

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I LIDERSKE SPOSOBNOSTI U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA**EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP SKILLS IN PROJECT MANAGEMENT**

Ljiljana Knežević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Ovaj rad bavi se proučavanjem emocionalne inteligencije i leaderskih sposobnosti u kontekstu upravljanja projektima. U prvom delu rada prikazan je teorijski okvir kroz definisanje emocionalne inteligencije, njenih komponenti, kao i karakteristika dobrog lidera. Potom je dat pregled osnova upravljanja projektima, uloge projektnog menadžera i značaja izgradnje funkcionalnih timova, uz poseban osvrt na uticaj savremenih tehnologija. Metodologija istraživanja zasniva se na anketnom ispitivanju, čiji rezultati obuhvataju demografske podatke i stavove ispitanika o značaju pojedinih aspekata emocionalne inteligencije (svest o emocijama, samopouzdanje, samoregulacija, empatija i upravljanje odnosima) u radu projektnog menadžera. Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da emocionalna inteligencija ima značajnu ulogu u efikasnom upravljanju projektima i razvijanju leaderskih sposobnosti, te se ukazuje na moguće metode za njeno unapređivanje.

Ključne reči: emocionalna inteligencija, leaderske sposobnosti, upravljanje projektima, timski rad, komunikacija, veštine upravljanja

Abstract – This paper explores emotional intelligence and leadership skills in the context of project management. The first part presents the theoretical framework by defining emotional intelligence, its components, and the characteristics of an effective leader. It further provides an overview of the fundamentals of project management, the role of the project manager, and the importance of building functional teams, with special attention given to the impact of modern technologies. The research methodology is based on a survey, whose results include demographic data and respondents' attitudes regarding the importance of specific aspects of emotional intelligence (emotional awareness, self-confidence, self-regulation, empathy, and relationship management) in the work of project managers. The findings indicate that emotional intelligence plays a crucial role in effective project management and the development of leadership skills, while also highlighting possible methods for its improvement.

Keywords: emotional intelligence, leadership skills, project management, teamwork, communication, management skills

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. Danijela Ćirić Lalić

1. UVOD I TEORIJSKI OKVIR

Emocije i stavovi su često uzroci konflikata ali i prilike za ostvarivanje konekcije u poslovnom okruženju. Sve veći nivo istraživanja i pažnje se posvećuje njihovoj analizi i korelaciji između nivoa emotivne inteligencije i uspeha pojedinca da se prilagodi ili vodi tim i svoje okruženje. U ovom radu biće predstavljen ne samo odnos između komponenti emotivne inteligencije i stavova i činjenica koje su do sada nauči poznate, već i uticaj ovih komponenti u realnom svetu. Prva dva poglavlja rada služiće kao presek trenutnog stanja, teorijski osvrt i analizu promena radnog okruženja između tradicionalnog i modernog projektnog menadžmenta. Nakon što jasno budu predstavljeni uticaji liderstva, promena i strukture modernih timova, biće dat osvrt na trenutnu situaciju i radno okruženje projektnih menadžera u agilnim timovima. Ovo znanje služiće kao osnova za predlog izvodljivih i jasnih mera unapređenja predstavljenih u radu kao i njihovo dalje sprovođenje i istraživanje.

1.1 Definicija emotivne inteligencije i komponente emotivne inteligencije

Emocije predstavljaju složena psihička i telesna stanja koja utiču na ponašanje, donošenje odluka i međuljudske odnose, zbog čega emocionalna inteligencija ima ključnu ulogu u savremenom poslovnom okruženju. Salovej i Majer je definišu kao sposobnost prepoznavanja, razumevanja i upravljanja sopstvenim i tuđim emocijama, dok Goleman naglašava njene četiri komponente: samosvest, samoregulaciju, društvenu svest i upravljanje odnosima. Visok nivo emocionalne inteligencije kod lidera i projektnih menadžera doprinosi uspešnom vođenju timova i prilagođavanju promenama u radnom okruženju. U vremenu automatizacije i razvoja veštačke inteligencije, emocionalne veštine ostaju jedna od glavnih karakteristika koje razlikuju ljude od mašina. Zbog toga EQ, jednako kao i IQ, postaje presudan faktor lične i profesionalne uspešnosti [1, 2].

