

ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE KAO OSOBINE LIDERA U REŠAVANJU KONFLIKATA U ORGANIZACIJI

Marković Mirko¹

Sažetak: Liderstvo, kao novi stil upravljanja usmeren je u podjednako meri na ciljeve organizacije i na zaposlene. Nastalo je kao posledica promena u uslovima i načinima poslovanja koji zahtevaju drugačije zaposlene i, pre svega, drugačije upravljanje njima. U radu se analiziraju povezanosti liderskih dispozicija rukovodilaca sagledanih kroz emocionalnu inteligenciju i njene manifestacije, na razvoj konflikata u organizacijama uslužnog sektora. Istraživanje je vršeno na uzorku od 200 nižih rukovodilaca različitih organizacija. Emocionalna inteligencija kao osobina lidera predstavlja značajan faktor u stvaranju i rešavanju konfliktnih situacija. Na osnovu rezultata moguće je uspostaviti organizacione i menadžerske mere za stvaranje klime organizacije koja doprinosi poslovnim performansama.

Ključne reči: liderstvo / emocionalna inteligencija / konflikti / organizacije / uslužni sektor

UVODNA RAZMATRANJA

Liderstvo predstavlja specifičan vid upravljanja koji podrazumeva niz karakterističnih osobina i obrazaca ponašanja koji saradnicima i sledbenicima omogućavaju motivisano i posvećeno usmeravanje prema

¹ Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, ul. Cvećarska 2, Novi Sad, e-mail: mirko.markovic73@gmail.com

zajedničkoj viziji. Teorije liderstva, posebno bihejvioralne, smatraju da je ponašanje lidera važno za efektivnost cele organizacije. Pristalice ove teorije smatraju da lideri mogu imati dva usmerenja: usmerenje na zaposlene i usmerenje na zadatke, koje podrazumeva planiranje, organizovanje, koordinisanje, i ponašanje koje se tiče brige i podrške prema saradnicima.

Temelje svih ovih teorija čine uverenja da lideri mogu da postignu izuzetne uspehe ukoliko iskoriste moć sopstvenih potencijala koji se ogledaju u harmonizovanom dejstvu personalnih karakteristika, znanja, veština i ponašanja (Melroy & Smith, 2015). Lideri imaju zadatak da pre svega izgrade okruženje koje inspiriše podređene i promoviše posvećenost i lojalnost (Valina, et al., 2020). Usmerenost je zasnovana na uzajamnom poverenju, podsticanju liderskih sposobnosti podređenih i postavljanju dugoročnih i ostvarivih ciljeva. Uticaj lidera na ponašanje saradnika je u velikoj meri u funkciji i njegovih ličnih dispozicija, posebno kada su u pitanju konflikti u organizacijama, njihov razvoj i razrešavanje (Humphrey, 2002). Način na koji lider komunicira sa saradnicima određen je u velikoj meri njegovim personalnim karakteristikama, što je i bila početna tačka istraživačkog rada. Na osnovu istraživanja u razvijenim zemljama, u istraživanju se pošlo od pretpostavke da je u Srbiji način komunikacije u poslovnim okvirima zasnovan na ulogama i nerealnim odnosom prema konfliktima u organizaciji. Takođe, u prethodnom društvenom sistemu konflikti su se smatrali nepotrebnim i nepostojećim. Tranzicioni odnosi, kao i demokratski odnosi ističu konstruktivan konflikt kao jedan od suštinskih preduslova razvoja. Istraživačka pitanja od kojih se pošlo u radu su:

- Da li postoje konflikti u organizacijama?
- Na koji način se rešavaju konflikti u ispitivanim organizacijama?
- Da li su opštedemografske karakteristike ispitanika povezane sa nastajanjem konflikata?
- Da li emocionalna inteligencija ispitanika utiče na odnos ispitanika prema konfliktima?

