Emocionalna inteligencija i liderstvo

Bakota, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:996301

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-17**

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij informatologije

Sara Bakota

Emocionalna inteligencija i liderstvo

Završni rad

Mentor: izv.prof.dr.sc. Gordana Dukić

Sumentor: dr.sc. Anita Papić, poslijedoktorandica

Osijek, 2015

SAŽETAK

Završni se rad bavi utjecajem emocionalne inteligencije na liderstvo. S obzirom na to kako se način poslovanja mijenja, nužne su i promjene samog menadžera, tj. lidera koji upravlja organizacijom. Više se pažnje pridodaje odnosima unutar tvrtke, za koje je potreban visok stupanj emocionalne inteligencije. U ovom radu navodi se kratki opis inteligencije, a potom i emocionalne inteligencije. Opisana su dva modela emocionalne inteligencije, kao i načini njezinog podizanja u svrhu poboljšanja poslovanja. Kako je glavna tema ovog rada emocionalna inteligencija upravo u liderstvu, opisani su okviri menadžmenta te njegovi temeljni pojmovi. Liderstvo i menadžment, iako često korišteni kao sinonimi, moraju se razlikovati, pa su predstavljene osnovne razlike između navedenih pojmova. Ponašanje lidera mora biti u skladu s načinima vođenja ustanove, čije su vrste također opisane u ovom radu. Lider, ukoliko želi biti uspješan u vođenju tvrtke te ukoliko želi izgraditi dobar odnos sa svojim zaposlenicima, mora posjedovati određene osobine poput navike prihvaćanja odgovornosti, velike količine energije i slično. Također, lider mora svoje aktivnosti prilagoditi i samom cilju ustanove pa se tako lideri informacijskih ustanova ne usmjeravaju nužno na povećanje profita, već na slobodan protok informacija, veći broj korisnika, zadovoljavajuću zbirku izvora i slično. Emocionalna inteligencija u poslu postaje važnija nego ikada ranije, uzimajući u obzir činjenicu da se vrijednošću jedne tvrtke ne smatra više samo ono materijalno i financijsko što ona posjeduje, već i ljudski resursi. Članovi tima postaju produktivniji ukoliko imaju izgrađen čvrst i stabilan odnos sa svojim vođom, te to direktno utječe na njihov rad i efektivnost na radnom mjestu.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, liderstvo, menadžer, inteligencija, informacijske ustanove

SADRŽAJ

1. **Uvod** 1
2. **Emocije i inteligencija** 2
2.1. **Ukratko o emocijama** 2
2.2. **Emocionalna inteligencija** 3
2.2.1. **Modeli emocionalne inteligencije** 3
2.2.1.1. **Model Mayera i Saloveya** 3
2.2.1.2. **Model Bar-On-a** 4
2.2.2. **Razvoj emocionalne inteligencije** 5
2.2.3. **Mjerenje emocionalne inteligencije** 6
3. **Management i liderstvo** 7
3.1. **Osnovni pojmovi u managementu** 8
3.2. **Stilovi vođenja organizacije** 9
3.3. **Osobine menadžera** 10
3.4. **Razlika između menadžera i lidera** 12
3.5. **Liderstvo** 12
4. **Važnost emocionalne inteligencije** 13
5. **Liderstvo i emocionalna inteligencija u informacijskim ustanovama** 16
6. **Zaključak** 18
7. **Literatura** 19

1. Uvod

Društvo poznaje različite oblike inteligencije (matematičku, verbalnu, kinestetičku i ostale vrste), no za međuljudske odnose najvažnija je svakako ona emocionalna. Emocionalna inteligencija omogućava osobi da prepozna i prihvati svoje i tuđe emocije, te da prepoznaje njihov uzrok. One osobe koje su emocionalno inteligentne, mogu određenom problemu pristupiti s drugog stajališta te brže razvijaju svoju kreativnu stranu. Također, emocionalna inteligencija omogućava lakšu socijalnu integraciju u društvo.

Kako u privatnom životu, tako i u onom poslovnom, društveni odnosi ključni su za zdravu i stabilnu komunikaciju. Izgradnja dobrog odnosa sa svojim podređenima, lideru pomaže pri obavljanju poslova koji su usmjereni direktno na ostvarivanje ciljeva organizacije. Kako bi zaposlenici bili što produktivniji na radnom mjestu, trebala bi se stvoriti prijateljska atmosfera, koja i dalje podrazumijeva autoritet lidera, tj. menadžera.

Ljudski resursi u poslovanju mogu se unaprijediti, uz određene profile zaposlenih, aktivnim radom lidera na njegovim osobinama i vještinama. Razvijanjem emocionalne inteligencije u poslu dolazi do znanja koje omogućava održavanje stabilne radne atmosfere u službi boljeg poslovanja organizacije.

Visokom razinom raznih vrsta inteligencije, isticanjem poželjnih, a smanjenjem negativnih osobina, te kontinuiranim radom usmjerenim na razvoj vještina potrebnih u poslu, izgrađuje se lider kojeg zaposlenici rado prate. Kao osoba koja upravlja raznim procesima u organizaciji, lider treba biti reprezentativan i stabilan.

U drugom poglavlju ovog rada govori se o samom pojmu emocija i njihovim okvirima. Također, navode se dva modela emocionalne inteligencije i načini njezina mjerenja i razvijanja danas. Treće poglavlje bavi se managementom i liderstvom te se ukratko definiraju stilovi vođenja organizacije. U trećem poglavlju također se navode i osobine koje menadžer i lider trebaju imati. Uzimajući u obzir kako se management i liderstvo često spominju kao sinonimi, navedene su osnovne razlike između menadžera i lidera te se pobliže objašnjava pojam lidera u današnjem poslovanju. Četvrto poglavlje odnosi se na važnost emocionalne inteligencije pri vođeju organizcije. Svaki vođa bi trebao biti emotivno inteligentan te je prikazana vrijednost inteligentnog vođe za organizaciju i radne timove koji u njoj djeluju. U petom poglavlju ovog rada govori se o liderstvu i emocionalnoj inteligenciji unutar okvira informacijskih ustanova, s

naglaskom na knjižnice. Knjižnice u svom radu suočavaju se s brojnim promjenama, te je više nego ikad potreban dobar i stabilan vođa koji bi ustanovu vodio prema zadanom cilju.

2. Emocije i inteligencija

Ovisno o okruženju u kojem djeluju, ljudi se koriste se različitim vještinama. Kako bi se prilagodili zadatcima koje je potrebno obaviti, ljudi uče na temelju iskustva, razvijaju svoje sposobnosti te uočavaju obrasce koji im pomažu doći do riješenja svakodnevnih situacija. Inteligencija, koja se dijeli na više vrsta, nedvojbeno utječe na razvoj osobe i njezino djelovanje u zajednici. Jedna od vrsta inteligencije je i emocionalna inteligencija.