1.2 Definicija liderstva i osnovne karakteristike dobrog lidera

Iako se često koriste zajedno – menadžment i liderstvo kao pojmovi imaju velike razlike. Ove razlike su naročito značajne za posmatranje u kontekstu emotivne inteligencije i modernog razvoja svesnih timova. Menadžment se koncentriše na organizacione aspekte i regulisanje poslovnih procesa, dok liderstvo ima za cilj da inspiriše, motiviše i pruža podršku članovima tima. Menadžment obuhvata

segmente poslovanja kao što su planiranje, organizacija resursa, postavljanje ciljeva, praćenje napretka i donošenje odluka. Ovakav pristup je posebno koristan kada je potrebno osigurati efikasnost, konzistentnost i preciznost u realizaciji zadataka. Tradicionalno se oslanja na autoritet i hijerarhijsku strukturu za ostvarivanje organizacionih ciljeva, dok za razliku od njega, liderstvo usmerava razvoj ka ljudima. Lideri imaju sposobnost da inspirišu i podstaknu članove tima da sarađuju na dostizanju zajedničkih ciljeva. Oni koriste svoju viziju i strategiju kako bi usmerili tim prema željenim ishodima. Lideri takođe identifikuju i vrednuju individualne sposobnosti i potencijale članova tima, pružajući im podršku i mogućnosti za lični razvoj. Koncept lidera može se posmatrati ne samo u poslovnom, već i u mnogo širem kontekstu. Tako možemo govoriti o duhovnim, političkim i liderima grupa. Ovo je naročito bitno jer prikazuje korelaciju emocija i poverenja kao osnovu vođstva. Liderstvo se može definisati i kao proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadataka.[2] Ova definicija u sebi sadrži više značenja. Prvo, liderstvo podrazumeva druge ljude – radnike ili sledbenike (članove tima). Spremnosti da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva; kada ne bi postojali drugi ljudi, svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni. Drugo, liderstvo znači raspodelu moći između lidera i članova grupe. Članovi grupe nisu bez moći: oni mogu da utiču na aktivnost grupe na različite načine. Pa ipak, lider, po pravilu, ima veću moć da inicira promene. Treći element liderstva jeste sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika. Istovremeno liderstvo je pitanje vrednosti i procesa. Dobar lider navigira procese tako da se isporuči najveća vrednost uz najmanje zastoje i izazove i dobrobit svih uključenih strana unutar i van tima. Prema Golemanu, postoji pet aspekata emotivne inteligencije: motivacija, samosvest, samokontrola, socijalne veštine i empatija. Ove osobine su osnova uspešnih lidera: oni inspirišu primerom, fokusirani su i motivisani (motivacija), samopouzdati, iskreni i dosledni (samosvest). Lideri su odlučni, intuitivni i jasni (samokontrola), odlični su komunikatori, pristupačni i slušaju druge (socijalne veštine). Oni su i empatični i uticajni. Ove karakteristike prevazilaze IQ i tehničko znanje. Emotivna inteligencija čini da lideri pokazuju ove osobine kroz svoje postupke i reči.[3]

2.KRATAK PREGLED UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I NJEGOVE KOMPONENTE

Kako bismo razumeli korelaciju između emotivne inteligencije i uspešnog liderstva projekta potrebno je da se kratko osvrnemo i bolje upoznamo sa načinom upravljanja projektima, kao i njegovim razvojem kroz vreme. Po definiciji: Upravljanje projektima je primena znanja, veština, alata i tehnika da bi se ispunili zahtevi projekta.[4] Primena znanja ima za cilj da uračuna i druge faktore poput upravljanja rizikom, informacijama, alatima, tehnologijom, novcem, opremom i naravno ljudima.[5] Definicijom Britanskog instituta za standardizaciju se projekat definiše kao jedinstvena grupa koordiniranih aktivnosti, sa definisanim početnim i krajnjim tačkama, koje preduzima individualac ili organizacija, kako bi se ispunili određeni ciljevi, prema unapred definisanom vremenu,

