavanje entuzijazma i optimizma u organizaciji, jednako kao i suradnje i povjerenja među svim zaposlenima; poticanje fleksibilnosti u donošenju odluka i provođenju promjena i uspostavu i održavanje smislenoga identiteta organizacije (Conger i Kanungo, 1998.; Locke, 1991.; Yukl, 1998.).

Nova paradigma u vođenju prepoznala je važnost emocija u poslu, kao pokretača svake ljudske aktivnosti, pa tako i emocionalne inteligencije – pojmami koji se u znanosti pojavio na početku devedesetih godina 20. stoljeća. Istraživanja su pokazala da je vođenje emotivni proces i da je uspjeh vođe uvelike određen emocionalnom inteligencijom, mnogo više nego kognitivnom, jer će o emocionalnim sposobnostima ovisiti kako će se pojedinac nositi s frustracijama, kako će kontrolirati loša raspoloženja i kakav će biti u interakciji sa drugima. Takvim je otkrićima omogućen novi, gotovo revolucionarni pristup poslu i vođenju, zato što je do tada prevladavalo uvjerenje da je poslovni svijet lišen emocija.

¹ Tako se, primjerice, teorija osobina (koja je prevladavala do četrdesetih godina 20. stoljeća) bavila identifikacijom osobina uspješnih vođa i zasnivala se na uvjerenju da su sposobnosti vođenja prirodene. Uslijedio je bihevioristički pristup, koji je zasnovan na hipotezi da ponašanje skupine ovisi o ponašanju vođe. Na svršetku šezdesetih godina 20. stoljeća pojavio se situacijski pristup, taj je najbliži novome pristupu u vođenju, zato što se zasniva na hipotezi da će uspješnost vođenja ovisiti o sposobnostima vođa da se prilagode potrebama konkretne situacije ili pojedincu unutar organizacije

Prihvatanje emocionalne inteligencije u znanosti

Konvencionalni, kognitivni pristup poslovanju odbacivao je emocije u poslu kao nešto loše i nepoželjno, jer se vjerovalo da emocije sprečavaju racionalno razmišljanje i onemogućuju učinkovito donošenje odluka (Albrow, 1992.). No, u velikom se broju studija u kojima su u posljednjim desetljećima propitivana takva stajališta pokazalo da kognitivna inteligencija nema presudan utjecaj na uspješnost pojedinca - prema Sternbergu (1996.) svega dvadesetak posto, a ostatak je uspjeha određen drugim čimbenicima, među kojima su zanimanje za određenu vrstu posla, težnja za postizanjem cilja, tjelesni izgled, odgovarajuće okolnosti koje pospješuju ili otežavaju uspjeh i odgovarajuće emocionalne kompetencije, za koje je dokazano da čak pojačavaju kognitivne sposobnosti pojedinca (Simmons i Simmons, 2000., str. 22). U svome je članku *“Testing for competence rather than for intelligence”* (*“Testiranje kompetencija, a ne inteligencije”*) McClelland (1973.) na osnovi istraživanja provedenoga na velikome broju ispitanika upozorio da pristup koji uključuje predviđanje uspješnosti na osnovi kognitivnih sposobnosti ne daje dobra predviđanja o uspješnosti pojedinca. Njegovo je istraživanje pokazalo da mnogi koji su na testovima klasične inteligencije postigli izvanredne rezultate nisu poslije u životu ostvarili uspjeh. McClelland to objašnjava činjenicom da kognitivne sposobnosti mogu samo ukazati na postojanje ili na izostanak kapaciteta potrebnih za provođenje operacije određene složenosti, ali ne i na to ima li pojedinac potencijala da postane izvrstan u onome što radi, može li upravljati sobom i može li nadahnuti i voditi druge. Takve su sposobnosti proizvod “mekih” varijabli, koje ne moraju biti vezane uz kognitivne kapacitete², jer se njima upravlja iz drugog, emotivnog centra u mozgu. U svome članku McClelland predlaže pristup kojim bi se identificirale osobine koje razlikuju izvrsne od prosječnih radnika i prvi put kao nezaobilazne čimbenike osobne i poslovne uspješnosti u analizu uvodi kategoriju samodiscipline, inicijative i empatije (McClelland, 1973).

U osamdesetim godina 20. stoljeća Gardner (1983.) poznati psiholog sa Sveučilišta Harvard, raspravlja o pojmu višestruke inteligencije i on je u to vrijeme među najutjecajnijim autorima koji uočavaju komplementarnost intelektualnih i emocionalnih kapaciteta. Pored kognitivne inteligencije (koja po njemu uključuje matematičku, verbalnu, spacijalnu i sl.), on prepoznaje i važnost socijalne inteligencije, koju dijeli na interpersonalnu i intrapersonalnu. Bit je interpersonalne inteligencije prema Gardneru u sposobnosti uočavanja različitosti kod drugih osoba: njihovog temperamenta, raspoloženja, motivacije i namjera, a intraperso-

² Dokazano je, međutim, da emocionalne kompetencije uglavnom razvijaju pojedinci koji posjeduju određenu razinu kognitivnih kapaciteta, premda na neuronskoj osnovi takva povezanost nije uvjetovana (Gardner, 1983.)

nalnu inteligenciju definira kao “spособnost stvaranja točnog i vjernog modela vlastite osobnosti i sposobnost da se taj model upotrijebi za uspješno funkcioniranje u životu” (Gardner, 1993., str. 9). I Sternberg i suradnici (1981.) zaključili su temeljem provedenih istraživanja da snalaženje u svakodnevnim situacijama zahtijeva drugačije sposobnosti od onih koje mjere klasični testovi inteligencije, pa u ispitivanje, uz analitičku i kreativnu, uvode i praktičnu inteligenciju, što razvijaju u triarhičnu teoriju inteligencije.