2.1. Ukratko o emocijama

U znanstvenim radovima s područja psihologije mogu se pronaći brojne definicije emocija. Iako su emocije tema koja zaokuplja stručnjake niz godina, ne postoji općeprihvaćena ili „točna“ definicija. Proleksis enciklopedija emocije definira kao „oblik psihološkog doživljaja koji se može javiti kao ugoda ili kao neugoda (...), a praćeno je fiziološkim promjenama pri disanju, optoku krvi, izlučivanju žlijezda.“[1]

Isti psihološki podražaj nema isti utjecaj na svaku osobu. Ovisno o psihološkom stanju u kojem se osoba nalazi, podražaji mogu izazvati različite reakcije. Ekman i Salovey ističu kako emocije utječu na procjenu različitih situacija, energiju i mentalno funkcioniranje osobe.[2] Također, autori govore kako su emocije i emocionalna inteligencija uopće, neizostavni čimbenici ljudske integracije u društvo.[3]

Unatoč složenosti emocija, Paul Ekman 1972. godine ukazao je na šest primarnih, urođenih emocija kod ljudi. To su emocije koje su prisutne kod svakog čovjeka neovisno o vanjskim utjecajima. Primarne emocije po Ekmanu su iznenađenje, strah, gađenje, ljutnja, radost i tuga.[4] One se pojavljuju u svim kulturama i dobnim skupinama te u svakoj osobi pobuđuju iste ili pak slične reakcije.

---

[1] Poleksis enciklopedija, 2012. URL: http://proleksis.lzmk.hr/19643/ (2015-08-05)
[2] Mayer, John D.; Salovey, Peter. What is emotional intelligence? URL: http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1997MSWhatIsEI.pdf (2015-07-22)
[3] Isto.
[4] Ekman, Paul. Universals and cultural differences in facial expressions of emotion, 1972. URL: https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Universals-And-Cultural-Differences-In-Facial-Expressions-Of.pdf (2015-07-15)

2.2. Emocionalna inteligencija

2.2.1. Modeli emocionalne inteligencije

Različiti znanstvenici iz područja psihologije u svojim radovima tumačili su emocionalnu inteligenciju na različite načine. Danas se najčešće rabe model Mayera i Saloveya te model Bar-On-a.

2.2.1.1. Model Mayera i Saloveya

"Naziv, definiranje i prva istraživanja emocionalne inteligencije vezuju se uz imena dvojice autora, Johna Mayera i Petera Saloveya, koji su svojstvenoj znanstvenoj metodologiji pomalo, ali sustavno, razvijali modele i instrumentarij za procjenu emocionalne inteligencije"[5] Njihov model uključuje percepciju, procjenu i izražavanje emocija, emocionalnu facilitaciju mišljenja, razumijevanje i analizu emocija te refleksivnu regulaciju emocija.[6]

Percepcija, procjena i izražavanje mišljenja uključuju sposobnost prepoznavanja emocija u tjelesnom stanju i mišljenju osoba iz okoline, u umjetničkim djelima, jezičnom izražavanju te ponašanju.[7] Učenjem prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija osoba je u stanju izraziti potrebe do kojih dolazi zbog određenih emocija. Također bi trebala moći odrediti kada je osoba koja emocije izražava iskrena, a kada nije, tj. razlikovati stvarne od lažnih emocija. Ova razina sposobnosti uključuje i mogućnost preciznog izražavanja osjećaja i potreba koje okružuju te osjećaje.

Emocionalna facilitacija mišljenja podrazumijeva poznavanja utjecaja emocija na razmišljanje i pamćenje. Osoba koja ima razvijenu ovu vještinu jasno prepoznaje emocije te ih koristi pri prosuđivanju. Emocije u tom slučaju olakšavaju pristup određenom problemu te razvijanje kreativnost. „Promjene raspoloženja mijenjaju perspektivu pojedinca od optimističnog do pesimističnog, te omogućava različite poglede na situaciju.“[8]

Razumijevanje i analiza emocija omogućavaju razvoj i uporabu emocionalnog znanja pojedinca. Osoba je sposobna imenovati emocije i prepoznati odnose između pojedinih riječi (npr. sviđati i voljeti) te shvaća što je posljedica tih emocija. Jačanjem ove komponente također

---

[5] Takšić, Vladimir; Mohorić, Tamara; Munjas, Radenka. Emocionalna inteligencija, teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom // Društvena istraživanja 15, 4-5 (2006), str. 729-752. URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=16712 (2015-07-27)

[6] Mayer, John D.; Caruso, David R.; Salovey, Peter. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, 2000. URL: http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1999MayerCarusoSaloveyIntelligence.pdf (2015-07-27)

[7] Core components of EQI. URL: http://core.eqi.org/4bmodel.htm (2015-07-20)

[8] Isto.

se razvijaju i sposobnost razumijevanja složenijih osjećaja te načine prijelaza iz jedne emocije u drugu. Ova komponenta se ukratko može opisati kao mogućnost prepoznavanja određenih zakonitosti vezanih za emocije kod sebe i drugih.[9]

Zadnja sposobnost koja je navedena u spomenutom modelu je refleksivna regulacija emocija. Ona uključuje otvorenost za osjećaje te mogućnost odvajanja od istih ukoliko određena situacija to nalaže. Osoba koja ima razvijenu ovu komponentu može doprinijeti razvoju dobrih emocija kod sebe i drugih ili ublažiti neke negativne osjećaje. Te sposobnosti olakšavaju socijalnu adaptaciju i stresne situacije.[10]

2.2.1.2. Model Bar-On-a

Reuven Bar-On je izraelski znanstvenik rođen 1944. godine u Kaliforniji. Aktivnost na području psihologije dovela ga je do osmišljavanja potpuno novog modela emocionalne inteligencije. Njegov model uključuje petnaest komponenti koje je svrstao u pet glavnih grupa- intrapersonalne komponente, interpersonalne komponente, komponente prilagodljivosti, komponente upravljanja stresom te komponente općeg raspoloženja.[11]

Intrapersonalne komponente ovog modela uključuju: emocionalnu samosvijest, samoaktualizaciju, nezavisnost, upornost te samopoštovanje. Emocionalna samosvijest po Bar-Onu uključuje našu svjesnost vlastitih emocija te sposobnost njihove identifikacije i razumijevanja[12]. Svrha emocionalne samosvjesnosti je razumjeti sebe i druge te izbjeći ili ublažiti pojavu određenih emocija. Samoaktualizacija u ovom modelu predstavlja sposobnost da postavimo ciljeve te usmjeravamo djelovanje u cilju ostvarenja tih ciljeva. Ciljevi koji su postavljeni moraju biti u svrhu ispunjavanja vlastitog potencijala. Nezavisnost kod intrapersonalnih komponenti znači da osoba nije emotivno ovisna o drugima, tj. da njezini osjećaji nisu nužno povezani s onime što ljudi u njezinoj okolini govore ili rade. Upornost i samopoštovanje vezani su za dobro razvijeno mišljenje o svom identitetu, te tko smo, što i zašto se usmjeravamo prema nekim ciljevima.

Interpersonalne komponente podrazumijevaju empatiju, interpersonalni odnos te socijalnu odgovornost. Empatija je sposobnost primjećivanja kako se ljudi u našoj okolini osjećaju te razumijevanje zašto se netko ponaša na određen način, tj. zašto ima negativne ili pozitivne

---

[9] Isto.
[10] Isto.
[11] Bar-On, Bar-On, Reuven. 15 factors of the Bar-On model. http://www.reuvenbaron.org/wp/%20the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model (2015-03-17)
[12] Isto.

emocije u nekom trenutku. Empatija je usko vezana s interpersonalnim odnosima koji omogućavaju osobi da bude stabilan i kooperativan član neke zajednice. Socijalno odgovorna osoba može surađivati s različitim grupama ljudi, djelovati u zajednici te konstruktivno doprinositi različitim aspektima u društvu. Komponenta prilagodljivosti obuhvaća rješavanje problema, objektivnost u procjeni te fleksibilnost.

