

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ČUSTVENA INTELIGENCA:
IZZIV ZA KOMUNICIRANJE V MANAGEMENTU

Mentor:

doc. dr. Tonči A. Kuzmanić

KOPER, 2005

DAMIJANA KRAVANJA

POVZETEK

Presek skozi zgodovino pokaže nazorno sliko o popolnem negiranju čustev in povzdigovanju razuma do božanskosti. Posledice takšnega razmišljanja čutimo tudi v današnjem času. Z novejšimi raziskavami in ugotovitvijo resničnega delovanja čustev se razmišljanje spremeni. Znanstveno spoznanje postavi na glavo stara naziranja o medsebojnih napetostih med razumom in občutki. Obstajata torej dve vrsti možganov, dve različni inteligentnosti in dva tipa mišljenja: razum in čustva. Intelekt brez čustvene inteligentnosti ne more uspešno delovati. Uporaba čustvene inteligence pri vodenju in komuniciranju z ljudmi nudi velike prednosti. Pomembno je, da se ve: čustvena inteligenca ni genetsko pogojena in se je lahko naučimo.

Ključne besede: razum, čustva, čustvena inteligenca, komunikacija v managementu, Platon, Aristotel, eudajmonia, etika, vrednote

ABSTRACT

From time immemorial human feelings have always been neglected on the account of profound veneration of reason. The consequences of such logic are, unfortunately, still present and it is only through modern research and the realization of how emotions actually work that things are slowly being altered. Due to scientific cognition we can now revolutionize the old views on the friction between reason and emotions. There are namely two parts of brains, two kinds of intelligence and, thus, two types of thinking: reason and feelings, both working cooperatively. No intellect can function effectively without emotional intelligence and making use of emotional intelligence in managing and communicating to people can definitely have great benefits. Last but not least, it is important to point out that emotional intelligence is not innate but can be acquired.

Key words: reason, emotions, emotional intelligence, communication in management, Plato, Aristotle, eudemonia, ethics, values

UDK 316.77:159.9(043.2)

ZAHVALA

Napisati diplomsko nalogo ni enostavno še manj pa lahko delo, zato se ob tej priliki zahvaljujem vsem profesorjem fakultete za management, ki so prispevali košček znanja, ki sem ga skušala s tem delom povezati v celoto.

Posebno zahvalo pa izražam svojemu *učitelju*, predavatelju in mentorju doc. dr. Kuzmanić-u za podporo, usmeritve in razlage težavnih elementov, ki sem jih vključila v nalogo. Hvala profesor, ker sem s pomočjo vaših predavanj, razmišljanj in nenazadnje mentorstva odprla novo dimenzijo razumevanja ekonomije, managementa, zgodovine in etike.

Vsa zahvala tudi moji bližnjim, posebno pa: možu Radku, hčerki Evelini in mami Milki, ker so mi v času študija stali ob strani.

Damijana

Kobarid: 14.06.2005

VSEBINA

1	Uvod	1
2	O razumu in čustvih skozi zgodovino	4
2.1	Razum – pojem največje človeške vrednote, pojem racionalnosti in moškosti	4
2.2	Nasprotja med razumom in čustvi	6
2.3	Čustva – pojem nevarnosti in destruktivnosti	8
2.4	Čustva – pripis kot lastnost ženske	9
2.5	Aristotel–Platon: eudajmonia, vrlina in etika	10
3	Čustvena inteligenca	12
3.1	Napačno razumevanje čustvene inteligence	13
3.2	Osnovna naloga managerja	13
3.3	Moč smeha	14
3.4	Moč jeze	14
3.5	Resonančni manager	15
3.5.1	Samozavedanje	15
3.5.2	Samoobvladovanje	16
3.5.3	Družbeno zavedanje	16
3.6	Disonančni manager	17
3.6.1	Diktiranje tempa	17
3.6.2	Ukazovanje	18
3.7	Dejavni in odzivni managerji	18
3.8	»Nadzorovanje« svojih čustev	18
3.8.1	Prepoznavanje sebe	19
3.8.2	Intuicija – verjeti ali ne verjeti	20
4	Čustva/razum in komuniciranje	21
4.1	Informacija še ni komunikacija	21
4.2	Verbalna komunikacija	21
4.3	Vse se začne in konča pri komunikaciji	22
4.4	Komunikacijska zanka: dober stik – dober odziv	22
4.4.1	Molk kot komunikacija	23
4.4.2	Dotik kot komunikacija	24
4.4.3	Gibi, kretnje, geste	24
4.5	Manipulacija	25
4.6	Povezava med neverbalno in verbalno komunikacijo-integriteta osebnosti	26
5	Komunikacija z uporabo čustvene inteligence ali brez nje	27

5.1	Kdo je kriv za neustrezno notranjo komunikacijo?.....	27
5.2	Razvoj komunikacije od »prve do tretje generacije komuniciranja«.....	28
5.3	Interno komuniciranje je proces.....	28
5.4	Management se razkriva skozi svoja dejanja in svoje zaposlene.....	29
5.5	Management ni serija tehnično procesnih opravil, ampak predvsem skupek človeških odnosov.....	30
5.6	Stres – posledica neskladja misli in čustev	31
5.7	Komercializacija EQ	32
6	Odgovori in razmišljanja	34
6.1	Kaj nam ponuja informacijska doba v kateri živimo?.....	34
6.2	Zakaj je neverbalna komunikacija tako pomembna? Kaj razkriva o managerju?	34
6.3	Zakaj je miselnost in delovanje o racionalnem še vedno prisotna v managementu?.....	35
6.4	Zakaj kultura podjetij upada?.....	36
6.5	Pozitivacija konflikta.....	36
6.6	Kaj je krivo za »slabe« managerje?.....	37
6.7	Kaj nam ponuja uporaba čustvene inteligence in zakaj je managerji ne sprejemajo?.....	38
6.8	Zakaj za ženske ni prostora na vodilnih mestih?.....	38
7	Sklep.....	40
	Literatura	43
	Viri	44

1 UVOD

Svet se vse hitreje spreminja, informacijsko-komunikacijske poti se s svetlobno hitrostjo razvijajo, komunikacija na medosebni ravni pa vse bolj zamira. V organizacijah in družbi nasploh (naj bi) se odnosi gradili na osnovi komunikacije, s tem pa se posredno gradi kultura znotraj nje. Dobra organizacijska kultura nam prinaša zadovoljne ljudi, ki v njej delujejo in živijo.

Namen moje naloge je prikazati, kje se je pravzaprav vse skupaj začelo. Zgodovina superiornosti razuma (kot moškega) nad čustvi (kot ženskega) sega globoko v zgodovino, posledice takega razmišljanja pa segajo vse do današnjih dni. Skozi nalogo želim prikazati, kako globoko se je racionalistično mišljenje zakoreninilo tudi v današnji svet, v organizacije in v komuniciranje. Poudarila bi prednosti, ki jih prinaša nova paradigma z imenom čustvena inteligenca. Ta spreminja tako življenje posameznika kot organizacije.

Trdo in težko fizično delo zamira, vse večji poudarek je na umskem delu. Management se vedno več ukvarja z raziskovanji, napredkom in novimi iznajdbami, pozablja pa na osnovno delo – delo z ljudmi. V svetu je prevladala nezdrava tekmovalnost in brezoseben odnos. Dejstvo je, da smo ljudje nezadovoljni ne glede na napredek, blaginjo in bogastvo, ki nas obdaja. Počutimo se prazne in odrinjene. Pretresi tako na osebni kot na družbeni ravni se vrstijo.

»Ljudje so naše največje premoženje,« pravi Peter Drucker starosta sodobnega managementa. Takšna trditev se ponavlja v številnih objavljenih člankih, na predavanjih in v medijih. Dejstvo je, da je pomembna ugotovitev postala le fraza, stvari v resnici potekajo povsem drugače – ljudje kot da bi bili odvečni. Premalo se zavedamo, da še najmodernejša tehnologija v organizaciji brez ljudi, ki ji vdihnejo dušo, mrtva. Managerji v svoji želji po samopotrjevanju in v doseganju rezultatov za vsako ceno pozabljajo, da zaposleni niso objekti, ampak subjekti, ki s sabo v organizacijo prinašajo tako čustva kot možgane, želijo biti slišani in spoštovani ter zaupati in pripadati nekemu.

Opažamo, da je v družbi še vedno izjemno močan poudarek na razumu (IQ), čustva, pa so odrinjena in imenovana kot moteči dejavnik pri poslovanju in odnosih. To je velika zmeta!! Zavedati se moramo, da sta to res dva različna elementa in delujeta vsak zase, vendar s sinergijo kažeta izjemne rezultate. Komunikacija in na njej temelječe vodenje ljudi z dodatkom čustvene inteligence sta osnovna pojma za dobro delovanje družbe.

Skozi nalogo bomo predstavili različne načine komunikacije, od verbalne do neverbalne ter povezave med njima in posledice neusklajenosti obeh.

Predpostavljamo, da razvoj prihodnosti človeka temelji na razvoju posameznika kot takega, na razvijanju čustvene inteligence in na notranjem potencialu posameznika.