TEORIJSKE OSNOVE

Liderstvo predstavlja proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare zajedničke ciljeve. Jedan od najznačajnijih liderskih potencijala

pojedince je emocionalna inteligencija. Istraživanja su pokazala da lideri sa visokim nivoom emocionalne inteligencije pokazuju bolje radne performanse (Kumar, 2014). Takođe, povezanost leaderskog stila i emocionalne inteligencije je uglavnom pozitivna (Battoo, 2013), kao i povezanost između personalnih karakteristika i leaderske efektivnosti (Romanowska, et al., 2014).

Emocionalna inteligencija je sposobnost sagledavanja sopstvenih i tuđih emocija koje određuju ponašanje pojedinca (Salovey&Mayer, 1990). Merenje i sagledavanje emocionalne inteligencije predstavlja jedan od najznačajnijih pomaka u sagledavanju ljudskog ponašanja u organizacijama. Prema Majeru, et al., (2000) razlikuju se dva modela emocionalne inteligencije i to:

- modeli emocionalne inteligencije kao mentalnih sposobnosti i
- kombinovani modeli

Razlika između navedenih modela je u pristupu koji je zasnovan na različitim perspektivama. Kada se emocionalna inteligencija posmatra sa aspekta sposobnosti, zapravo je u pitanju sagledavanje postojećih personalnih emotivnih potencijala i mogućnosti upravljanja njima (Mayer & Salovey, 2005). Prema kombinovanom modelu, u sagledavanju emocionalne inteligencije moraju se uzeti u obzir i druge osobine ličnosti, motivi, kao i socijalni aspekti pojedinca (Goleman, 2002). Na osnovu istraživanja o veštinama koje doprinose poslovnom uspehu, na uzorku od 121 organizacije, Goleman je zaključio da se čak 67% veština koje se smatraju potrebnim za uspešnost u poslu zasnivaju na emocionalnim sposobnostima.

Konflikti u organizacijama nastaju u različitim vertikalnim i horizontalnim komunikacijama, kao posledica problema u komunikaciji, ali i nerešenih potreba koje organizacija stvara i pri tome ne rešava. Većina konflikata počinje kada jedna strana opaža da druga strana preduzima ili namerava da preduzme akciju koja ugrožava njene interese (Bogićević Milikić, 2008).

Stav organizacije prema konfliktima određuje u značajnoj meri i kako će se zaposleni ponašati u konfliktnim situacijama. U organizacijama u kojima dominira tradicionalan stav, prema kojem su konflikti negativna pojava koju treba izbegavati, konflikti se prenebregavaju i njihovo rešavanje se odlaže. Savremeni stav je umnogome drugačiji od

tradicionalnog, jer se zasniva na tezi da su konstruktivni konflikti dobri jer iznose problem na videlo i mogu ubrzati njegovo rešavanje (Smith, et al., 2000). Rukovodstvo u organizaciji bi trebalo da zna da prepozna konflikt, kao i način njegovog rešavanja kako bi doprineli boljem poslovanju organizacije.

Konflikti koji nastaju zbog razlika u vrednosnom sistemu su uglavnom racionalni i ljudi su svesni šta je to što uslovljava konflikte (Loerakker and van Winden, 2017). Radni konflikti nastaju tokom sukoba koji se javljaju prilikom obavljanja poslova i zadataka u organizaciji (Murphy & Cleveland, 1995). Uzroci nastanka ovih konflikata su međuzavisnost u obavljanju poslova, loša organizaciona struktura, ali i deoba retkih resursa. Pozitivan ili funkcionalan organizacijski konflikt tumači konflikt kao produktivnu silu, koja stimuliše članove organizacije da povećaju znanje i veštine i njihov doprinos u inovaciji i povećanju produktivnosti organizacije (Grubić-Nešić, 2014). Negativan ili disfunkcionalan konflikt jeste onaj konflikt koji sprečava napredovanje grupe i organizacije. Ova vrsta konflikta nastaje kao posledica destruktivnog načina ponašanja i ometa funkcionisanje same organizacije.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja određen je činjenicom da je u savremenim uslovima poslovanja od suštinskog značaja odrediti i razvijati faktore koji imaju uticaja na poslovanje, posebno u uslužnim organizacijama.