Uspješno rješavanje problema može se odnositi na probleme osobne prirode ili probleme u okolini. „Rješavanje problema, objektivnost i fleksibilnost tri su glavna elementa prilagodljivosti u društvu.“[13]. Sve tri komponente omogućuju točno određivanje problema, razumijevanje više načina njegova otklanjanja te odabir najboljeg načina. Fleksibilna osoba lako se prilagođava novonastalim situacijama i tolerantna je prema drugačijim idejama i razmišljanjima. Objektivnost, kao vrlo važna stavka pogotovo kod vođe neke grupe, znači održavanje perspektive, standarda i normi u poslovnom i privatnom životu.

Četvrta važna komponenta ovog modela, komponenta upravljanja stresom, odnosi se na toleranciju na stres i kontrolu poriva. Tolerancija na stres znači dobro upravljati emocijama, tj. biti u mogućnosti nositi se sa stresnim situacijama bez da one utječu na našu emotivnu sliku. Osobe koje su tolerantne na stres efektivno i efikasno djeluju pod pritiskom te im je olakšano kontroliranje situacija i preuzimanje kontrole nad određenom grupom ljudi. Kontrola poriva podrazumijeva veliku samokontrolu te smanjenje frustracija i nepredvidivog ponašanja. Komponente općeg raspoloženja uključuju optimizam i sreću kao dvije glavne stavke kojima se treba voditi u poslovnom i privatnom životu.

2.2.2. Razvoj emocionalne inteligencije

Ukoliko lider nema razvijenu emocionalnu inteligenciju, to će se odraziti na zaposlenike i organizaciju. Emocionalna inteligencija se može razvijati raznim vježbama i odabranim smjernicama koje lider odabire pratiti u daljnjem poslovanju. Prema Golemanu, razvijanje emocionalne inteligencije uključuje rad na svijesti o sebi, upravljanje emocijama, razvijanju motivacije, empatije i socijalnih vještina.[14] Ova vrsta inteligencije može se djelomično razviti automatizmom, tj. direktnim suočavanjem s različitim situacijama u životu.

Kada osoba razumije uzrok vlastitih emocija, ona jača svijest o samome sebi. Samosvjesnost omogućava definiranje trenutnih osjećaja vezanih uz neku situaciju ili okruženje, čime se

[13] Isto.
[14] Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija : zašto može biti važnija od kvocijenta ineligencije. Zagreb, Mozaik knjiga, 2005. Str. 50.

kontroliraju njihova djelovanja. Razvoj ove vrste samokontrole važna je stavka kod povećavanja emocionalne inteligencije. Razvijanje empatije i motivacije podloga je za emocionalno razvijenog lidera. Prepoznavanje tuđih emocija, želja i potreba neophodna je vještina dobrog i zdravog ophođenja s ljudima.

Vladimir Takšić i suradnici u radu pod nazivom „Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom“ napominju da je „tijekom posljednjeg desetljeća vidljiv povećan interes za primjenu programa koji imaju za cilj razvijati socijalne i emocionalne vještine poput rješavanja problema, donošenja odluka, komunikacijskih vještina, prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija i nošenje s njima na primjeren način, regulacije emocija, upravljanja vlastitim ponašanjem i slično.“[15] Da bi se emocionalna inteligencija razvila, osoba mora koristiti svoje vještine i naučiti nove kako bi se preventivno moglo djelovati na negativne emotivne događaje koji mogu biti poticaj za nestabilno okruženje na radnom mjestu.

Velimir Srića napominje „liderska su znanja pohranjena u knjigama, člancima, bazama podataka, može ih se naći na web stranicama ili u knjižnicama, može ih se doznati iz predavanja. Svatko može, brže ili sporije, površnije ili temeljitije, naučiti od drugih sve što oni znaju, ili pak učiti druge sve što on zna.”[16] Preporučuje se da se istovremeno ne razvija više komponenti emocionalne inteligencije, već da se sustavno radi na samo jednoj, dok se ona ne usavrši.[17]

2.2.3. Mjerenje emocionalne inteligencije

Ljerka Hajncl u svom radu kaže da kada se govori o mjerenju emocionalne inteligencije, najčešće se misli na dvije osnovne vrste mjerenja- metodu procjene emocionalne inteligencije s dvije podvrste (ljestvice samopoimanja sposobnosti emocionalne inteligencije i ljestvice emocionalnih i socijalnih kompetencija) te metodu mjerenja emocionalne inteligencije kao mentalne sposobnosti testovima učinaka.[18] Također, ova vrsta inteligencije može se mjeriti uz pomoć drugih ljudi.

Ukoliko se emocionalna inteligencija mjeri oslanjajući se isključivo na samoprocjenu ljudi, rezultati mogu biti netočni. Samoprocjene se temelje na samorazumijevanju te ukoliko osoba nije

[15] Takšić, Vladimir; Mohorić Tamara; Munjas Radenka. Nav. dj.
[16] Srića, Velimir. Biblija modernog vođe. Zagreb: Znanje, 2004. Str. 11.
[17] Golnaz, Sandri. Emotional intelligence and leadership development. // Public Personnel Management 41, 3. str. 535-548. URL https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d5=26sid=3df333af5e-65d9-4cfa-890c-58801ea5a999=2540sessionmgr111=26hid=3d109 (2015-03-17)
[18] Hajncl, Ljerka. Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja : doktorski rad. Zagreb, 2012. Str. 12.

svjesna svojih stavova, normi, ponašanja i drugog, dobiveni rezultati prezentiraju samo ono što osoba sama o sebi misli, a ne stvarno stanje. Također, ovakva vrsta testiranja podložna je varanju zato što se često zaokružuju odgovori za koje se misli da bi bili najpoželjniji.

Kao što je navedeno, testiranje se može izvršiti putem procjene drugih ljudi. Ova metoda se koristi jako rijetko. To se može pripisati brojnim nedostatcima metode koji direktno utječu na rezultate. Na primjer, ukoliko je promatrač niske emocionalne inteligencije, on ne može točno procijeniti tuđu razinu ove vrste inteligencije. Također, promatrač posjeduje vrlo malu količinu informacija o osobi koju promatra, a te informacije često utječu na procjenu (na primjer predrasude koje osoba ima, simpatije ili odbojnost prema nekome i drugo).