Cilj te diplomske naloge je pokazati, da prevladujoče komuniciranje in vodenje nimata več perspektive, lahko pa se izboljšata, če si dovolimo uporabljati čustveno inteligenco. Predpostavka, da so čustva pri poslovanju in vodenju podjetij zaviralni dejavnik, je zgrešena. Vidik, da lahko pristopimo k istemu problemu na različne načine, je popolnoma jasn, treba je le narediti korak v tej smeri. Čustvena inteligenca ni modna muha, marveč je nujno zlo, ki se ga moramo zavedati in ga vpeljati v temeljno strategijo podjetja. Novi časi, pa čeprav z vesoljsko tehnologijo, ne prinašajo nič dobrega, kajti tehnologija brez ljudi, ki ji vdahnejo dušo, je mrtva tehnologija. Management večinoma na to pozablja in brezglavo hiti za poslovnimi informacijami, kot da so edini »ključ« do zaslužka in dobrih finančnih rezultatov.

Za problem, ki ga obravnavamo, smo se odločili, ker je osebna komunikacija v današnjem času in prostoru na zelo nizki ravni, kultura organizacij pada, le redki na vodilnih in vodstvenih mestih so se pripravljene soočiti s svojimi napakami in pričeti s spremembami na tem področju.

Rešitev nastale situacije vidimo v izobraževanju in usposabljanju managementa v smeri komuniciranja in vodenja ljudi s pomočjo čustvene inteligence ter z njeno »uporabo« v praksi.

Z nalogo želimo prikazati sinergijske učinke uporabe znanih metod komuniciranja z dodatkom EQ, ki bi posledično prinesli izboljšanje kulture podjetja, povečali produktivnost, inovativnost in konkurenčno prednost organizacije.

Če želimo dejansko razumeti nastalo situacijo v vsej njeni globini, se moramo predvsem ozreti v zgodovino čustev in razuma, razumeti vpliv zgodovinskih dejstev, razumeti, kaj nam prinaša čustvena inteligenca in kako jo lahko »uporabimo.«

Domnevamo, da je v managementu prisotno nepoznavanja »moči« čustvene inteligence, zato se ta možnosti zanemarja ali celo negira. Predpostavljamo, da razvoj prihodnosti človeka temelji na razvoju posameznika kot takega, na razvijanju čustvene inteligence in notranjih potencialih posameznika.

Konkretni raziskovalni cilji diplomske naloge so vsebovani v poskusu odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Zakaj je miselnost zgolj o racionalnem mišljenju in delovanju tako močno in izključujoče prisotna v organizacijah?
- Kaj nam ponuja informacijska doba, v kateri živimo?
- Kdo in kje je vzrok za neustrezno notranje komuniciranje?
- Zakaj kultura podjetja upada?
- Kaj nam ponuja uporaba čustvene inteligence in zakaj je managerji ne sprejemajo?

- Kaj nam razkriva neverbalna komunikacija o managerju?
- Kaj je krivo za »slabe« managerje?
- Zakaj za ženske še vedno ni prostora na vodilnih mestih?
- Kakšen naj bi bil manager današnje dobe?

Naloga je zasnovana na teoretičnem raziskovanju. V uvodu bomo preleteli zgodovino čustev in razuma, ki je vsekakor zelo pomembna tudi za razumevanje človeka/managerja v današnjem času. Dotaknili se bomo številnih mnenj velikih mislecev in filozofov. Nekoliko več se bomo zadržali pri miselnosti starih Grkov, predvsem Sokrata, Platona in Aristotela ter njihovem pogledu na čustva in razum. Vpliv njihovega razmišljanja se je skozi zgodovino stopnjeval ter prilagajal glede na ureditev družbenega sistema in je prisoten tudi v današnjem mišljenju človeka. Nadaljevali bomo s paradigmo današnjega časa, s čustveno inteligenco, kjer si bomo podrobneje ogledali dva ideal-tipa managerjev. Sledi komunikacija kot osnovni pojem sporazumevanja in dobrega odnosa v organizacijah. Večjo pozornost bomo posvetili elementom neverbalne komunikacije, predvsem zaradi lažjega razumevanja in prepoznavanja EQ in poslanih informacij.

S pomočjo analize in sinteze bomo v diskusiji poskušali odgovoriti na predhodno podane raziskovalne cilje. S tem bomo poskušali potrditi razmišljanje o nujnosti sprememb managerskega načina komuniciranja pri vodenju v organizacijah. Nov način prinaša večjo produktivnost in predstavlja konkurenčno prednost vsake organizacije.

Ugotavljamo, da tema o integraciji čustvene inteligence in komunikacije na slovenske področju ni raziskana in podprta s kvantitativnimi podatki, zato se bomo omejili le na javno dostopne vire in informacije, ki obravnavajo naš, v diplomski nalogi zastavljeni problem.

2 O RAZUMU IN ČUSTVIH SKOZI ZGODOVINO

»Čustva so bila v evropski tradiciji predmet številnih razlag, najpogosteje z namenom, da bi ljudi svarili in obvarovali pred njihovo nevarnostjo in destruktivno močjo. Podobe kaotičnosti, neobvladljivosti, animaličnosti, iracionalnosti, nevarnosti, ženstvenosti, so bile, kakor daleč seže zgodovinski spomin, zvezde stalnice zahodnega razumevanja človeške čustvenosti.« (Šadl 1999)

»Cogito, ergo sum,« Descartesov¹ slavni izrek, katerega prevod je »Mislim, torej sem«, očitno počasi izgublja svojo veljavo. Današnji čas prinaša nova spoznanja, ki bi jim lahko napisali nov izrek: »Čustvujem, torej sem.« Ta drobna igra besed prinaša s seboj ogromno sprememb, ki jim ljudje zaenkrat še nismo ravno kos.

Za zahodni miselni svet je (bilo) značilno razumstvo, strog red in sistematičnost, celo matematičnost. Čustva v tem svetu nikoli niso imela pravega prostora, saj so bila razumljena kot omalovaževanje racionalnosti in razuma. Bila so predmet filozofskega in medicinskega raziskovanja, vendar le kot neko zanimivo nasprotje razuma, kot privesek, kar razum presega in pušča za sabo, obvladuje, nadzoruje, kontrolira, upravlja ter podreja. V tem svetu je značilen popoln dualizem, ki ločuje razum in čustva s prepričanjem, da duhovni razvoj človeka in družbe temelji na njihovem zavračanju in kontroli.

V 20. stoletju se situacija spremeni. Vsi govorimo o čustvih, medijsko so prisotna v vse večjem obsegu, celo politično se uveljavljajo. Vse, kar nima prizvoka čustev, je »prazno« in nezanimivo. Temu fenomenu bi lahko rekli napad na racionalno in do sedaj znano ter zlom tradicionalnih idej. V ospredje prihajajo nove oblike delovanja družbe, drugačno oblikovanje (samo)podobe človeka in vrednotenja sveta.

Za generacije šestdesetih let se je tradicionalno podcenjevanje čustev končalo (Šadl 1999, 9–15).

Neque decipitur ratio, neque decipit unquam.

Razum ni nikoli prevaran, niti nikoli ne vara. Platon (Šadl 1999, 18)

Poglejmo si zgodovinska dejstva o razumu in čustvih.

2.1 Razum – pojem največje človeške vrednote, pojem racionalnosti in moškosti

Če začnemo pri starih Grkih (Atene), ljudstvu, ki je imel veliko genialnih mislecev in filozofov ter veliko znanja na vseh področjih, lahko rečemo, da so racionalistično mišljenje povzdigovali kot nekaj najboljšega. Tako pri Sokratu kot pri Platonu zasledimo globoko racionalistično usmeritev, kjer se razum povzdiguje v najvišjo

človeško zmožnost, do božanskosti. Večina grških mislecev je dosledno razlikovala med razumom, ki so ga imenovali gospodar, in čustvi, ki se uklanjajo razumu. Sokrat je npr. razum opredelil kot najvišjo vrlino, kot nekaj, kar je v človeku »najboljšega«, Platon pa je podelil razumu dominantno vlogo med različnimi deli duše.

Filozofi so racionalnost imeli za »sam božji dar«, za nekaj, kar je izjemno, sposobno in je ljudi vedno povezovalo z bogovi. Božanskost razuma zasledimo tudi pri Aristotelu (1994, 317), ki pravi: »Če je torej *razum* v primerjavi s človekom nekaj božanskega, tedaj je tudi *življenje razuma* nekaj božanskega v primerjavi s človeškim življenjem.«

Naštejmo še nekaj kasnejših velikih mislecev, ki so menili podobno (Šadl 1999, 18):

- Tomaž Akvinski²: bolj ko je človek *razumski*, bliže je bogu.
- Descartes je učil, da se bistvo in dejanska narava duše nahajata v *razumu* oziroma v mišljenju.
- Spinoza³ trdi, da je *razum* naš »boljši del /.../ za človeka ni nič boljšega, kot živeti pod vodstvom *razuma*«.
- Kant⁴ razglša: »Drzni si uporabiti *razum*«.

Torej razum, od Platona do danes, velja za svojstveno, samozadostno in celo neodvisno zmožnost, ki strumno koraka po poti resnice in velja za izključno osnovo človeškega spoznanja.

Ko analiziramo spodbude človekovega delovanja od Platona naprej, opazimo, da se sicer pojavlja tudi kategorija čustev in strasti, vendar so konotirane negativno in le kot pomoč pri opisovanju motečih elementov.

Strasti so bile v večini primerov razumljene kot temne sile, ki človeka potisnejo v nevednost, trpljenje in suženjstvo. Na primer (Šadl 1999, 18):

- V Platonovih časih velja obvladovanje čustev za človekovo krepost.
- Tudi Aristotel (1994) trdi, da se strasti morajo »pokoravati in uklanjati razumu«.
- Kant pa pravi, da so strasti in afekti »patološki« pojavi, ki izključijo suverenost razuma in je ta pojav imenoval bolezen duha.
- Po Gandhiju se je na poti k resnici treba otresti strasti, sicer Resnice nikoli ne dosežeš.

