

LEADERSHIP THROUGH EMOTIONAL CONTAGION

VOĐENJE LJUDSTVA KROZ EMOCIONALNU ZARAZU

GUTIC MARTINCIC, Sanja

Abstract: *The development of emotional intelligence that began two decades ago enabled the implementation of this approach and the advancement of leadership. This paper is an attempt to present a model of leadership in organizations through emotional contagion. The model is of a procedural character and starts from: emotional self-development, empathy development, emotional temperature creation, emotional transfer to achievement of emotional contagion of work teams. As such, this paper represents an innovative approach to improving the organization's management of human resources.*

Key words: *leadership, emotional contagion, emotional intelligence*

Sažetak: *Razvoj emocionalne inteligencije koji je započeo prije dva desetljeća omogućio je implementaciju ovog pristupa i u unapređenju vođenja ljudstva. Ovaj rad je pokušaj da se prikaže model vođenja ljudstva u organizacijama kroz emocionalnu zarazu. Model je procesnog karaktera i polazi od: emocionalnog samorazvitka, razvitka empatije, kreiranja emocionalne temperature, transfera emocija do postignuća emocionalne zaraze radnih timova. Kao takav, ovaj rad predstavlja inovativni pristup u unapređenju vođenja ljudstva u organizacijama.*

Ključne riječi: *vođenje ljudstva, emocionalna zaraza, emocionalna inteligencija*



Author's data: Sanja Gutić Martinčić, mag., Visoko učilište EFFECTUS-visoka škola za financije i pravo, Trg Johna Kennedyja 2, 10000 Zagreb, gutic.sanja@gmail.com

1. Uvod

Kognitivna inteligencija se može definirati kroz mentalnu sposobnost ljudi koja im dopušta prepoznavanje, učenje, pamćenje i moć razmišljanja [9]. Za razliku od nje, emocionalna inteligencija je sposobnost razumijevanja sebe i vlastitih emocija s ciljem rješavanja emocionalnih potreba ljudi u okruženju [1]. Emocionalnu inteligenciju treba shvatiti kao integrirani skup osam različitih sposobnosti pojedinca. Te sposobnosti su: identifikacije emocija, shvaćanja emocija, razumijevanja emocija, razvitak emocija, učinkovita upotreba emocija, percepcija emocija, integriranje emocija u procese mišljenja, te upravljanje emocijama s ciljem realizacije odgovarajućeg ponašanja [9].

Brojne publicirane studije do sada potvrđuju da se emocionalna inteligencija sve više koristi za mjerenje učinkovitosti voditelja timova. Vođe s visoko razvijenom emocionalnom inteligencijom se potvrđeni kao uspješniji lideri u usporedbi s onim nižeg koeficijenta emocionalne inteligencije [15], [8]. Integracijom kognitivnog (Q) i emocionalnog (EQ) aspekta postižu se bolji učinci kod odlučivanja, ali i učinkovitiji pristup problemu ili zadatku o kojem se odlučuje kroz holističku orijentaciju [13]. Emocionalna inteligencija je važan čimbenik u stvaranju učinkovitog radnog okruženja. Pozitivne emocije lidera su pozitivno povezane s dobrim i poželjnim atributima vođenja ljudstva poput učinkovitosti vođe, pozitivnog učinka emocionalne zaraze članova tima, manjeg izgaranja emocija itd. [2]. Podređeni svojim emocijama ukazuju na percepciju svog vođe. Isto tako osjećaji koje vođe iskazuju prema članovima tima imaju na njih najčešće snažne učinke. Vođe koje pokazuju uzbuđenje, oduševljenje, energičnost, optimizam i sl. pozitivne emocije sinergiziraju svoje sljedbenike u tom pozitivnom smjeru ponašanja. I obrnuto: ako iskazuju negativne emocije kao uznemirenja, strah, nesigurnost, ljutnju i sl. negativno djeluju na svoje sljedbenike [11]. Snažan i pozitivan utjecaj emocija vođa na članove tima je potvrđen i u stresnim [6], te konfliktnim situacijama [5]. Ispitivanja kompetencija potrebnih za učinkovito funkcioniranje na radnom mjestu potvrđuju da 2/3 istih uključuju emocije. One čine čak 90% njihovih sposobnosti [4].

