



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSКИ FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 591-605  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## UTICAJ EMOCIONALNOG RUKOVOĐENJA NA STAVOVE ZAPOSLENIH

**Dr Snežana Vujović\***

***Rezime:** Teorija emocionalnih događaja polazi od jedinstvene ideje da se rukovodiocu pripisuje značajna uloga u kreiranju organizacionog okruženja. Ponašanjem koje demonstrira u interakciji sa onima kojima rukovodi, rukovodilac prouzrokuje pozitivne i negativne emocionalne događaje u organizaciji, utičući neposredno na formiranje stava zaposlenih prema poslu i organizaciji kojoj pripadaju. Polazeći od ovih shvatanja, u radu se pokazuje da primena transformacionog modela rukovođenja (idealizovan uticaj, inspirativna motivacija, inetelektualna stimulacija i individualizacija obzira) i inteligentna upotreba pozitivnih emocija u poslovanju, omogućuje podsticanje pozitivnog raspoloženja među zaposlenima i u skladu sa tim ispoljavanje pozitivnih emocionalnih reakcija prema poslu i organizaciji u celini. Zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost, kao pozitivne promene u stavovima zaposlenih, smatraju se zato ključnim indikatorima uspešnosti transformacionog stila rukovođenja.*

***Ključne reči:** transformaciono rukovođenje, pozitivne emocije, stavovi zaposlenih, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost.*

### Uvod

Transformaciono rukovođenje kao najdominantniji pravac istraživanja međusobnog odnosa rukovodioca i njegovih zaposlenih, zasnovan je na moći i vrednostima koje između sebe dele, stremeći stvarnim promenama što odražavaju njihove zajedničke svrhe i ciljeve. Pristup na kome se zasniva teorija transformacionog rukovođenja u naučnim krugovima se uglavnom definiše kao potpuno nov i drugačiji u odnosu na ranija

---

\* Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, E-pošta: sneznavujovic@hotmail.com  
UDK 005.32:331.101.32, Pregledni rad  
Prilmljeno: 04.11.2009. Prihvaćeno: 25.10.2010.

proučavanja ovog fenomena. Prvo, nova paradigma u rukovođenju prepoznaje važnost emocija u poslu kao pokretača svake ljudske aktivnosti. Pokazalo se da je rukovođenje jedan emocionalni proces, da je uspeh rukovodioca uveliko određen njegovim emocionalnim sposobnostima od kojih će zavisiti kako će se nositi sa frustracijama, kako će kontrolisati loša raspoloženja i kakav će biti u interakciji sa drugima. Drugo, transformacioni pristup rukovođenju prepoznaje važnost uloge koja se dodeljuje rukovodiocu u stvaranju rezultata (transformacija) značajnih kako za same zaposlene, tako i organizacije u celini. Sopstvenim intelektom, specifičnim znanjima i sposobnostima koje poseduju, rukovodioci mogu organizaciji osigurati dodatnu vrednost, a time i specifičnu poziciju na tržištu, jer se pretpostavlja da će kao uzori svojim zaposlenima podstaći u njima želju za delovanjem i stalnim usavršavanjem. Uvažavanjem i uključivanjem emocija u poslovanje, a ne samo racionalnosti, zatim naglašavanjem mesta i uloge rukovodioca u kreiranju pozitivne emocionalne klime, koja će omogućiti ostvarivanje organizacionih ciljeva i postizanje očekivanih rezultata, transformaciono rukovođenje predstavlja sinonim za uspešno poslovanje.

Iz potrebe da se definiše i objasni skoro svaki tip efikasnog rukovođenja, pojam „transformaciono“ je upotrebljavano sa namerom da ukaže na transformaciju zaposlenih kao pojedinaca, odnosno samih organizacija, jer postići promene je krucijalan segment ovog modela rukovođenja. Iako se iz postojeće literature može izvući zaključak da teoretičari transformacionog rukovođenja stoje na različitim pozicijama kada je ostvarivanje konkretnih promena u pitanju (vrednosti, stavovi i ponašanja zaposlenih i/ili institucionalne promene), najveći broj modela ipak je konceptualizovan na nivou odnosa rukovodilac – zaposleni. Njihov glavni interes je u objašnjenju direktnog uticaja koji rukovodilac ostvaruje na zaposlene kao pojedince, bez ispitivanja neposrednog delovanja na grupu, odnosno ostvarivanje organizacionih promena. Zbog toga, svaka promena stava zaposlenih u smislu zadovoljstva i posvećenosti poslu koji obavlja i timu kome pripada, pored njihovog prosocijalnog ponašanja i ostvarivanja visokih performansi, smatra se prioritarnim zadatkom i važnim indikatorom uspešnosti rukovođenja.

Satisfakcija zaposlenih i njihova posvećenost ciljevima i rezultatima organizacije, odnosno nezadovoljstvo zaposlenih poslom koji obavljaju ili organizacijom kojoj pripadaju, determinisani su u velikoj meri ponašanjem rukovodioca. Njegovom mentalnom sposobnošću da gradi pozitivan organizacioni duh, podstiče optimizam i samopouzdanje, izražava poverenje u svoje saradnike, uvažava njihovo mišljenje i ideje, ili pak njegovom zaslepljenošću egocentričnim ciljevima, čime postaje moćna i autoritativna

### **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

figura koja stavlja naglasak na poslušnost, hijerarhiju, disciplinu, čvrstinu, komandu i kontrolu.