troškovima i zadovoljavajućim izlaznim parametrima. Bez upravljanja i poznavanja strukture tima skoro je nemoguće pričati o isporuci rezultata ili saradnji. Timovi se zbog toga menjaju, prilagođavaju i organizuju u skladu sa strukturom projekta i organizacijom. Tako su u prošlosti tradicionalni pristupi projektima zahtevali vertikalnu organizaciju i visok nivo odgovornosti upravljačkog tima. Velika moć odlučivanja nalazila se u rukama projektnog menadžera, a proces je pratio linearan tok, dokumentacija i fiksni zahtevi (što je otežavalo prilagođavanje promenama u vremenu i budžetu). Same promene su bile izazovne, jer zahtevaju formalne procedure, revizije i odobrenja. Inicijacija, planiranje, izvršavanje i merenje pratili su razvoj svake faze i celokupnog projekta, što nosi značajno veći rizik od grešaka i problema nastalih tokom procesa. Sa promenom potreba tržišta i sve bržim isporukama proizvoda i usluga razvija se i potreba za manjim i fleksibilnijim pristupom. Agilni metod se pojavljuje kao rezultat ove promene i timovi postaju manji, a i sami zadaci se organizuju na fleksibilniji i brži način. Projekti se dele na manje faze – sprinteve, a sam tim sa projektnim menadžerom donosi odluke o kompleksnosti i vremenu potrebnom da se zadaci izvrše. Dodatna prednost je i testiranje kao obavezan deo svake faze, čime se umnogome sprečava pojava grešaka koje u razvoju softvera, ali i drugih sektora, značajno usporavaju rast. Može se reći da se sam agilni pristup više fokusira na sam proizvod i ljude uključene u kreaciju, dok se tradicionalni pristup fokusira na proces, strukturu i rokove. Ipak, i u agilnom pristupu se promene kontrolišu i postoje odlučujuća lica koja upravljaju projektom, pa tako većina kompanija bira hibridne načine funkcionisanja koji im najviše odgovaraju. Oba pristupa imaju svoje mane i prednosti, ali je za oba veoma značajna motivacija i prepoznavanje napora zaposlenih, kao i njihova motivacija. U agilnim timovima lakše je posmatrati članove zbog njihove strukture (od 7 do 10 ljudi po timu), kao i potrebe, znanje i vremenske intervale izvršavanja zadataka pojedinaca. Takođe je lakše uočiti i kašnjenja, ali i razvijati više paralelnih faza zbog agilne strukture organizacije projekta. Ove metodologije kreirale su potrebe za novom vrstom razvoja tima i liderstva u projektima i stavile veći fokus na efikasne članove tima, kao i funkcionisanje tima kao celine.

2.1. Razvoj tima i liderstvo: Kako izgraditi funkcionalne timove?

Istraživanja pokazuju da četiri ključne varijable — stilovi rukovođenja, podržavajuće ponašanje tima, komunikacija i povratne informacije o učinku — značajno utiču na timsku efikasnost i performanse. Liderstvo povezano sa emocionalnom inteligencijom omogućava usmeravanje rada pojedinaca i timova, zadovoljavajući potrebe posla, tima i pojedinaca. Stil rukovođenja treba prilagoditi zrelosti i kompetencijama članova tima, pri čemu Herši-Blanchard model identifikuje četiri nivoa i odgovarajuće stilove vođenja od direktivnog do delegirajućeg. Primena emocionalne inteligencije omogućava liderima da efikasno komuniciraju, razumeju motivaciju i upravljaju emocionalnim reakcijama svojih saradnika. Ovaj integrativni pristup poboljšava produktivnost, koheziju i otpornost timova, posebno u dinamičnim i zahtevnim radnim okruženjima[6].

