

dnevnik

POSLOVNI DNEVNIK / DNEVNIK / POSLOVNI DNEVNIK / POSLOVNI DNEVNIK

## Emocionalna inteligencija u biznisu kod nas je još zanemarena

Vlasnica konzultantske tvrtke *Artis Rei*, koja je kreirala poseban menadžerski program i EQ smart+ upitnik.



Barbara Ružić/Tomislav Miletić/PIXSELL

Suvremeno usavršavanje menadžera u svijetu već dugo podrazumijeva i "brušenje" emocionalne inteligencije koja, dokazala su brojna znanstvena istraživanja, nerijetko ima presudnu ulogu u poslovnom (ne)uspjehu. Hrvatska po tom pitanju kaska za razvijenim zapadom, no pojedinci poput Barbare Ružić, vlasnice konzultantske tvrtke *Artis Rei*, to nastoje promijeniti.

Za Poslovni dnevnik ova stručnjakinja objašnjava zašto je izradila jedinstveni EQ smart+ upitnik i kako domaćim menadžerima pomaže u razvijanju pojedinih dimenzija emocionalne inteligencije.

Kada se uopće u globalnom svijetu biznisa počela percipirati važnost emocionalne inteligencije i njezin utjecaj na poslovnu uspješnost?

O važnosti emocionalne inteligencije počelo se govoriti 90-tih godina prošloga stoljeća u SAD-u. Tada su brojni psiholozi, kao npr. John Mayer, Peter Salovey ili Martin Seligman, provodili istraživanja o utjecaju emocionalno-socijalnog funkcioniranja na uspješnost u poslu menadžera i prodavača. Naime, temeljem opće inteligencije se nije moglo objasniti zašto su neki djelatnici uspješni u svom poslu, a drugi nisu. No, najvažniji preokret napravio je Daniel Goleman, koji je ujedno i popularizirao pojam emocionalne inteligencije izdavanjem knjiga i objavom članka u časopisu Harvard Business Review. Interes za emocionalnom inteligencijom bio je vjerojatno povećan i zbog promjena u okruženju, uslijed kojih se mijenjala potreba i za upravljačkim stilom. U ulozi menadžera počinjala se tada sve više naglašavati snažnija usmjerenost na klijente, razvoj suradnje i povećanje autonomije.

Kakva je situacija u Hrvatskoj, jesu li kod nas rađena istraživanja na ovu temu?

Važnost emocionalne inteligencije dokazana je brojnim istraživanjima koja su najviše provodili strani autori. U Hrvatskoj, prema mojim saznanjima, istraživanja se provode mahom u sklopu znanstvenog, ali ne i poslovnog okruženja. Uglavnom su to istraživanja koja se bave konstruktom emocionalne inteligencije, i više ispituju samo neke njezine segmente kao što su prepoznavanje, razumijevanje i izražavanje emocija te u manjoj mjeri samokontrola. Na žalost, tim istraživanjima nisu obuhvaćene i ostale dimenzije emocionalne inteligencije, kao što je slučaj u EQ smart+ upitniku koji sam razvila. Podaci iz poslovnog okruženja koje sam njime prikupila prvi u Hrvatskoj pokazuju povezanost emocionalne inteligencije i pojedinih kompetencija menadžera.

Što danas znamo o tome koliko je razina emocionalne inteligencije važan dio osobnosti ljudi na vodećim poslovnim pozicijama?

Moji podaci, sukladno nizu i drugih istraživanja, upućuju na to da menadžere s visokim rezultatom na pojedinim EQ dimenzijama opisuju sljedeće karakteristike - usmjereniji su prema rezultatu i cilju, predlažu promjene i poboljšanja te preuzimaju inicijativu, donose pravovremene i razumne odluke, čak i ako one nisu popularne, učinkovito uče i uče i imaju povjerenje da će djelatnici uspješno obaviti zadatak, zatim prepoznaju i potiču razvoj djelatnika, prihvaćaju druge i cijene tuđe mišljenje, potiču međusektorsku suradnju, uspješno rješavaju konfliktnu situaciju... Sve navedeno danas je postao imperativ u poslovnom okruženju. Istraživanja van Hrvatske upućuju i na važnost emocionalne inteligencije kod prodajnih djelatnika, i zapravo svih djelatnika koji su u direktnom kontaktu s

23. 3. 2015.