Uloga rukovodioca u determinisanju stavova zaposlenih, zauzima dominantno mesto u teoriji emocionalnih događaja. Polazeći od ideje da određeni postupci rukovodioca direktno podstiču doživljenje različitih emocija među zaposlenima, oni istovremeno i neposredno oblikuju njihove stavove prema poslu i organizaciji. Pozitivne emocije i osećanja podstiču zadovoljstvo i organizacionu posvećenost, dok negativno raspoloženje kroz naglašeno nezadovoljstvo i negativan stav prema rukovodiocu i poslu, dugoročno može uticati na odluke zaposlenih da napuste organizaciju.

Širok je spektar ponašanja koji transformacioni rukovodilac ispoljava u interakciji sa zaposlenima: inspirativno motiviše, intelektualno stimuliše, prepoznaje pojedinačne potrebe svakog člana poslovne zajednice. I ne samo to; poslednje, ali ne manje bitno, vršenjem idealizovanog uticaja na one kojima rukovodi omogućuje identifikaciju istih sa organizacijom kojoj pripadaju. Da li su onda različita ponašanja transformacionog rukovodioca posledica talenta ili unutrašnjeg potencijala da emocije, pre svega pozitivne svesno uključuje u poslovanje? One negativne potiskuje ili kontroliše, stvarajući pozitivnu organizacionu klimu i bliske socijalne interakcije. Drugačije rečeno, da li sposobnost rukovodioca da na inteligentan način izražava, upotrebljava i podstiče pozitivne emocije i uspešno upravlja njima utiče na oblikovanje pozitivnog stava zaposlenih.

Ideja da pozitivne emocije igraju važnu ulogu u rukovođenju potvrđuje se opsežnom literaturom u kojoj se ove emocije povezuju sa onim istim konačnim rezultatima postignutim unutar procesa transformacionog rukovođenja. Brojna su istraživanja koja pokazuju na koji način emocije utiču na motivaciju, kreativnost i performanse, interpersonalnu komunikaciju, izostajanje sa posla, pregovaranje. Tako je Ajsen [1] dokazao uticaj pozitivnih osećanja na povećanje rešavanja problema i odlučivanje, odnosno povećanje kognitivnog procesiranja informacija koje nije samo fleksibilno, inovativno i kreativno, već temeljno i efikasno. Levisova [2] u svojim nalazima potvrđuje percepciju rukovodioca kao manje efikasnog, ukoliko ispoljava negativne emocije. Barseid [3] tvrdi da širenje pozitivnih emocija može povećati grupnu kooperativnost i smanjiti grupne konflikte. Pozitivne emocije doprinose ocenjivanju rukovođenja efikasnim, odnosno sposobnosti rukovodioca u pozitivnom emocionalnom izražavanju ostvaruju značajne efekte na percepciju rukovođenja kao efikasnog. Teoretičari rukovođenja uglavnom naglašavaju opšte prihvaćen stav po kome izražavanje pozitivnih emocija, pre svega entuzijazma i satisfakcije, za razliku od izražavanja neutralnih ili negativnih emocija, utiče na precepciju

transformacionog rukovodioca kao efikasnog. Rezultati većeg broja proučavanja transformacionog rukovođenja i pozitivnih emocija, potvrđuju prethodno iznete konstatacije: rukovodilac se percipira i ocenjuje efikasnijim u situacijama izražavanja pozitivnih emocija [4].

Transformacioni rukovodioci imaju sposobnost primene pozitivnih emocija u poslovanju. Zahvaljujući svom unutrašnjem potencijalu za ispoljavanjem emocija, utiču na stvaranje osećaja zadovoljstva i posvećenosti među zaposlenima u izvršenju radnih zadataka. Neminovnost je da moderni menadžeri, transformacioni rukovodioci uključuju pozitivne emocije u rukovođenje i upravljanje u organizacijama. Demonstracijom onih ponašanja kojima se izražava međusobno poverenje, uvažavanje tuđih mišljenja i ideja, prepoznaju druga osećanja, omogućuje se samostalnost i kreativnost u radu.

### **1. Komponente transformacionog modela rukovođenja**

Model transformacionog rukovođenja čine četiri komponente ili skupine različitih ponašanja rukovodilaca: idealizovan uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizacija obzira [31].

Prva od četiri komponente, ili bolje rečeno skupa različitih ponašanja rukovodioca, jeste idealizovan uticaj. Samouveren rukovodilac svestan sopstvenog rukovođenja i ponašanja ima visok stepen odanosti u postizanju organizacionih ciljeva. Njegovi poslovni, ali i moralni standardi su visoki, jer nose sa sobom veliku odgovornost za vlastite postupke. Za sve to vreme transformacioni rukovodilac uvažava dostignuća saradnika. Posledica takvog ponašanja je u sticanju poverenja i poštovanja svojih zaposlenih. Vremenom postaju njihov uzor, podstičući snažan osećaj ponosa zbog pripadnosti organizaciji.