2.2. Uloga projektnog menadžera u savremenim timovima

U savremenim agilnim timovima, projektni menadžer treba brzo da uči, prilagođava se promenama i održava dobre međuljudske odnose. On koristi širok spektar alata i kreativnost za rešavanje problema i zadovoljenje zahteva svih stakeholdera. Agilnost zahteva transparentnu komunikaciju, diskusiju i podelu aktivnosti u kraće vremenske intervale, uz stalnu samoevaluaciju i prilagođavanje radnih metoda. Fleksibilnost omogućava brzo reagovanje na promene u projektima i tržišnim uslovima, održavajući konkurentnost. Visoko motivisan i angažovan tim, vođen emocionalno inteligentnim menadžerom, ključan je za uspeh svakog agilnog projekta.

2.2.1 Inovacije i tehnologija - veštačka i emotivna inteligencija

Iako veštačka inteligencija olakšava analizu podataka i prethodnih odluka, za uspešan razvoj projekta i dalje su ključne ljudske veštine, motivacija i strateško planiranje. Emocionalna inteligencija i međuljudske sposobnosti, uključujući timski rad, saradnju i efektivnu komunikaciju, postaju presudne za održavanje relevantnosti na promenljivom tržištu. Lideri treba da podrže otvorenu komunikaciju i stvaraju okruženje u kojem svi članovi tima mogu doprineti zajedničkim ciljevima i inovacijama.

3. METODOLOGIJA

Istraživanje je sprovedeno putem ankete kreirane pomoću Google Forms programa. Istraživanje je trajalo nekoliko dana, a korisnici su anonimno odgovarali na pitanja, sa pozitivnim odzivom na temu. U okviru istraživanja postavljen je niz pitanja sa ciljem da se prikaže stanje na tržištu rada sa kojima se korisnici suočavaju. Fokus ispitivanja bio je uticaj emotivne inteligencije na uspešnost projekta i liderske sposobnosti u Srbiji, jer u poređenju sa inostranstvom još uvek postoji značajan prostor za unapređenje. Na ovaj način podaci su i relevantniji jer je analiza rađena u kompanijama sa kojim svakodnevno dolazimo u kontakt te možemo primetiti odstupanja u odgovorima ispitanika. Sa dobijenim savetima korisnika, mogu se predložiti kvalitetne mere za poboljšanje, ali i nastaviti dalja analiza. Pitanja su bila jednostavna i zasnovana na ličnim iskustvima ispitanika, bez potrebe za samostalnim istraživanjem, kako bi se prikazala realna situacija na tržištu. Sami podaci o ispitanicima predstavljeni su u narednom poglavlju tako da su obuhvaćeni: njihovi demografski podaci, opšta pitanja o razumevanju pojma emotivne inteligencije, odnos prema emocijama, percipiranju značaja emotivne svesnosti i samosvesti, percepciji značaja samoregulacije i samopouzdanja, kao i rešavanja problema iz ugla projektnog menadžera i zaposlenih u timu.

4. REZULTATI ISPITIVANJA

4.1. Demografski podaci

Anketno istraživanje (survey) je metod sistematičnog prikupljanja podataka od (uzorka) ispitanika s ciljem da se izgrade kvantitativni opisi atributa šire populacije čiji su ispitanici deo. Sprovedeno je na 41 ispitanika iz projektne industrije, uglavnom zaposlenih u razvoju softvera,

većinom muškaraca starosti 25–40 godina sa fakultetskim obrazovanjem. Većina ispitanika ima manje od 10 godina radnog iskustva i radila je na 5–10 projekata, dok je polovina imala iskustvo u upravljanju projektima. Pitanja su obuhvatila demografske podatke i praktične situacije, što omogućava analizu percepcije uticaja emocionalne inteligencije projektnih menadžera na uspešnost projekata. Rezultati povezuju iskustvo, obrazovanje i pol ispitanika sa njihovim stavovima o emocionalnoj inteligenciji u projektnoj praksi [7].

4.2. Rezultati ankete o značaju emotivne inteligencije u upravljanju projektima

Drugi deo istraživanja fokusira se na svakodnevne situacije i stavove ispitanika, obuhvatajući razumevanje emocionalne inteligencije, odnos prema emocijama, značaj emocionalne svesti i samosvesti, samoregulacije, samopouzdanja i rešavanja problema iz perspektive projektnih menadžera i članova tima.