Mjerenje emocionalne inteligencije putem raznih testova najčešća je metoda procjene. Ona se u toj metodi mjeri putem raznih instrumenata koji bilježe kako osoba identificira određene emocije, osjećaje prenesene kroz umjetnička djela i drugo. Svaki odgovor kojeg osoba ponudi se boduje na jedan od tri načina. Bodovanje putem konsenzusa podrazumijeva da je točan odgovor onaj kojeg je ponudila većina ispitanika. Negativna strana ovog načina bodovanja je to što ono često može biti odraz kulture i normi koje u njoj dominiraju. Sljedeći način bodovanja je onaj po mišljenju stručnjaka. Grupa psihologa određuje što je točan odgovor. Zadnji način bodovanja koji će se u ovom radu spomenuti je mišljenje ciljne osobe, tj. kada točan odgovor odabire osoba koja je uključena u neku vrstu emocionalne aktivnosti dok procjenjivač procjenjuje što ta osoba misli i osjeća. [19]

Ne može se točno odrediti koji je način mjerenja emocionalne inteligencije najbolji i najtočniji. Često se razvijenost emocionalne inteligencije kod osoba promatra kroz osobne i društvene standarde nekog područja te rezultati koji su dobiveni u određenom vremenu na određenom mjestu neće biti zadovoljavajući na nekom drugom području.

3. Management i liderstvo

U novom radnom okruženju te na otvorenom tržištu koje više nije prostorno ograničeno, management ima središnju ulogu pri ostvarivanju cilja neke organizacije. Kvalitetnom vodstvu danas se pridodaje više važnosti neko ikada. Ljudski resursi prestaju biti sporedan faktor organizacije te postaju njezina najveća snaga, pa tako i osoba koja upravlja određenim timom

[19] Hajncl, Ljerka. Nav. dj. Str. 14.

treba biti kompetentna na svom području. To su uvidjele i organizacje, čemu svjedoči sve veći broj obrazovnih programa koji nude usavršavanje managerima i liderima.

3.1. Osnovni pojmovi u managementu

Menadžment je teško precizno definirati zato što se uz njega često spominju i druge vještine s kojima je on usko povezan. Te vještine uključuju organizaciju, vođenje i upravljanje organizacijom. Proleksis enciklopedija menadžment definira kao rad s drugima, tj. ostvarivanje organizacijskih ciljeva uz pomoć drugih, u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.[20] Rukovođenje ljudskim resursima, rashodima, prihodima, vremenom, projektima i ostalim komponentama poslovanja, funkcije su menadžmenta koje oblikuju radni tijek i uspjeh organizacije u kojoj menadžer djeluje.

Današnje poslovanje se ne može zamisliti bez dobrog i kvalitetnog menadžmenta. Proširivanje tržišta, globalno povezivanje, nove tehnologije i kanali komunikacije pred menadžment stavljaju tešku zadaću. Prepoznavanje proizvoda, tj. usluge, na velikom tržištu zadatak je koji zahtijeva obrazovane ljudske kadrove i sposobno vodstvo. Ne postoje jedinstveni parametri koji se trebaju slijediti kada je riječ o menadžmentu. Svaka organizacija je drugačija te zahtijeva različite metode obavljanja poslovne djelatnosti.

Moderni menadžer ima zadatak motivirati i voditi suradnike, biti usmjeren na budućnost te poznavati samog sebe. Navedeno, po autorima Sikavica i Bahtijarević-Šiber, ovisi o njegovoj karizmi i karakteristikama koje posjeduje.[21] W. B. Wriston ukazuje na tri ključne točke koje menadžeru omogućavaju obavljanje tih zadataka. To su odabiranje dobrih suradnika, pronalazak najboljeg načina motiviranja svojih suradnika i omogućavanje dovoljne količine slobode za suradnike („pustiti ljude da rade svoj posao“). [22]

Radno okruženje menadžera je dinamično te se on mora kontinuirano prilagođavati svim situacijama na koje naiđe. Rad s ljudima temelj je menadžmenta. Nadređena osoba mora moći iskoristiti sav ljudski potencijal s kojim raspolaže te mora biti u mogućnosti raditi s ljudima i pomoću njih. Isključivo dobrim i kvalitetnim zajedničkim radom organizacija može postići zadane ciljeve. U radnim grupama moraju se poštovati pravila timskog rada.

---

[20] Poleksis enciklopedija, 2012. http://proleksis.lzmk.hr/238/ (2015-03-24)

[21] Sikavica, Pere; Bahtijarević – Šiber, Fikreta. Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia, 2004. Str. 367.

[22] Wriston, Walter B.. The state of american management/ Harvard business review, 1/2(1990), str. 80.

Menadžer mora poznavati ciljeve ustanove kako bi svoje djelovanje usmjerio prema njihovom ostvarivanju. Ciljevi se ostvaruju kontinuiranim i predanim radom. Ukoliko je menadžer efektivan i efikasan, to znači da radi prave stvari na pravi način, tj. da dobro odabire vrste i načine provođenja određenih aktivnosti koje su direktno povezane sa ostvarivanjem misije i ciljeva organizacije.

Kao što je spomenuto, radno okruženje menadžera je dinamično, i to često uključuje ograničene resurse kojima se raspolaže. Menadžer mora biti svjestan mogućnosti svoje organizacije te u skladu s time mora moći racionalno upravljati svim energentima, materijalima te financijskim i ljudskim sredstvima u provedbi neke akcije. Upravljanje resursima i troškovima jedan je od načina smanjenja rizika u poslovanju.

3.2. Stilovi vođenja organizacije

Vođenje je najzahtjevnija funkcija lidera. Lider u očima zaposlenika treba uistinu pripadati grupi, biti uključen i aktivan u svim planovima i procesima koje ta grupa provodi. On postavlja norme i vrijednosti koje se odnose na cijelu grupu pa je nužno da je kod svojih odluka dosljedan i nepokolebljiv. Prema Proleksis enciklopediji, vođenje je sposobnost pojedinca ili skupine ljudi da nagovori druge da djeluju, uvjeravajući ih da je predložen način djelovanja najbolji ili ispravan način u danim okolnostima.[23] Lider definira ciljeve i vizije organizacije te omogućava zaposlenicima da svojim radom i idejama sudjeluju u rješenjima potrebnim za razrješenje neke problematike.

Razlikujemo mnoge načine vođenja organizacije. U ovom će se radu ukratko objasniti stilovi vođenja koji su bazirani na autoritetu (autokratski, demokratski, i slobodni stil [24]) te Likertov sustav vođenja koji razlikuje ekstremno autoritativni, benevolentno autoritativni, konzultativni i participativno skupni način vođenja. [25]

Autokratski vođa sam donosi odluke za cijelu grupu no ne sudjeluje u aktivnostima grupe. Zaposlenici moraju slušati vođu, no on im ne objašnjava zašto su neke odluke donesene, već uvodi promjene bez savjetovanja sa ostalim sudionicima u procesu. Odluke se donose brzo te se ne preispituju od strane zaposlenika. Komunikacijski su kanali uglavnom jednosmjerni.

---

[23] Poleksis enciklopedija, 2012. http://proleksis.lzmk.hr/50445/ (2015-03-22)

[24] Karlić, Tea; Hadelan, Lari. Stil vođenja funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. // Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta 2,2 (2011), 67-72. URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113567 (2015-11-04)

[25] Likter's management system. URL: http://managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm (2015-08-01)

Demokratski način vođenja uključuje savjetovanje s grupom prije donošenja odluka, sudjelovanje u radu grupe te joj omogućava dvosmjernu komunikaciju. Zaposleni nisu podređeni, već ravnopravni partneri u donošenju odluka vezanih za organizaciju. Demokratski vođa pomaže zaposlenicima te prima pohvale i kritike. Demokratski vođa vjeruje da će se učvršćivanjem odnosa između radne grupe i vođe postići bolji rezultati.