Osnovni cilj istraživanja jeste definisati faktore uticaja na pojavu problema u upravljanju koji doprinose pojavi konflikata u organizaciji, kao i uticaj emocionalne inteligencije na pojavu i upravljanje konfliktima.

Hipoteze istraživanja

Na osnovu predmeta i ciljeva istraživanja definisane su sledeće Opšte hipoteze:

H01: Postoji uticaj emocionalne inteligencije na konflikte u organizaciji

H02: Pol, godine starosti, pozicija u organizaciji i materijalni status ispitanika predstavljaju moderatore ovog uticaja

Pored opštih definisane su i sledeće Posebne hipoteze:

H1: Emocionalna inteligencija utiče na stavove zaposlenih prema konfliktima u organizaciji

H2: Postoji uticaj pola na emocionalnu inteligenciju

H3: Postoji uticaj godina starosti na emocionalnu inteligenciju

H4: Postoji uticaj pozicije ispitanika u preduzeću na emocionalnu inteligenciju

H5: Postoji uticaj materijalne situacije ispitanika na emocionalnu inteligenciju

Složenost problema istraživanja i kompleksnost istraživačkog nacrta usloveli su formiranje dve opšte i pet posebnih hipoteza. Metodološki zadatak se odnosi i na proveru samog instrumenta, stoga je bilo od značaja sagledati i objasniti što više povezanosti koje bi mogle biti statistički značajne u ovom radu.

Uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 200 ispitanika upitnikom kreiranim za potrebe ovog rada. Ispitanici su zaposleni u organizacijama koje se pretežno bave ugostiteljskom delatnošću. Upitnik se sastoji od stavki koje predstavljaju operacionalno definisane promenljive istraživanja. Karakteristike uzorka su sledeće:

Tabela 1: *Pol ispitanika*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	85	42.5	42.5	42.5
	Ženski	115	57.5	57.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

U našem ispitivanju učestvovalo 57,5% ispitanika ženskog pola i 42,5% ispitanika muškog pola, tako da možemo reći da nam je uzorak ispitanika polno ujednačen.

Tabela 2: *Starost ispitanika*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 30 godina	90	45.0	45.0	45.0
	Od 31 do 40	43	21.5	21.5	66.5
	Od 41 do 50	55	27.5	27.5	94.0
	Od 51 do 60	12	6.0	6.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

U istraživanju preovlađuju ispitanici starosti do 30 godina (45%), a najmanje zastupljeni su ispitanici stariji od 51 godine (6%).

Tabela 3: *Pozicija u organizaciji*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rukovodeće	40	20.0	20.0	20.0
	Izvršno	160	80.0	80.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

Istraživanje je obuhvatilo 20% rukovodećeg kadra u organizacijama koje su bile obuhvaćene našim istraživanjem i 80% ispitanika koji su zaposleni na izvršnim radnim mestima. Ovaj procenat predstavlja realnu projekciju populacije.

Tabela 4: *Materijalno stanje ispitanika*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kao kod većine	121	60.5	60.5	60.5
	Bolje nego kod većine	57	28.5	28.5	89.0
	Lošije nego kod većine	22	11.0	11.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

Istraživanje je pokazalo da najveći broj ispitanika opisuje svoje materijalno stanje kao isto kao i kod drugih (60,5%), a da svaki deseti ispitanik (11%) svoje materijalno stanje opisuje kao lošije. Svaki četvrti ispitanik svoje materijalno stanje opisuje kao bolje nego kod većine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Najizraženiji aspekti emocionalne inteligencije kod ispitanika su građenje konsenzusa sa drugima ($As=3,81$), kao i sposobnost menjanja i odbacivanja loših navika ($As=3,81$). Sa druge strane povezivanje sopstvenih misli i osećanja ($As=1,84$) predstavlja njihov najmanje izražen aspekt emocionalne inteligencije. Opuštenost u napetim situacijama je aspekt emocionalne inteligencije koji ima najveći varijabilitet među našim ispitanicima ($Sd=1,699$). Najstabilniji aspekt je povezivanje sopstvenih misli i osećanja ($Sd=0,985$). ANOVA pokazuje da te sitne razlike nisu statistički značajne ($F=0,002$ $p=0,966$) i da u istraživanju pol ne utiče na EQ skor.