Naslanjajući se na radove svojih prethodnika na početku devedesetih godina 20. stoljeća, psiholozi Salvoley i Mayer (1990.) skovali su pojam *emocionalne inteligencije*, ali je koncept u psihološkoj javnosti primljen sa prilično kritikom, jer je unio dodatnu konfuziju u ionako dvojbeno područje inteligencije, a konzervativniji su se psiholozi protivili integriranju pojmova koji su u klasičnoj psihološkoj teoriji bili isključivi - emocija i kognicije. Ipak, Salvoley i Mayer razvijali su svoj koncept postavljanjem i provjeravanjem pojedinih dijelova modela, pa su tako, spajanjem Gardnerove interpersonalne i intrapersonalne inteligencije i Sternbergove triarhične teorije inteligencije postavili osnovne teorijske odrednice emocionalne inteligencije. Salvoley i Mayer svojim *modelom sposobnosti* definiraju emocionalnu inteligenciju kao skup mentalnih sposobnosti povezanih s emocijama i s obradom emocionalnih informacija koje pospješuju logično razmišljanje i inteligenciju, te su njen sastavni dio. Ti autori smatraju da se navedene sposobnosti razvijaju s godinama i s iskustvom, pa vjeruju da su one neovisne o osobinama i talentima i o prevladavajućem načinu razmišljanja (Mayer i Salvoley, 1993., str. 433). Prema Mayeru i Salvoleyu (1997.) postoje četiri glavne sposobnosti kojima se emocionalna inteligencija realizira. To su emocionalna percepcija, emocionalno olakšavanje razmišljanja, emocionalno razumijevanje i upravljanje emocijama. Te bi sposobnosti morale pridonijeti točnoj procjeni, razlikovanju i izučavanju vlastitih emocija, a isto tako i procjeni tuđih emocija i upotrebi emocija u planiranju i ostvarivanju ciljeva u životu.

Iako su najzaslužniji za znanstveno vrednovanje samog toga pojma, Salvoley i Mayer nisu uspjeli popularizirati emocionalnu inteligenciju; ona je svoju afirmaciju u javnosti doživjela tek pošto što je D. Goleman godine 1995. objavio knjigu “*Emocionalna inteligencija – zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*”³. Goleman je Salvoleyev i Mayerov model sposobnosti prilagodio na način koji omogućuje jasnije razumijevanje utjecaja emocionalne inteligencije na poslovnu učinkovitost, pa u istraživanje toga pojma uključuje i elemente motiviranosti i ustrajnosti, optimizma i kontrole impulsa, i to radi upravljanja raspoloženjima i radi sprečavanja ulaska u emocionalna stanja koja bi blokirala sposobnost razmišljanja

³ U Hrvatskoj je ova knjiga prvi put objavljena godine 1997., pa se tako dalje navodi u referencama.

(Goleman, 2007.⁴). Goleman ističe da emocionalna inteligencija ne jamči sama po sebi uspjeh u životu. Ona je tek platforma za razvijanje emocionalnih kompetencija, ovladavanje kojima omogućuje ostvarivanje izvanrednih rezultata u poslu (Goleman, 2001., str. 28). Tek će emocionalne kompetencije pokazati koliko je potencijala sadržanoga u emocionalnoj inteligenciji i ostvareno i koliko je emocionalna inteligencija pridonijela razvijaju kompetencija na radnome mjestu.

Iako je model kompetencija logičan nastavak u razvitku teorija o emocionalnoj inteligenciji i predstavlja aplikaciju tog konstrukta u poslovnoj praksi, među znanstvenicima priklonjenima Salvoleyevu i Mayerovu modelu sposobnosti (Caruso i sur., 2002.; Day i Carroll, 2004.) i Golemanovu modelu kompetencija (McClelland, 1998.⁵; Boyatzis i McKee, 2002.) vodi se snažna polemika o obuhvatnosti, ali i o utjecaju tog konstrukta na uspješnost pojedinca. Znanstvenici priklonjeni modelu sposobnosti prigovaraju Golemanu zbog uključivanja u definiciju emocionalne inteligencije i elemente poput inicijative, optimizma, želje za postignućem i odanosti, što su po njima više čimbenici osobnosti, pa kako ističu Mayer i Salvoley (1997.), nemaju veze s emocionalnom inteligencijom, dok ih Goleman (1998.) smatra nerazdvojnim sastavnicama emocionalne inteligencije, usko povezanim a načinom na koji pojedinac upravlja svojim emocijama i koje bitno utječu na njegovu učinkovitost na radnome mjestu. Salvoley i suradnici (1999.) ne slažu se ni s Golemanovim zanemarivanjem kognitivne komponente u uspješnosti pojedinca, niti sa, prema njima, prenaplašenom ulogom emocija u procesu donošenja odluka, koje Goleman (1997.) smatra pokretačem svake ljudske aktivnosti⁶ i ističe da u poslovima u kojima se kognitivna inteligencija podrazumijeva, razliku čini jedino emocionalna inteligencija koja će omogućiti da pojedinac postane izvrstan u svo- me poslu (Goleman, 2007.). Iako su razvijeni brojni instrumenti za mjerenje emocionalne inteligencije⁷, ne postoji općeprihvaćeni instrument, a rezultati dobiveni, primjenom različitih instrumenata zbog različitih varijabli uključenih u pojedini instrument, ali i zbog drugačijih pristupa ocjeni emocionalne inteligencije, nisu u potpunosti usporedivi, pa je to glavna zamjerka kritičara konstrukta emocionalne inteligencije. No, ako se zna da je emocionalna inteligencija dinamička kategorija, tada se čini ispravnim prihvatiti tezu, koju, primjerice, zastupaju Palmer i sur. (2001.) i Gardner i Sough (2002.), da bi emocionalnu inteligenciju valjalo