Tako je dihotomija⁵ med čustvi in razumom, ki si je sledila skozi zgodovino, vplivala tudi na mišljenjske vzorce v ljudeh, poglede na posameznika, družbeno

¹ Descartes, René (1596–1650), racionalist iz 17. in 18. stoletja

² Akvinski, Thomas Aquinas (1225–1274)

³ Spinoza, Baruch (1632–1677)

⁴ Kant, Immanuel (1724–1804)

⁵ **Dihotomija** gr. (*dicha* dvojen, + -tomija) dvojnost, delitev ali razdvojenost na dvoje (Verbinc 1987, 146).

življenje, resnico in moralo v moderni družbi. Odraža se v hladnem in racionalnem razmišljanju, v zanimanju za racionalne procese in strukture družbenega življenja. Skoraj vsi takratni teoretiki so zanemarjali zapletene čustvene vidike človekove eksistence ter njihov vpliv na družbeno-socialne in kulturne dimenzije. Razvijali so predvsem model »čezmerne imperialistično kognitivne⁶ teorije«, čustvom pa so v tem prostoru pripisovali marginalen del. Tako zasledimo pri različnih znanostih, od sociologije, psihologije, do politike itd., zavestno odločitve o NE obravnavanju čustev ter mnenja, ki nakazujejo, da so čustva prezapleten proces in povzročajo le »odvečno zapletanje« pri razumevanju kognitivnih teorij.

Prvi, ki se je res sistematično lotil obravnave čustev je bil G. Simmel⁷, ki je postavil tudi začetke sociologije čustev. Pred tem je K. Marx⁸, postavil temeljne koncepte politične ekonomije čustev s poudarkom na strukturnih virih občutja nemoči. Predvideval je, da bodo na kapitalu temelječe družbe pospeševale in kultivirale vse človeške lastnosti, vključno s čustvi. M. Weber⁹, član velike klasične trojke socioloških teoretikov, pa je med drugimi teorijami zapisal tudi analizo karizmatičnega tipa avtoritete, pri čemer je karizmo utemeljeval s pomočjo emocionalnih elementov. E. Durkheim¹⁰ pa je v svojih delih poudarjal kolektivno moralno naravo človekovih občutij pri analizi totemizma¹¹ (Šadl 1999, 22–23).

2.2 Nasprotja med razumom in čustvi

Če v naslednjem koraku stopimo še bliže in preletimo evropsko tradicijo pojmovanja čustev in razuma, naletimo tudi tukaj (kot že pri Grkih) na popolno ločevanje. Tudi tu obstaja hierarhična razporeditev glede na človekovo delovanje: razum je nadrejen, čustva so podrejena. Racionalnost je definirana kot »presojanje dokazov s sklicevanjem na splošna načela in glede na standarde sklepanja, ki so lahko eksplicitni, pravila logike, ali pa so implicitni in neizoblikovani, a kljub temu prepoznavni.« (Averill¹² 1996, 207 v Šadl 1999, 40).

⁶ spoznavne teorije; **kognicija** (lat.), *cognitio* iz *cognoscere* – preiskati, priznati; 1. spoznavanje; zaznavanje; spoznanje (kot plod spoznavanja); znanje (kot vsota spoznanj) (Verbinc 1987, 351)

⁷ Simmel, Georg (1858–1918)

⁸ Marx, Karl (1818–1883)

⁹ Weber, Maks (1864–1920)

¹⁰ Durkheim, Emile (1858–1917)

¹¹ **Totemizem** – kult in čaščenje totemov, ena najstarejših oblik religije, nastala v dobi rodovne ureditve (Verbinc 1987, 720)

¹² **Averill, J. R. 1996.** »An Analysis of Psychophysiological Symbolism and its Influence on Theories of Emotion«. V R. Harre in W. Gerrod Parrott (ur.). *The emotions. Social, cultural and biological dimensions*. London: Sage, str. 204-228

V evroameriškem svetu je koncept inteligence močno povezan z racionalnostjo in označen kot zmožnost za reševanje problemov, ki pa so (v resnici) bolj tehnične kot socialne narave. Obe, tako racionalnost kot inteligenca, sta v tem svetu znani kot znak duševne moči in potencial za uspeh. Imata visok moralni status, čustva so podcenjena in definirana z negativnim predznakom.

Grški misleci, ki opisujejo dihotomijo, razlagajo, da je razum definiran kot nekaj božanskega, večnega, vendar hladen, čustva pa kot kaotični »izbruhi«, dediščina živalskega dela duše, ki izvira iz telesa. Podobna razmišljanja zasledimo tudi v kasnejših obdobjih. Platon je v Republiki trihotomijo¹³ duše opisal z uporabo družbenih razredov. Vladajočemu razredu (učiteljem in filozofom) je pripisal razum, uradnikom in vojski je dodelil voljo, potrpežljivost pa je dodal ljudstvu (kmetom, obrtnikom in delavcem). Torej, biti čustven je bila lastnost nižje kaste ljudi, ki obvladajo le manualno delo in niso izobraženi.

Pri Aristotelu (1994, 71–73) vidimo, da je sicer jasno razlikoval med čustvi in razumom, vendar pa je bila meja med njima nekoliko zabrisana. Razum je pojmoval kot sadež spoznanja, čustva pa kot poželenjsko stran, ki uravnava hranjenje in razmnoževanje. Zapisal je: »Življenje v skladu z razumom (se) razlikuje od življenja, podvrženega strastem.« (ibidem, 287). Aristotel sicer definira dobro življenje v skladu z razumom, »kajti razum se vedno odloči za to, kar je zanj najboljše, in dober človek se pokorava razumu.« (ibidem, 288). Vendar pa moramo vedeti, da Aristotel v nasprotju s Sokratom in Platonom ni zagovarjal tako ostre delitve med čustvi in razumom, govoril je tudi o »harmoniji duše« (Šadl 1999, 42-43).

Ta miselnost je nekoliko razvidna tudi pri Platonu, še bolj pa pri Aristotelu, ki zagovarja misel, da je dobro življenje enako, poenostavljeno rečeno »razum plus čustva«, s tem, da poudarja primernost čustvovanja.

V Nikomahovi etiki je zapisal, da je biti jezen ob »pravem času in na pravem kraju, ob pravih ljudeh, iz pravih nagibov in na pravi način« najboljša pot do vrline. Nadalje izjavlja, da je oseba, ki se ne razjezi, ko jo nekdo izziva, »nora«, in »tisti, ki jeze ne pozna, (je) popustljiv, njegova napaka pa popustljivost.« (Aristotel 1994, 84–85)

Cilj, h kateremu morajo človeška bitja strmeti, pri Aristotelu ni bil zatiranje čustev, ampak duševno ravnovesje med čustvi in razumom (Šadl 1999, 44).

¹³ Trihotomija: Nous-logistikom/razum, thymos/volja, epithimia/poželjivost; *trihotomija* (gr. *tricha* trojen, +-tomija) trojnist, delitev, razdeljenost na troje (Verbinc 1987, 728)

Antični razcep razuma in čustev se je še stopnjeval z nastopom stoicizma¹⁴, ki se je razširil v rimskem cesarstvu in v Rimu. Čustva so stoiki poimenovali kot nespametne, naravne zle sile, ki ljudem prinašajo nesrečo in razočaranja. Za stoike je imelo življenje pomen le, če so se čustvom odrekli, še posebej pa je bilo poudarjeno čustvo jeze kot nesmiselno in samouničujoče.

Čeprav je bila vez med razumom in čustvi pri Grkih zelo krhka, je razcep dosegla v sedemnajstem stoletju, ko so racionalistični filozofi »dokončno« ločili eno od drugega. Razum je bil od takrat opredeljen kot intelekt–matematično (*calculatio*) predvsem pa kot logika. Pristali smo v dobi popolnega »razuma«. Čustva so bila dokončno potisnjena v kroge psiholoških razpravljanj in ugotavljanj (Šadl 1999,43-49).

2.3 Čustva – pojem nevarnosti in destruktivnosti

Konstrukt, s predpostavko nevarnih in destruktivnih vplivov čustev, izhaja iz predpostavke o neobvladljivih in spontanih reakcijah čustev, njihovi iracionalnosti in živalskosti. Takšna miselnost je močno zakoreninjena tudi v zahodnem svetu.

V evropski tradiciji so bila čustva definirana kot »problem«, ki škodi tako posamezniku kot družbenemu redu. »Problem« pa je nakazan z dveh vidikov:

- emocionalna izkušnja ogroža osebo samo,
- emocionalna izkušnja ogroža vse ostale racionalne osebe oz. emocionalna izkušnja ogroža državo in vladajoči red v celoti.

Torej, da je bil »problem« odstranjen, je bilo najbolje in racionalno omejiti »škodljiv« vpliv človeške čustvenosti, to pa zaradi vzdrževanja družbene blaginje. Tudi Aristotel (1994, 287) je svaril, da človek, ki se »predaja nizkim *strastem*, škoduje sebi in svojemu bližnjemu«.