2. Ciljevi istraživanja

Postavljaju se dva cilja ovog istraživanja:

1. Prikazati da se s pomoću definiranja i kreiranja elemenata emocionalne zaraze može postaviti model upravljanja ljudstvom u organizacijama.
2. Prikazati faze tog modela, tijekom kretanja i međuovisnosti tih faza.

3. Postavke modela

Model vođenja ljudstva s pomoću emocionalne inteligencije s naglaskom kreiranja pozitivne emocionalne zaraze u timu se zasniva na sljedećih pet elemenata:

1. emocionalni samorazvitak (razvitak samosvijesti i samoregulacija emocija) voditelja i članova tima,
2. razvitak empatičkih procesa između voditelja i članova tima, te između članova tima,
3. kreiranje emocionalne temperature unutar radnog tima,
4. emocionalni transferi unutar tima,
5. kreiranje emocionalne zaraze u timu.

Samosvijest i samopouzdanje u vođenju ljudstva podrazumijeva sposobnost vođe da identificira svoje emocije, svoje slabosti i snage. Kroz razvijenu samosvijest vođa stječe sposobnost pozitivne procjene svojih vrijednosti i sposobnosti koje su mu važne za učinkovito vođenje ljudstva. Stein i Block su razvili koncept prepoznavanja samosvijesti s pomoću kojeg vođe mogu izgrađivati svoju samosvijest [14]. Samoregulacija, pak, je sposobnost da se kontroliraju vlastite emocije.