⁴ Knjiga *Emocionalna inteligencija u poslu* prvi je put objavljena 1998., a u Hrvatskoj je prevedena godine 2007., pa se zato tako i navodi dalje u referencama.

⁵ Zapravo je Goleman svoju teoriju razradio na osnovama koje je postavio McClelland.

⁶ Goleman ističe da je svaka emocija u svojoj bit želja za djelovanjem (Goleman 1997., str 6). I riječ "emocija" dolazi od latinske riječi e-motere. "Motere" označuju kretnju, a prefiks "e" ukazuje na odmicanje od nečega.

⁷ Poznatiji instrumenti za mjerenje emocionalne inteligencije uključuju Salvoleyev, Mayerov i Carusov model sposobnosti, "MSCEIT", Golemanov "ECI" model (model kompetencija) i Bar-Onov instrument za mjerenje emocionalne inteligencije "EQ-i" (mješani model).

shvaćati kontekstualno, i njezina bi obuhvatnost morala ovisiti o okolnostima⁸, kojih će se značenje vjerojatno i dalje razvijati i nadograđivati u tijeku vremena⁹. Zato se nastojanje na unificiranju instrumenta za mjerenje emocionalne inteligencije ne čini opravdanim, pa ni nedostatak takvoga, jedinstvenoga instrumenta ne predstavlja pravovaljani argument zbog kojeg emocionalnu inteligenciju ne bi valjalo prihvatiti kao dovoljno znanstvenu¹⁰. Naime, emocionalna je inteligencija, koja se pod drugim nazivima istražuje već dugo, svoju teorijsku osnovu i podršku pronašla u priznatim teorijama inteligencije. No, i praktična iskustva iz dana u dan sve više upozoravaju na važnost emocionalne ravnoteže u svim područjima ljudskoga djelovanja¹¹, pa zato i na važnost daljega izučavanja te konstrukcije, jer za razliku od kognitivne inteligencije koja, vjerojatno, zbog sve većih mentalnih izazova postavljenih tehnološkim napretkom neprekidno raste, emocionalna inteligencija pokazuje tendenciju stalnoga opadanja¹² (Goleman, 2007).

Važnost emocionalne inteligencije u poslu

Nadopunjujući spoznaje o čimbenicima bitnima za uspjeh do kojih je došao McClelland (1973.), Goleman je 1998. u svome članku objavljenom u *Harvard Business Review* u središte pozornosti stavio važnost emocionalne inteligencije u poslu. Na osnovi istraživanja o vještinama koje rezultiraju poslovnom izvrsnošću, i to za 181 radno mjesto unutar 121 različite organizacije, Goleman (1998.) je

⁸ Slijedom istoga razmišljanja, čini se logičnim da se, primjerice, obilježja emocionalno kompetentnih osoba koje rade s djecom u određenome dijelu razlikuju od emocionalno kompetentnih osoba koje rade na razvijanju i prodaji novoga proizvoda. Navedeno u sebi sadrži da, primjerice, kompetencije poput vodstva, poticanja promjena ili organizacijske svijestnosti (kao ključnih čimbenika emocionalne kompetentnosti u poslovnom okruženju) ne moraju imati istu (ili bilo kakvu) važnost u nekom drugom kontekstu.

⁹ Klasičan je primjer emocionalne kompetencije koja se javila kao potreba u suvremenim uvjetima poslovanja, potreba za stvaranjem veza (engl. networking).

¹⁰ Ono što doista predstavlja problem, jest obilje "kvazi" instrumenata za mjerenje emocionalne inteligencije koji postoje na tržištu, a nisu prošli potrebnu znanstvenu verifikaciju i koji su stvoreni isključivo u komercijalne svrhe. Zato bi se u ozbiljnom istraživanju valjalo ograničiti na znanstveno provjerene instrumente.

¹¹ Istraživanja pokazuju da u posljednjih dvadesetak godina kod ljudi sve više postoje psihološki problemi, koji se mogu okarakterizirati kao *povlačenje u sebe* (sklonost samoći, nedostatak energije, nezadovoljstvo), *tjeskoba ili potištenost* (brojni strahovi i brige, osjećaj nivoze ili tuge); *problemi s pozornošću* i sl., koji se nepovoljno odražavaju i na poslovnu učinkovitost (prema Golemanu, 2007.).