Ko gledamo skozi tradicijo opisovanja čustev, opazimo, da so se jih ljudje bali. Definirana so bila kot nekaj, kar (nevidno) deluje na človeka, na takšen način, da ga »zahrbtno vodi«. Človek, ki ima kakršno koli čustvo, je opisan kot oseba, »ki trpi«. V tem stanju je posameznik nemočna »žrtev«; je »igračka v rokah strasti«. S tega vidika je čustvena oseba (ponavadi) definirana kot ranljiva, šibka, krhka, zaslepljena ipd. S temi besedami pa je bila definirana tudi človeška ranljivost in nezmožnost za racionalno presojo in je neuspešna v zasledovanju svojih koristi in v uresničevanju višjih racionalnih ciljev. Stališče, da čustva zavajajo pri zasledovanju lastnih koristi, je prisotno tudi pri Spinozi, ki pravi (Šadl 1999, 62):

»Gotovo, da vsi ljudje iščejo svojo korist, vendar je redko tako, kot nalaga zdrav razum; v večini primerov je želja njihov edini vodič, a v težavah in sodbah o

¹⁴ Stoicizem: glej Jelovac 1997, 29; *stoicizem* (fr. *stoïcisme*) smer v stari grški in rimski

tem, kaj je koristno, jih zavajajo strasti, ki ne vodijo računa o prihodnosti ne o čemerkoli drugem.« (Hirschman 1991, 43 v Šadl 1999, 62)

Če poiščemo globlji pomen Spinozovega navedka, je čustvo definiral kot »slepilo« in ravno v tem tiči skrivnost moči čustev, ki so že skozi zgodovino definirana kot izvor destruktivnosti, neobvladljivosti in nenadzorljivosti pri človeku. Zaradi teh lastnosti je čustvo, ki ga goji oseba, nevarno njej sami, drugim in družbenemu redu nasploh. »Slepilo« človeka in iracionalnost čustev so v zahodnem svetu povezovali s kaosom in z neredi.

»Spoznanje«, da so bila čustva nevarna za družbeni red, je pripeljalo do njihovega dodatnega omejevanja in zatiranja. Splošno prepričanje (in nepoznavanje resničnega delovanja čustev) je bilo prepričanje o potrebi obvladovanja in nadziranja čustvovanja, da sta posameznik in družba lahko delovala racionalno in je družbeno življenje sploh bilo mogoče (Šadl 1999, 63–68). Pa to še ni vse.

2.4 Čustva – pripis kot lastnost ženske

V zahodnem svetu je enačenje žensk in čustev ujeto v kulturni dualizem »razumski moški – čustvena ženska«, moški so racionalni, ženske so čustvene, primanjkuje jim racionalnosti. Delitev na ženska čustva in moški razum so legitimizirali različni filozofski sistemi. Po Lloyd¹⁵ je ženska definirana kot pomanjkljiv (neuspeh) moški (»minus moški«). C. Lutz¹⁶ pa ugotavlja, da zgodovinsko povezovanje žensk in čustev označujejo protislovja, saj je čustvena ženska opisana kot fiziološko šibka, ranljiva, krhka, istočasno pa kot močna, kaotična, nepredvidljiva, neobvladljiva in zelo nevarna. Opisovanje ženske je sicer ideološkega značaja, kajti predstave o »šibki ženski« so vsekakor opisane na osnovi racionalizacije in potrebe po zaščiti in/ali discipliniranju žensk, »retoriko nadzora« pa opravičujejo s »podobo nevarnosti« pri njih (Šadl 1999, 69).

Pojem čustev ni nevtralen, v zahodnem svetu zaseda zelo pomembno mesto v ideologiji spolov. V sistemu odnosov moči ima razum glavno mesto, je legitimiziran in vzdržuje neenakopravnost spolov.

Zgodovinska miselnost o čustvenih ženskah je, zaradi in preko negativnega vrednotenja čustev, utrjevala družbeno in ideološko podrejenost žensk, jih posledično izključevala iz racionalnih sfer in politike, ki naj bi bila najvišji izziv racionalnosti

filozofiji (Verbinc 1987, 678)

15 **Lloyd, G. 1993.** The man of reason: »male« and »female« in western philosophy. Minneapolis: University of Minnesota Press

16 **Lutz, C. A. 1988.** Unnatural emotions. Rveryday Sentiments on a Micronesian Atoll & Their Challenge to Western Theory. Chicago and London: The Univerity of Chicago Press

(Moller Okin 1992 v Šadl 1999, 69), s področja znanosti in znanja (Fox Keller 1993 v Šadl 1999, 70) ter z javnega področja nasploh (Young 1986 v Šadl 1999, 70).

Izrazito moške definicije resnice in racionalnosti igrajo glavno vlogo že pri Platonu. Njegova ideja o duši, ki je racionalna in presega telo ter vlada nad njim, ima v sebi jasno vsebovano idejo moške vladavine nad žensko. Kar je žensko, je po njegovem drugotnega pomena in manjvredno. Platonovo idejo o nadvladanju moškega nad žensko so kasneje judovski in krščanski misleci dopolnili s temo o upravičenem vladanju nad ženskami.

2.5 Aristotel–Platon: eudajmonia, vrlina in etika

Kot smo že omenili v točki 2.2, so nekateri Grki zagovarjali »harmonijo duše«. Poglejmo si razliko v razmišljanjih pri Platonu in Aristotelu.

Za Platona sta duša in telo dve povsem različni stvari, ki sta nesrečno združeni, za Aristotela pa je duša razumljena kot forma telesne materije. Ko nam Aristotel govori o duši, lahko vidimo, da se pomen ne spremeni, če jo zamenjamo z osebnostjo človeka. Pri Platonu to ne velja. Aristotelovo razlikovanje med neracionalnim in racionalnim delom duše je vidno le kot nasprotje med mišljenjem na eni, ter drugimi človekovimi zmožnostmi na drugi strani. Neracionalen del v tem primeru vključuje fiziološki del kot tudi občutke in impulze. Pomembno pa je, da se vse med seboj sklada, ne glede na izvor. Med razumom in željo ni nobenega nujnega *konflikta*, pravi Aristotel, s čimer močno nasprotuje svojemu učitelju Platonu.

Racionalnost opazimo pri njem v dveh dejavnostih (MacIntyre 1993, 73):

- pri razmišljanju, ko gre samo za mišljenje (intelektualne vrline);
- pri drugih dejavnosti, kjer nam lahko uspe izpolnjevati navodila uma, lahko pa tudi ne (moralne vrline).

Med intelektualne vrline šteje: modrost, bistrost, pametnost. Med moralne vrline pa pripisuje: plemenitost in usmerjenost. Aristotel trdi, da vrlina ni vrojena, ampak je sad in posledica učenja, torej človekovega opažanja.

Aristotel nam poskuša odgovoriti na eudajmonio kot pojem najvišjega dobrega. Čeprav je obči prevod eudajmonie sreča, je nekoliko popačen in ne zajame pravega pomena besede. Da bi ustrezno razumeli Aristotela in vsa njegova dela, moramo najprej vsaj za silo razumeti takratno ureditev »*Polisa*¹⁷«, mestne državice, od koder on sam izhaja pri svojih teorijah.

V Nikomahovi etiki je glavna tema politika, vendar njegovih takratnih besed ne moremo kar tako prenesti na današnjo politiko. Beseda *politicos* pri njem ne pomeni

¹⁷ *Polis* (gr. *polis*) mesto-država v starem veku (npr. Atene, Kartagina) (Verbinc 1987, 557), ki se je znotraj delila na Oikos in Polis.

samo tistega, kar je politično, ampak združuje in pokriva tako politično kot družbeno. Od tod lažje razumemo tudi njegovo razmišljanje v Etiki. Z rabo besede *eudajmonia* nam Aristotel kaže močan grški občutek do vrline in sreče v smislu tako splošne kot tudi osebne blaginje. Zanj *eudajmonia* pomeni najvišje dobro, ki vključuje tako »dobro živeti« kot »dobro uspevati«. Razlaga nam, da je dobro definirano s cilji, nameni in smotri, h katerim se nekaj ali nekdo giblje, ter da v življenju obstajajo različni cilji, dejavnost in smotri, zato obstajajo tudi različna dobra (MacIntyre 1993, 66).

Vedeti moramo, da je »dobro temeljna vrednota vsake morale, tudi poslovne« in »brez meril ni vrednot, brez vrednot pa ni morale.« (Jelovac 1994, 27–28)

Aristotelov pojem *sredine* je nemara eden najtežjih konceptov Etike. V grobem rečeno je sredina opredeljena kot izbira med dvema »ekstremoma« (MacIntyre 1993, 72–73). Torej:

»Izbira med dvema perspektivama,« dobro živeti in dobro uspevati, »je izbira med etiko, ki nam skuša pojasniti, kako prenašati družbo, v kateri je pravičen človek križan, in etiko, ki jo zanima, kako ustvariti družbo, v kateri se to ne bo več dogajalo.« (MacIntyre 1993, 69)

3 ČUSTVENA INTELIGENCA

»Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko. Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način«. Aristotel, Nikomahova etika (Goleman 1997, 7)

Kot smo videli v prejšnjem poglavju, je od Grkov naprej v ospredju razumsko bitje (moški), ki čustva negira in zatira. »Kvalitete«, ki so bile pripisane ženski, z opisom »minus moškega«, danes dobivajo vse večji poudarek. Dejstvo je, da čustva postajajo nepogrešljiv del funkcioniranja in obstoja.