Slobodni stil vođenja podrazumijeva što manje kontrole zaposlenih. Oni imaju potpunu slobodu u radu te sami usmjeravaju svoje daljnje djelovanje. Lider ne utječe na odluke, sudjeluje u radu tako da dobavlja informacije koje su zaposlenima potrebne te ih povezuje s vanjskim okruženjem u kojem oni žele djelovati. Vođa ne pokušava usmjeriti grupu niti ju vrednuje. Iako su zaposlenici najzadovoljniji ovim načinom poslovanja, ovakva vrsta vodstva daje najslabije rezultate poslovanja.

Likertov „ekstremno autoritativni“ stil vođenja obilježen je malim povjerenjem u zaposlene te samostalnim donošenjem odluka. Lider zaposlene motivira strahom. Iako zaposlenici brzo obavljaju zadatke koji se pred njih postave, nakon određenog vremena može doći do nezadovoljstva i frustracija na radnom mjestu.

Benevolentno autoritativni vođa ima malo više povjerenja u podređene koje motivira nagradama, a ne kaznama. Iako i dalje lider isključivo sam donosi odluke, ponekad prihvaća savjete zaposlenih te prihvaća mišljenja i ideje.

Konzultativni vođa nastoji maksimalno iskorištavati ideje i savjete sebi podređenih pri donošenju odluka, no i dalje nema potpuno povjerenje u zaposlene. Donosi glavne smjernice za napredovanje, a manje bitne odluke prepušta zaposlenima. Motivacije se uglavnom odnose na nagrade, rijetko kada se koriste kazne kao način kontrole.

Participativno skupni način vođenja definiran je kao stil u kojem lider ima potpuno povjerenje u zaposlene, omogućava im sudjelovanje u donošenju odluka te je uključen u sve načine komuniciranja sa zaposlenima. Konstruktivno korištenje dobivenih ideja zaposlenicima daje osjećaj vrijednosti i jednakosti, te je ovaj način vođenja organizacije ujedno i najproduktivniji.

3.3. Osobine menadžera

Ne postoji točno definiran popis neophodnih osobina koje osiguravaju osobi da bude dobar menadžer. Različite razine i područja na kojima menadžment djeluje zahtijevaju različite osobine i znanja. Stručnjaci se slažu da uz određena znanja i intelektualne sposobnosti menadžera, u

obavljanju postavljenih zadataka veliku ulogu imaju i osobine menadžera koje mu omogućavaju dobro organizacijsko ponašanje te snalaženje u okolini.

Brz radni tempo pun stresa zahtijeva veliku količinu energije i vitalnosti pa su upravo te dvije komponente glavne pretpostavke uspješnosti menadžera. U identificiranju činitelja njihova uspjeha, menadžeri su istaknuli sposobnost da se radi s mnoštvom različitih ljudi, potreba da se postigne dobar rezultat, osjećaj za odgovornost te rano radno iskustvo u menadžmentu i liderstvu.[26]

Dobar menadžer preuzima odgovornost za svoju radnu grupu, usmjerava ju i potiče na djelovanje. Otvorenim komuniciranjem gradi se povjerenje između nadređenih i zaposlenih, te se olakšava pravovremeni dolazak do informacija. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni svojim radnim mjestom, oni postaju produktivniji, što je za organizaciju vrlo važno. Zadovoljstvo zaposlenika postiže se jačanjem timskog duha, omogućavanjem napredovanja u poslu te zauzimanjem stava koji je usmjeren na jasnu viziju. Marion E. Faulkner tvrdi da se dobri međuljudski odnosi mogu jednostavno pretvoriti u „dolare i cente“.[27] Drugim riječima, ukoliko je menadžer u dobrim odnosima sa svojim zaposlenicima, oni postaju efektivni, produktivni i korisni za organizaciju. J. David Brewer pak ističe kako „određeni stupanj ljubavi može ojačati organizaciju, no previše je ljubavi može oslabiti.“ [28]Iako je važno održati pozitivne i stabilne odnose, lider mora imati autoritet nad zaposlenima.

Osobine menadžera nisu važne samo zato što će one olakšati dolazak do cilja, već one mogu i nepovoljno utjecati na zaposlenike. Kada je menadžer organizacije neadekvatan, postoji opasnost da čitava organizacija doživi neuspjeh.

Ukoliko je menadžer agresivan ili neugodan, ima malo povjerenja prema suradnicima ili ne uvažava njihovo mišljenje, radnici su često demotivirani. Svoje zadatke ne ispunjavaju brzo i efektivno, radna atmosfera je loša. Ponekad, nadređeni mogu svoj autoritet učvršćivati širenjem straha i dominacije. Oni tada ne prihvaćaju ideje i savjete svojih suradnika, očekuju bezuvjetnu

---

[26] Sikavica, Pere; Bahtijarević – Šiber Fikreta. Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj Zagreb: Masmedia, 2004. Str. 367. Citirano prema: Margerison, C. Highway to top management. Personnel Management; 11/8(1979).

[27] Faulkner, Marion E. The supervisor: A functioning Manager// Training and development journal/1975., str. 10-14. URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d3=26sid=3dac4809d1-191c-4d7a-8088-23b4172bde22=2540sessionmgr4001=26hid=3d4112 (2015-03-22)

[28] Brewer, David. Leadership and organizational behavior// Consulting Psychology Journal: Practice and Research Vol. 66 4, str. 316–319.

poslušnost te stvara nesigurnost i nelagodu. Ovakav način vođenja često znači bespogovorno poštivanje hijerarhije organizacije, nekritičko promatranje odnosa u poslovnom subjektu i drugo.

Još jedna od negativnih osobina koje menadžeri mogu imati je komfornost, tj. izbjegavanje sukoba mišljenja i odbacivanje svake aktivnosti koja bi mogla naići na osudu ili neku vrstu prigovora. Takav menadžer ne daje svoja mišljenja, ne sudjeluje u konstruktivnim konfliktima važnim za napredovanje organizacije, potpuno je neutralan i pasivan. Nesiguran menadžer često može biti razlogom svađa unutar radne grupe. On izaziva nezadovoljstvo svojih suradnika.

3.4. Razlika između menadžera i lidera

Kada se govori o samim razlikama između menadžmenta i vođenja, nailazi se na problem koji nije lako riješiti. Ukoliko je vođenje, tj. liderstvo, dio menadžmenta, to znači da je menadžment širi pojam, a vođenje uži. No, neki stručnjaci smatraju da je vođenje važnije od samog menadžmenta, što ga čini njemu nadređenim. Vođenje je najvažnija komponenta koja utječe na razvoj gospodarskog subjekta, a može se definirati kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa.[29]

Temelj menadžmenta su planiranje i organiziranje različitih procesa i vrsta kontrola. Za razliku od menadžmenta, vođenje se više temelji na direktan rad s ljudima, interakciju s radnom grupom te promjenama i vizijama na koje ta radna grupa direktno utječe. "Dok se menadžment bavi savladavanjem složenosti, vođenje se bavi savladavanjem promjena. To je osnovni razlog zašto vođenje posljednjih godina izrazito dobiva na važnosti s obzirom na to da suvremene uvjete poslovanja kojima kompanije djeluju karakterizira velika brzina promjena“.[30]

Menadžer ne mora biti dobar lider, pokazala je praksa. Menadžeri i lideri razlikuju se po zadatcima koji su im dodijeljeni unutar organizacije pa se samim time razlikuju i njihovi poslovi i poželjne osobine koje bi oni trebali posjedovati. Kvalitete koje se očekuju od menadžera su racionalnost, upornost, sposobnost rješavanja problema, analitičnost te nepokolebljivost. S druge strane, lideri bi trebali biti maštoviti, hrabri, strastveni, kreativni i inovativni.

