

Emocionalna inteligencija u liderstvu



PREDAVAČ: MR. SANJA VAVAN VUČELJIĆ, D.I.A.



Otkrivanje snage



EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Zašto

- Do nedavno je prevladavalo uverenje da je poslovni svet lišen emocija.
- Pravila u poslovnom svetu se menjaju i naše sposobnosti se danas procenjuju novim merama: više nije važno samo koliko smo pametni ili koliko smo stručni, već i koliko dobro upravljamo sobom i uspešno ostvarujemo odnose sa drugim ljudima.



Pojam

- Emocionalna inteligencija (EI ili EQ) je sposobnost prepoznavanja, shvatanja i upravljanja vlastitim i tuđim emocijama.
- Ovaj pojam se fokusira na ulogu osećanja u našem svakodnevnom životu, način na koji utiču na naš razum i ponašanje i kako ih možemo upotrebiti u našu korist.
- Danas nam nauka govori da emocije nisu suprotstavljene racionalnosti, već da su njen deo.



Intelekt je moćan, ali je bezličan, može samo da služi, emocije su te koje vode.



Koncept EQ

- Koncept EQ pojavio se 1990. godine kada su američki psiholozi John Mayer i Peter Salovey objavili tekst pod nazivom Emocionalna inteligencija i postavili teoriju EQ, naglašavajući da na inteligentno snalaženje u raznolikim životnim situacijama više uticaja imaju osobine koje svoj izvor imaju u emocijama, nego u intelektu.



Daniel Goleman EQ

- Svetsku afirmaciju EQ je doživeo 1995. godine kada je Daniel Goleman objavio svoj best seller s istim naslovom i izneo svoju definiciju: “EQ je skup emocionalnih veština koje nam omogućavaju da odaberemo ispravan način upotrebe osećaja i nesvesnih, instinktivnih mehanizama u interakciji sa drugim ljudima, kao i u shvaćanju i poboljšanju samoga sebe”.



Social Intelligence and Leadership.mp4



Mentalni život čoveka



- **Emocionalni** um je impulzivan i snažan sistem spoznavanja.
- **Racionalni** je način shvatanja kod koga su izraženiji svest, promišljenost, razmatranje i analiziranje.
- Ova dva iz temelja različita načina spoznavanja kroz međusobno **uskladen**o delovanje čine mentalni život čoveka.



Racionalna inteligencija (IQ)

- Predstavlja naše **kognitivne kapacitete** koji nam omogućavaju da planiramo, rešavamo probleme, razmišljamo apstraktno, razumemo kompleksne ideje, učimo i iz sopstvenog, ali i tuđeg iskustva.
- Meri se tzv. **testovima inteligencije** koji određuju naš koeficijent racionalne inteligencije (IQ), ali ne mere kreativnost, individualnost i ostale bitne razlike među pojedincima.

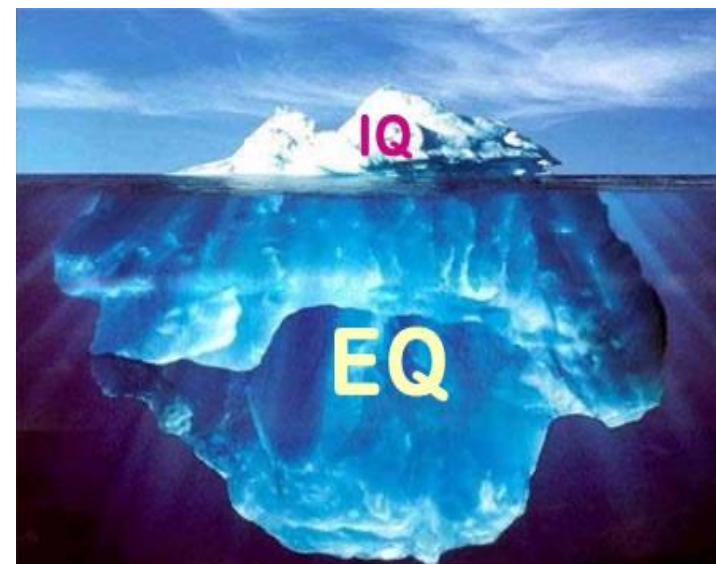
„Ja mislim“



Emocionalna inteligencija (EQ)

- Predstavlja sposobnost i veštinu uočavanja, prepoznavanja i “upravljanja” vlastitim i tuđim emocijama.
- Koeficijent emocionalne inteligencije (EQ) predstavlja nadogradnju racionalnog koeficijenta inteligencije, jer naglašava karakteristike naše emocionalne inteligencije, kao što su npr. sposobnost “čitavanja” tuđih emocija i kontrolisanje sopstvenih u skladu sa tim.

„Ja osećam“



Pojam i poreklo emocija

- **Emocija** podrazumeva svaku uzbuđenost ili uznemirenost uma, osećaja, strasti; svako žestoko ili uzbuđeno mentalno stanje.
- **Raspoloženje** je unutrašnje duboko i trajno emocionalno stanje koje daje ton i boju percepciji, doživljaju sveta i sebe samog.
- **Afekt** je spoljni izražaj kratkotrajnog, aktuelnog

emocionalnog stanja, koje se ogleda u izrazu i mimici lica, tonu i modulaciji glasa, pokretima i ponašanju.