Tabela 5: ANOVA EQ u odnosu na pol

EQ skor * Pol ispitanika			F	Sig.
	Between Groups	(Combined)	.002	.966
	Within Groups			
	Total			

Izvor: Autor

Dobijeni podaci pokazuju da je EQ skor najviši kod ispitanika starosti od 51 do 60 godina ($As=3,383$), a najniži kod ispitanika starosti od 41 do 50 godina ($As=3,292$).

Tabela 6: EQ skorovi dati prema starosti ispitanika

Koliko godina imate?	EQ skor
Do 30 godina	3.356
Od 31 do 40	3.336
Od 41 do 50	3.292
Od 51 do 60	3.383
Total	3.336

Izvor: Autor

Provedena ANOVA nam pokazuje da nema sistematskog uticaja starosti ispitanika u našem istraživanju na njihov EQ skor ($F=0,285$ $p=0,836$).

Provedena ANOVA je pokazala da su te razlike slučajne u našem istraživanju ($F=0,257$ $p=0,612$) i da ne postoji sistematsko delovanje ovog faktora na EQ skor.

Tabela 7: ANOVA EQ u odnosu na starost ispitanika

EQ skor * Moje radno mesto je ?			F	Sig.
	Between Groups	(Combined)	.257	.612
	Within Groups			
	Total			

Izvor: Autor

Istraživanje je pokazalo da ispitanici koji svoje materijalno stanje procenjuju kao bolje od većine ljudi imaju najviši EQ skor ($As=3,419$), dok ispitanici koji svoje materijalno stanje procenjuju kao isto, imaju najniži EQ skor ($As=3,297$).

Tabela 8: EQ skorovi dati prema materijalnom stanju ispitanika

Za moje materijalno stanje se može reći da je?	EQ skor
Kao kod većine	3.297
Bolje nego kod većine	3.419
Lošije nego kod većine	3.332
Total	3.336

Izvor: Autor

Analiza varijanse nam je pokazala da ni ove razlike u našem istraživanju nisu statistički značajne ($F=1,501$ $p=0,225$) ali s obzirom na veličinu F , možemo reći da postoji mogućnost da bi ovaj uticaj možda i bio statistički značajan kada bi se ili povećao uzorak ispitanika ili možda promenila priroda kategorizacije ove promenljive.

Tabela 9: ANOVA -EQ u odnosu na materijalno stanje ispitanika

		F	Sig.
EQ skor * Za moje materijalno stanje se može reći da je?	Between Groups	1.501	.225
	Within Groups		
	Total		

Izvor: Autor

Generalno govoreći, ovi rezultati su pokazali da ne postoji statistički značajan uticaj ni jedne od odabranih promenljivih na EQ skor ispitanika tako da možemo odbaciti drugu opštu hipotezu našeg istraživanja (H02) kao i drugu (H2), treću (H3), četvrtu (H4) i petu posebnu hipotezu (H5).

Isto tako, može se videti, na osnovu dobijenih podataka, da ove nezavisne promenljive ne predstavljaju moderator odnosa između, sa jedne strane stavova ispitanika prema konfliktima, a sa druge strane emocionalne inteligencije, operacionalno definisane EQ skorom.

Uticaj emocionalne inteligencije na stavove prema konfliktu i odnose sa drugima

Analiza varijanse pokazuje da ispitanici sa niskim EQ skorom konflikt vide kao konstruktivan, da bi porast skora to viđenje promenio i da bi na kraju ispitanici sa visokim EQ skorom takođe konflikt opažali kao konstruktivan. Možemo videti da visina EQ skora značajno utiče na percepciju konflikta ispitanika, ali da to očigledno nije linearan odnos ($F=85,459$ $p=0,000$).