¹² Dinamika života i sve veća nesigurnost zbog stalnih tehnoloških promjena izazvanih globalizacijskim odnosima vjerojatno su razlog stalnom opadanju emocionalne inteligencije.

zaključio da se čak 67% vještina koje se smatraju potrebnim za uspješnost u poslu zasniva na emocionalnim sposobnostima. Iste je godine McClelland obavio istraživanje kako bi identificirao osobine po kojima se vrhunski menadžeri razlikuju od prosječnih. Ispitivanje provedeno unutar 30 različitih kompanija pokazalo je da su osobine koje izdvajaju najbolje menadžere od prosječnih: želja za postignućem, razvijanje drugih, adaptabilnost, utjecaj, samopouzdanje i vodstvo. Kao jedina kognitivna osobina izdvojila se sposobnost analitičkoga razmišljanja (McClelland, 1998.). I Chen i suradnici obavili su na svršetku devedesetih godina 20. stoljeća istraživanje o poslovnoj izvrsnosti, pa su došli do zaključka da su veći kognitivni kapaciteti 27 % učestaliji kod izvrsnih djelatnika, za razliku od emocionalnih kompetencija, za koje su utvrdili da su za 53 % učestalije kod izvrsnih djelatnika. Drugim riječima, emocionalne vještine pokazale su se dvostruko važnijima u poslovnim rezultatima od intelekta i tehničkih vještina (Chen i sur., 1998.). Bolje poslovne rezultate emocionalno kompetentnih zaposlenika, u odnosu na zaposlenike sa samo visokim kognitivnim kapacitetima potvrdila su i druga istraživanja (Seligman, 1990.; Spencer i Spencer, 1993.; McClelland, 1999.).

Sintetizirajući dotadašnje spoznaje o takozvanim mekim vještinama i proširujući Salvoleyev i Mayerov model kognitivnih sposobnosti iz 1990., Goleman je ponudio integrirani koncept matrice od ukupno dvadeset emocionalnih kompetencija (Goleman, 2001., str. 18¹³), koje je svrstao u četiri “klastera” – samosvijest i samoregulaciju i društvenu spoznaju i upravljanje odnosima, koje je potom podijelio u dvije velike skupine: osobne kompetencije (upravljanje sobom) i društvene kompetencije (upravljanje drugima), kako je to prikazano u Tablici 1.

Samosvjesne osobe svjesne su vlastitih snaga i slabosti, razumiju svoje emocije i svjesne su kako njihove emocije utječu na njihove percepcije i na sam proces donošenja odluka, ali i na druge ljude. Upravljanje emocijama na način koji ne sprečava, nego olakšava obavljanje zadataka zahtijeva *samoregulaciju*. Ljudi sa sposobnošću samoregulacije pokazuju emocionalnu zrelost koja se očituje u visokoj sposobnosti procjene i emocionalne kontrole. Kao što je samosvijest potrebna radi samoregulacije, tako je i *društvena spoznaja bitna* da bi se mogao uspostaviti emocionalni kontakt sa drugima, da bi ih se moglo razumjeti i voditi, da bi to na kraju omogućilo pružanje izvrsne usluge. Emocionalna vještina *upravljanja odnosima* omogućuje menadžerima brzo stvaranju poštovanja, ali i povjerenja među suradnicima, na koje utječu dobrim komunikacijskim vještinama, sposobnošću slušanja i uvjeravanja.

¹³ Ovaj je model revidirani model u odnosu na inicijalnu matricu emocionalnih kompetencija koju je D. Goleman ponudio u knjizi “Emocionalna inteligencija u poslu”.

Tablica 1.

OKVIR EMOCIONALNIH KOMPETENCIJA:

	Usmjerenost na sebe Osobne kompetencije	Usmjerenost na druge Društvene kompetencije
Priznanje	Samosvijest - Emocionalna samo-svjesnost - Točna samo-procjena - Samopouzdanje	Društvena spoznaja - Empatija (razumijevanje emocija drugih) - Orijehtacija prema uslužnosti - Organizacijska svjesnost
Regulacija	Samoregulacija - Samokontrola - Pouzdanost - Savjesnost - Prilagodljivost - Želja za postignućem - Inicijativa	Upravljanje odnosima - Razvijanje drugih - Utjecaj - Komunikacija - Upravljanje konfliktima - Vodstvo - Poticanje promjena - Stvaranje veza - Timski rad i suradnja

Izvor: Goleman (2001., str. 28)

Značenje osobina unutar pojedinih klastera “Golemanove” matrice emocionalnih kompetencija opisano je u nastavku:

Emocionalne se kompetencije unutar tih klastera međusobno isprepliću i jedna drugu uvjetuju, pa se i njihov učinak, u kombinaciji sa drugim vještinama pospješuje. D. Goleman (1998.) je na osnovi istraživanja provedenoga na radnome mjestu zaključio da je samosvijest pretpostavka uspješne samoregulacije, a uspješna je samoregulacija pretpostavka za bolje društvene kompetencije, tj., upravljanje odnosima ovisi o samoregulaciji i empatiji, a obje te vještine zahtijevaju samosvijest. Drugim riječima, pojedinac koji ovlada osnovnim emocionalnim kompetencijama ostvaruje pretpostavke za svladavanje i drugih vještina i tako višestruko povećava svoje šanse za uspjeh.