Emocionalna inteligencija u liderstvu

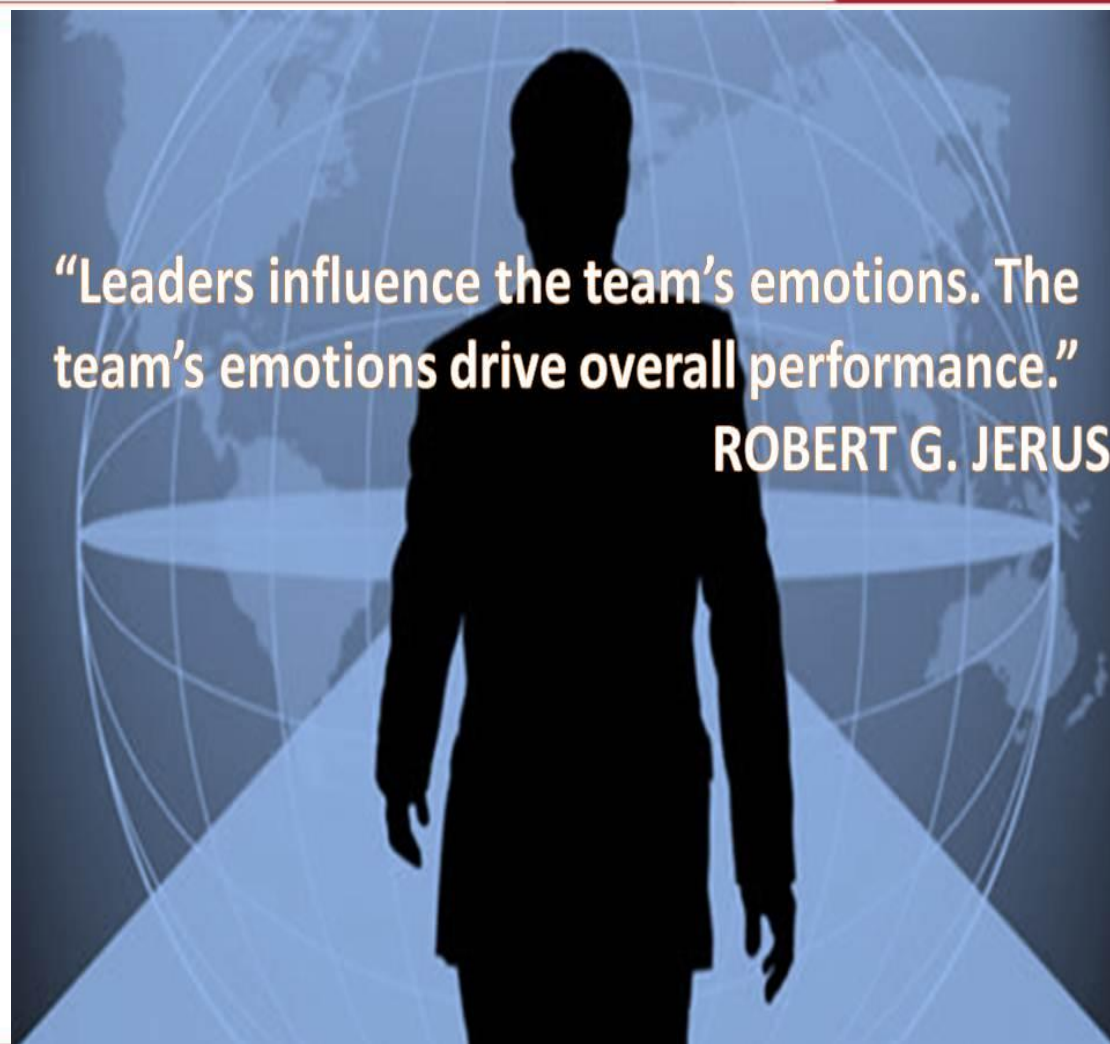
- Istraživanja su pokazala da su karakteristike potrebne za uspešno liderstvo:
 1. komunikacijske veštine,
 2. prilagodljivost,
 3. samokontrola,
 4. motivacija za rad,
 5. delotvornost u grupi,
 6. delotvornost u organizovanju,
 7. potencijal za vođstvo,
 8. intelektualno funkcionisanje, stručnost i iskustvo.





Lider

- Naročito je značajno emocionalno dejstvo onoga što lider govori i čini, jer utiče na raspoloženje, motivaciju i posvećenost zaposlenih.



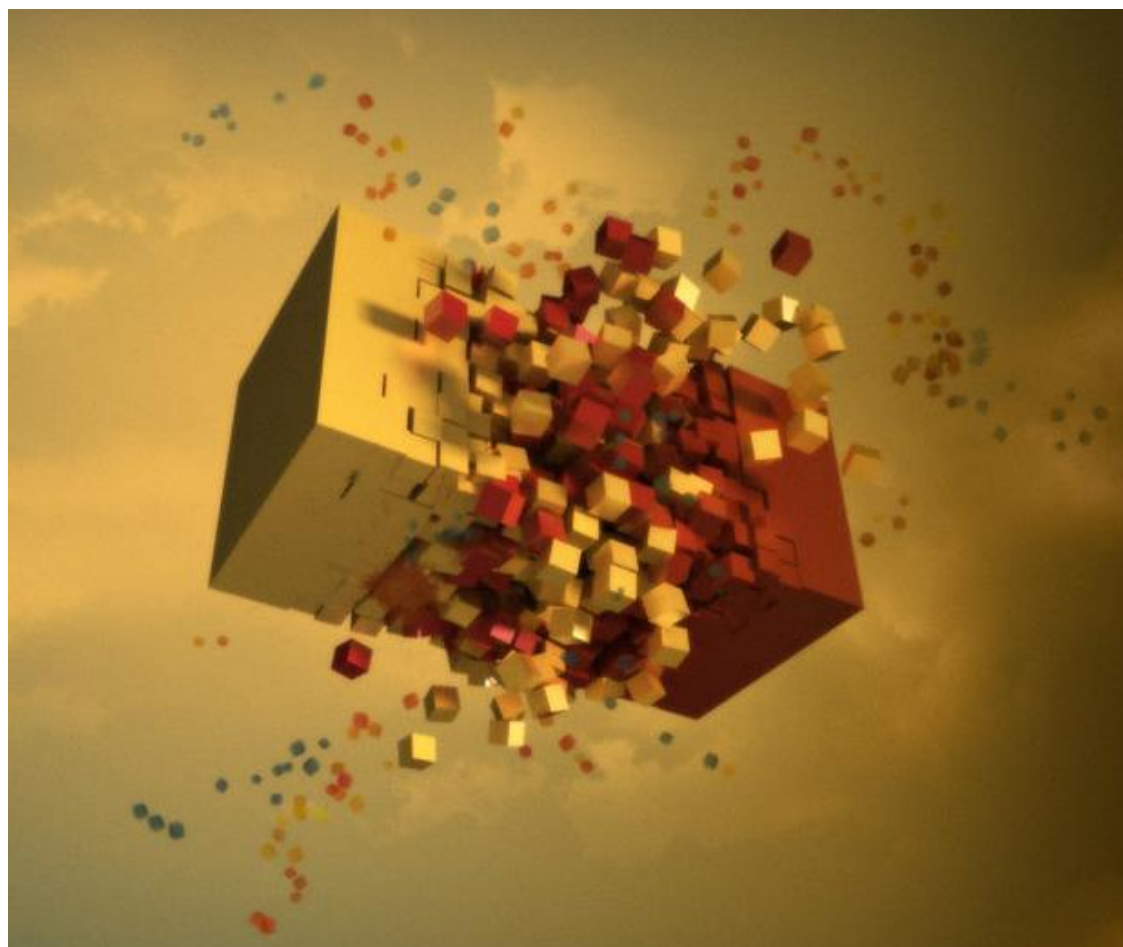
Rezonanca

- Kada pokrenu emocije u pozitivnom pravcu, lideri iz svakoga izvlače ono što je najbolje – izazivaju **rezonancu** – emocionalno usaglašavanje između lidera i cele grupe.



Disonanca

- Kada pokrenu emocije u negativnom pravcu, lideri podrivaju emocionalne temelje koji omogućavaju ljudima da zablistaju—izazivaju disonancu – emocionalnu neusklađenost “raštimovanost”.



Neuroanatomija liderstva

- Za lidera je važno **kako** radi sa ljudima, zbog “**otvorenosti**” limbičkog sistema mozga spoljnim uticajima.
- To znači da emocionalna stabilnost zavisi od naših odnosa sa drugim ljudima i da oni mogu da menjaju procese u našim organizmima, a isto tako i naše emocije.