3.5. Liderstvo

Može se reći da je vođenje, tj. liderstvo, najvažnija funkcija u menadžmentu. Smatra se da je liderstvo ujedno i jedina prava menadžmentska funkcija. Razlika između menadžmenta i liderstva je ta što menadžment za zadaću ima usmjeriti zaposlene prema izvršenju zadataka, dok

[29] Sikavica, Pere; Bahtjarević- Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina. Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, 2008. Str. 462
[30] Isto.

se liderstvo odnosi na sam utjecaj na druge koji će potom izvršiti zadatke koji se pred njih postavljaju. Slijeđenje lidera važna je stavka vođenja, jedno je uvjetovano drugim. Peter Drucker ističe kako lider radi dobre stvari za grupu, razvija ju i ulijeva joj povjerenje, dok menadžer stvari izvršava dobro, održava i kontrolira radnu grupu.[31] „Svi lideri su slični u jednoj bitnoj stavci - imaju visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju.“[32]

Pretpostavka je da će menadžer ujedno biti i lider, no često se nailazi na situacije gdje je lider izvan hijerarhijske strukture, pa čak i izvan same organizacije. Formalni položaj ne osigurava liderstvo zato što se menadžer postaje dolaskom na određenu poziciju u organizaciji, dok se liderom postaje kontinuiranim radom i trudom usmjerenim prema radnoj grupi. Važno je napomenuti da liderstvo nije važnije od menadžmenta, već je njegov dio. Liderstvo ne može biti zamjena za menadžment zato što su to dva različita sustava koja se međusobno nadopunjuju i stvaraju neophodnu cjelinu važnu za poslovanje.

4. Važnost emocionalne inteligencije

Iz prakse je poznato da su emocije motivatori, tj. demotivatori zaposlenika. Ukoliko zaposleni svoj posao povezuju s pozitivnim emocijama (osjećaj priznanja, cijenjenosti, podrške iz okoline), njihova efikasnost i kvaliteta njihova rada će se povećavati. Lider, uz ostale vještine, treba imati razvijenu emocionalnu inteligenciju koja mu omogućava da efikasno približi cilj svojim zaposlenicima. Potreba za emotivno inteligentnim liderima očituje se u organizacijama koje nemaju stabilno vodstvo i motivirane zaposlenike. Prema Danielu Golemanu, osoba koja vodi grupu ljudi prema nekom rješenju mora biti samosvjesna i društvena te u mogućnosti upravljati društvenim odnosima i samim sobom.[33]

Samosvjesnost lidera sastoji se od tri stavke koje su nužne da bi se u potpunosti ispunio potencijal tog koncepta: emocionalna samosvijest, precizna samoprocjena i samopouzdanje.[34]

Emocionalna samosvijest i samoprocjena obuhvaćaju prepoznavanje vlastitih emocija, njihovih djelovanja te određivanje razine vlastite snage i ograničenja. Samopouzdanje je stavka

[31] Drucker, Peter Ferdinand. Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: M.E.P. Consult, 2005. Str. 22.
[32] Goleman, Daniel. What makes a leader. 2004. URL: https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader (2015-10-03)
[33] Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija u poslu. Zagreb, Mozaik knjiga, 2000. Str. 98
[34] Nikšić, Predrag. Emocionalna inteligencija u liderstvu. URL: http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/eq-liderstvo.html. Citirano prema: Goleman, Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adižes, Novi Sad, 2006.

koja proizlazi prvenstveno iz samopoštovanja tj. iz osjećaja vlastite vrijednosti i sposobnosti. Samosvjesni lider otvoreno i iskreno priča o željama i potrebama no lako i učinkovito gledaju širu sliku poslovanja. Autentični su i predani cilju za kojeg se zalažu. S lakoćom rješavaju lake i teže poteškoće čime se ističu u organizaciji u kojoj djeluju.

Upravljanje samim sobom može se opisati kao samokontrola koja je usmjerena na ostvarivanje ciljeva. Lider bi trebao biti fleksibilan u nepoznatim situacijama i u suočavanju s preprekama. Sklonost prema radu te orijentacija na uspjeh čine lidera dosljednim u radu, emocijama i vrijednostima koje pruža zaposlenicima. Dulewicz i Higgs napominju kako je usmjerenost na ciljeve najvažnija za komercijalni uspjeh tvrtke.[35] Dosljednost lidera osigurava mu autoritet i poštovanje. Emotivno stabilni lideri svaku prepreku u organizaciji vide kao mogućnost za napredovanje i poboljšanje trenutnog stanja.

Društvena osviještenost lidera organizaciji donosi prepoznavanje potreba zaposlenika kao i njihovo zadovoljstvo. Osviješteni menadžer u mogućnosti je razumjeti emocije drugih te odnose između zaposlenih, njihove vrijednosti i norme. Oni prepoznaju specifičnost političkih i drugih odnosa unutar i izvan organizacije.

Grupe ljudi koje rade na ostvarivanju nekog zadanog cilja nailaze na poteškoće kao što su manjak inspiracije ili unutarnji sukobi između zaposlenika. Timski rad i suradnja moraju se manifestirati kao dijeljenje zajedničke vizije i mogućnost rješavanja nesporazuma i prepreka. Razvitku rada u timu doprinosi inspirativni lider koji podučava i podržava svoje zaposlenike u cilju kako bi oni prihvatili promjene i zadatke koji se pred njih postavljaju. Ostvarivanje ujedno prijateljske i profesionalne atmosfere dovodi do povećanja učinka zaposlenika kao i njihova zadovoljstva poslom kojeg obavljaju.

Iako se u prošlosti pod pojmom „vrijednost poslovnog subjekta“ podrazumijevalo sve ono materijalno i financijsko čime poslovni subjekt raspolaže, danas se sve češće misli na inteligentne ljudske kadrove koji posjeduju velik broj vještina i znanja. Osamdesetih godina dvadesetog stoljeća razvija se „novi pristup vođenju“ koji mijenja uvijete poslovanja na način da se podupire motiviranost i obrazovanje zaposlenih i njihovih menadžera. Pokušava se zadržati motiviranost zaposlenih na način da im se pokaže koja je konkretna vrijednost rada te jačanjem povjerenja između zaposlenih i nadležne organizacije.