Inspirativna motivacija, kao druga komponenta transformacionog modela rukovođenja, za svrhu sadrži sposobnost rukovodilaca u motivisanju i inspiraciji zaposlenih. Komunikacijom pozitivnih i podsticajnih poruka kojima širi entuzijazam i optimizam u mogućnost ispunjenja ciljeva organizacije, rukovodilac izražava snažno poverenje u znanje i sposobnosti svojih zaposlenih, čime utiče na njihovu samopercepciju (samopouzdanje, samovrednovanje) [5] i samoefikasnost (svest o važnosti ostvarenja vizije utiče na spremnost u postavljanju ličnih, konkretnijih ciljeva [6]. Osim sposobnosti formulisanja strateškog pravca i demonstriranja privrženosti zajedničkoj viziji, rukovodilac stvara osećaj kolektivnog identiteta među zaposlenima. Interesi, vrednosti i uverenja zaposlenih, sa jedne strane i aktivnosti, ciljevi i ideologija rukovodioca, sa druge, postaju podudarni i komplementarni [5]. A to je glavni cilj rukovodioca da uključi zaposlene u

## **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

predviđanje zajedničke budućnosti. Kreiranje i oslikavanje pozitivnog, optimističnog pogleda u budućnost predstavlja osnovnu tehniku rukovodioca u inspiraciji i motivaciji svojih zaposlenih [7].

Podsticanje zaposlenih da se uključe u proces kreativnog mišljenja i kreativnog rešavanja problema predstavlja fundamentalnu ideju intelektualne stimulacije transformacionog rukovođenja. To je ujedno i treća komponenta transformacionog modela rukovođenja. Obezbeđenjem kompleksnih, izazovnih radnih zadataka i omogućavanjem autonomnosti u njihovom izvršavanju, bez kontrole i dodatnih pritisaka, zaposleni se stimulišu ka stvaranju i implementaciji novih ideja i uče da starim problemima pristupe na potpuno nov i drugačiji način.

Poslednja, četvrta komponenta je individualizacija obzira koja se zasniva na sposobnostima rukovodioca u prepoznavanju individualnih potreba zaposlenih i razvijanju njihovog potencijala za ostvarivanje viših nivoa performansi. Pristupajući nepristrasno svakom zaposlenom pojedinačno, rukovodilac je u mogućnosti da dijagnostikuje razvojne potrebe svakog od njih i u skladu sa tim uspostavi odgovarajući interpersonalni mentorski odnos. Individualizacijom obzira koju ispoljava, rukovodilac zapravo znatno češće pruža opštu podršku naporima zaposlenih, podstičući njihovu autonomnost i osposobljavajući ih da preuzmu odgovornost u skladu sa većim stručnim znanjem i interesima. Stvaranje kompetentnih saradnika kroz iskrenu emocionalnu povezanost sa njima predstavlja glavno obeležje ove komponente modela.

### **2. Teorija emocionalnih događaja**

Teorija emocionalnih događaja [8] polazi od osnovne ideje da određeni faktori u organizacionom okruženju determinišu ponašanje i stavove zaposlenih prema poslu i što je još važnije produkuju izvesne pozitivne i negativne emocionalne događaje. Emocionalni događaji zauzvrat podstiču među zaposlenima doživljenje različitih emocija, čime posredno utiču na formiranje njihovog stava (zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i lojalnost), ali i ispoljavanje onih ponašanja koja su pod uticajem emocija (impulsivni postupci, spontano pomaganje drugima ili pružanje trenutnog dodatnog napora). Stavovi prema poslu imaju dugoročne efekte budući da utiču na donošenje odluka o napuštanju posla, angažovanja u posocijalnom ponašanju, odnosno doprinose manjoj ili većoj produktivnosti u radu.

U skladu sa teorijom emocionalnih događaja, rukovodilac se percipira kao ključna komponenta organizacionog okruženja. Ponašanjem i načinom interakcije sa onima kojima rukovodi postaje kreator pozitivnih i

negativnih emocionalnih događaja u organizaciji. Podstaknuti njegovim konkretnim postupcima, zaposleni konstantno doživljavaju pozitivne ili negativne emocije, koje neposredno mogu uticati na determinisanje njihovog stava prema poslu i organizaciji u celini. Takođe, karakteristike samog posla mogu direktno oblikovati stavove zaposlenih: zadovoljniji su ukoliko obavljaju poslove koji su mentalno izazovniji, pre nego jednostavni i rutinski, pri čemu izazovnost posla treba tumačiti kao sposobnost rukovodioca da omogući slobodu delovanja i izvršavanje raznovrsnih zadataka.

Važnost teorije emocionalnih događaja ogleda se u tome da se emocionalna stanja zaposlenih smatraju ključnim u formiranju njihovog stava prema poslu i ispoljavanju ponašanja u organizaciji. Iz tih razloga se emocije u organizacionim uslovima i događaji njima prouzrokovani ne smeju ignorisati, čak i ako na prvi pogled mogu izgledati relativno minorni.