McClelland je u svojem istraživanju (1998.) u kojem je ispitivao obilježja koja izdvajaju iznimne od prosječnih osoba utvrdio da postoji granica emocionalnih kompetencija, a ona omogućuje izdvajanje izuzetnih od prosječnih menadžera. Ta je granica po McClellandu, probijena kada pojedinac ovlada s minimalno šest emocionalnih vještina, a Boyatzis (1999.) je, naslanjajući se na spoznaje Golema-

novog i McClellandovog istraživanja, utvrdio da se emocionalne kompetencije, da bi utjecale na izvrsnost vođenja, moraju protezati kroz sva četiri klastera emocionalnih kompetencija. McClelland (1998.) ističe da ovladavanjem sa što više kompetencija iznad te granice, razlika između prosječnih i izvrsnih menadžera postaje sve izraženija. Goleman (2001.) to objašnjava tako što će u tom slučaju menadžeri raspolagati kompetencijama koje će im omogućiti da u različitim situacijama postupe na način koji će omogućiti postizanje željenoga cilja. Boyatzis tvrdi da od svih klastera samoregulacija, zbog svoga utjecaja na ostale klasterne, najznačajnije utječe na poslovnu uspješnost (Boyatzis, 1999.).

Emocionalna inteligencija i vođenje

Novi pristup u vođenju, koji se pojavio u osamdesetim godinama 20. stoljeća da bi odgovorio na zahtjeve promijenjenoga - dinamičnijega i inovativnoga poslovnoga okruženja i da bi otklonio ograničenja dotadašnjih pristupa u vođenju¹⁴, predložio je u osnovi dva stila vođenja: transakcijski i transformacijski stil (Bass, 1990.)¹⁵, ti se stilovi razlikuju po različitim pristupima u odnosima prema ljudima, pa zato i prema rezultatima koje ostvaruju u vremenskoj horizontu. Za razliku od transakcijskoga vođe koji na neki način utjelovljuje klasičan, *racionalni* tip vođe (Bass, 1990.), usmjeren na učinkovito izvršavanje zadataka i na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva organizacije kontroliranjem i naređivanjem i na materijalne oblike poticanja, transformacijski je vođa *emotivan* tip (George, 2000.; Humphrey, 2002.), prilagođeniji suvremenim uvjetima poslovanja i usmjeren na organizacijsku viziju koja se ostvaruje mobilizacijom i sinkronizacijom emocionalne energije suradnika u sinergijskom djelovanju svih članova tima. Po mišljenju velikoga broja autora (na pr. George, 2000.; Palmer i sur., 2001.; Gardner i Stough, 2002.), primjena ovoga stila vođenja nezamisliva je bez emocionalno kompetentnih vođa. Iako i jedan i drugi tip vođenja mogu u određenim okolnostima biti poželjni, a njihova će primjena ovisiti o specifičnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, praksa je pokazala da je transformacijski stil vođenja dugoročno mnogo uspješniji od transakcijskog, a i to upravo zbog prevladavajuće emocionalne komponente sadržane u tome stilu vođenja kojom se stvaraju čvrste veze među vođom i sura-

¹⁴ Osobito pristupa zasnovanog na osobinama i biheviorističkog pristupa

¹⁵ U okviru novoga pristupa u literaturi se često spominje i takozvani *laissez-faire* stil (Yammarino i sur., 1993.) vođenja, koji postoji u praksi, iako ne predstavlja vođenje u pravome smislu riječi. Taj stil vođenja podrazumijeva da vođe ne čine ništa, pa čak ni kada se od njih zahtjeva akcija, da ne prihvaćaju odgovornost i ne mogu pružiti podršku i pomoć podređenima kada je to potrebno (Bass, 1997.). Smatra se da taj stil ima osobito negativan utjecaj na organizacijsku klimu i za njegovu primjenu nisu potrebne emocionalne kompetencije.

dnicima, pa u literaturi transformacijski stil vođenja sinonim za uspješno vođenje (Barling i sur., 1996.; George, 2000.; Palmer i sur. 2001.).

Dominacija emocionalnih vještina vođe u odnosu na kognitivne kapacitete kod transformacijskog stila vođenja dolazi do izražaja u svim komponentama toga stila vođenja. Te su komponente (prema Bassu, 1990.) navedene i pojašnjene u nastavku:

(i) *Željeni utjecaj* – Zahvaljujući svojoj samouvjerenosti i osobnoj karizmi, visokoj odanosti postizanju organizacijskih ciljeva i zbog poštovanja visoko postavljениh poslovnih, ali i moralnih standarda, uz odgovornost za vlastite postupke i uvažavanje dostignuća suradnika, transformacijski vođe zadobivaju povjerenje i poštovanje svojih podređenih, postaju njihov uzor pa kod suradnika stvaraju snažan osjećaj ponosa zbog pripadnosti organizaciji (Bass, 1998.; Bass i Steidlmeier, 1999.). Zbog toga su transformacijski vođe, mnogo sposobniji od transakcijskih utjecati na svoje suradnike i pridobiti njihovu suglasnost za postizanje željenoga cilja (Bass, 1998.);