[35] Dulewicz, Victor; Higgs, Malcom. Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations. // The International Journal of Organizational Analysis 11,3, str.193 – 210. URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d10=26sid=3d1e3f030e-bc6e-4943-9981-93c78eb61590=2540sessionmgr4001=26hid=3d4212 (2015-03-12)

Novi načini vođenja poslovnog subjekta ubrzo su prepoznali važnost, ne samo klasične, već i emocionalne inteligencije u poslu. Ilić u svom radu pod nazivom „Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje“ spominje istraživanje koje je Daniel Goleman proveo te objavio 1998. godine u časopisu Harvard Business Review. Naime, Goleman je zaključio da se 67% vještina koje ljudi posjeduju, a važne su za dobro funkcioniranje gospodarskog objekta, temelje upravo na emocionalnoj inteligenciji.[36] Uz navedeno, provedena su još brojna istraživanja koja pokazuju da su neke od najvažnijih kompetencija kod lidera upravo one koje se oslanjaju na emocionalnu inteligenciju. Ljudi kod lidera najvažnijim smatraju želju za napretkom, samopouzdanje i mogućnost razvijanja međuljudskih odnosa.

Samosvjesni lider prepoznaje svoje emocije i svjestan je njihova učinka na zaposlenike organizacije i samim time u mogućnosti je djelomično kontrolirati društvene odnose unutar poduzeća. Samosvjesnost pomaže pri ostvarivanju kvalitetnih društvenih odnosa.

Po Golemanu, okvir emocionalne inteligencije može se postaviti na priznanje i regulaciju emocija pri čemu se svaka kompetencija unutar tog okvira može usmjeriti na sebe ili na druge.[37] Priznanje koje je usmjereno na samu osobu podrazumijeva točnu samo-procjenu, samokontrolu, te samopouzdanje. Ukoliko je usmjerena na druge osobe iz okruženja, priznanje emocija znači da je osoba u mogućnosti orijentirati se prema uslužnosti, empatiji i organizacijskoj svjesnosti. Regulacija emocija uključuje savjesnost, pouzdanost, inicijativu i želju za postignućem, te ukoliko je usmjerena na druge, komunikaciju, utjecaj, poticanje promjena i razvijanje timskog rada i suradnje.

Motivacija i inspiracija kod zaposlenih mogu se potaknuti tako da sam lider svoju pažnju usmjeri na pozitivne rezultate i metode. Emocionalnim povezivanjem sa zaposlenicima moguće ih je potaknuti na pozitivno djelovanje u smjeru ostvarivanja postavljenih ciljeva. Poštovanje se u organizaciji mora zaslužiti i to pridržavanjem moralnih pravila, kontinuiranim i predanim radom te uvažavanjem zaposlenika. Lider koji se pazi na određene standarde unutar organizacije te prihvaća odgovornost za svoje postupke, lako će zaslužiti poštovanje i zadobiti željeni status.

Zaposlenici zapažaju emocije menadžera te se one direktno, ili indirektno, mogu odraziti na njihovo obavljanje posla. Zaposlenici na temelju emocija koje primaju od strane menadžera

[36]Ilić, Egli. Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje // Ekonomski pregled. – 59(2008), 9/10. Str. 581/6
[37] Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija u poslu. Str. 98

stvaraju dojam o tome koliko je on uspješan, tj. neuspješan u obavljaju posla. Manjak kontrole emocija daje izravnu poruku zaposlenicima o efikasnosti onoga koji vodi grupu.[38]

5. Liderstvo i emocionalna inteligencija u informacijskim ustanovama

Informacijske ustanove svoj cilj temelje na poboljšanju kvalitete života stanovništva. One trebaju imati dobrog i stabilnog vođu koji će aktivnosti usmjeravati upravo prema postavljenom cilju. S naglaskom na knjižnice, dobar lider informacijskih ustanova treba poticati dobar odnos s korisnicima, velik broj aktivnosti i nove načine promoviranja ustanove.

U velikom broju znanstvenih radova s područja knjižničarstva i informacijskih znanosti ističe se kako su nužne promjene, ne samo knjižnica, već i knjižničara koji se sukobljavaju s novim tehnologijama te drugačijom vrstom korisnika. Od knjižničara se zahtjevaju nove vještine, uz koje su i vještine vođenja.

Roberts navodi kako je devetnaesto stoljeće bilo vrijeme u kojem su knjižnice imale veliki značaj na društveni život.[39] Autorica ističe kako je tada znanje moglo biti naučeno isključivo iz knjiga koje je knjižnica posjedovala. Veliki uspon knjižnica u to vrijeme imao je za posljedicu vjerovanje kako je sustav u kojem knjižnice samo nabavljaju građu održiv te kako pozitivnu praksu iz tog vremena ne treba mijenjati. No, Roberts navodi kako su knjižničari u to vrijeme bili vrlo aktivni na području razvoja njihove ustanove. Organiziranje raznih tečajeva u cilju obrazovanja članova, promicanje kulturnih i baštinskih vrijednosti uz istodobno vođenje knjižnice, knjižničare je u to vrijeme činilo dobrim menadžerima.[40]

Razvojem tehnologije koja omogućava pristup velikom broju izvora informacija, pa tako i razvojem te otvaranjem tržišta, knjižnica se našla u položaju posrednika između korisnika i „proizvođača znanja“.

---

[38] Lewis, Kristi M. When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders// Journal of Organizational Behavior 21, 2000, str. 221-234 URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d12=26sid=3d1e3f030e-bc6e-4943-9981-93c78eb61590=2540sessionmgr4001=26hid=3d4212 (2015-03-12)

[39] Roberts, Anne F. The academic librarian as a leader or manager. URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3d76e79544-2009-4b63-869c-129e1f55d529=2540sessionmgr198=26vid=3d0=26hid=3d110 (2015-07-16)

[40] Isto.

Jedna od kvaliteta lidera je mogućnost rada pod pritiskom. Kao što je navedeno, danas postoji velik broj izvora informacija koji informacijskoj ustanovi služe kao važne jedinice građe unutar njezine zbirke. Izvori (elektronički ili tiskani) neprestano se mijenjaju, nadopunjuju, izdaju pa čak i mijenjaju svoju lokaciju na mreži, a financijski resursi često nisu dostatni da se omogući posjedovanje građe koju odgovorna osoba smatra potrebnom. Tada knjižničar, ili neki drugi informacijski stručnjak, s ograničenim iznosom novca, u relativnom kratkom roku treba pribaviti što je više moguće relevantne građe koju će korisnici upotrebljavati. Ekonomičnost i racionalan sud u vremenu gdje izvori nisu konstantni, već interaktivni i podložni promjenama, osobu čini kompetentnim menadžerom.

Zdrava dvosmjerna komunikacija između informacijskog stručnjaka koji rukovodi informacijskom ustanovom i njegovih podređenih omogućava razvoj ustanove u smjeru otvaranja javnosti, povećanja broja članova, većeg postotka korištenja literature i slično. Razmjenom ideja i saznanja, poticanjem efektivnosti, efikasnosti i povjerenja među zaposlenicima, preuzimanjem odgovornosti i slično, lider je u mogućnosti voditi organizaciju prema zadanom cilju.

Uz vještine vođenja, važne su i komponente emocionalne inteligencije. Lider ustanove treba biti emocionalno inteligentan kako bi u timu mogao zadržati povjerenje, želju za radom ali i autoritet. Razlika između lidera profitne organizacije od onog lidera koji djeluje unutar neprofitne organizacije očituje se u tome da je lideru koji vodi profitnu organizaciju na prvom mjestu povećanje kapitala, dok su lideru neprofitne organizacije na prvom mjestu korisnici usluga.