Čustva so čedalje bolj pomembna tudi za razumnost. Dokaz, da se je središče za razum razvilo iz središča za čustvovanje, razkriva, kakšen je pravzaprav odnos med mišljenjem in razumom (Goleman 1997, 24). Dr. Antonio Damasio, nevrolog na medicinski fakultete na univerzi v Iowi, je prišel do pomembnega spoznanja. Pravi, da so čustva praviloma neodvisna v procesu razumnega odločanja in nas samodejno usmerjajo v pravo smer, šele nato prisluhnemo logiki, situacijo analiziramo in nato šele ukrepamo.

Imamo torej, povedano v prispodobi, dve vrsti možganov, dve različni inteligentnosti in dva različna tipa mišljenja: razum in čustva. Intelekt brez čustvene inteligentnosti ne more uspešno delovati. To znanstveno spoznanje je postavilo na glavo stara naziranja o medsebojnih napetostih med razumom in občutki (Goleman 1997, 43–45).

Svetovna podjetja vse bolj priznavajo, da je spodbujanje čustvene inteligence nujno potrebna prvina v teoriji vodenja in poslovanja katere koli organizacije. V današnjem času se ne trguje več samo z izdelki in storitvami, temveč vse bolj z uspešnim ravnanjem z ljudmi, drugačnim načinom komuniciranja in vodenja ljudi.

Kvalitete, ki si jih želijo današnji delodajalci, so popolnoma drugačne, kot so bile pred kratkim. Predvsem jih pri kandidatih zanimajo (Goleman 2001, 25):

- sposobnost poslušanja in verbalnega sporazumevanja,
- prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire,
- obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema usmerjena k določenemu cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge,
- skupinska in medsebojna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo, spretnost glajenja nesporazumov,
- organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek, sposobnost za vodenje.

Po izbruhu prve svetovne vojne so Američani množično testirali IQ vojaškim rekrutom. Zanimivo je spoznanje o tem, da je od takrat pa do danes ta narasel za 24

točk. Razlog za nastalo spremembo naj bi izhajal iz boljšega šolanja, računalniške tehnologije in manjše družine. Po drugi plati pa raziskovalci opažajo spremembe tudi v smeri upadanja čustvene inteligence. Ob neki raziskavi so ugotovili, da so današnji otroci bolj razdražljivi, ker so osamljeni med odraščanjem, depresivni, upornejši, hitreje ujezljivi, bolj živčni, napadalni in nagnjeni k zaskrbljenosti. Med mladimi je vse več takšnih, ki ne prenesejo kritike, takoj se namreč postavijo v bran in celo postanejo sovražni (Goleman 2001, 23).

McClelland zatrjuje, da samo s šolanjem pridobljene zmožnosti še ne pokažejo dovolj, kako bo človek v življenju uspel. Predlagal je, da se dosedanjim dejavnikom testiranja doda niz dodatnih spretnosti, med katerimi so: empatija, samodisciplina in pobuda. Zatrjuje, da so ti elementi tisti, ki razlikujejo uspešneže od povprečnežev (Goleman 2001, 29).

3.1 Napačno razumevanje čustvene inteligence

Napačno razumevanje čustvene inteligence je vsesplošen pojav. Večina managerjev predpostavlja, da čustvena inteligentnost pomeni samo »biti prijazen«, vendar temu ni tako. Uporaba čustvene inteligence je v določenih strateško pomembnih trenutkih tudi to, da »nismo prijazni«, da smo mogoče celo osorni in agresivni, vendar z namenom, da posameznika soočimo z resnico, ki se ji izogiba. Čustvena inteligenca ni to, da manager osvobaja občutke in jim dovoli, da gredo »nekontrolirano svojo pot«, marveč kontroliranje le-teh, da jih izraža na pravilen in učinkovit način, usklajeno in v prizadevanju za doseg skupnega cilja. In nazadnje, pomembno je, da vemo, da čustvena inteligenca ni genetsko pogojena kot IQ in se je lahko naučimo (Goleman 2001, 21).

3.2 Osnovna naloga managerja

Managerji že od nekdaj igrajo pomembno vlogo v organizacijah, tudi čustveno. Če se ozremo v zgodovino, pa naj so to plemenski poglavarji ali pa šamani, so si prislužili mesto vodje zato, ker je bilo njihovo vodenje čustveno privlačno. Imeli so karizmo, ki so ji ostali sledili. Pripravljeni so bili dati nasvet, pojasnjevali so nastale situacije, dajali podporo in pojasnila. V situacijah, ko so se ljudje znašli v stiski in so rabili zaupnika, so jim bili v pomoč. Tudi v današnji dobi in organizacijah ostaja ta prvinska čustvena naloga zaupana managerjem, vendar samo z razumom tega ni mogoče obvladati.

Manager ima možnost in največjo moč, da v skupini preoblikuje čustva. Z odnosom, v ljudeh vzpodbudi zanimanje in navdušenje nad delom, posledično doseže dobre poslovne rezultate. V primeru, ko mednje stresa strah in grenkobo, pa bodo le-ti izgubljeni, demotivirani in nezadovoljni. Kot plemena v prazgodovini, tako tudi

današnji zaposleni od managerja pričakujejo čustveno podporo, ki jo lahko imenujemo tudi empatija.

Učinek pozitivne usmerjenosti managerja in izvanje najboljšega iz človeka imenujemo resonanca, ko vodje delujejo negativno in razdiralno je to disonanca. Če hočemo, da managersko vodenje in komuniciranje obrodi čim več koristi za organizacijo in zaposlene, se je treba soočiti z dejstvom, kako obvladovati sebe in svoje odnose z zaposlenimi (Goleman 2002, 21–22).

3.3 Moč smeha

»Vzvišene avtoritete so stvar preteklosti, srednjega veka, ne pa tudi starega, saj je že Platon uvedel pri pouku dialoga, Aristotel pa je napisal v retoriki, da ljudje radi volijo tiste, ki se znajo šaliti.« (Trček 1994, 171)

Študija¹⁸ kako hitro se širi veselje in toplina, je razkrila, da razpoloženja veliko vplivajo na učinkovitost našega dela, pri čemer optimizem povečuje sodelovanje, poštenje in poslovne učinke. Čustva imajo veliko nians odziva, vendar pa je smeh eden najmočnejših signalov, ki vpliva na ljudi.

Skorajda nemogoče je, da ne bi vrnili nasmeha, ki smo ga prejeli, kajti smeh nam pokaže prijateljsko razpoloženje. Previdni pa moramo biti ob nasprotju, ki nam ga daje nasmeh, ki je lahko samo hlinjenje prijaznosti. Pristen smeh, v nasprotju z drugimi čustvenimi signali, je posledica zapletenih živčnih povezav, ki so v večini nehotene, zato ga je težko hliniti.

Torej, smeh je lahko pokazatelj našega delovnega okolja in je jasen kazalec čustvene temperature organizacije ali skupine. Sporoča nam, da ljudje niso prisotni samo z umom, ampak tudi s srcem. Če manager brez težav izrazi navdušenje nad določenim projektom, ga podkrepi s pristnim smehom, se bodo tudi ostali »nalezli« njegove delovne strasti (Goleman 2002, 27–28).

Dokazano je, da se managerji, ki imajo bolj razvito čustveno inteligenco, pogosteje in bolj sproščeno smejejo.

3.4 Moč jeze

Nasprotno moč smeha ima jeza. Ob nepravilni uporabi ima zelo destruktivno moč. Že Aristotel je opozarjal in učil, da:

¹⁸ *Širjenje vodjevih čustev*: glej Wallace Bachman, Nice guys finish first: A SYMLOG Analysis of U. S. Naval commands v the SYMLOG practitioner: Applications of small group research, ur. Richard Brian Polley, A. Paul Hare in Philip J. Stone (New York, Praeger 1988)

»Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko. Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način.«
Aristotel, Nikomahova etika (v Goleman 1997, 7)

Kaj nam s tem citatom sporoča Aristotel? Čeprav je sam ločeval med razumom in čustvi, je tukaj lepo vidna vez s čustveno inteligenco. Jeza ob nepravem času, nepravi osebi in v nepravi meri ponazarja disonančnega managerja, katerega lastnosti si bomo ogledali v nadaljevanju. Moč besede in dejanj, ki so sprožena ob nepravem času, ima destruktivne posledice. S sinergijo razuma in čustev pa se lahko destruktivna moč jeze prelevi v konstruktiven zaključek.

3.5 Resonančni manager

Latinska beseda resonare pomeni sozveneti; iz tega sledi tudi izpeljanka resonančni vodja kot vodja, ki ustvarja harmonijo v skupini ali organizaciji. Z drugimi besedami lahko opišemo resonanco kot nekaj, kar zmanjšuje količino hrupa v okolju (Goleman 2002, 37–38).

Z biološkega vidika je umetnost resonačnih vodij v tem, da znajo povezati razum in čustva med seboj, pri čemer so nujno potrebna tudi druga managerska znanja in miselne spretnosti, da so resnično uspešni. Napačno je razmišljanje v smeri uporabe ali samo razuma ali samo čustev.

Čustveno inteligentno vodenje in komuniciranje se gradi na osnovi lastnega samozavedanja, samoobvladovanja, družbenega zavedanja in upravljanja odnosov. Vsaka od teh vrlin doda delež k zbirki spretnosti, ki jih resonančni manager rabi za uspešno vodenje in komuniciranje v okolju.