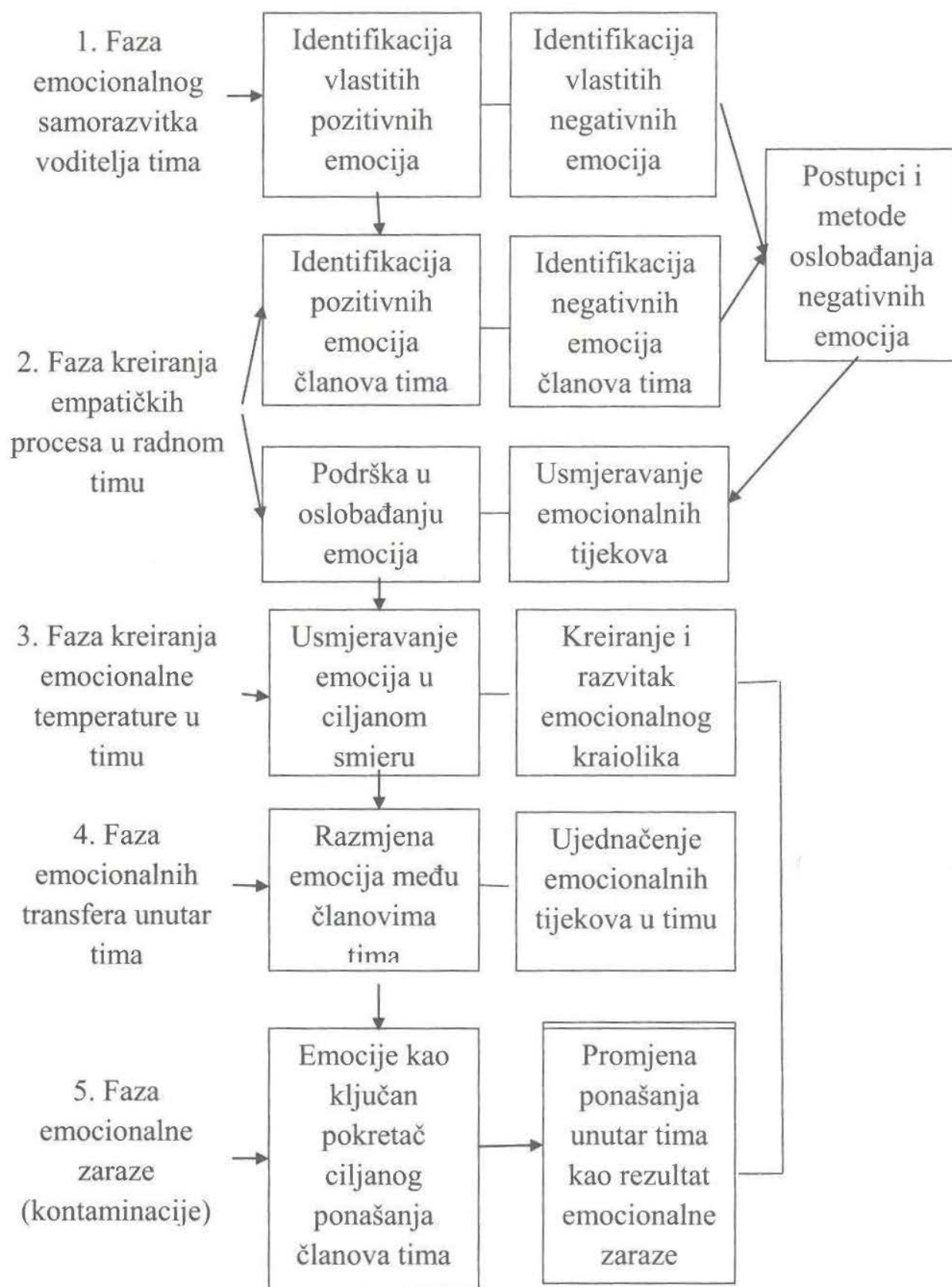
Empatija je ključna i kritična točka učinkovitog vođenja ljudstva. Ona se smatra kultivirajući element suvremenog vođenja ljudstva [10]. Bez empatije (suosjećanja) nema uspješnog vođenja ljudstva. Vođe se trebaju naučiti stavljati u uloge i emocije koje izražavaju drugi članovi tima. Empatijom se postiže moć otklanjanja loših djelovanja i ponašanja kod drugih članova u timu i stvara se konstruktivna atmosfera. Emocionalna temperatura je naše osobno stanje i spremnost da ljude, stvari i događaje nastojimo percipirati na isti način koji odgovara našem trenutnom osobnom emocionalnom raspoloženju. Ona dolazi kroz fiziološki proces uzbuđenja osobe i pojačava njene fizičke i mentalne aktivnosti kroz stimulaciju tog uzbuđenja. Na temelju kreiranja emocionalne temperature stvara se emocionalni krajolik unutar kojeg je moguće odvijati emocionalnu distribuciju među članovima radnih skupina [12].

Emocionalna inteligencija počiva iznad svega na umijeću učinkovitog prijenosa, te razmjene osobnih emocija s emocijama drugih u okruženju. Emocije na radu nije tako lako, kako se možda čini, niti identificirati, a još ih je teže kreirati i kreativno koristiti. Prema istraživanjima Kannaiaha i Shanthia samo se 61% emocija zaposlenih može učinkovito identificirati i razumjeti njihove uzroke [7].

Emocionalna zaraza kao krajnja točka u transmisiji emocija je u pravilu višestruka kognitivna, fiziološka, psihološka, socijalna i bihevioralna pojava i višestruki fenomen koji se intenzivno izučava i istražuje posljednjih godina [3]. Ona je automatski, nekontrolirani proces koji dovodi do oponašanja putem zrcalnog neuralnog sustava, te usklađivanja oblika ponašanja ljudi u radnom timu i skupini. Virus emocionalne kontaminacije među članovima tima može izazvati stanje „superinfekcije“ i kod pozitivnih i kod negativnih emocionalnih stanja.

4. Prikaz modela

Model vođenja zaposlenih kroz emocionalnu zarazu je prikazan na sl.1.