(ii) *Motivacija i inspiracija* – transformacijski vođe mobilizacijom vlastitih pozitivnih emocija uspijevaju mobilizirati i emocije suradnika, potaknuti ih na djelovanje, i sposobni su kod njih aktivirati samomotivirajući element da u poslu stalno postižu i više od na početku postavljenih ciljeva (Yammarino i Dubinski, 1994.). Emocionalnim povezivanjem sa suradnicima, ističe George (2000.), ljude se puno lakše usmjerava prema realizaciji organizacijske vizije i lakše ih se navodi na suradnju da bi se vizija organizacije i ostvarila. George (2000.) dalje ističe da je motiviranost koja se postiže emocionalnim povezivanjem sa suradnicima mnogo veća i dugoročnija, u usporedbi s motiviranošću zasnovanom na materijalnim oblicima stimuliranja, a Williams (1994.) ističe da se veća motiviranost radnika u konačnici odražava na bolje poslovne rezultate mjerene proizvodnošću i profitabilnošću.

(iii) *Intelektualna stimulacija* – transformacijsko vođenje utječe na sljedbenike kako da kod njih potiče kreativno i inteligentno razmišljanje. U pozitivnoj su atmosferi u kojoj se potiču kreativnost i odmak od uobičajenih načina razmišljanja sljedbenici sposobni generirati nove ideje i stvarati inovativna i konkurentna rješenja za tvrtku (Lowe i Kroeck, 1996.; Cooper (1997.);

(iv) *Uvažavanje pojedinaca* – Individualni pristup suradnicima i njihovo uvažavanje glavna su odlika transformacijskoga vođenja, što je pretpostavka za provođenje ostalih komponenti toga stila vođenja (Howell i Avolio; 1993., Bass, 1998.). Takav pristup koji od vođa posebno zahtijeva komunikacijske vještine (Barling i sur., 1996.), prilagodljivost i empatiju (Palmer i sur., 2001.), omogućuje im razumijevanje pozicije svojih suradnika, pa zato i njihovoga ponašanja (Huy, 1999.), a to je neizbježno da bi vođe mogli usmjerivati suradnike prema ostvarenju organizacijskih ciljeva. George (2000.) ističe da individualni pristup pojedinci-

ma, vođama omogućuje i prepoznavanje specifičnih talenata kod suradnika i dalje razvijanje njihovih potencijala, za njihovu dobrobit, ali i za dobrobit organizacije.

Iz gornjeg je pojašnjenja komponenti transformacijskoga vođenja moguće uočiti jasnu vezu među emocionalnim kompetencijama, sadržanima u Golemanovoj integriranoj matrici (Tablica 1.) i komponentama transformacijskoga stila vođenja kroz koje se emocionalne kompetencije protežu. Gotovo je nemoguće zamisliti djelotvorno vođenje bez posjedovanja osobnih emocionalnih kompetencija, posebno samopouzdanja i samokontrole (Kupers i Weibler, 2006.) pouzdanosti i savjesnosti vođe (Bass, 1998.; Bass i Steidlmeier, 1999.), što su vještine koje omogućuju željeni utjecaj na suradnike, pa se te komponente povezuju uz izvorni koncept transformacijskoga vođenja (Palmer i sur., 2001.; Gardner i Stough, 2002.). Transformacijsko je vođenje nemoguće provesti i bez vođine inicijative i želje za promjenama (Kupers i Weibler, 2006.). Među društvenim kompetencijama posebno je važna empatija (Goleman i sur. 2002.), tj., razumijevanje stajališta pojedinca, a to je pretpostavka za razvijanje ostalih emocionalnih kompetencija bitnih za transformacijsko vođenje - uspješne komunikacije i razvijanje suradnika, ali i za ostvarivanje timskoga rada i suradnje i utjecaja na suradnike, pa zato i za provođenje željenih promjena unutar organizacije.

Cooper i Sawaf (1997.) i Barling i sur. (2000.) smatraju da je posjedovanje emocionalne inteligencije početni pokazatelj liderskih sposobnosti i jedan od ključnih čimbenika koji predodređuje vođe za primjenu transformacijskoga stila vođenja¹⁶. Zbog toga se, ističu Barling i sur. (1996.) i Palmer i sur. (2001.), pojedinci radom na emocionalnim kompetencijama mogu pripremati za primjenu transformacijskoga stila vođenja, i na taj način, ističu Sosik i Megarian, (1999.), povećati šanse za učinkovito vođenje i uspješno poslovanje organizacije.

Iako je u literaturi moguće pronaći priličan broj poveznica među emocionalnom inteligencijom i transformacijskim stilom vođenja, empirijski su dokazi koji bi to potvrdili i dalje oskudni. Provedena su istraživanja (Barling i sur., 2000.; Palmer i sur., 2001.; Duckett i Macfarlane, 2003.) veoma oskudna, ali i metodološki ograničena, zato što su provedena korištenjem instrumenata koji nisu predviđeni za mjerenja emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju (MSCEIT, EQ-i, SMS-EQ), a zasnivaju se i na klasičnom pristupu shvaćanju pojma emocionalne inteligencije (na pr. MSCEIT je Salvoleyev, Mayerov i Carusov model mjerenja emocionalne inteligencije zasnovan na sposobnostima, a ti autori, primjerice, inicijativu ili motivaciju ne smatraju sastavnim dijelom emocionalne inteligencije,