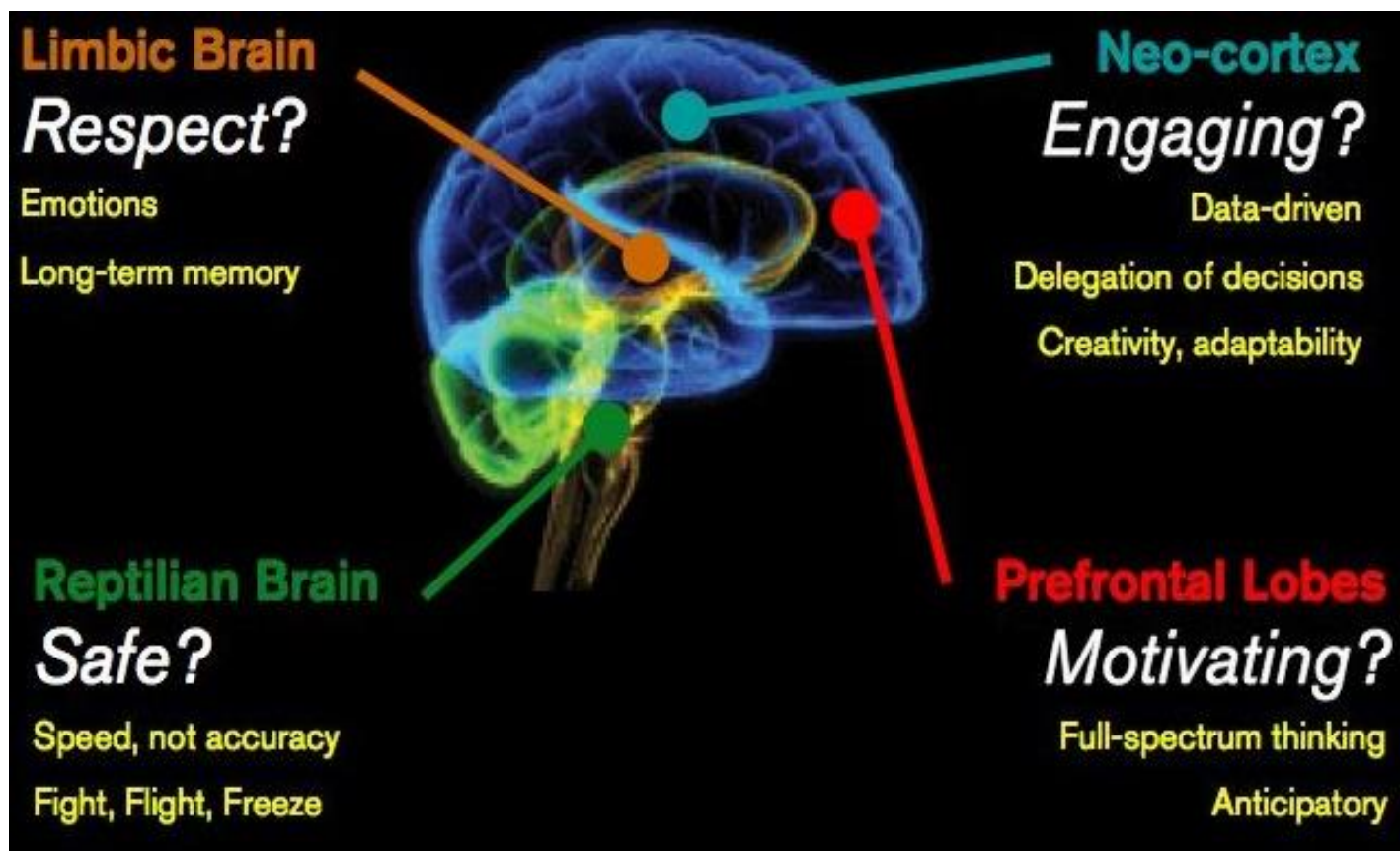


Lideri postavljaju emocionalne standarde

- Ljudi preuzimaju emocionalne kodove onoga ko je na vrhu.
- Lideri koji izazivaju loše raspoloženje loše utiču na posao – ljutnja i uznemirenost skreću pažnju, smanjuju mentalne sposobnosti ljudi, pa posao trpi.
- Lideri koji šire dobro raspoloženje podstiču poslovni uspeh – kada se dobro osećaju ljudi na poslu daju sve od sebe.



Medicinski aspekt porekla emocija - njihova veza sa svešću i donošenjem odluka



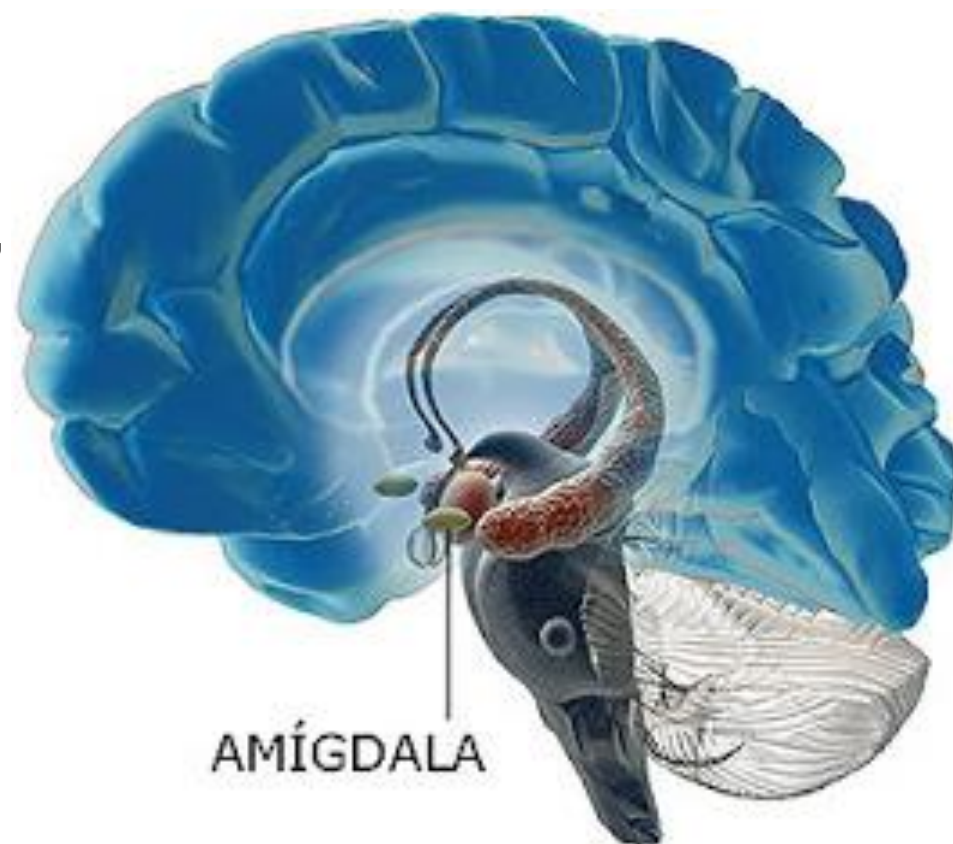
Moždani centri su razdvojeni, ali imaju isprepletene veze:

1. intelekt-
neokorteks
2. emocije -
limbički mozak
3. Bazalni
4. Predfrontalni –
čeoni režanj