Jedan od mogućih razloga ovakvih rezultata je i razlika ispitanika u pojmovnom određenju pojma konflikt.

Tabela 10: ANOVA uticaj EQ na percepciju konflikta

Kako Vi gledate na konflikt ?						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Model	552.160 ^a	14	39.440	85.459	.000	
EQ Score	552.160	14	39.440	85.459	.000	
Error	85.840	186	.462			
Total	638.000	200				

Izvor: Autor

Vrlo sličnu situaciju imamo kada posmatramo uticaj EQ skorova naših ispitanika na njihovu percepciju tuđeg viđenja konflikta. Ispitanici sa

niskim EQ skorom smatraju da drugi oko njih konflikt percipiraju kao konstruktivan, da bi sa porastom njihovog EQ skora došlo do promene viđenja tuđeg opazanja konflikta: EQ raste, a sa porastom raste i uverenje da drugi vide konflikt kao destruktivan. I ovde možemo reći da, i pored statistički značajnog uticaja EQ skora ($F=72,130$ $p=0,000$) nikako ne možemo govoriti o linearnom odnosu.

Ovi rezultati govore i u prilog tvrdnji da emocionalno inteligentne osobe ne vide konflikt kao sredstvo rešavanja problema.

Tabela 11: ANOVA uticaj EQ na percepciju tuđeg viđenja konflikta

Kako po Vašem viđenju drugi u Vašoj radnoj organizaciji gledaju na konflikt?						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Model	648.543 ^a	14	46.325	72.130	.000	
EQScore	648.543	14	46.325	72.130	.000	
Error	119.457	186	.642			
Total	768.000	200				

Izvor: Autor

Kada govorimo o obrascima ponašanja, možemo videti paradoksalnu situaciju: ispitanici sa nižim EQ skorom preferiraju aktivno učešće u rešavanju konfliktne situacije dok ispitanici sa visokim EQ skorom apsolutno izbegavaju učešće u rešavanju konfliktnih situacija ($F=69,220$ $p=0,000$).

Ovaj paradoks je već veoma jasan: najverovatnije u organizacijama koje su bile predmet istraživanja važi pravilo da svaki konflikt u svojoj osnovi ima negativne posledice i da ne postoji kultura koja bi negovala konstruktivan pristup situaciji. Emocionalno inteligentni (ili prilagođeni) ga jednostavno izbegavali da bi izbegli negativne posledice istih.

Tabela 12: ANOVA uticaj EQ na ponašanje ispitanika u konfliktnim situacijama

Koje od navedenih ponašanja odgovara Vašem ličnom ponašanju u konfliktnim situacijama?					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	629.229 ^a	14	44.945	69.220	.000
EQScore	629.229	14	44.945	69.220	.000
Error	120.771	186	.649		
Total	750.000	200			

Izvor: Autor

Samo ispitanici sa najnižim EQ skorom pokazuju spremnost da i posle radnog vremena učestvuju u rešavanju konflikta, oni sa niskim EQ skorom pokazuju spremnost da učestvuju u rešavanju konflikata i u toku radnog vremena, dok oni sa visokim EQ skorom neangažovanje u rešavanju konflikata pravdaju prirodom posla koji obavljaju ($F=117,901$ $p=0,000$).

Tabela 13: ANOVA uticaj EQ na spremnost ispitanika za rešavanje konflikta

Za rešavanje konflikta i stvaranje zdrave radne atmosfere spremni ste:					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	479.920 ^a	14	34.280	117.901	.000
EQScore	479.920	14	34.280	117.901	.000
Error	54.080	186	.291		
Total	534.000	200			

Izvor: Autor

Ne postoji statistički značajan uticaj EQ skora u našem istraživanju na odnos ispitanika sa radnim kolegama ($F=0,316$ $p=0,000$). Uopšteno govoreći, svi ispitanici, bez obzira na EQ, skor smatraju da bi bolje obavljali svoj posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji.