4.2.1. Opšta pitanja o razumevanju pojma emotivne inteligencije

Rezultati ankete pokazuju da većina ispitanika prepoznaje visok značaj emocionalne inteligencije u radnom okruženju i njen uticaj na vođenje tima, rešavanje konflikata i produktivnost. Većina ocenjuje da emocionalna inteligencija projektnih menadžera doprinosi kvalitetu donošenja odluka i ukupnom uspehu projekta, iako tehničke veštine i dalje imaju značajnu ulogu, naročito među softver developerima. Samim tim, emocionalna inteligencija se vidi kao ključni faktor za motivaciju, timsku koheziju i efikasno upravljanje projektima.

4.2.2 Pitanja o značaju svesnosti i samosvesti kod projektnog menadžera

Ispitanici su ocenili da je emocionalna svest i samosvest projektnih menadžera značajna za uspeh projekta, uključujući sposobnost prepoznavanja sopstvenih emocija, postavljanja realnih ciljeva i razumevanja neverbalnih poruka. Dobri pregovarački kapaciteti menadžera takođe su prepoznati kao ključni za uspešnost projekta. Većina ispitanika smatra da prepoznavanje okidača koji izazivaju emotivne reakcije kod članova tima doprinosi efikasnom vođenju i pozitivnom ishodu projekata.

4.2.3 Pitanja o značaju samopouzdanja i samoregulacije kod projektnog menadžera

Ispitanici smatraju da su samopouzdanje i samoregulacija projektnih menadžera ključne za uspeh projekta, posebno sposobnost kontrole sopstvenih emocija, gde većina ocenjuje ovu veštinu visoko. Takođe, fleksibilnost menadžera u rešavanju izazova je prepoznata kao veoma značajna, dok je samomotivacija ocenjena kao važna, ali sa nešto većom podelom mišljenja među ispitanicima. Generalno, ove osobine se smatraju važnim faktorima za efikasno vođenje i uspeh projekata.

4.2.4 Pitanja o značaju empatije kod projektnog menadžera

Ispitanici smatraju da je sposobnost projektnih menadžera da prepoznaju i razumeju tuđe emocije i neverbalne poruke važna za uspeh projekta, dok je stav o deljenju privatnih

problema i pokazivanju empatije prema članovima tima nešto podeljeniji. Većina procenjuje ove veštine kao značajne ili vrlo značajne, dok manji broj ispitanika smatra da nisu od velikog uticaja. Generalno, percepcija pokazuje da emocionalna svest i socijalna osetljivost menadžera doprinose uspehu tima, ali nisu jednako valorizovane kao tehničke ili organizacione veštine.

4.2.5 Pitanja o značaju sposobnosti upravljanja odnosima kod projektnog menadžera

Ispitanici smatraju da su sposobnosti projektnih menadžera u upravljanju međuljudskim odnosima ključne za uspeh projekta. Posebno se ističu poštovanje tuđih mišljenja, uticaj na osećanja članova tima, popravljanje odnosa i efektivna komunikacija, pri čemu većina ocenjuje ove veštine kao značajne ili vrlo značajne. Nijedan ili vrlo mali broj ispitanika smatra da ove sposobnosti nemaju uticaj, što pokazuje visok konsenzus o važnosti socijalnih i komunikacijskih veština menadžera.