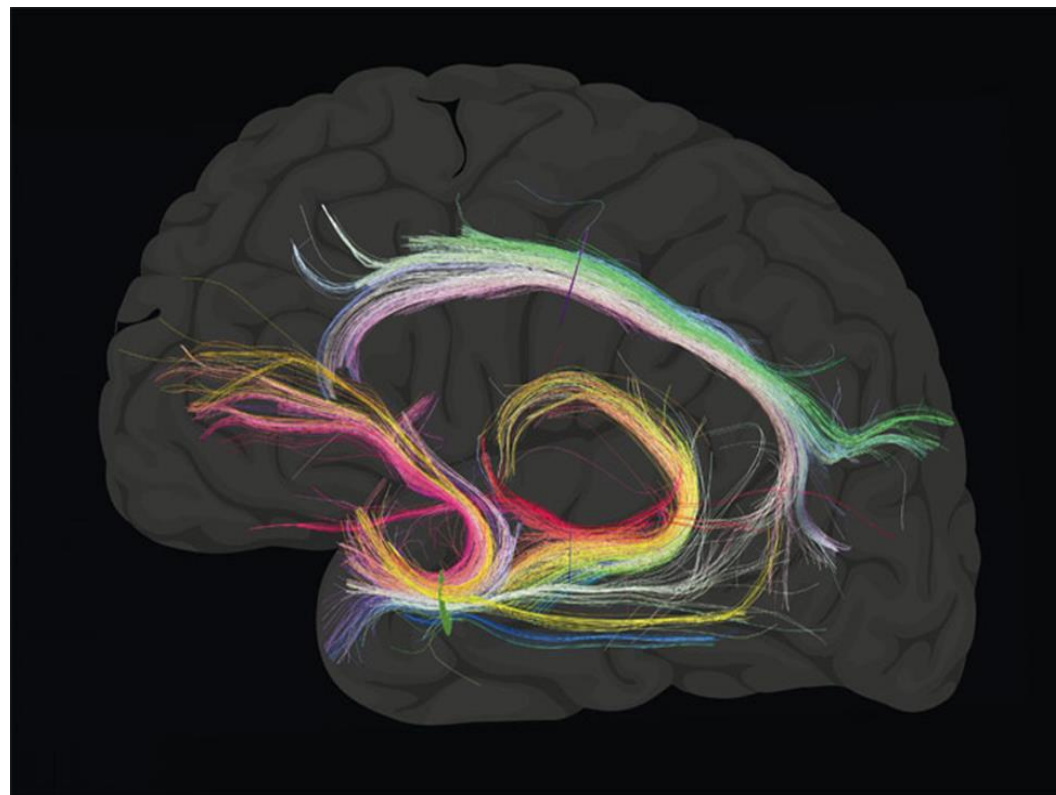
Amigdala i emocionalno delovanje

- Ključna je uloga AMIGDALE („amygdale“ - grčka reč za badem) žlezde bademastog oblika u kojoj dolazi do spajanja čulnih informacija, kojima se onda daje adekvatna emocionalna važnost.
- Postoje dve amigdale, po jedna sa leve i desne strane mozga,
- Iz amigdale se pokreću sve emocije i vode gustim spletom neurona do **prefrontalne oblasti** gde je smešten centar za delovanje.



Predfrontalna oblast

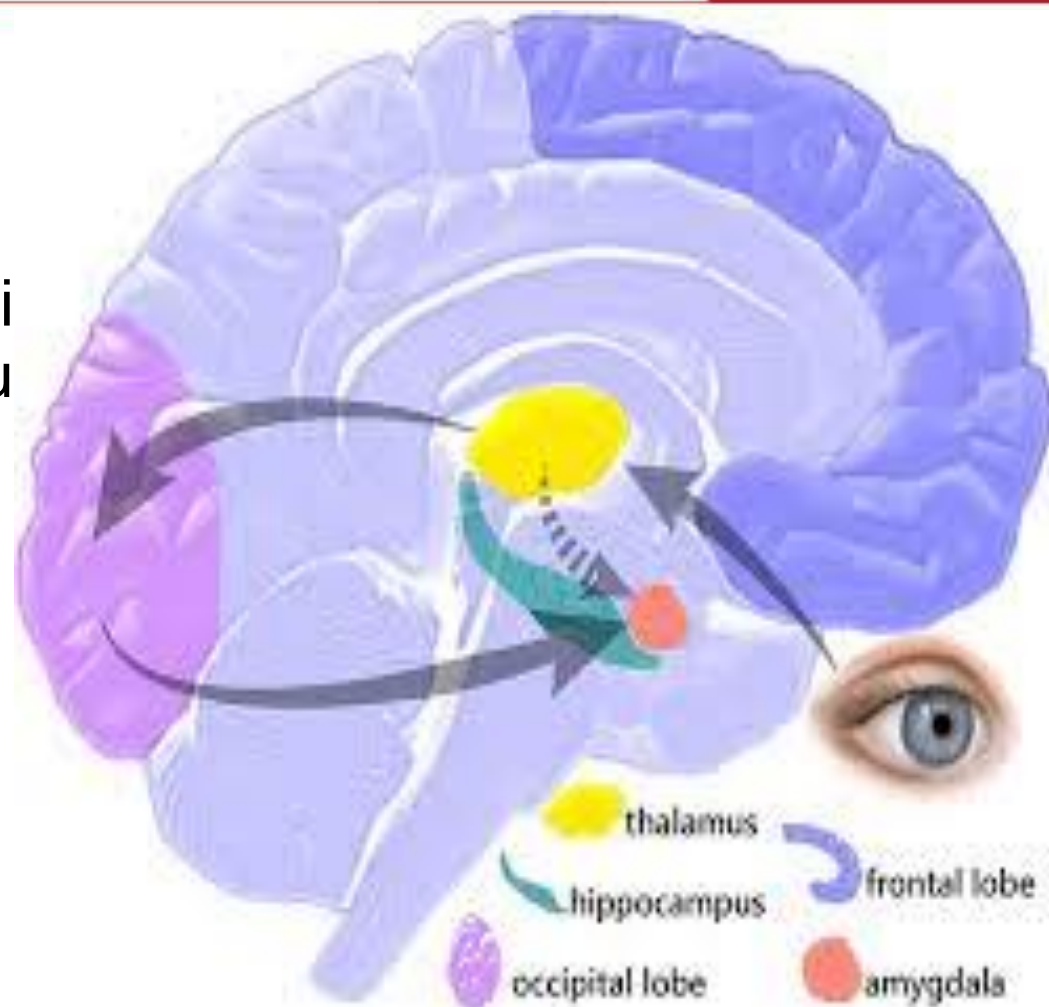
- **Predfrontalna oblast** prima i obrađuje informacije iz svih delova mozga, a zatim odlučuje šta će učiniti.
- Ona može da spreči neki emocionalni impuls i time obezbedi mnogo efikasniju reakciju.
- Posedovanje emocionalne inteligencije, toliko važno za liderstvo, zavisi od nesmetanog funkcionisanja **predfrontalno – limbičkih veza**.