Tabela 14: ANOVA uticaj EQ skora na odnos sa radnim kolegama

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2.739 ^a	13	.211	.316	.989
Intercept	108.953	1	108.953	163.619	.000
EQScore	2.739	13	.211	.316	.989
Error	123.856	186	.666		
Total	771.000	200			
Corrected Total	126.595	199			

Izvor: Autor

EQ skor ne utiče statistički značajno ni na odnos naših ispitanika prema svojim neposrednim pretpostavljenima ($F=1,643$ $p=0,077$). No, ova relacija je veoma blizu statističke značajnosti pa ćemo ipak opisati dobijeni trend u našem istraživanju: ispitanici sa nižim EQ skorom smatraju da je njihov neposredni pretpostavljeni spreman da ponekad sasluša njihove ideje dok ispitanici sa višim i visokim EQ najviše preferiraju odnos po sistemu naredba–izvršenje. Ovo je veoma indikativan pokazatelj da je naše istraživanje pokazalo da se u našim firmama zaposleni boje aktivnog učešća u konfliktima.

Tabela 15: ANOVA uticaj EQ skora na odnos sa neposrednim pretpostavljenim

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5.930 ^a	13	.456	1.643	.077
Intercept	110.171	1	110.171	396.746	.000
EQScore	5.930	13	.456	1.643	.077
Error	51.650	186	.278		
Total	576.000	200			
Corrected Total	57.580	199			

Izvor: Autor

DISKUSIJA REZULTATA

Dobijeni rezultati pre svega sugerišu da postoji jasan uticaj emocionalne inteligencije, operacionalno definisane skorom na našem Upitniku, koji se sastoji od dvadeset pet stavki, na opažanje konflikta. Istraživanje je

takođe pokazalo da nijedna od demografskih karakteristika nema direktnog uticaja na sam EQ skor niti predstavlja moderator odnosa emocionalne inteligencije i konflikta.

Sama emocionalna inteligencija naših ispitanika ako posmatramo njihove EQ skorove iznosi 3,336 i kreće se u rasponu od 2 do 4,8 što govori da su našim istraživanjem bili obuhvaćeni ispitanici šarolike emocionalne inteligencije. S obzirom da je skala u našem istraživanju pokazala valjane metrijske karakteristike možemo reći, kada uzmemo u obzir i veličinu uzorka (200 ispitanika) da je ovaj konstrukt dobro izmen.

Dobijeni rezultati potvrđuju prvu opštu hipotezu istraživanja, kao i prvu posebnu hipotezu, dok za ostale govore da ih treba odbaciti. Kada gledamo prirodu uticaja emocionalne inteligencije na stavove ispitanika prema konfliktima, možemo pre svega utvrditi da to nije linearan odnos i da sâm porast emocionalne inteligencije ne vodi u pravcu očekivanog odnosa ispitanika prema konfliktima nego čak suprotno: što je veći koeficijent emocionalne inteligencije ispitanici se negativnije izražavaju u odnosu na konflikte i nikako ne prepoznaju njihovu konstruktivnu vrednost za odnose unutar organizacije u kojoj su zaposleni. To nam jasno ukazuje da je priroda organizacione klime u našim preduzećima takva da se smatra da je konflikt bilo koje vrste destruktivan i da ga se treba kloniti dokle god je situacija iole podnošljiva. Obzirom na stanje naše ekonomije jasno je da je najčešći izvor konflikata podela ograničenih resursa sa jedne strane, a sa druge strane verovatno samovolja upravljačkih struktura. Svi ispitanici se listom izjašnjavaju da bi mnogo bolje obavljali svoj posao ako bi međuljudski odnosi u organizaciji bili bolji.