3.5.1 Samozavedanje

Samozavedanje spada med osebne lastnosti, ki določajo, kako dobro obvladujemo sebe. Pri samozavedanju imamo v mislih naslednje vrline (Goleman 2002, 57):

- čustveno samozavedanje – prepoznavanje svojih čustev in zavest o njihovem učinku; upoštevanje »notranjega občutka« pri odločanju;
- natančno ocenjevanje sebe – prepoznavanje svojih prednosti in omejitev;
- samozavest – zdrava zavest o lastni vrednosti in sposobnostih.

Preprosto povedano, samozavedanje temelji na razumevanju lastnih čustev, pri čemer se zavedamo svoji močnih in šibkih točk ter svojih motivov in vrednot. Osebe, ki imajo razvito samozavedanje, so realistične, poštene do sebe, posledično so iskrene do drugih, do te mere, da se zlahka smejiijo svojim šibkim točkam. Vedo, kam so namenjene in zakaj. Vedno delujejo v smeri, za katero »čutijo«, da je prava. Eden od

naj zgovornejših, vendar pa najmanj vidnih kazalcev samozavedanja je samorefleksija in premišljevanje o sebi in o svojih dejanjih.

3.5.2 Samoobvladovanje

Pod to kategorijo spadajo (Goleman 2002, 57):

- samonadzorovanje – brzdaje motečih čustev in vzgibov;
- transparentnost – izkazovanje poštenja in zaupanja;
- prilagodljivost – prožnost pri prilagajanju novim situacijam ali premagovanju ovir;
- želja po doseganju rezultatov – želja po izboljševanju storilnosti v skladu z notranjimi merili odličnosti;
- dajanje pobud – pripravljenost na ukrepanje in izkoriščanje priložnosti;
- optimizem – sposobnost v dogodkih videti pozitivne plati.

»Obvladovanje sebe, ki je podobno nenehnemu notranjemu pogovoru, je sestavina čustvene inteligence, ki preprečuje, da bi postali ujetniki svojih čustev.« (Goleman 2001, 64). Ta način nam omogoča miselno jasnost in zbranost, ki sta pomembni pri komuniciranju in vodenju, hkrati pa preprečuje izbruh močnih čustev. Ko manager v pogovoru deluje mirno, ne glede na to, da je njegov sogovornik razburjen in razdražljiv, le-ta ne bo imel možnosti, da svoja negativna čustva razvije do nerešljivega spora. Nihče noče veljati za vročekrvneža, če je vodja dosledno obvladan in miren.

Ko obvladujemo sebe, istočasno obvladujemo druge; s tem izkazujemo tudi našo transparentnost in moč, ki se kaže kot pristna odprtost do drugih čustev, dejanj in prepričanj. Takšen način delovanja daje zaposlenim občutek varnosti in zaupanja v managerja.

3.5.3 Družbeno zavedanje

Družbene sposobnosti določajo, kako upravljamo svoje odnose z drugimi. Med te spadajo (Goleman 2002, 57):

- empatija – vživljanje v čustva drugih, razumevanje njihovih stališč in dejavno zanimanje za njihove skrbi;
- organizacijska zavest – prepoznavanje čustvenih tokov, hierarhije odločanja in politike organizacijske ravni;
- ustrežljivost – prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih, klientov in odjemalcev.

Če poskusimo predstaviti empatijo, potem ta ne deluje v smislu: »Jaz sem v redu, tudi ti si v redu.« (Goleman 2002, 68). Takšen način razmišljanja bi bil katastrofa za

managerja. Empatija pomeni, da manager zazna in dobro premisli o čustvih zaposlenih, nato pa sprejme inteligentno odločitev, ki ta čustva upošteva.

Kadar managerju uspe razumeti čustva in stališča svojih podrejenih, vstopi v močan sistem čustvenega usmerjanja, s tem se mu odpre povsem nova dimenzija vodenja in komuniciranja. Njegove besede in dejanja lahko peljejo v sistem, ki ohranja ljudi in cilje organizacije v sozvočju.

Empatija ni pomembna samo v organizaciji, ampak tudi v globalnem ekonomskem sistemu. Medkulturne razlike lahko hitro pripeljejo do nesporazuma, empatija pa je tisti pripomoček, ki managerju omogoči, da preko neverbalne komunikacije izrazi sozvočje s sogovornikom.

Poglejmo si še način delovanja disonančnega managerja.

3.6 Disonančni manager

Nasprotje resonančnega managerja je disonančni manager. Beseda disonanca v svojem izvornem glasbenem pomenu opisuje rezek, neprijeten zvok. Če prevedemo v razumljiv jezik, lahko rečemo, da se disonančnost nanaša na odsotnost harmonije.

Tako kot je smeh zanesljiv barometer za resonanco pri delu, tako so jeza, bes, strah in apatija znaki za disonanco na delovnem mestu. Raziskave¹⁹ kažejo, da je disonanca na delovnih mestih vse prepogosta.

Besedni »napadi«, ki se dogajajo med delovnim časom in pošiljajo močna negativna čustva (prezir ali zaničevanje) prejemniku informacije, le tega »čustveno ugrabijo« oziroma ga ohromijo. Najhujše je, ko to stori šef, čigar mnenje ima veliko težo. Razmišljanje prejemnika opazke postane zmedeno in njegov najpogostejši odziv na situacijo je molk ali agresija z željo, da bi se komunikacija čim prej končala. Nadaljnji korak je, ko se prejemnik »odklopi« iz okolja, predse postavi »kamnit zid« in ustvari bodisi čustveno ali fizično razdaljo z namenom, da se zavaruje pred novimi napadi.

Disonanca ljudem jemlje voljo, jih izčrpava, inovativnost zamira, ljudje so prisotni na delovnem mestu samo še z umom in telesom, dejansko pa so odsotni.

Poglejmo si še načine delovanja disonančnega managerja (Goleman 2002, 40–41).

3.6.1 Diktiranje tempa

Diktiranje tempa je ena od nepogrešljivih sestavin managerjevih opravil, vendar je to nalogo treba previdno izvajati. Manager mora imeti jasna merila za pregledovanje zastavljenih ciljev in vizije podjetja. Velikokrat se zgodi, da so managerji tako močno in slepo osredotočeni na svoje cilje, da enostavno pozabijo na ljudi, s pomočjo katerih le-te uresničijo. Takšne managerje imenujemo »diktatorje«. Ljudje s takšnim načinom

vodenja »zastrupljajo« ozračje v podjetjih, ne da bi sami za to vedeli. Paradoks se vidi v tem: bolj ko pritiskajo na ljudi, več zaskrbljenosti povzročajo v njih, s tem sistem počasi, a zagotovo hromi. Pritisk in diktiranje zatre dar inventivnega razmišljanja in prinese nejevoljo med ljudi. Zaposleni se začnejo odmikati od vizije podjetja, zanima jih le še lastno preživetje. Lahko bi rekli, da je tak način managerjevega delovanja *delovanje na kratek rok*.

3.6.2 Ukazovanje

»Storite to, ker sem jaz tako rekel,« (Goleman 2002, 93) je slog, ki ga uporabljajo ukazovalni vodje. Ko podrejeni niso pripravljeni v takojšnjo izpolnitev ukaza, sledijo grožnje in kazni. Taki vodje želijo nadzorovati sleherni položaj in ga imeti pod kontrolo. Pri njih ne zasledimo pohvale, ampak močno kritizerstvo in očitke v zvezi z zaposlenimi. Dejstvo je, da je tak slog vodenja najmanj učinkovit, čustveno ozračje v organizaciji pa strumno pada.

3.7 Dejavni in odzivni managerji

Managerje lahko razdelimo v dve kategoriji. Dejavne in odzivne.

Covey (2000 in 1998) v svojih knjigah navaja dva tipa ljudi:

- dejavne, tisti ki sprožajo dogodke in sprejemajo odgovornost za svoje življenje in odzive;
- druge, ki obtožujejo prve za stvari, ki se jim dogajajo.

Razlika med odzivnimi in dejavnimi ljudmi je naslednja. Odzivni ljudje se odločajo na osnovi trenutnih vzgibov, ne da bi prej premislili, kakšne so lahko posledice v okolju. Se hitro užalijo, ne obvladujejo razpoloženja in trdijo, da se ne morejo spremeniti. Verjamejo, da njihova sreča in zadovoljstvo prihajata iz zunanjega okolja, zato za svojo nesrečo obtožujejo druge.

Nasprotje so dejavni ljudje, ki se odločajo na osnovi vrednot in razmislijo, preden delujejo v okolju. Njihovo zavedanje in delovanje je na ravni spoznanja, da ne morejo vsega obvladati, lahko pa obvladujejo svoje ravnanje v zvezi s tem.

Pri tem pa avtor poudarja, da se sami odločamo za svojo naravnost in smo sami odgovorni za svojo srečo ali nesrečo.

3.8 »Nadzorovanje« svojih čustev

»Pojem nadzorovanja lastnih čustev ne pomeni zanikanje ali zatiranje resničnih čustev.« (Goleman 2001, 97). Vsako razpoloženje, pa čeprav negativno, ima svoj

¹⁹ *Vpitje v službi*; rezultati ankete Vivian Marino, It's all the rage at work, too, v the New York Times, 12. nov. 2000, Money & Business.

namen, opozarja nas na neko neskladje ali nevarnost. Če občutke, posebno pa zelo negativne, potlačimo, se fizično telo odzove s stresom. Zavedati se moramo, da jeza, strah ali pretirano veselje vplivajo na naše miselno delovanje in krnijo delovno sposobnost, kajti: »Razpoloženje izvaja močan pritisk na mišljenje, pomnjenje in zaznavanje.« (Goleman 2001, 99). Ljudje, ki znajo premagovati stiske, običajno obvladajo eno od tehnik²⁰ za lastno prepoznavanje in umirjanje. Z rednim ponavljanjem vaj doživljamo manj stisk in smo bolj zbrani pri delu z ljudmi.