Put informacija u mozgu

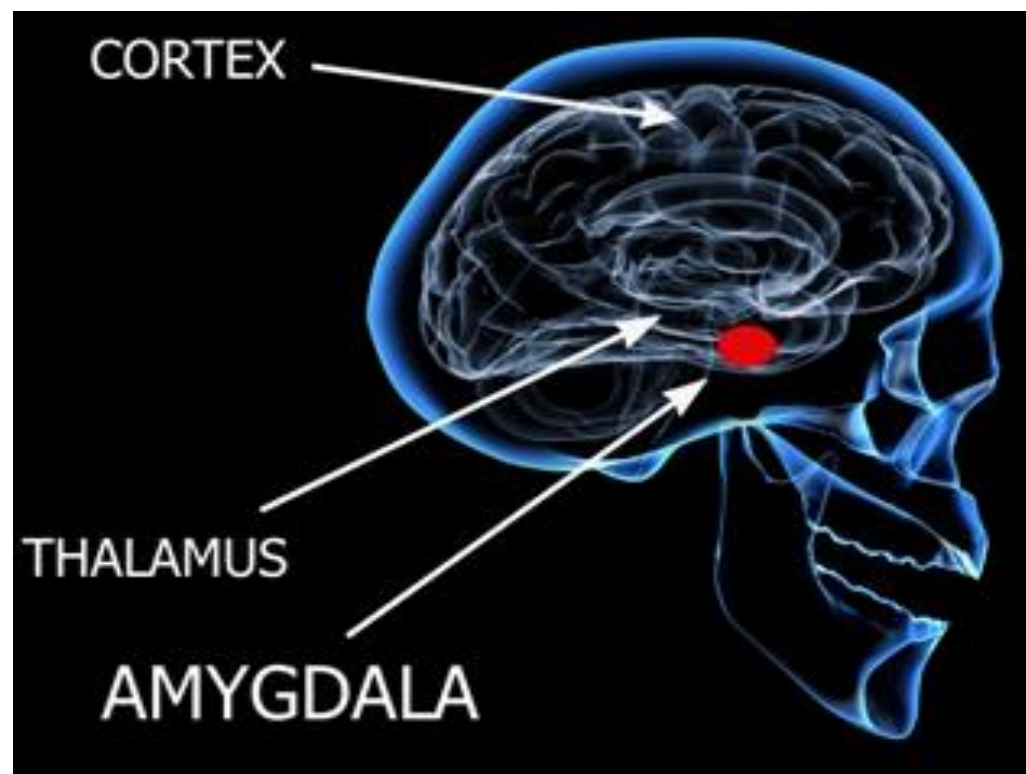
- Vizuelna informacija u mozgu putuju do **talamusa**, koji je dalje šalje u **amigdal**u i **neokorteks**.
- Rastojanje između talamusa i amigdale je kraće nego između talamusa i neokorteksa.
- Zato čulni signal usmeren iz talamusa ka neokorteksu prolazi duži put jer prolazi kognitivnu obradu, pa tek onda odlazi u limbički mozak, iz kojeg se odgovarajuća reakcija širi celim telom.



Put informacija u mozgu

- Ovakvo razgranavanje omogućava amigdali da daje odgovor na nadražaje pre neokorteksa, dakle pre nego što neokorteks dobije informacije, uvidi ih i pokrene odgovarajuću usmerenu reakciju.
- Dakle, ovaj kraći put kojem je potrebno samo **12ms** da aktivira amigdalu, može da objasni zašto se neke emocionalne reakcije i

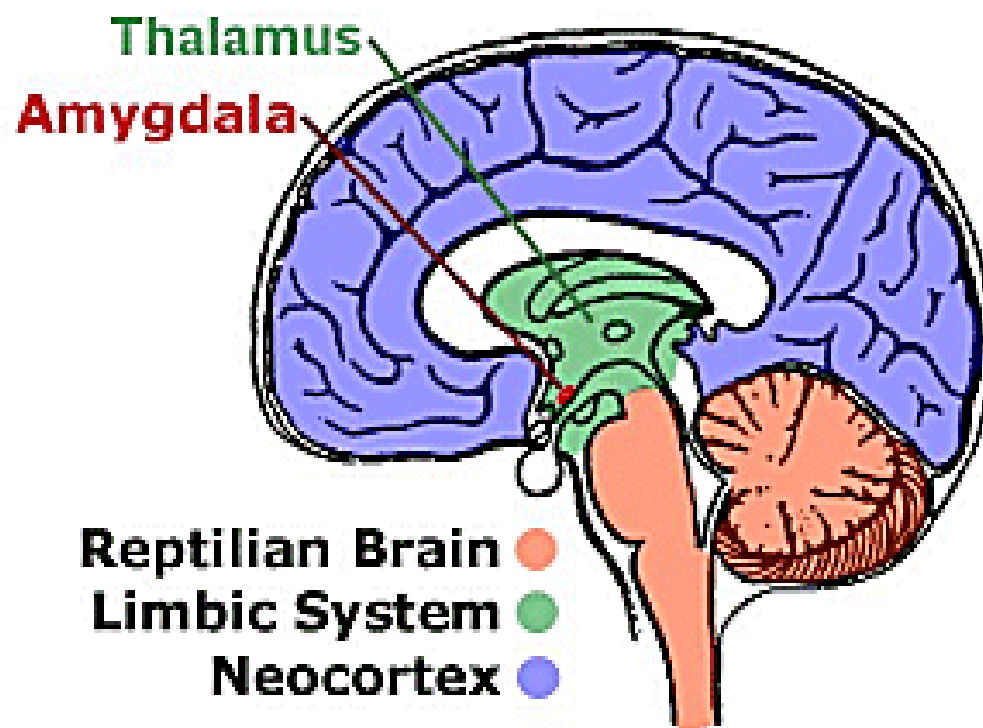
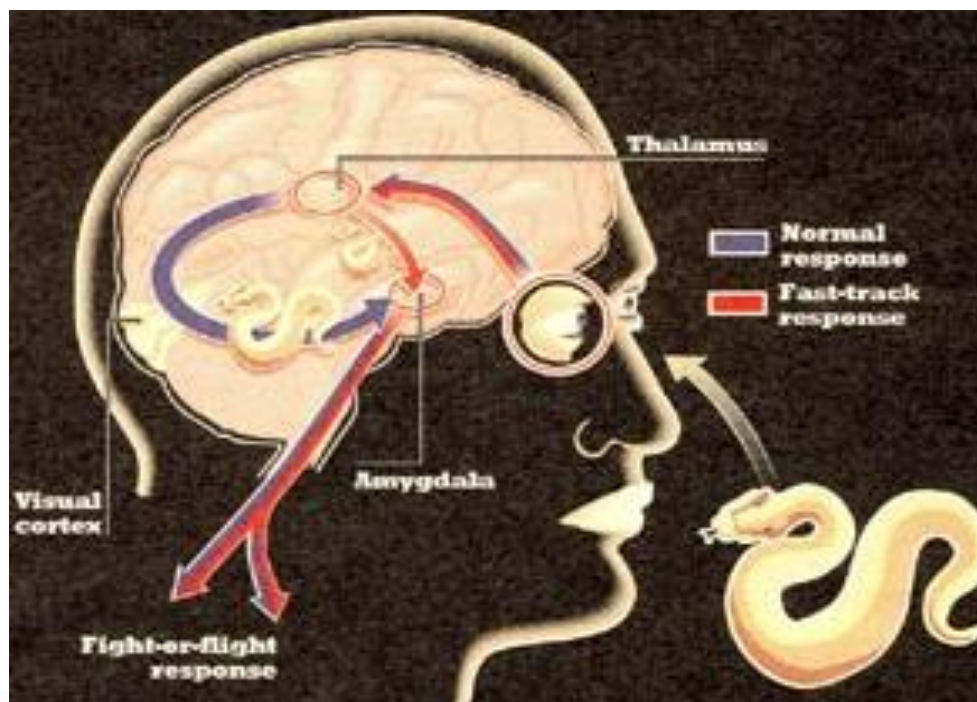
uspomene mogu stvoriti bez i najmanjeg svesnog, kognitivnog doprinosa.





Reakcija bori se ili beži

- Misleći mozak se razvio od limbičkog mozga, pa i dalje od njega prima naređenja kada osetimo opasnost.