Kada smo svaku stavku našeg upitnika podvrgli analizi da bi procenili njihov značaj na stavove zaposlenih prema konfliktima (to smo uradili metodom neuralnih mreža) dobili smo sledeće rezultate:

Tabela 16: *Važnost aspekata emocionalne inteligencije na odnos prema konfliktima*

	Importance	Normalized Importance
Povezujete različite unutrašnje psihološke znake sa različitim emocijama.	.045	82.7%
Opušteni ste u napetim situacijama.	.037	67.2%
Izražena Vam je volja za obavljanjem zadataka.	.038	69.0%
Svesni ste uticaja Vašeg ponašanja na ponašanje drugih.	.043	78.0%
Dobro rešavate konflikte sa drugim ljudima.	.043	77.9%
Kada se naljutite brzo se smirite.	.028	50.5%
Prepoznajete ljutnju kod drugih ljudi.	.038	69.7%
Brzo se konsolidujete posle nekog zastoja.	.055	100.0%
Prepoznajete kada su drugi uznemireni.	.035	64.1%
Gradite konsenzus sa drugima.	.037	68.4%
Uvek znate šta osećate.	.042	76.6%
Koristite se unutrašnjim govorom u cilju poboljšanja raspoloženja.	.045	83.0%
Motivisani ste i kada se bavite nezanimljivim poslom.	.039	70.8%
Pomažete drugima da se izbore sa svojim osećanjima.	.044	80.1%
Volite kada se drugi osećaju dobro.	.045	83.1%
Primećujete smene raspoloženja kod Vas.	.045	82.8%
Ostajete smireni i kada ste meta tuđeg besa.	.048	88.2%
Menjate ili odbacujete loše navike.	.039	71.0%
Posedujete saosećanje prema drugima.	.039	72.0%
Pružate drugima emotivnu podršku i savete kada su im potrebni.	.035	64.5%
Prepoznajete kada se nepotrebno pravdate drugima.	.045	82.1%
Prepoznajete sopstvena negativna razmišljanja.	.038	69.2%
Vaša dela i mišljenje su u saglasju.	.032	59.1%
Uključujete se u poverljive razgovore drugih ljudi.	.033	60.5%
Jasno prepoznajete osećanja drugih.	.032	58.3%

Izvor: Autor

Najbitniji aspekt uticaja emocionalne inteligencije na stavove prema konfliktima, pre svega je sposobnost pojedinca da se brzo konsoliduje (normalizovana važnost 100%), što praktično znači da bez obzira na situaciju u kojoj se nalazi uloži napor da i dalje obavlja svoj posao. Drugi po važnosti aspekt emocionalne inteligencije je smirenost u situacijama kada je pojedinac meta tuđeg besa (normalizovana važnost 88,2%) i treći

bitan aspekt je intrinzička potreba pojedinca da se drugi oko njega osećaju dobro (normalizovana važnost 83,1%). Ovi aspekti emocionalne inteligencije predstavljaju sadržaj EQ skora koji se pokazao da ima statistički značajan uticaj na stavove zaposlenih prema konfliktima.

Vrlo je zanimljivo da smo dobili da emocionalna inteligencija uopšte ne utiče na odnos ispitanika prema svojim radnim kolegama niti na njihov odnos sa neposrednim pretpostavljenima. Vrlo je jasno da je našim ispitanicima posao najbitniji i da ni po koju cenu ne žele da ostanu bez njega, bez obzira na relativno loše međuljudske odnose i na relaciju sa neposrednim pretpostavljenim po principu naređenje-izvršenje. Očigledno je da je u našem istraživanju glavni moderator odnosa emocionalne inteligencije i stavova prema konfliktima pre svega strah od gubitka posla. Ovim moderatorom bi najverovatnije objasnili naizgled paradoksalan nelinearan odnos emocionalne inteligencije i stavova naših ispitanika prema konfliktima.