Pomembno je, da vemo, da čustven nadzor nad sabo ne pomeni, da že v kali zadušimo vsak občutek ali spontanost, ampak da ga prepoznamo in sprejmemo.

3.8.1 Prepoznavanje sebe

Na naša čustva vplivajo vsakodnevni stresi in pritiski, ki se jim največkrat ne moremo izogniti. Pomembna je meja, do katere dovolimo, da stres obvladuje naš mir. Če želimo delovati v skladu s čustveno inteligenco, moramo najprej prepoznati samega sebe in svoja čustva. Stres (glej točko 5.8) je eden največjih človekovih sovražnikov. Da bi njegove negativne posledice ublažili, moramo najprej razumeti, zakaj je nastal. Kot pravi Covey (glej točko 3.7), je človek večino svojega časa usmerjen navzven, zato tudi razloge za svoje neskladje in stres polaga na zunanji svet. S takim načinom delovanja čustvena inteligenca ne more priti do izraza.

Ko smo v organizaciji postavljeni pred novo zahtevno nalogo in ne vemo natančno, kako se je lotiti, nas obda živčnost, zmedenost in razdražljivost. V trenutku, ko imamo zadevo analizirano in načrtan potek izvedbe, se ta napetost poleže (problemska motivacija). Enako se dogaja z našo notranjostjo: s čustvi in z razumom.

Potek pri prepoznavanju sebe in samoobvladovanju bi lahko enačili z zgoraj omenjenim primerom, z razliko, da analizo delamo pri sebi. Postopek temelji na pazljivem preučevanju sebe in vzrokov za nastalo situacijo. Proces lahko primerjamo z lupljenjem čebule. Človekova osebnost je večplastna, zato pogosto govorimo o osebnostnih plasteh. Plasti čebule predstavljajo naše razpoloženje, nekakšen pomešan skupek čustev in razuma. Vsaka nova plast, ki jo odstranimo in analiziramo, nam odkrije nekaj novega o nas. S takšnim načinom prepoznavanja postopoma ugotavljamo, kaj je vzrok našega umskega in čustvenega neskladja. Šele ko spoznamo resnični vzrok in ga določimo, se lahko lotimo razreševanja. V nasprotnem primeru tavamo v začaranem krogu in delimo škodo med ljudi.

²⁰ Tehnike: sproščanje, različne oblike meditacije, kolesarjenje, tek.

3.8.2 Intuicija – verjeti ali ne verjeti

Goleman (1997) nam v svoji knjigi razkriva, da imajo čustva svoj lasten izvor in način delovanja. Porajajo se v okolju, kjer se gibljemo, in imajo močan vpliv na našo osebnost. V skladu z našim življenjem, okoljem in čustvi oblikujemo naše nazore in vedenje. V človeku se kontinuirano dogajajo procesi, ki beležijo naše misli, čustva in ustvarjajo mišljenjske vzorce. Um nam govori: »Mislim, torej sem«, čustva govorijo: »Čutim, torej sem«, naše telo pa se na te dražljaje odziva z: »Verjamem ali ne verjamem«. Ko delujemo samo po principu mišljenjskih vzorcev, istočasno izničujemo vrednost intuicije.

»Razum išče znanje v zunanjem svetu,« (Egli 1994, 45) vendar tehnologija iz minute v minuto napreduje, znanje je omejeno le na trenutne izsledke, analize in tehniko, ki pa čez čas izgubi svojo vrednost. Pravo védenje in razumevanje človeka samega pa prihaja iz njegove notranjosti. Egli (1994) v svoji knjigi pravi: bolj ko se sklicujemo na razum, manj zaupamo vase, tako se naša intuicija počasi izgublja. Ko se osredotočimo samo na razum in analitično odločanje, smo v večini primerov negotovi.

Z načinom iskanja rešitev samo v zunanjem svetu in znanosti izgubljammo zaupanje vase in v intuicijo, ki je močna človekova gonilna sila. Ko zaupamo tudi intuiciji, smo lahko deležni najvišje modrosti.

4 ČUSTVA/RAZUM IN KOMUNICIRANJE

Pojem »komunikacija« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Lorbek (v Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23) citira Schammana, ki pravi, da komunikacija »v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov, razumevanja, zaznavanja« in Wrighta, ki opredeljuje komuniciranje kot »proces prenosa mnenja med posamezniki«. Možina pa navaja, da je »komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem« saj »se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.« (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

Komunikacija je torej zaznavanje na razumski in čustveni ravni, kako sprejmemo informacijo in jo nato navzven in navznoter interpretiramo. Komunikator s podajanjem informacije oddaja: vrednost informacije, čustva, spoznavanja, ideje, pomisleke, žalost ali srečo. Uspešna komunikacija je odvisna tudi od ujemanja ljudi v pravilih za rabo simbolov, zato so simboli neverbalne komunikacije praviloma manj enoznačni kot besedni simboli. Ljudje se razlikujejo od živali po tem, da pri živalih prevladujejo vrojene instinktivne komunikacijske oblike, pri ljudeh pa naučene oblike, ki so pridobljene preko kulture in tradicije družbe, v kateri človek živi.

Razvoj organizacij in nova tehnološka doba ter globalizacija našega planeta vedno bolj stopnjujejo količino informacij, ki se pretakajo po poslovnem svetu. Moč informacije je postala orodje današnjega časa, vendar pa sama informacija še ne pomeni, da se komunikatorja med seboj razumeta, potrebno je medsebojno zaupanje in pozitivna naravnost (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

4.1 Informacija še ni komunikacija

Med informiranjem in komuniciranjem ni samo semantična razlika, ampak obstaja temeljito razlikovanje. Informiranje je enosmerno podajanje podatkov posameznikom ali skupini, opredelimo ga lahko z monologom. Komunikacija pa se praviloma dogaja v obliki dialoga, tako vsebuje podajanje informacij in odziv prejemnika.

4.2 Verbalna komunikacija

Pod verbalno komuniciranje sodi beseda. Lahko je izgovorjena ali pisna. Govorno komuniciranje je lahko enosmerno (seminar), dvosmerno (pogovor) ali večsmerno (sočasno komuniciranje z več ljudmi). Prednosti govornega komuniciranja pred pisnim je v tem, da je hitro in ima takojšnjo povratno informacijo. Komunikacijo pa ne predstavlja samo verbalni del, ampak tudi neverbalni, ki ima pri komuniciranju veliko večjo težo. V naslednji točki si pogledjmo pomembnost sestavin v komunikacijskem spletu.

4.3 Vse se začne in konča pri komunikaciji

Vse se začne in konča pri komunikaciji. To je osnoven in prvinski pojem sporazumevanja med ljudmi – oddajnikom in sprejemnikom sporočila.

Komunikacija je zelo širok pojav, ki vsebuje tako proces med ljudmi kot proces v nas samih. Pri tem pa ne mislimo samo na kognitivne procese razumevanja sporočil, ampak tudi na fiziološke oziroma nevrološke procese, ki se dogajajo znotraj nas. Sem spadata verbalna in neverbalna komunikacija.

Pri pogovoru z ljudmi zaznavamo njihov odziv in nanj se tudi sami odzivamo. Komuniciramo z besedo, z barvo glasu, z držo, s kretnjami in z obrazom. Povsem jasno je, da ni mogoče, da bi *ne komunicirali*, ko smo v stiku z ljudmi, kajti tudi tišina je komunikacija. Tako lahko rečemo, da je sporazumevanje in komuniciranje več kot samo igra besed.

Raziskava, ki je bila objavljena v *The journal of counselling psychology*²¹, je pokazala, da pri javnem nastopu odigra glavno vlogo vtis govornice telesa²² – 55 %, 38 % barva glasu in samo 7 % vsebina predavanja²³ – besede. Iz tega lahko sklepamo, da sta govornica telesa in glas tista elementa, ki močno vplivata na učinek in pomen naših besed (O'Connor in Seymour 1996, 39–42). Kot racionalno sestavino komuniciranja pa pojmuje besedo, ki zaseda le 7 % komunikacijskega prostora, kar 93 % delež pa pripada emocionalnemu oz. neverbalnemu komuniciranju (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 47).

4.4 Komunikacijska zanka: dober stik – dober odziv

Torej, spretnosti komuniciranja uporabljamo, da vplivamo na druge, vendar pri tem pozabljamo, da se istočasno tudi sami zapletemo v komunikacijsko zanko²⁴. (O'Connor in Seymour 1996, 42-43). Nanjo lahko gledamo kot na vzročno posledično povezavo. Pri neživi naravi lahko z izračunom predvidimo posledice, pri delu z ljudmi je to bolj zapleteno. Primer, ki ga navaja O'Connor (v O'Connor in Seymour 1996), nam da misliti. Stvar opisuje takole: Če brcnemo psa, lahko predhodno teoretično izračunamo moč sile naše noge in predvidimo, kam ga bo odneslo. Resničnost je popolnoma drugačna, pes je živo in ne mrtvo bitje, zato bo odreagiral drugače – z ugrizom v nogo. Mesto, kjer bi pes pristal po naših izračunih, ne bi imelo nobene zveze z Newtonovim zakonom termodinamike, resničnost bi bila popolnoma drugačna. Podobno velja za

²¹ Mehrabian in Ferris. 1967. Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *The journal of counselling psychology*, št. 31, 248–252

²² Drža telesa, kretnje, mimika obraza, očesni stik.