Emocionalna inteligencija kao platforma

- Goleman ističe da emocionalna inteligencija ne garantuje sama po sebi uspeh u životu.
- **Ona je tek platforma za razvijanje emocionalnih kompetencija**, ovladavanje kojima omogućava ostvarivanje izvanrednih rezultata u poslu.
- Tek će emocionalne kompetencije pokazati koliko je **potencijala** sadržanoga u emocionalnoj inteligenciji i **ostvareno** i koliko je emocionalna inteligencija doprinela razvijanju kompetencija na radnom mestu.
- Emocionalne veštine pokazale su se **dvostruko važnijima** u poslovnim rezultatima od intelekta i tehničkih veština.



Kompetencije emocionalne inteligencije

- **Lične kompetencije** - sposobnosti koje određuju kako upravljamo sami sobom:
 - Samosvest
 - Vlananje samim sobom
- **Društvene kompetencije** - osobine koje određuju način upravljanja odnosima sa drugim ljudima:
 - Društvena svest
 - Upravljanje odnosima

LIDERSKE SPOSOBNOSTI, KOMPETENCIJE I VEŠTINE	Usmerenost na sebe Lične kompetencije	Usmerenost na druge Društvene kompetencije
Priznanje	Samosvest - Emocionalna samosvest - Tačna samoprocena - Samopouzdanje	Društvena svest - Empatija (razumevanje emocija drugih) - Predusretljivost - Svest o organizaciji
Regulacija	Vladanje samim sobom - Samokontrola - Transparentnost - Prilagodljivost - Težnja za uspehom - Inicijativa - Optimizam	Upravljanje odnosima - Inspirativno liderstvo - Uticaj - Usavršavanje drugih - Katalizator promene - Upravljanje konfliktima - Stvaranje veza - Timski rad i saradnja



Samosvest

- U predfrontalnim oblastima mozga – sedištu pažnje i samosvesti, ono što nas privlači se nalazi na vrhu, a ono što nas odbija na dnu, pa snaga i pravac ovih emocija određuju **osećaj za prioritete, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo** onim što radimo.
- Svi **motivatori** za akciju se kreću istom neurološkom putanjom - od amigdale do levog predfrontalnog režnja, a u zavisnosti da li podstiču pozitivna ili negativna osećanja čovek je **optimista, ne odustaje uprkos teškoćama** ili **pesimista**, obeshrabren da nastavi dalje do ostvarenja cilja.
- U **intuitivno** odlučivanje uključena je **amigdala**, u koju mozak pohranjuje emocije povezane sa **sećanjima**, koja preko neurona koji vode do gastrointestinalnog trakta prenosi “**onaj dobro poznati osećaj u stomaku**”.



Upravljanje samim sobom

- “**Emocionalna higijena**” – ovladavanje sopstvenim osećanjima, je veoma bitna za lidere, jer kada dve osobe dođu u dodir, pokreću se amigdale koje uspostavljaju rezonancu ili izazivaju disonancu.
- U ovom neurološkom “**nadmetanju**” preteže osoba sa jačom sposobnošću za **upravljanje sopstvenim emocijama**.
- Upravljanje sopstvenom ličnošću omogućava i **transparentnost** -otvorenost prema drugima u pogledu sopstvenih osećanja, uverenja i postupaka, i **integritet** – život u skladu sa svojim tako otvoreno iznetim vrednostima.



Društvena svest

- I **empatija** – sposobnost saosećanja sa drugima, potiče iz **amigdale** i spleta neurona povezanih sa njom, koji registruju **emocije u izrazu lica ili glasu** sagovornika i stalno nas usklađuju sa njegovim osećanjima, sve do uspostavljanja limbičke **rezonance** – mentalnog spajanja.
- Empatija koja uključuje slušanje i prihvatanje gledišta drugih ljudi, omogućava liderima donošenje pametnih odluka uzimajući u obzir i osećanja zaposlenih.
- Empatija je od presudnog značaja za zadržavanje kvalitetnih ljudi, jer su disonantni lideri krivci što talentovani ljudi odlaze i sa sobom odnose svoje znanje.



Upravljanje odnosima

- Upravljanje odnosima počiva na najuočljivijim instrumentima liderstva: **ubeđivanju, rešavanju sukoba i saradnji.**
- Veština održavanja dobrih odnosa počinje sa **autentičnošću** – ponašanjem u skladu sa stvarnim trenutnim osećanjima.



Upravljanje odnosima

- Kada se jednom usaglase sa vlastitom vizijom i vrednostima, lideri se mogu usaglasiti sa emocijama grupe i uspostaviti interakciju koja podstiče rezonancu.
- Tako inspirativni lideri neodoljivom vizijom podstiču i pokreću, jer ljude na rad najviše podstiče ono što najviše cene.



Razvijanje emocionalne inteligencije

- Emocionalnu inteligenciju je moguće uspešno razvijati i unaprediti **motivisanim radom na sebi**.
- Za razliku od akademske inteligencije, koja se može razvijati u određenom dobu i do određenih granica, emocionalna se može razvijati **bez obzira na životnu dob**.
- Svako može vrlo uspešno da nauči da komunicira i kontroliše emocije; **svako može da spozna sebe ako to želi i ako posveti tome određenu pažnju**.
- Da bi se razvila na pravi način, treba usvojiti znanje i stalno vežbati nove veštine dok one ne pređu u naviku i automatizam.



Lideri se ne rađaju već stvaraju

- Za sticanje veština smeštenih u limbičkom sistemu, koji upravlja osećanjima, impulsima i porivima, najvažniji su:
 - Motivacija
 - Dugotrajna praksa i
 - Povratne informacije
- Struktura **neokorteksa**, koji upravlja analitičkim i tehničkim sposobnostima, čini taj deo mozga izuzetno efikasnom mašinom za učenje, koja brzo prihvata ideje i smešta ih u kognitivnu mrežu asocijacija i pojmova, koja se stalno širi.
- **Zbog svoje strukture limbički mozak** mnogo sporije uči, posebno kada treba usvojiti nove navike, kada stare više nisu dovoljne ili ako zbog njih čovek nazaduje.



Odgovarajući model obuke

- Neurološka istraživanja pokazala su da čovekov mozak **i u zrelim godinama može da stvori novo nervno tkivo i nove neurološke veze i puteve i izmeni svoje osnovne lične sposobnosti.**
- Odgovarajući model obuke može da izmeni moždane centre koji regulišu negativne i pozitivne emocije – veze između amigdale i predfrontalnih režnjeva.