¹⁶ Pojedine će situacije (npr. kada je potrebno voditi nekompetentne ili nemotivirane djelatnike) i dalje zahtijevati primjenu transakcijskoga stila vođenja. Goleman (2001.) ističe da je sposobnost primjene različitih stilova vođenja, ovisno o potrebama koje proizlaze iz svake situacije, jedno od osnovnih obilježja emocionalno inteligentnih vođa, pa je zato moguće zaključiti da je "emocionalno vođenje" proizašlo iz situacijskog pristupa vođenju.

a one su ključne varijable emocionalne inteligencije prema modelu kompetencija koji je posebno prilagođen poslovnom okruženju). Zato da bi povezanost emocionalnih kompetencija s transformacijskim vođenjem dobila i svoju empirijsku verifikaciju, valjalo bi provesti dodatna empirijska istraživanja u tome području i za to primijeniti instrumente koji su posebno izrađeni za poslovno okruženje (npr. Genos ili SUEIT).

Zaključak

Unatoč uvjerenjima klasičnih teorija o vođenju da su emocije u vođenju nepoželjne, jer navodno otežavaju racionalno razmišljanje i onemogućavaju produktivno djelovanje, novija razmatranja, ne samo da takva shvaćanja pobijaju, već nastoje na činjenici da su emocije ključna varijabla dugoročno uspješnoga vođenja. No, da bi emocije poslužile kao medij za ostvarenje ciljeva u vođenju, potrebno je razvijati odgovarajuće emocionalne vještine koje će to omogućiti. Uspješno je vođenje više emotivan, nego kognitivni proces, jer je dokazano da se bolji rezultati u motiviranju suradnika ostvaruju njihovim emocionalnim angažiranjem, nego logičkim i kognitivnim mehanizmima. Zbog toga među teoretičarima prevladava uvjerenje da će transformacijski stil vođenja, koji u biti predstavlja “emocionalno vođenje”, dugoročno postići mnogo bolje rezultate za organizaciju u odnosu na transakcijski – kognitivni stil vođenja. Ipak, će vođe, koji su emocionalno kompetentni, moći procijeniti u kojoj će situaciji biti primjerenije primijeniti transakcijski stil vođenja da bi se ciljevi organizacije i ostvarili.

U teorijskom smislu, kako je pokazano u ovome radu, moguće je pronaći dosta poveznica među emocionalnim kompetencijama i transformacijskim stilom vođenja, ali empirijski dokazi koji bi potvrdili postojanje te veze u praksi i dalje su ograničeni, bilo zbog malog broja obavljenih istraživanja, bilo zbog metodološke neadekvatnosti, a to je u ovome radu i objašnjeno. Zato bi se u budućim istraživanjima morali primijeniti instrumenti mjerenja posebno izrađeni za poslovno okruženje. Ako se i empirijski pokaže da postoji pozitivna veza među elementima emocionalnih kompetencija i komponentama transformacijskoga stila vođenja i ako se i emocionalne kompetencije i transformacijsko vođenje doista mogu naučiti (kako to tvrde Goleman, 1997., odnosno Barling i sur., 1996.), to bi značilo mogućnost da se pojedinci radom na emocionalnim kompetencijama mogu pripremati za transformacijsko vođenje, čime bi se u sve dinamičnijem i zahtjevnijem poslovnom okruženju stvorile pretpostavke za uspješno vođenje i uspješno poslovanje.

LITERATURA

1. Albrow, M. (1992.). "Do organizations have feelings", *Organization Studies*, (13), 3: 313-329.
2. Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K. (1996.). "Effects of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment", *Journal of Applied Psychology*, (81), 5: 827-832.
3. Barling J., Slater F., Kelloway E. K. (2000.). "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study", *Leadership and Organization Development Journal*, (21), 3: 157-161.
4. Bass, B. M. (1990.). "From transactional to transformational leadership: leading to share the vision". U: Winter, Steers, R. M., Porter, L. W. i Bigley, G. A. (ur), *Motivation and Leadership at Work*, vol. 2. McGraw-Hill, Boston, str. 1-9.
5. Bass, B. M. (1997.). "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, (52), 5: 130-139.
6. Bass, B.M. (1998.). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999.). "Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour", *Leadership Quarterly*, (10), 2: 181-218.
8. Boyatzis, R. (1999.). "The financial impact of competencies in leadership and management of consulting firms", *Department of Organizational Behaviour Working Paper*, Case Western Reserve University, Cleveland.
9. Caruso, D.R., Mayer, J.D., Salovey, P. (2002.). "Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality". *Journal of Personality Assessment*, 79, 5: 306-320.
10. Chen, W. , Jacobs R., Spencer L. M. (1998.). "Calculating the competencies of stars", *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, (70). 3: 377-380.
11. Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998.). *Charismatic leadership in organizations*. CA: Thousand Oaks, Sage.
12. Cooper, R.K. (1997.). "Applying emotional intelligence in the workplace", *Training and Development*, 51 (12): 31 – 38.
13. Cooper, R.K., Sawaf, A. (1997.). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*. New York: Putnam.
14. Day, A.L., Carroll, S. (2004.). "Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and