Polazeći od mišljenja da su stavovi zaposlenih prema poslu i organizaciji u celini produkt pozitivno doživljenih emocija, teorija emocionalnih događaja stoji na stanovištu da ove vrste emocija jesu podstaknute (izazvane) ponašanjem koja rukovodilac demonstrira u interakciji sa zaposlenima. U spektru empirijskih ispitivanja neposrednog uticaja ponašanja rukovodioca na doživljenje pozitivnih emocija zaposlenih, rezultati uglavnom ukazuju na sledeće [9]: postupci rukovodioca usmereni ka doživljenju osećanja ohrabrenja, spokojstva, sreće i zadovoljstva, najčešće su uključivala svest o značaju uloge zaposlenih u organizaciji i uvažavanju njihovih ideja i mišljenja. Inspiracija i motivacija zaposlenih, takođe u značajnoj meri doprinose podsticanju pozitivnih emocija (divljenje, uzbuđenost i entuzijizam). Obezbeđujući autonomnost u izvršavanju radnih zadataka, bez kontrole rukovodioca i ostvarivanje kvalitetne interpersonalne komunikacije, u nešto manjem stepenu od očekivanog, ocenjeni su kao uzročnici pozitivnih osećanja. Upravo podstaknuta odgovarajućim postupcima rukovodilaca (svesnost i uvažavanje, inspiracija, motivacija, autonomnost, efikasna komunikacija), ponašanja zaposlenih su odražavala poštovanje prema rukovodiocu, njegovo percipiranje kao uzora sa željom za identifikacijom, veću motivisanost u radu, angažovanje u prosocijalnom ponašanju [10]. Zadovoljstvo poslom, pozitivno mišljenje o rukovodiocu i organizaciona posvećenost, interpretirani kao pozitivni stavovi zaposlenih prema rukovodiocu, poslu ili organizaciji kojoj pripadaju, takođe su posledica navedenih ponašanja rukovodioca.

Iako u pomenutoj studiji, decidirano nisu apostrofirana ponašanja transformacionih rukovodilaca, ipak postupci poput „svesnost i uvažavanje“, „autonomnost“, „motivisanost i inspiracija“, „efikasna komunikacija“

## **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

nesumljivo upućuju na njih. Pomenuta ponašanja rukovodioca zapravo su inkorporirana u osnovnim komponentama transformacionog modela rukovođenja (idealizovan uticaj, inspirativna komunikacija, intelektualna stimulacija, individualni razvoj) i predstavljaju njene suštinske ideje. U skladu sa tim, nužno je pretpostaviti da ispoljavanjem transformacionih ponašanja, rukovodioci podstiču doživljenje pozitivnih emocija među zaposlenima (ohrabrenje, spokojstvo, sreća, zadovoljstvo, entuzijizam) i pozitivne emocionalne reakcije (poštovanje rukovodioca, zadovoljstvo poslom i emocionalna posvećenost organizaciji).

Rezultati dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja zapravo nedvosmisleno podržavaju stav po kome izražavanje pozitivnih emocija rukovodioca i podsticanje pozitivnih reakcija zaposlenih predstavlja jedan od osnovnih psiholoških procesa povezanosti transformacionog rukovođenja sa konačnim rezultatima njegove efikasnosti, poput zadovoljstva, motivacije, inspiracije, poverenja i organizacione posvećenosti. Drugačije rečeno, uspešnost ovog modela rukovođenja treba posmatrati kao sposobnost rukovodioca da kreiranjem pozitivne emocionalne klime omogući emocionalnu povezanost zaposlenih sa organizacijom kojoj pripadaju.

### **3. Ponašanja transformacionih rukovodioca i stavovi zaposlenih**

#### **3.1. Zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost zaposlenih**

Zadovoljstvo poslom, iako definisano na različite načine, najčešće se smatra emocionalnim stanjem pojedinca koje proističe iz evaluacije ili procene sopstvenog doživljenja posla [11], odnosno kao psihološko stanje izraženo istovremeno kognitivnim i emocionalnim indikatorima [12]. Zadovoljstvo poslom je složen stav koji obuhvata određene pretpostavke i verovanja o poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (emocionalna komponenta) i ocenu posla (evalutivna komponenta).

Definisanje organizacione posvećenosti sugerise na pozitivno emocionalno stanje pojedinca - osećaj deljenja sopstvenih uverenja i vrednosti sa organizacionim [13]. Organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni oseća prema svome poslu, kao što je to slučaj kada je njime zadovoljan, već prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima. Pri tome, sam termin posvećenost ukazuje na znatno veći stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji, nego kada je reč o zadovoljstvu poslom. Organizaciona posvećenost indicira duboku privrženost i spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju. Suštinski, pretpostavlja pozitivnu emocionalnu vezu zaposlenih sa organizacijom, identifikaciju sa njom i zaokupljenost njome [13]. Emocionalna dimenzija povezanosti zaposlenih sa organizacijom, bez

uključivanja kognitivne osnove ili obaveze zaposlenih da u njoj moraju ili treba da ostanu, upućuje na emocionalnu (afektivnu) posvećenost organizaciji.