Slika 1. Proces vođenja ljudstva (članova tima) do emocionalne zaraze

5. Struktura modela

Prikazani model vođenja ljudstva polazi kroz pet uzajamno povezanih i međusobno ovisnih faza koje se kreću (u simplificiranom pristupu) od emocionalne identifikacije do emocionalne zaraze (emocionalne infekcije ili emocionalne kontaminacije). Tijekom svih ovih faza voditelji primarno moraju znati učinkovito preuzimati niz novih uloga u emocionalnom vođenju ljudstva. Oni moraju prihvatiti, pored tradicionalnih i uskih svojih uloga koje su poznate do sada u menadžmentu i sasvim nove uloge. Te uloge traže usvajanja novih, uglavnom interdisciplinarnih znanja. Prvenstveno voditelji trebaju uvažiti činjenicu i usvojiti pozitivne (ili transformirati negativne) svoje stavove da su emocije i emocionalni tijekovi sasvim imanentni, prirodni tijekovi i stanja svih ljudi i da su visoko produktivni u radu. Da su ekspresije emocija u radu poželjne, a ne nepoželjne pojave. Potom, da se s pomoću upravljanja emocionalnim tijekovima zaposlenih mogu izuzetno produktivno kreirati svi oblici ciljanog organizacijskog ponašanja.

U prvoj fazi voditelji trebaju uzeti i razviti ulogu emocionalne samospoznaje i samorazvoja. Moraju naučiti oslobađati sebe negativnih emocija i emocionalnih tijekova putem implementacije neke od izabranih metoda treninga oslobađanja negativnih emocija.

Nakon ove faze, u drugoj, voditelji trebaju promijeniti svoju prethodnu ulogu u ulogu emocionalnog konstruktora. Sada voditelj kreira niz empatičkih procesa sa svojim suradnicima i članovima tima. Drugim riječima, on uzima aktivnu ulogu u razumijevanju emocionalnih stanja i relacija članova njegovog tima (svakog člana u timu) i pomaže im da se kroz učvršćivanje pozitivnih i oslobađanje negativnih emocija usmjere što kvalitetnije i produktivnije prema timskim ciljevima i zadacima. Fazu kreiranja emocionalne temperature treba pratiti nova uloga voditelja tima: uloga emocionalnog arhitekta. On sada treba znati konstruirati odnosno kreirati odgovarajući napon emocionalne tenzije i emocionalnog raspoloženja kod svih članova tima kako bi ih pripremio na produktivno usmjeravanje emocija prema zadatku tima i participaciji svakog člana u tom zadatku.

Tijekom četvrte faze, voditelj tima se usmjerava na ulogu emocionalnog distributera. On na temelju spoznaje dostignute emocionalne temperature kod svakog člana tima, raspoređuje formirane emocionalne tijekove i sadržaje na članove tima vodeći računa da ta distribucija dovede do učinkovite, konačne, pete faze emocionalnog vođenja ljudstva.

U petoj fazi voditelj konačno preuzima svoju ključnu ulogu, a to je kreatora ponašanja ili izmjene ponašanja članova tima koje je potrebno s ciljem učinkovite realizacije timskog zadatke i cilja.

6. Ograničenja

Prikazani model je teoretske naravi. Svakako da bi bilo vrijedno u budućim istraživanjima nastaviti s njegovom daljnjom razradom, te eksperimentalno ga potvrditi. Na taj način je realno moguće objektivno ukazati na njegove snage i slabosti. I ovaj teoretski postavljen model ima snage koje ukazuju da skoro svi suvremeni modeli vođenja ljudstva će biti ograničeno učinkoviti ukoliko ne uključe spoznaje koje se navode u ovom istraživanju. Prvenstveno je to proces kreiranja empatije prema zaposlenicima kroz proces kreiranja emocionalne zaraze. Vjerojatno najveće slabosti, time i teškoće koje nastaju u implementaciji ovog modela dolaze iz spoznaje da je nivo emocionalne inteligencije u našim tranzicijskim uvjetima gospodarstva još velikim dijelom nepoznat, a još manje primijenjen u realnom životu organizacija. Stoga će u budućnosti biti primarno ulaganje napora da se što prije priđe uvođenju koncepta i sadržaja emocionalnog vođenja ljudstva, ali i ostalih dosega kojim se emocionalna inteligencija bavi.