Emocionalna inteligencija u biznisu kod nas je još zanemarena - Poslovni dnevnik

klijentima, odnosno kupcima (npr. podrška klijentima).

Može li se na hipotetskim primjerima pojedinih struka objasniti zašto je neka od glavnih sastavnica emotivne inteligencije važna u vođenju poslovanja? Recimo, zašto visoka socijalna osviještenost pozitivno utječe na uspjeh marketinškog menadžera?

Svi menadžeri, neovisno o struci imaju, jedan te isti zadatak - osigurati učinkovito postavljene procese i usklađenost funkcioniranja s povezanim organizacijskim jedinicama te ostvariti rezultate sa svojim timom. No, zanimljivo je pratiti kako pojedine vrste poslovanja imaju različite organizacijske potrebe i sukladno tome potrebe za zaposlenicima kod kojih su snažnije izrađene neke dimenzije emocionalne inteligencije u odnosu na druge. Tako npr. organizacije visoko dinamičnog i zahtjevnog okruženja imaju potrebu za djelatnicima (ne samo menadžerima) koji imaju samopoštovanje, naglašenu fleksibilnost i prihvaćanje promjena te nezavisnost i asertivnost, ali i prihvaćanje drugih. Važnost ostalih dimenzija emocionalne inteligencije ovisi o samoj organizacijskoj kulturi i vrijednosti koje njeguje tvrtka. S druge strane, za djelatnike koji rade kao podrška korisnicima poželjno je da imaju dobru kontrolu impulsa i emocija, rješavanje konflikata, optimizam, empatiju i prihvaćanje drugih, ali i nešto manje naglašenu nezavisnost.

Je li na našem poslovnom tržištu emocionalna inteligencija u poslovnom svijetu još zanemarena?

Da, nažalost je. U Hrvatskoj je njezina važnost u poslovnom svijetu dosta zanemarena i neopravdano marginalizirana. Rezultati istraživanja koje sam provela 2014. jasno pokazuju da se u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima još uvijek uglavnom bavimo restrukturiranjem i balansiranjem troškova te povećanjem produktivnosti i angažiranosti djelatnika. Razvoj rukovodstva, pa sukladno tome i emocionalna inteligencija, će prema dobivenim podacima postati prioritet broj jedan u narednih pet godina.

### Biznis trening

Imaju li domaći menadžeri na raspolaganju neki tip treninga na kojima bi mogli 'brusiti' svoju emocionalnu inteligenciju?

Cijeli ovaj projekt emocionalne inteligencije pokrenula sam upravo radi razvoja emocionalne inteligencije i poticanja promišljanja o njezinoj važnosti u poslovnom segmentu, posebice što sam kroz treninge vidjela da se polaznici uz vanjske bore i s osobnim, unutarnjim faktorima. Tvrtka *Artis Rei* razvila je niz programa odnosno radionica na kojima se radi na osvješćivanju i razvoju pojedinih dimenzija emocionalne inteligencije. No, da bi se moglo ciljano raditi potrebna je dijagnostika razvijenosti pojedine dimenzije, a što je moguće kroz EQ smart+ upitnik. Izvještaj dobiven nakon ispunjavanja upitnika ne samo da daje rezultate na pojedinoj dimenziji, već uključuje i prijedloge strategija i konkretnih aktivnosti razvoja te jačanja određene dimenzije. Osim toga, dostupna je i on-line razvojna mapa kao dodatna podrška daljnjem osobnom razvoju.