5. Zaključak

Istraživanje sprovedeno u ovom radu potvrdilo je da emotivna inteligencija predstavlja jedan od ključnih faktora uspešnog liderstva u upravljanju projektima, naročito u okviru savremenih agilnih timova. Sposobnost projektnog menadžera da prepozna, razume i upravlja sopstvenim emocijama, kao i emocijama članova tima, ima direktan uticaj na produktivnost, kvalitet donošenja odluka i ukupni uspeh projekta. Većina ispitanika prepoznaje i ceni značaj emotivne inteligencije kako u kontekstu radnog okruženja, tako i u pogledu uspešnosti realizacije projekata. Ovi nalazi predstavljaju ohrabrujući pokazatelj sve većeg razvoja svesti o važnosti nematerijalnih aspekata profesionalnog angažmana, kao što su samosvest, empatija i sposobnost upravljanja međuljudskim odnosima. Prilikom tumačenja rezultata, primetno je da mlađi i visokoobrazovani zaposleni u većoj meri pokazuju razumevanje i vrednovanje emotivne inteligencije u profesionalnom okruženju, što ukazuje na potencijal za unapređenje organizacione kulture i efikasnosti timskog rada. Dobijeni nalazi potvrđuju da u Srbiji i dalje postoji prostor za razvoj ovih veština, kako kroz formalne edukacije i treninge za menadžere, tako i kroz integraciju emotivne inteligencije u organizacionu kulturu. Dalje ulaganje u ove kompetencije predstavlja važan korak ka stvaranju funkcionalnijeg i produktivnijeg radnog ambijenta. U savremenom poslovnom okruženju, u kojem tehnološke promene i globalna konkurencija zahtevaju brzu adaptaciju, emotivna inteligencija je jedna od najvažnijih kompetencija projektnih menadžera. Njen svestan i strateški razvoj ne doprinosi samo uspešnoj realizaciji pojedinačnih projekata, već i dugoročnom održivom rastu i konkurentnosti organizacije. Ovi rezultati istovremeno otvaraju prostor za buduća istraživanja koja bi mogla detaljnije ispitati faktore koji utiču na razvoj ovih veština u različitim profesionalnim kontekstima.

Razvoj emotivne inteligencije predstavlja kontinuiran proces koji zahteva svesnost, ličnu posvećenost i praktičnu primenu. Na osnovu uvida dobijenih ovim istraživanjem, kao i relevantne literature, mogu se izdvojiti sledeće ključne metode za unapređenje ovih veština kod projektnih menadžera i članova timova: **Samorefleksija i svesnost o sopstvenim emocijama** – redovno analiziranje sopstvenih reakcija i emocija omogućava bolje razumevanje ličnih

okidača i načina na koji utiču na donošenje odluka i komunikaciju u timu. **Razvijanje empatije** – aktivno slušanje, postavljanje pitanja i pokušaj sagledavanja situacija iz perspektive drugih članova tima doprinosi izgradnji poverenja i kvalitetnijih međuljudskih odnosa. **Upravljanje stresom i samoregulacija** – primena tehnika kao što su duboko disanje, kratke pauze ili meditacija pomaže u održavanju smirenosti u izazovnim situacijama, što je ključno za objektivno vođenje tima. **Kontinuirana povratna informacija** – traženje i davanje konstruktivnih povratnih informacija omogućavaju razvoj svesti o tome kako ponašanje i stavovi utiču na radnu atmosferu i rezultate. **Edukacija i trening** – uključivanje u radionice, seminare i obuke posvećene liderstvu i komunikacionim veštinama omogućava sistematsko jačanje emotivne inteligencije kroz praktične vežbe i simulacije. Primena ovih metoda omogućava organizacijama da sistematski podstiču razvoj emotivne inteligencije kod zaposlenih. To ne samo da unapređuje kvalitet timskog rada i liderstva, već i povećava ukupnu konkurentnost kompanije u dinamičnom poslovnom okruženju.

6. LITERATURA

- [1] Salovey P. & Mayer J. (1989-90) Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model.
- [2] Goleman D. Emotional Intelligence (1995)
- [3] Bernard Bass, Stogdill Handbook of leadership; A survey of theory and Research, New York: Free Press, (1990)
- [4] D. Milin, I. Ćosić, S. Morača, and Z. Tešić, "Primena softverskih alata za upravljanje projektima u Srbiji,"
- [5] Hayford & Ahmed Tools and Techniques for Project Risk Management: Perspective of Micro to Small Scale Construction Firms in Ghana (2013)
- [6] Groves, R. M. (2009). Survey methodology (2nd ed). Wiley.
- [7] Salcinovic, Benjamin & Drew, Michael & Dijkstra, Paul & Waddington, Gordon & Serpell, Benjamin. (2022).

Kratka biografija:



Ljiljana Knežević rođena je 12. septembra 1998. godine. Master studije na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta (Projektni menadžment) odbranila je 2025. godine.