- group citizenship behaviours”, *Personality and Individual Differences*, (36), 6: 1443-58.
15. Duckett, H., Macfarlane, E. (2003.). “Emotional intelligence and transformational leadership in retailing”, *Leadership and Organization Development Journal*, (24), 6: 309-317.
 16. Gardner, H. (1983.). *Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligence*. New York: Basic Books.
 17. Gardner, H. (1993.). *Multiple intelligences: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
 18. Gardner, W.L., Stough, C. (2002.). “Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers”, *Leadership and Organization Development Journal*, (23), 2: 68-78.
 19. George, J.M. (2000.). “Emotions and leadership: the role of emotional intelligence”, *Human Relations*, (53), 8: 1027-1055.
 20. Goleman, D. (1997.). *Emocionalna inteligencija – Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
 21. Goleman, D. (1998.). “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, (76), 6: 92-102.
 22. Goleman, D. (2001.). “An EI-based theory of performance”. U: Cherniss, C. i Goleman, D. (ur.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, vol. 1. Jossey-Bass, San Francisco, CA, str. 27-44.
 23. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002.). *Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
 24. Goleman, D. (2007.). *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb: Mozaik knjiga.
 25. Howell, J.M., Avolio, B.J. (1993.). “Transformational leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance”, *Journal of Applied Psychology*, (78), 6: 891-902.
 26. Humphrey, R.H. (2002.). “The many faces of emotional leadership”, *Leadership Quarterly*, (13), 5: 495-504.
 27. Huy, Q.N. (1999.). “Emotional capability, emotional intelligence and radical change”, *Academy of Management Review*, (24), 2: 325-345.
 28. Kupers, W., Weibler, J. (2006.). “How emotional is transformational leadership really”, *Leadership and Organization Development Journal* (27), 5: 368-383.
 29. Locke, E.A. (1991.). *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.

30. Lowe, K.B., Kroeck, K.G. (1996.). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review", *Leadership Quarterly*, (7), 3: 385-426.
31. Mayer, J.D., Salovey, P. (1993.). "The intelligence of emotional intelligence", *Intelligence*, (17), 4: 433-442.
32. Mayer, J.D., Salovey, P. (1997.). *What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
33. McClelland, D.C.(1973.). "Testing for Competence rather than for Intelligence", *American Psychologist*, (28), 1: 1-14.
34. McClelland, D.C. (1998.). "Identifying competencies with behavioural-event interviews", *Psychological Science*, (9), 5: 331-340.
35. McClelland, D.C. (1999.). "Identifying competencies with behavioural-event interviews", *Psychological Science*, (9), 5: 331-339.
36. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001.). "Emotional intelligence and effective leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, (22), 1: 5-10.
37. Salovey, P. i Mayer, J.D. (1990.). "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, (3), 9: 185-211.
38. Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J.B., Mayer, J.D. (1999.). "Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process". U: Snyder, C.R. (ur.), *The Psychology of What Works*, vol. 1: Oxford University Press, New York, str. 388-399.
39. Seligman, M.E.P. (1990.). *Learned Optimism*. New York: Knopf.
40. Simmons, S., Simmons, J.C: (2000.), *Emocionalna inteligencija, vrste i procjene*. Zagreb: Biblioteka Sana.
41. Sosik, J.J., Megerian, L.E. (1999.). "Understanding leader emotional intelligence and performance: the role of self-other agreements on transformational leadership perceptions", *Group and Organisational Management*, (24), 2: 367-390.
42. Spencer, L., Spencer S. (1993.): *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
43. Sternberg, R. (1996.). *Successful intelligence*. New York: Simon & Schuster.
44. Sternberg, R.J., Conway, B.E., Ketron, J.L., Bernstein, M. (1981.). "People's conceptions of intelligence". *Journal of Personality and Social Psychology*, (41), 1: 37-55.
45. Williams, D. (1994.). "Leadership for the 21st Century", *Life Insurance Leadership Study*. Boston: HayGroup.

46. Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J. (1994.). "Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions", *Personnel Psychology*, (47), 5: 787-811.
47. Yammarino, F.J., Spangler, W. D., Brass, B.M. (1993.). "Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, (4), 2: 81-102.
48. Yukl, G. (1998.). *Leadership in organizations*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SUCCESSFUL LEADERSHIP

Summary

The occurrence of the construct of emotional intelligence in the late twentieth century provoked controversies among scientists, due to connecting two, seemingly exclusive psychological notions – intelligence and emotions, with emotions being considered as an obstacle to rational thinking and quality performance. However, numerous studies have proven that, provided they are appropriately managed, emotions may even facilitate rational thinking, influence the appropriate decision-making and personal behaviour. In no other area has such cognition created that amount of interests as it did in management, where in the last couple of decades, due to intensifying changes in the business environment, the need for leaders with vision emerged - leaders capable of building the emotional connection with their followers, and leaders capable of motivating the followers to constantly move above the set limits, which are all the features built upon the emotional intelligence.

In this paper, the synthesis of the existing theoretical cognitions on the importance of the emotional intelligence in business has been made, as well as on its role in application of specific leadership style. Emotional competences are usually related to transformational leadership, thus, this paper analyzes the components of transformational leadership. The analysis shows that the connection between the two exists even on the conceptual level. However, the empirical relation still needs to be confirmed.

Keywords: emotions, emotional intelligence, emotional competences, leaders, leadership styles.