Uprkos konceptualnim i empirijskim razlikama koje postoje među navedenim stavovima zaposlenih [14],<sup>1</sup> zadovoljstvo poslom i emocionalna organizaciona posvećenost imaju u teorijskom i empirijskom smislu zajedničkih osobenosti. Pokazalo se čak da je korelacija između emocionalne posvećenosti i zadovoljstva poslom snažnija od međusobnih veza različitih oblika organizacione posvećenosti (afektivne, normativne i neprekidne) [15], i odnosa među indikatorima drugih opštih konstrukata. Stavovi zaposlenih prema poslu i organizaciji ne smatraju se propisanim postupcima i drugo, zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost jesu produkt pozitivnih emocija koje zaposleni doživljavaju. Analize međusobnog odnosa različitih emocionalnih stanja i zadovoljstva (posvećenosti) upućuju na činjenicu da je pozitivan stav zaposlenih prouzrokovan pozitivnim emocijama [16], te bi zadovoljstvo i organizacionu posvećenost trebalo posmatrati kao pozitivne emocionalne reakcije zaposlenih.

### **3.2. Idealizovan uticaj i organizaciona posvećenost**

Komponenta transformacionog modela rukovođenja koja eksplicitno upućuje na kvalitet međusobnih interakcija rukovodioca sa zaposlenima zasnovanih na međusobno poverljivom odnosu jeste idealizovan uticaj. Prosocijalna i altruistična ponašanja rukovodioca kao rezultat doživljenja pozitivnih emocija utiču na slične emocionalne reakcije zaposlenih i njihovu spremnost za dalje kontinuirano uključivanje vremena i emocija u održavanje bliskih interpersonalnih odnosa sa rukovodiocem i emocionalne organizacione povezanosti.

Dokazan je značaj iskrenog komuniciranja ličnih emocionalnih stanja za proces uspostavljanja saradnje, upravo zbog toga što otkriva želje i namere pojedinca, ali istovremeno utiče na odluke drugih da li će i dalje saradivati ili ne [17]. Kako emocije u interpersonalnim odnosima prenose tu vrstu informacije [18; 19] verbalno i/ili neverbalno izražavanje pozitivnih emocija može biti indikator iskrenih namera za ostvarivanje saradnje, pružanja pomoći drugima i velikodušnosti [20]. Uprkos tome što idealizovan uticaj transformacionog rukovođenja, za razliku od inspirativne komunikacije, nije zasnovan na verbalnom izražavanju osećanja, spoljašnja

---

<sup>1</sup> Hulin ističe konceptualni cilj kao jedinu razliku među njima. Cilj zadovoljstva poslom je sopstvena pozicija ili uloga u poslu, cilj afektivne posvećenosti jeste cela organizacija (Hulin, 1991: 489)



### **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

manifestacija pozitivnih emocija svojstvena ovim rukovodiocima ipak dobija na značaju u onim socijalnim interakcijama koje su zasnovane na poverenju. Posebno zbog toga što neverbalni emocionalni indikatori rukovodioca mogu generisati percepciju njegovih iskrenih namera i motiva u ostvarivanju organizacionih ciljeva, orijentaciju ka potrebama zaposlenih, ali i kvalitet njihovog međusobnog odnosa.

Komunikacija poverljivosti kao primarno emocionalni proces koji se ocenjuje delom saopštavanjem emocija i osećanja [17] omogućuje da se izražavanje emocija tumači kao produkt njihovog iskrenog doživljenja. Sposobnost izražavanja iskrenih emocija se, dakle, u potpunosti ostvaruje u onim interpersonalnim odnosima u kojima se poverenje smatra najvažnijom determinantom uspešnosti i bliskosti. Poverenje kao opšta karakteristika međusobnih odnosa transformacionih rukovodilaca i zaposlenih, ali i primarna ideja idealizovanog uticaja u rukovođenju, može nedvosmisleno upućivati na to da su samovoljna ponašanja rukovodioca kojim demonstrira interpersonalnu brižljivost, pre nego sopstveni interes, ključna za razvoj emocionalno zasnovanog poverenja [21]. Dokazano je da oni postupci koji su dosledni vrednostima koje rukovodilac zastupa motivisani upravo pozitivnim emocijama usmerenim ka drugima (osećanja poštovanja, zahvalnosti, zainteresovanosti) [22].

Osim što prosocijalna i altruistična ponašanja rukovodioca potvrđuju njihovu sposobnost izražavanja iskreno doživljenih pozitivnih emocija, ona istovremeno i direktno podstiču slična emocionalna stanja među zaposlenima, ispoljavanje poštovanja, poverenja i izražavanje pozitivnog stava prema poslu i organizaciji čiji su član. Želja za identifikacijom sa rukovodiocem ili imitiranjem njegovog ponašanja predstavlja odgovor zaposlenih na svesno izražene pozitivne emocije rukovodioca. Identifikacija sa postupcima rukovodioca uz odanost visoko postavljenim organizacionim ciljevima stimuliše među zaposlenima osećaj ponosa zbog pripadnosti organizacije, usmerava njihove odluke ka ostanku, dok izraženo poverenje u interpersonalnim odnosima želju i htenje da se organizacioni ciljevi zajedničkim snagama, umećem i veštinama ostvare.