Osoba koja djeluje na području informacijskih ustanova svakodnevno se susreće s velikim brojem upita od kojih neki mogu biti povjerljive prirode. Poseban naglasak je na radu u knjižnici gdje osobe traže odgovore na pitanja koja im je teško postaviti. Knjižničar bi trebao moći regulirati emocije svojih korisnika te im olakšati pristup potrebnoj građi. Salovey i Mayer tvrde kako je regulacija emocija u sebi i u drugima od presudne važnosti za postignuće cilja.[41] Razgovorom, pružanjem podrške te razvojem empatije, knjižničar umanjuje negativne emocije vezane uz prirodu nekog problema s kojima se korisnik susreće.

Također, za vođenje informacijskih ustanova važne su sve komponente modela Bar-On-a koji je naveden u ovom radu. Socijalna odgovornost, samosvijest, upornost te ostali čimbenici

[41] Salovey, Peter; Mayer, John D..Emotional intelligence. URL: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf (2015-27-07)

koje Bar-On navodi kao sastavne u svom modelu, pomažu informacijskom stručnjaku pri radu s ljudima.

6. Zaključak

Iako se imovinom jedne organizacije smatralo isključivo ono što ona posjeduje (u vidu materijalne imovine ili kapitala), sve se više pažnje pridodaje ljudskim kadrovima. Zaposlenici su snaga organizacije te kao takvi trebaju poticaj i ugodno radno okruženje. To se postiže kvalitetnim vođenjem dobrog lidera, koji grupu usmjerava prema cijevima organizacije u kojoj djeluje.

Lider, uz osobine kao što su upornost, stabilnost, predanost radu, ambicioznost i slično, mora posjedovati i visok stupanj emocionalne inteligencije. Razvijanjem iste, lider jača svoju neovisnost i samopoštovanje te je sposoban slušati i usmjeriti se na druge u okolini. Dobri odnosi unutar organizacije, uz ostale komponente, manifestiraju se kroz razumijevanje vlastitih i tuđih emocija. Kako bi to postigao, lider mora jačati svoju empatiju i socijalnu odgovornost.

Istraživanja su dokazala kako je moguće povećati razinu emocionalne inteligencije putem raznih radionica i seminara te kako ulaganjem u istu osoba postaje kompetentnija voditi grupu ljudi u skladu s potrebama tvrtke. Sve je veći broj radionica i tečajeva na kojima se zainteresirane podučava kako razviti osobine koje su nužne za dobro liderstvo. Razne smjernice omogućavaju osobama koje uz jačanje logičke inteligencije, žele jačati i ovu drugu, već spomenutu, emocionalnu inteligenciju.

U novom načinu poslovanja, gdje se izrazit naglasak stavlja upravo na timove a ne na pojedinca, važni su odnosi između zaposlenika i njihovog nadređenog. Zaposlenici, osjećajući se ugodno u svom radnom okruženju, postaju produktivniji u svom poslu. Također, poštuju i slijede lidera, te se prema radu odnose u skladu s njegovim uputama. Može se reći kako je emocionalna inteligencija indirektno povezana i sa samim financijskim uspjehom organizacije, te da je poželjno razvijati ju i pridodati joj jednaku pažnju kao i ostalim vrstama inteligencije.

7. Literatura

1. Bar-On, Bar-On, Reuven. 15 factors of the Bar-On model. http://www.reuvenbaron.org/wp/%20the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model (2015-03-17)
2. Brewer, David. Leadership and organizational behavior// Consulting Psychology Journal: Practice and Research Vol. 66 4, str. 316–319.
3. Core components of EQI. URL: http://core.eqi.org/4bmodel.htm (2015-07-20)
4. Drucker, Peter Ferdinand. Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: M.E.P. Consult, 2005.
5. Dulewicz, Victor; Higgs, Malcom. Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations. // The International Journal of Organizational Analysis 11,3, str.193 – 210. URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d10=26sid=3d1e3f030e-bc6e-4943-9981-93c78eb61590=2540sessionmgr4001=26hid=3d4212 (2015-03-12)
6. Ekman, Paul. Universals and cultural differences in facial expressions of emotion, 1972. URL: https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Universals-And-Cultural-Differences-In-Facial-Expressions-Of.pdf (2015-07-15)
7. Faulkner, Marion E. The supervisor: A functioning Manager// Training and development journal/1975., str. 10-14. URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d3=26sid=3dac4809d1-191c-4d7a-8088-23b4172bde22=2540sessionmgr4001=26hid=3d4112 (2015-03-22)
8. Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija : zašto može biti važnija od kvocijenta ineligencije. Zagreb, Mozaik knjiga, 2005.
9. Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija u poslu. Zagreb, Mozaik knjiga, 2000.
10. Goleman, Daniel. What makes a leader. 2004. URL: https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader (2015-10-03)
11. Golnaz, Sandri. Emotional intelligence and leadership development. // Public Personnel Management 41, 3. str. 535-548. URL https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d5=26sid=3df333af5e-65d9-4cfa-890c-58801ea5a999=2540sessionmgr111=26hid=3d109 (2015-03-17)
12. Hajncl, Ljerka. Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja : doktorski rad.

Zagreb, 2012.

13. Ilić, Egli. Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje // Ekonomski pregled. – 59(2008), 9/10. Str. 581/6
14. Karlić, Tea; Hadelan, Lari. Stil vođenja funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. // Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta 2,2 (2011), 67-72. URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113567 (2015-11-04)
15. Lewis, Kristi M. When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders// Journal of Organizational Behavior 21, 2000, str. 221-234 URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d12=26sid=3d1e3f030e-bc6e-4943-9981-93c78eb61590=2540sessionmgr4001=26hid=3d4212 (2015-03-12)
16. Likter's management system. URL: http://managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm (2015-08-01)
17. Mayer, John D.; Caruso, David R.; Salovey, Peter. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, 2000. URL: http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1999MayerCarusoSaloveyIntelligence.pdf (2015-07-27)
18. Mayer, John D.; Salovey, Peter. What is emotional intelligence? URL: http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1997MSWhatIsEI.pdf (2015-07-22)
19. Nikšić, Predrag. Emocionalna inteligencija u liderstvu. URL: http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/eq-liderstvo.html.
20. Poleksis enciklopedija, 2012. URL: http://proleksis.lzmk.hr/19643/ (2015-08-05)
21. Roberts, Anne F. The academic librarian as a leader or manager. URL: https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/en/10/http/web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3d76e7954-2009-4b63-869c-129e1f55d529=2540sessionmgr198=26vid=3d0=26hid=3d110 (2015-07-16)
22. Salovey, Peter; Mayer, John D..Emotional intelligence. URL: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf (2015-27-07)

23. Sikavica, Pere; Bahtijarević – Šiber Fikreta. Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj Zagreb: Masmedia, 2004.
24. Sikavica, Pere; Bahtjarević- Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina. Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
25. Srića, Velimir. Biblija modernog vođe. Zagreb: Znanje, 2004.
26. Takšić, Vladimir; Mohorić, Tamara; Munjas, Radenka. Emocionalna inteligencija, teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom // Društvena istraživanja 15, 4-5 (2006), str. 729-752. URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=16712 (2015-07-27)
27. Wriston, Walter B.. The state of american management/ Harvard business review, 1/2(1990), str. 80.