ZAKLJUČAK

Razvoj liderskih potencijala menadžera u organizacijama predstavlja imperativ savremenog poslovanja (Day & Dragoni, 2015). Emocionalna inteligencija, kao sastavni deo liderskih potencijala se u brojnim istraživanjima pokazala značajnim faktorom u interpersonalnim odnosima, u koje spadaju i konflikti. Na osnovu dobijenih rezultata možemo izvesti sledeće zaključke:

1. Emocionalna inteligencija utiče na stavove zaposlenih prema konfliktima u organizaciji;
2. Na emocionalnu inteligenciju ne utiču pol, starost, pozicija i materijalno stanje ispitanika;
3. Emocionalna inteligencija ne utiče na odnose među zaposlenima i na njihov odnos sa neposrednim nadređenim;
4. Najvažniji aspekti emocionalne inteligencije koji utiču na stavove zaposlenih prema konfliktima su sposobnost njihove konsolidacije, smirenost kada su meta tuđeg besa i želja da se drugi oko njih dobro osećaju.

Dobijeni rezultati istraživanja će omogućiti dalje pravce istraživanja u smislu razvoja konkretnog modela planiranja i usmeravanja razvoja personalnih karakteristika koje bi doprinosile razrešavanju konflikata, a

koji će uticati na radno ponašanje i samim tim performanse organizacije. Liderski potencijali predstavljaju značajnu kariku u razvoju liderstva i njegovog uticaja na ponašanje zaposlenih, ali njegovo istraživanje zahteva brojne promene i prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja (Cort et. al., 2018).

LITERATURA

1. Ashley, G., and Reiter-Palmon, R. (2012). Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-Awareness, *Psychology Faculty Publications*, 14(1), 2-17,
2. Batool, B.F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly* 4 (3), 84-94.
3. Bogičević Milikić, B. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*, izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
4. Cort, R., Rauvola, R. and Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 44-57.
5. Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-156.
6. Grubić Nešić L. (2014). *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad: FTN izdavaštvo.
7. Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, Vol 13, pp. 493-504.
8. Kim, Y. H., & Davis, G. F. (2016). Challenges for global supply chain sustainability: Evidence from conflict minerals reports. *Academy of Management*, 59, 1896-1916.
9. Kumar, S. (2014). Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership. *Ind. Psychiatry Journal*, 23(1), 1-3.
10. Lacombe, J. A., Lagos, F., Reuben, E., and van Winden, F. (2014). On the escalation and de-escalation of conflict. *Games and Economic Behavior*, 86, 40-57.
11. Loerakker, B. & van Winden, F. (2017). Leadership in an Intergroup Conflict Game. *Journal of Economic Psychology* 63, 143-167.
12. Melroy, S. & Smith, J.E. (2015). Leadership Defined Businesses. *International Journal of Modern Engineering Research*, 5(6), 46-51.

13. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications, Inc.
14. Mayer, J., & Salovey, P. (2005). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings, *Applied and Preventive Psychology*, 4 (3), 197–208.
15. McClelland, D. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews, *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.
16. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
17. Romanowska, J., Larsson, G., Theorell, T. (2014). An Art-Based Leadership Intervention for Enhancement of Self-Awareness, Humility and Leader Performance. *Journal of Personnel Psychology* 13(2), 97-106.
18. Salovey, P., Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
19. Smith, J. W., Harrington, K. V., & Neck, P. C. (2000). Resolving Conflict with Humor in a Diversity Context. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 606-621.
20. Valina, A.S., Simone, C., Fernandez-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work. *Journal of Business Research* 107, 162-171.

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A LEADERSHIP CHARACTERISTIC IN CONFLICT RESOLUTION IN ORGANIZATIONS

Mirko Markovic

Abstract: *Leadership, as a new management style, is focused equally on the goals of the organization and employees. It appeared as a result of changes in conditions and ways of doing business that require a different kind of employees and, above all, different management. This paper analyzes the connection between leadership dispositions of executives observed from the perspective of emotional intelligence and its manifestations, and the development of conflicts in service sector organizations. A survey was conducted on a sample of*

200 senior executives from different organizations. Emotional intelligence as a personality trait of a leader is a significant factor in creating and managing conflict situations. Based on the obtained results, organizational and managerial measures can be put in place to create the climate of an organization that contributes to optimal business performance.

Keywords: *leadership / emotional intelligence / conflicts / organizations / service sector*