### **3.3. Inspirativna motivacija i organizaciona posvećenost**

Sposobnost transformacionih rukovodioca da inspiriše i motiviše svoje zaposlene izražava se njegovim unutrašnjim potencijalom da budućnost organizacije, bez obzira na percepciju zaposlenih obojenu strahom, zabrinutošću, nesigurnošću, neizvesnošću, predstavi na optimističan i afirmativan način. Komunikacija podsticajnih i pozitivnih poruka, izražavanje poverenja u znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih i

emocionalno povezivanje sa njima, efikasna su sredstva rukovodioca za ostvarivanje organizacione vizije. Zapravo, upotreba emocionalno vođenih poruka o optimističnoj orijentaciji ka budućnosti i komunikaciji poverenja u ostvarivanju zajedničke vizije sugerišu na sposobnosti rukovodilaca u efikasnoj upotrebi pozitivnih emocionalnih informacija. Pozitivne emocije - optimizam, entuzijizam i njihovo podsticanje među zaposlenima, pretpostavlja poverenje u sopstvene sposobnosti ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Naglašavanje upotrebe emocionalno-pozitivnog vokabulara u poslovanju, posledica je jednog od fundamentalnih teorijskih i empirijskih nalaza: spontana i često nesvesna podudarnost raspoloženja i mišljenja (mood-congruent-judgement) [23]. Na pitanje zbog čega pozitivna osećanja vode do pozitivnog mišljenja, a negativne misli jesu produkt neprijatnog raspoloženja, odgovor se u teorijskim proučavanjima uglavnom zasniva na informativnoj ulozi emocija. Negativno raspoloženje podstiče negativne misli i ideje, što vodi do opreznijeg, pesimističnog ponašanja, utiče snažnije na fokusiranost ka mogućim negativnim događajima i lošim rezultatima [24]. Pozitivno raspoloženi pojedinci pretežno pamte srećne doživljaje i postupaju na optimističan, pouzdan i afirmisan način, odnosno događaje i okolnosti percipiraju i interpretiraju na pozitivniji način za razliku od negativno raspoloženih pojedinaca. Fokusiranost na pozitivnim rezultatima i osetljivost na pozitivne, pre nego negativne događaje, takođe je rezultat pozitivnog raspoloženja. U tom kontekstu, okruženje se percipira kao set povoljnih prilika i izazova, sopstvene šanse za buduće uspehe se ocenjuju povoljno, a prethodni uspesi pripisuju sebi, pre nego eksternim faktorima.

Pozitivno raspoloženje rukovodioca i komunikacija optimističnih poruka, osim što prenose informaciju da radno okruženje nije problematično, da se organizacija ne suočava sa neizvesnošću, odnosno da se buduće okolnosti mogu percipirati kao povoljne prilike, podstiče slična emocionalna stanja među zaposlenima. Pozitivno raspoloženje se odražava vrednovanjem sopstvenog napora, podsticanjem samopouzdanja i spremnošću u postavljanju ličnih, konkretnijih ciljeva. Saglasnost organizacionih i ciljeva zaposlenih pretpostavlja osnovu za njihovu posvećenost organizaciji, upravo zbog toga što zaposleni deli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju ciljeva organizacije vidi najbolji način za ostvarivanje ličnih. Zaposleni ostaju u organizaciji i žrtvuju se za nju, jer su saglasni sa njenim pravcem delovanja.

### **3.4. Inteliktualna stimulacija i stavovi zaposlenih**

Inteliktualno stimulisanje zaposlenih kroz podsticanje njihovog kreativnog mišljenja i kreativnog rešavanja problema ostvaruje se sposobnošću rukovodioca da kreira takav organizacioni ambijent u kome zaposleni uz poptunu autonomnost izvršavaju kompleksne i izazovne radne zadatke. Iako karakteristike posla - izazovnost, autonomnost i raznolikost jesu važni organizacioni preduslovi za stimulisanje kreativnosti i inovativnosti među zaposlenima, smatraju se u isto vreme i najznačajnijim uzročnicima zadovoljstva [25], tim pre što potpuna sloboda u izvršavanju radnih zadataka podstiče doživljenje pozitivnih emocija među zaposlenima, entuzijazma i visokog nivoa motivisanosti.

Svesno i namerno podsticanje pozitivnog raspoloženja među zaposlenima dominira naročito u uslovima kada se zahteva inovativnost i kreativno ponašanje, ponovno formulisanje problema i pristupanje starim situacijama na potpuno nov način. Spoznaja da pozitivne emocije proširuju repertoar misli i ponašanja, pa samim tim podstiču kreativnost i inovativnost, omogućuje rukovodiocima da podržavajući samostalnost i izražavajući poverenje u sposobnosti zaposlenih da će se radni zadaci uspešno izvršiti, šire pozitivno raspoloženje u organizaciji.