7. Zaključak

Vođenje ljudstva u organizacijama s pomoću emocionalne zaraze nije novi, pa time i nepoznat model u teoriji, ali i praksi menadžmenta. To je istina novijeg datuma, jer datira od otprilike deceniju unatrag. Danas se u svijetu upravljanje ljudskim potencijalima sve više usmjerava prema emocionalnom, ali i duhovnom vođenju odnosno razvitku emocionalne i duhovne inteligencije. Ono što je relativno nepoznato ili još nedovoljno poznato do danas je fazni mehanizam upravljanja emocijama zaposlenih. U ovom radu je učinjen pokušaj da se na temelju citiranih, publiciranih spoznaja i rezultata istraživanja brojnih autora, prezentira jedan opći, simplificirani teoretski model vođenja ljudstva kroz emocionalnu zarazu. Ono što je bitno u modeliranju emocionalnog vođenja ljudstva i što je jedna od ključnih poruka ovog rada je da menadžeri moraju uz postojeće svoje tradicionalne uloge sada steći nova znanja i iskustva i naučiti preuzimati niz različitih uloga tijekom emocionalnog vođenja. Emocionalno vođenje ljudstva je zasnovano na transformacijskom vođenju. Time se emocionalno vođenje ljudstva može s punim osnovom svrstati u sadržajni smisao i značenje nastajanja i razvitka inteligentnih organizacija kao organizacija nadolazeće, skore budućnosti.

8. Literatura

- [1] Bar-on, R. (2003). How important is it to educate people to be emotionally and socially intelligent, and can it be done? *Perspectives in Education*, Vol. 21, No 4, pp 3-14, (May, 2003), ISSN 0258-2236
- [2] Cross, B. & Travaglione, A. (2003). The untold story: is the entrepreneur of the 21st century defined by emotional intelligence? *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.11, No 3, pp 221-238, (November, 2003), ISSN 1934-8835

- [3] Doward, J. (2010). Happy people really do work harder. *The Guardian*, Vol. 27, No 2, (June, 2010), ISSN 0261-3077
- [4] Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: perspectives on theory of performance*, Joseey-Bass, ISBN 0-7879-5690-2, San Francisco
- [5] Hong, Y., Catano, V.M. & Liao, H. (2011). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol.32, No 4, pp 320-343, (October, 2011)), ISSN 0143-7739
- [6] Hur, Y, van den Berg, P.T. & Wilderom, C.P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol.22, No 1, (March, 2011), pp. 591-603, ISSN 1048-9843
- [7] Kannaiah, D. & Shanthi, R. (2015). A study of emotional intelligence at workplace. *European Journal of Business and Management*, Vol. 78, No 4, (November, 2015), pp 147-156, ISSN 2222-2839
- [8] Madera, J.M. & Smith, D.B. (2009): The effects of leader negative emotions on evolutions of leadership in a crisis situation: the role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No 2, (May, 2009), pp 103-114, ISSN 1048-9843
- [9] Mayer, J.D., Roberts, R.D. & Barsade, S.G. (2008). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Annual review of Psychology*, Vol. 59, (July, 2008), pp 507-536, ISSN 0066-4308
- [10] Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, No 9, (August, 1997), pp 257-274, ISSN 1045-3695
- [11] Newcombe, M.J. & Ashkanasy, N.M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, No 2, (July, 2002), pp 601-614, ISSN 1048-9843
- [12] Nisbett, R.E., Peng, K., Choi, I. & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: holistic versus analytic cognition. *Psychology Review*, Vol. 108, No 2, (September, 2001), pp 291-233, ISSN 1039-1471
- [13] Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R.D. (2011). Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, Vol, 22, No 6, (December, 2011), pp 1107-1119, ISSN 1048-9843
- [14] Stein, S.J. & Book, H.E. (2006). *EQ edge: emotional intelligence success*, Wiley, John & Sons, Inc., ISBN 978-1-118-09460-0, NewYork
- [15] Thiel, C.E., Connelly, S. & Griffith, J.A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, No 3, (October, 2012), pp 517-533, ISSN 1048-9843