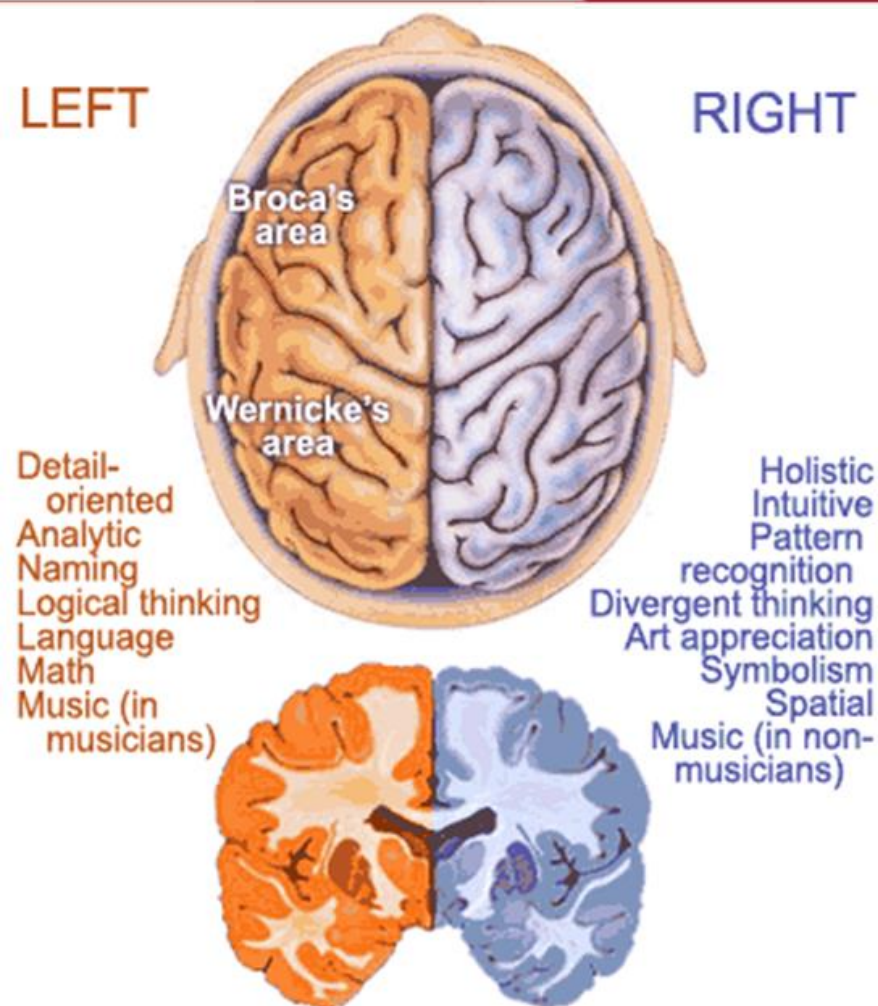




Odgovarajući model obuke

- U mozgu se smanjuje aktivnost u **desnim predfrontalnim oblastima**, koje generišu **uznemirujuće emocije**, a povećava se u **levoj**, gde se nalaze centri za **vedra i optimistična osećanja**.

- **Oprez** -stavljanje naglasaka na nedostatke deluje na desni predfrontalni korteks i izaziva uzrujanost i bespomoćnost, koji demotivišu i prekidaju samousmereno učenje i mogućnost menjanja.



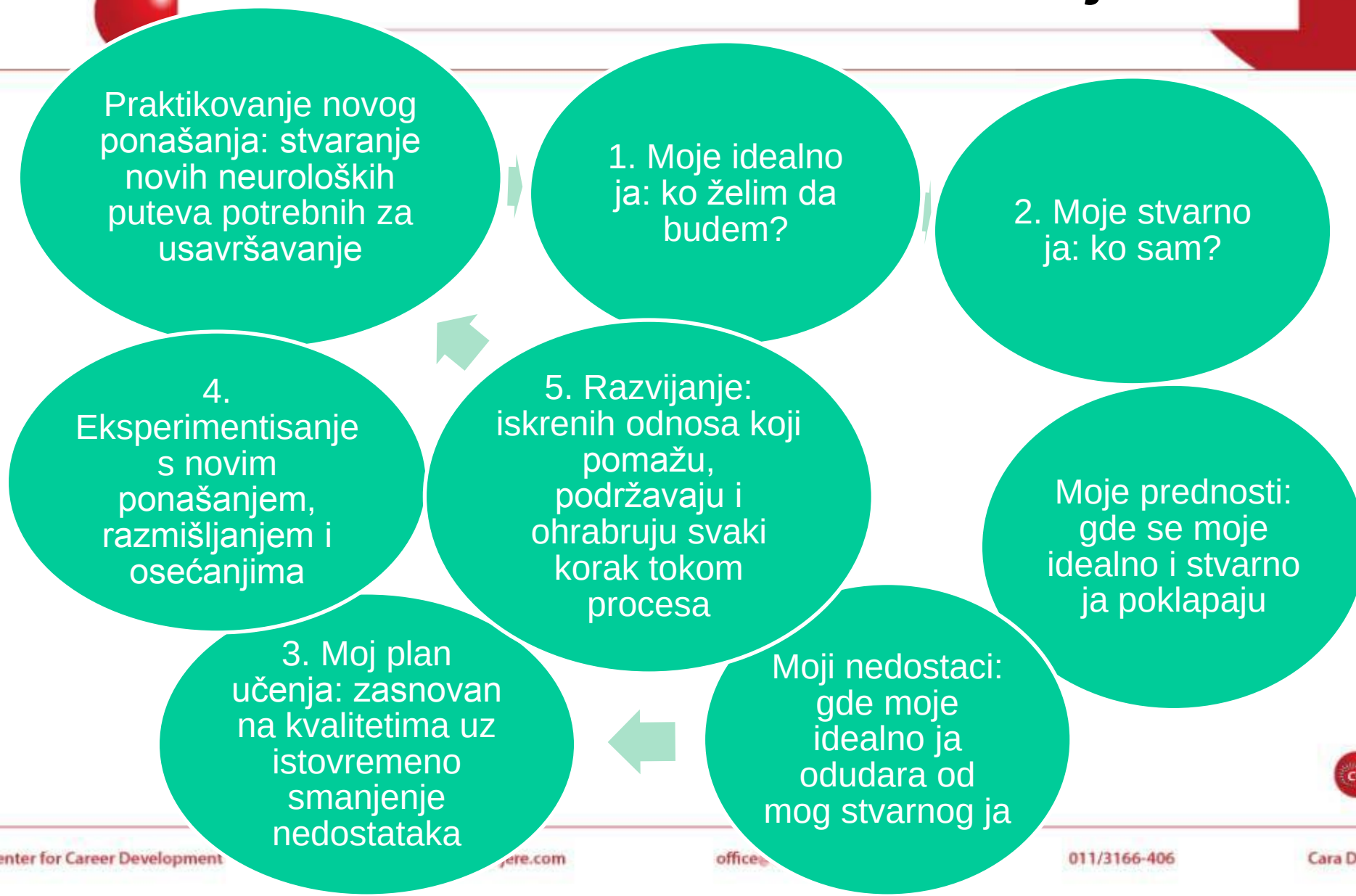
Motivacija

- Dakle, **neurološku strukturu, koju je uspostavila limbička veza, limbička veza može i da promeni**, ali je čoveku potrebno više truda i energije da odstrani štetne i usvoji korisne navike.
- **Motivacija** je od posebne važnosti, jer se do razvoja EQ dolazi samo ako postoji iskrena želja i veliki trud.