Podrškom, rukovodioci zapravo pokušavaju uticati na zaposlene da dožive pozitivne emocije i izražavaju ih na način koji će doprineti ispoljavanju kreativnih sposobnosti. Unutar intelektualne stimulacije podrška rukovodioca se reflektuje stvaranjem uslova u kojima zaposleni samostalno kontroliše i utiče na izvršenje radnog zadatka, posedujući pri tom duboko unutrašnje znanje o načinima njihovog izvršavanja i stvarajući osećaj sopstvenog ulaganja u obavljanje radnog zadatka. Samostalnost u radu, bez pritisaka i kontrole rukovodioca, doprinosi doživljenju i izražavanju pozitivnih emocija među zaposlenima i posredno na ispoljavanje kreativnih sposobnosti. Prisustvo negativnih emocija, najčešće frustracije, konsekvencija je nedostatka autonomnosti u izvršavanju radnih zadataka i sprovođenja kontrole rukovodioca i vršenja pritisaka, što potvrđuju rezultati konkretnih istraživanja [9].

Sa druge strane, autonomnost u izboru načina izvršavanja radnih zadataka ili tzv. «psihološko vlasništvo» [26] doprinosi zadovoljenju osnovnih psiholoških potreba zaposlenih: pripadanja, kontrole, uticaja i samoidentiteta [27]. Posesivna osećanja zaposlenih u smislu «radni zadatak je moj», kao rezultat mogućnosti samostalnog kontrolisanja i uticaja na izvršenje radnog zadatka, neposredno doprinose većem zadovoljstvu prema poslu. Takođe, posesivna osećanja zaposlenih prema organizaciji

zadovoljavaju njihovu osnovnu potrebu za pripadanjem. Po rečima Begena [28], generalno posmatrano pojedinci postaju privrženiji stvarima koje poseduju, za razliku od onih prema kojima osećanja posesivnosti nisu evidentna. Doživljaj organizacije kao sopstvene (psihološko vlasništvo) preduslov je za stvaranje pozitivne emocionalne veze zaposlenih sa njom, što proizvodi emocionalnu organizacionu posvećenost.

### 3.5. Individualizacija obzira i stavovi zaposlenih

Razvojna i psihosocijalna podrška transformacionih rukovodilaca sadržana u komponenti modela rukovođenja - individualizaciji obzira usmerene su ka ličnom razvoju zaposlenih. Iako se razvojno rukovođenje orijentisano ka ostvarivanju „transformacije“ zaposlenih zasniva na altruističnim namerama rukovodioca, a psihosocijalna podrška utemeljena na njegovim empatijskim odgovorima prema zaposlenima, ipak obe podstiču doživljenje pozitivnih emocija. Podstaknute ne samo neposredno povećanjem znanja, veština i sposobnosti, već i uspostavljanjem međusobne bliskosti sa rukovodiocem i uzajamnog poverenja, pozitivne emocije zaposlenih izražavaju se zadovoljstvom poslom i karijerom, lično-profesionalnim balansom i većim očekivanjima u pogledu ostvarivanja uspeha u karijeri. Pružanjem celokupnog opsega razvojnih i psihosocijalnih podsticaja rukovodilac zapravo može ostvarivati viši nivo međusobne privrženosti koja se smatra ključnom za lični razvoj zaposlenih.

Napredovanje i nagrađivanje zaposlenih kao objektivno merljivi pokazatelji i emocionalni (subjektivni) indikatori uspeha zaposlenih (posvećenost organizaciji, zadovoljstvo poslom), predstavljaju konačne efekte individualizacije obzira. Realno je očekivati da se razvojno orijentisano i psihosocijalno rukovođenje razlikuju po snazi njihovog odnosa sa različitim rezultatima zaposlenih. Naime, stručna podrška rukovodioca doprinosi povećanju onih aspekata posla koji obuhvataju objektivni uspeh u karijeri zaposlenih, a funkcije psihosocijalne podrške predstavljaju dublji, emocionalniji aspekt odnosa i oslanjaju se mnogo više na kvalitet međusobnih odnosa [29], te su povezane sa emocionalnim (afektivnim) rezultatima uspešnosti, kao što su zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji. Međutim, rezultati određenih studija [30] ukazuju da se i razvojni aspekti rukovođenja pojavljuju kao važan stvaralac pozitivnih stavova zaposlenih u odnosu na posao i karijeru. Kao moguće objašnjenje, navodi se informaciona i instrumentalna socijalna podrška rukovodioca usmerena ka povećanju pouzdanja zaposlenih pri donošenju odluka u vezi sa ličnom karijerom i porastom njihove efikasnosti u izazovnim poslovima koji su im dodeljeni.

### **Zaključak**

Uprkos razlikama koje se uočavaju među komponentama transformacionog modela rukovođenja, po ulogama koje rukovodilac preuzima u svakoj od njih, njegov pozitivan uticaj na promene u stavovima i ponašanjima zaposlenih jeste zajedničko obeležje. Zapravo, inspirativnim saopštavanjem atraktivne vizije budućnosti, obezbeđivanjem modela rukovođenja konzistentnog sa vizijom, stimulisanjem zaposlenih u prihvatanju definisanih ciljeva i individualnim razvojem svakog od njih, uspešan transformacioni rukovodilac menja osnovne vrednosti, uverenja i stavove zaposlenih u pravcu spremnosti i volje pružanja dodatnog napora preko minimalno potrebnog.

Uspešno rukovođenje je više emotivan, nego kognitivni proces, jer je dokazano da se bolji rezultati u motivisanju i inspirisanju zaposlenih ostvaruju pre njihovim emocionalnim angažovanjem, nego logičkim i kognitivnim mehanizmima. Zbog toga je konačno uverenje da transformacioni stil rukovođenja, koji u suštini predstavlja "emocionalno rukovođenje", dugoročno postiže mnogo bolje rezultate značajne za organizaciju. U teorijskom smislu, uspešnost transformacionog rukovođenja zasnovana na nesebičnom uključivanju emocija u razmišljanje, donošenje važnih poslovnih odluka i ostvarivanje konačnih organizacionih ciljeva, naglašavajući pri tom neophodno potrebno razmišljanje o emocijama i njihovoj inteligentnoj upotrebi, potvrđuje da se kvalitetni odnosi između rukovodioca i njegovih zaposlenih i pozitivni organizacioni duh stvaraju i razvijaju na emocionalnim sposobnostima rukovodioca. Upotreba pozitivnih emocija u rukovođenje i poslovanje, uočljiva iskrenim namerama i ponašanjima rukovodioca, utiče na stvaranje osećaja zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti. U tom smislu, oblikovati pozitivne stavove zaposlenih nedvosmisleno pred rukovodiocem stavlja zadatak uspešne primene transformacionog modela ponašanja u kome pozitivne emocije, njihovo izražavanje, upotreba i efikasno upravljanje njima zauzimaju dominantno mesto.

### **Literatura**

1. Isen, A. M. (2001), "An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications", *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75-85.
2. Lewis, K. (2000), "When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
3. Barsade, S. (1997). The ripple effect: Emotional contagion in groups. Manuscript submitted for publication. Yale University.

4. Newcombe, M. J., Ashkanasy, N. M. (2002), "The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study", *Leadership Quarterly*, 13, 601-614.
5. Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory." *Organization Science*, 4, 577—593.
6. Conger, A. J. (1999). „Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research“, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
7. Awamleh, R., Gardner, L. W. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance“, *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
8. Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996), „Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work“, *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-24.
9. Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2002), "Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationship", *Leader Quarterly*, 13, 615-634.
10. Johnson, S. K. (2008), "I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes", *Leadership Quarterly*, 19, 1-19.
11. Locke, E. A., Schweiger, D. M. (1979), "Participation in decision-making: One more look". In B. M. Staw (ED.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI press.
12. Brief, A. P., Weiss, H. (2002), „Organizational behavior: Affect in the workplace“. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
13. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), „A three component conceptualization of organizational commitment“, *Human Resource Management Review*, vol. 1: 61-89.
14. Tett, R.P., Meyer, J. P. (1993), „Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings“, *Personnel Psychology*, 4, 259-293.
15. Allen, J. N., Meyer, P. J. (1996). „Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity“, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
16. Fisher, C. D. (2000), „Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?“, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
17. Boone, R. T., Buck, R. (2003), Emotional expressivity and trustworthiness: The role of nonverbal behavior in the evolution of cooperation“, *Journal of Nonverbal Behavior*, 27, 163-182.
18. Keltner, D., Kring, A. M. (1998), "Emotion, social function and psychopathology", *Review of General Psychology*, 2(3), 320-342.
19. Parkinson, B. (1996), "Emotions are social", *British Journal of Psychology*, 87, 663-683.
20. Isen, A. M. (1987). "Positive affect facilitates creative problem solving", *Journal of Personality and Social Psychology* 52: 1122-1131.
21. McAllister, J. D. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
22. Oakley, J. (1992). *Morality and the emotions*. London: Routledge.
23. Mayer, J. D. (2001), „Emotional intelligence“. In J. P. Forgas (Ed.), *The handbook of affect and social cognition*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

### Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih

---

24. Elfenbein, H. A. (2007), "Emotions in organizations: A review in stages", *Annals of the Academy of Management*, forthcoming.
25. Saari, L. M., Judge, T. A. (2004), "Employee attitudes and job satisfaction", *Human Resource Management*, 43( 4), 395–407.
26. Shalley, C. E. (1995), „Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity”. *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
27. Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998), „Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates’ attitudes, unit characteristics, and superiors’ appraisals of leader performance“, *Academy of Management Journal*, 41, 387–409.
28. Beggan, J. K. (1992), „On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 229–237.
29. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Development Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
30. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 39, 250-279.
31. Bass, M. B. (1995). "Theory of transformational leadership redux", *Leadership Quarterly*, 6(4), p.465; Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). „Ethics, character, and the authentic transformational leadership behavior“, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

### INFLUENCE OF EMOTIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE ATTITUDES

**Abstract:** The theory of emotional events is based on unique ideas that attribute a leader a significant role in creating organizational environments. Through behavior demonstrated in the interaction with those who are managed, a leader influences the positive and negative emotional events in the organization, directly impacting on the formation of attitudes of employees towards work and the organization they belong to. Proceeding from this insight, the paper shows that the application of transformational leadership model (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual matter) and the intelligent use of positive emotions in business provide the encouragement of positive mood among employees and in accordance with it, the demonstration of positive emotional reactions towards the job and the organization as a whole. Job satisfaction and organizational commitment as well as positive changes in the attitudes of employees are considered as key performance indicators of a transformational style of leadership.

**Keywords:** transformational leadership, positive emotions, attitudes of employees, job satisfaction, organizational commitment.