Samousmereno učenje

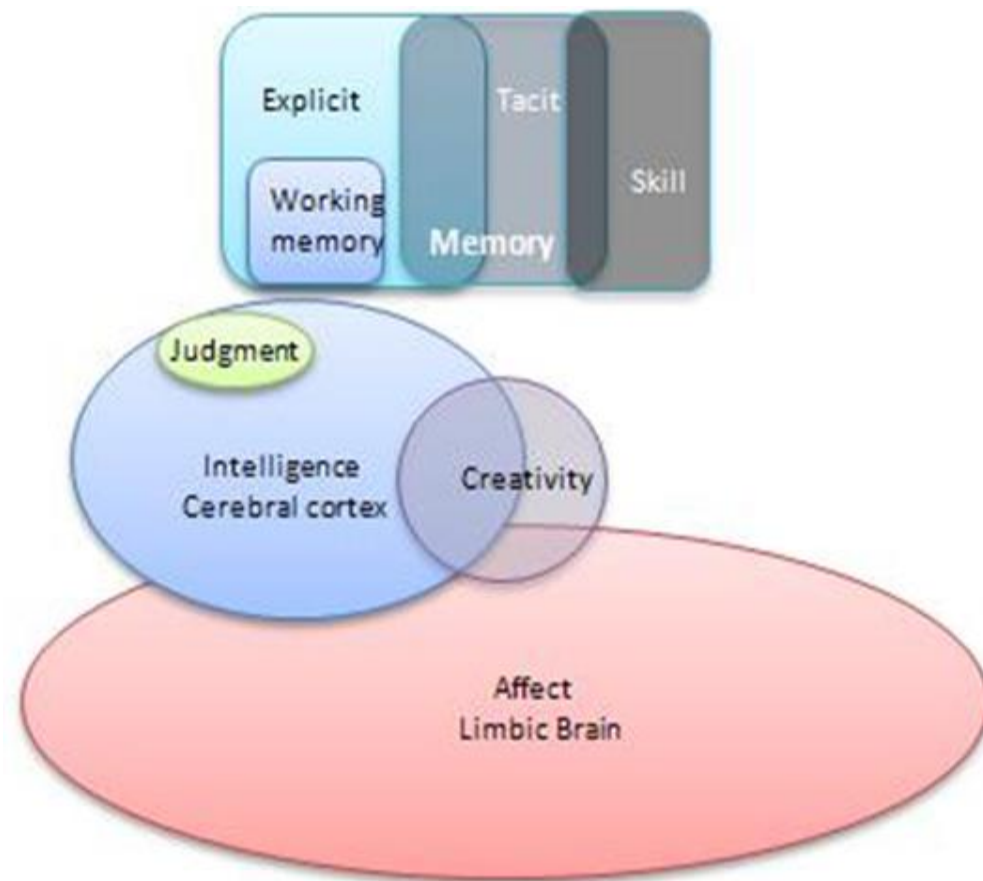


Novi model učenja

- Tokom života naučene lekcije o liderstvu u mozgu uspostavljaju vezivne krugove liderskih navika, koje određuju **automatske** postupke koje čovek čini u **svakoj sličnoj situaciji**.
- A sa svakim ponavljanjem neurološke veze stvorene tom navikom postaju jače i ovakvo automatsko jačanje neke navike naziva se **implicitnim** učenjem, za razliku od **eksplicitnog**, „knjiškog“ koje se uči tokom školovanja.

Novi model učenja

- Implicitno učenje se odvija u donjim slojevima neokorteksa u bazalnim ganglijama, preko veza sa prefrontalnim limbičkim vezivnim krugovima emocionalne inteligencije.
- Ovaj primitivni deo mozga skuplja i usvaja navike na koje se oslanjamo i stalno “uči” kako da izvršava osnovne zadatke.
- Ovakvo učenje je neprimetno, lako i nesvesno, ali i nasumično.



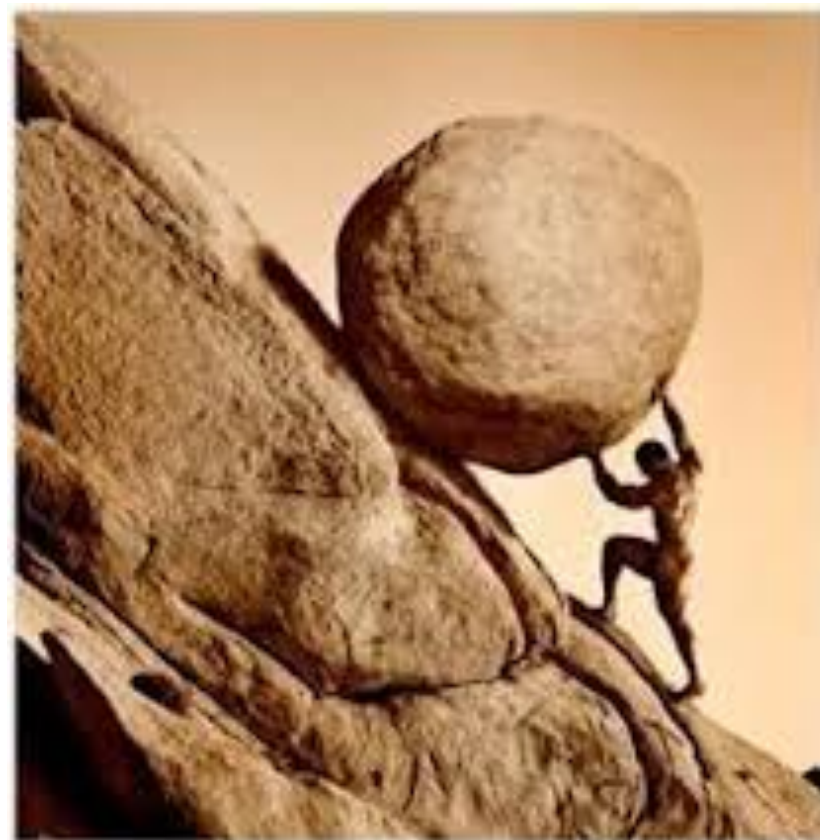
Značaj uvežbavanja

- Zato je neophodno postati svestan sopstvenih loših navika, zatim savesno uvežbavati novi način ponašanja i isprobavati ga u svakoj prilici, sve dok ne postane automatski - dok se ne savlada na nivou implicitnog učenja.
- Što se neki način ponašanja češće ponavlja, to više jačaju vezivni krugovi – putanje između neurona, i podstiče se neurogeneza – nastanak novih neurona, sve dok se novi neurološki putevi ne ukorene i ne postanu dominantni.



Više vežbe

- Za poboljšanje EQ kompetencija neophodno je vreme, jer ono uključuje bazalne ganglije i njihove veze sa emocionalnim centrima u mozgu, koji drugačije usvajaju znanja - ponavljanjem i vežbanjem.
- A taj nivo znanja zadržava se godinama, možda čitavog života



Zaključak

- Uprkos uverenjima klasičnih teorija o liderstvu da su emocije u liderstvu nepoželjne, da otežavaju racionalno razmišljanje i onemogućavaju produktivno delovanje, novija razmatranja idu u prilog činjenici da su **emocije ključna varijabla dugoročno uspešnog liderstva.**
- No, da bi emocije poslužile kao medij za ostvarenje ciljeva u liderstvu, potrebno je razvijati odgovarajuće emocionalne **veštine** koje će to omogućiti.

Zaključak

- Uspešno liderstvo je više emotivan, nego intelektualni proces, jer je dokazano da se bolji rezultati u motivisanju saradnika ostvaruju njihovim emocionalnim angažovanjem, nego logičkim i kognitivnim mehanizmima.
- Zbog toga će “emocionalno liderstvo”, dugoročno postići mnogo bolje rezultate za organizaciju.





Center for Career Development

by LINKgroup

Hvala na pažnji!