²³ Besedna komunikacija.

²⁴ Komunikacijska zanka: kar človek počne, vpliva na sogovornika, in kar počne on, vpliva na njega.

komunikacijsko zanko. Ko človek posreduje svoje besede in čustva, ne more predvideti točnih posledic, ima pa možnost in vpliv na to, da prepreči nezaželeno.

Torej za dober stik in dober odziv je pomembno, da znamo prevzeti svoj del odgovornosti v zanki. Zavedati se moramo tudi možnih posledic. Če to trditev apliciramo v organizacijo, lahko rečemo, da je dober stik pri managementu razumevanje ali empatija²⁵ bistvenega pomena za dobro komunikacijo, ustvarjanje dobrega ozračja in razumevanja v organizaciji. Dober stik ustvarja zaupanje in zaupanje vedno obrodi pozitivne sadove.

O'Connor in Seymour (1996, 44) v svoji knjigi navajata:

»Komunikacija je kot ples, kjer se soplesalca odzivata na vzajemne gibe in jih v zrcalni sliki ponavljata. Ujeta sta v ples vzajemnega odzivanja. Njuni govornici telesa se dopolnjujeta.«

Vendar pa tudi naše besede, pa čeprav imajo le 7 % teže v skupni komunikaciji, povedo marsikaj. Ko govorimo, je pomembno, da svoje misli izražamo jasno, obvladujemo sebe in trenutne strasti ter poznamo navade sogovornika.

V nadaljevanju si pogledjmo, kaj piše Trček (1994) o neverbalni komunikaciji. Opredelimo jo na: kronemično, proksemično in kinestetično komunikacijo. Vsaka od teh daje dodatno barvo in pomen izrečenim besedam.

4.4.1 Molk kot komunikacija

Molk spada v kronemično obliko komunikacije in nam opisuje način uporabe časa pri komuniciranju. Moderen človek vse pojave opazuje skozi čas, ta pa ima različen pomen v različnih kulturah. V zahodni kulturi je čas izjemnega pomena in je visoko cenjen. Kot podkrepitev lahko rečemo, da slogan »time is money« pove vse. Postal je moto in hkrati vrednota zahodnega sveta. Vsi kot ponoreli hitimo za informacijami, drvimo na sestanke in postajamo deloholiki, v razmišljanju, da nam čas uhaja.

Popolnoma drugačen pristop do časa opisujejo podjetja, ki trgujejo z arabskim svetom. Včasih čakajo na sprejem tudi dan ali dva, če želijo skleniti pogodbo. To je za zahodni svet velika žalitev, vendar je takšen način delovanja stvar vzhodne kulture in ne brezobzirnosti, kot bi jo imenovali zahodnjaki.

»Si tacuisses, philosophus mansisses,« star latinski pregovor, ki pove: »Če molčiš, ostaneš filozof, obdržiš status modrega.« V današnji dobi visoko razvite tehnologije to ne drži več povsem.

Molk ima mnogopomenski status in je en od najzgovornejših sredstev, razlaga Tomorijeva (v Trček 1994, 147). »Uporaba besed ne predstavlja primarne strukture komunikacije, temveč sta to molk in tišina.« (Trček 1994, 147)

²⁵ **Empatija**: sposobnost vživljanje v čustva drugega.

Resnica je, da tišina ljudi straši, ker si njen pomen razlagamo negativno, kot neskladje in odpor ali celo smrt. Največkrat razumemo tišino kot: hladnost, zavračanje, poniževanje ali zaničevanje, ošabnost, podrejenost, vzvišenost ali poslušnost.

Trček v svoji knjigi navaja, da ima tišina nično vrednost, vendar v sklopu z besedami podeseteri pomen komunikacije, tako kot sama ničla v matematiki podeseteri vrednost števila. Ena najmočnejših sporočilnih vrednosti z molkom je izraz odnosa do sogovornika, npr. sprejemanje ali ignoranca drugega.

Pri komuniciranju se moramo naučiti pravilno uporabljati tišino in presledke med besedami, kar pa ni ravno enostavno.

4.4.2 Dotik kot komunikacija

Termin proksemija je v teorijo o komuniciranju uvedel E. Hall. Preučeval je, kako ljudje uporabljajo prostor kot nekakšen medij pri komuniciranju. Vsak človek si lasti nek osebni prostor, v katerega pusti vstopiti le določen krog ljudi. Širina zasebnega prostora je odvisna od situacije, razpoloženja in potrebe. Zato ima prostor kot komunikacijsko sredstvo nešteto sporočilnih vrednosti.

Če si podrobneje pogledamo dotik, opazimo, da je v zadnjem obdobju v ospredju preučevanj kot element neverbalne komunikacije. »Telesni dotik je dolgo veljal kot seksualno vzdraženje, poudarja Lewis, toda z razvojem različnih specializacij ter različnih kultur je dobil širši in kompleksnejši pomen.« (Trček 1994, 139). Preko dotika sporočamo povezanost, toplino, simpatijo, s skupno besedo lahko rečemo, da sporočamo čustva. Med dotike uvrščamo tudi rokovanje, ki ima v poslovnem svetu velik pomen. Stik z roko postane izhodišče za vse kasnejše odnose. Gibi pri rokovanju morajo biti udobni in prijetni, ne pa vsiljivi. Odvisni so od značaja in statusa posameznika. Če povzamemo, dotik je povečanje intimnosti med osebami in vodi k večji čustveni izraznosti.

4.4.3 Gibi, kretnje, geste

Kinestetična komunikacija je komunikacija, ki nam jo posredujeta mimika obraza in drža telesa. Na splošno je to govor preko gibov telesa in je najstarejša človekova govorica. Z gibi lahko v veliki meri nadomestimo verbalno komunikacijo. Najbolj pogosta je komunikacija preko rok. Ni ga človeka, ki ne bi bolj ali manj krilil z rokami med tem, ko govori. Pri »količini kriljenja« igra vlogo tudi socialna moč in položaj posameznika.

»Z držo telesa ponavadi sporočamo stopnjo samozavesti ali prizadevanja za pogovor.« (Možina et al. 1994, 563). Tudi gibi nog in stopal nam povedo veliko o sogovorniku. Ljudje obvladujemo zgornji del telesa, ko se počutimo tesnobno, vendar so noge tiste, ki nas izdajo. Če se znajdemo v nelagodni situaciji prekrizamo noge, jih

stresamo ali udarjamo ob tla. In nazadnje očesni kontakt, ki je zelo pomemben, vendar v različnih situacijah ali kulturah daje različne sporočilne vrednosti.

4.5 Manipulacija

Pravzaprav je ločnica med komunikacijo in manipulacijo tako zabrisana, da jo težko prepoznamo ali opredelimo. Bistvo razlikovanja je v namenu komunikatorja – ali nas zavaja ali nas prepričuje. Pri prepoznavanju namena nas vodijo občutki in intuicija, ki nam povedo, da se izgovorjene besede ujemajo ali ne ujemajo z neverbalnim izražanjem komunikatorja. Kajti ravno neverbalna komunikacija je tista, ki izda sogovornika, ko ima namen manipulirati. Zaradi tega moramo sporočilo vedno »dešifrirati«. Torej, poleg lahko dokazljivih verbalnih elementov zaznava naše telo tudi podzavestno igro, ki v končni sliki izzove v nas reakcijo skladja ali neskladja. Trček (1994) v svoji knjigi povzema: »Živimo v času mask (Kretch 1972), človek uporablja besede zato, da z njimi prikriva svoje misli (Talleyrad v Trstenjak 1991, 199).«

Kralj navaja, da gre pri manipulaciji za spreminjanje namenov in situacije. Opisuje štiri osnovne oblike manipulacije (Kralj 1998):

- pridobivanje s ponudbo boljše različice (osebi pušča dober občutek),
- prisilo (poslabšanje razmer nekemu, če ne sprejme ponujenega – občutek je slab),
- prepričevanje na osnovi argumentov (oseba sprejme in ima dober občutek),
- zavezovanje (sprejme, vendar ima oseba slab občutek).

Pri tem poda razlago:

»Manipuliranje kot enostransko lotevanje problema je v najbolj grobi obliki le ukaz, zasnovan na moči, s tem da nasprotni udeleženec nima izbire. Lahko pa gre za pridobivanje udeleženca in se uporablja manipuliranje kot proces, v katerem udeleženec A enostransko preoblikuje pogoje v okolju ali pa razumevanje tega na tak način, da se nasprotnik odloči za smer delovanja, ki jo želi oseba A.« (Kralj 1998, 111)

Značilnosti manipulacije zaznamo tudi pri disonančnem vodji, ki smo ga podrobneje opisali v poglavju 3.6. Obstaja več inč disonančnih vodij. Prvi delujejo prostaško in diktatorsko, na drugi strani pa imamo opravka s prefinjenimi vodji, ki naučeno uporabljajo svoj šarm, karizmatičnost ali družabne spretnosti v namen, da ljudi zavajajo in z njimi manipulirajo. Takšni vodje v sebi nimajo vrednot, na katere sicer glasno prisegajo, ne premorejo sočutja do ljudi in jih v glavnem zanima samo denar in lastno napredovanje. Ko sodelavci začutijo tovrstno neiskrenost, se odnos sprevrže v cinizem in nezaupanje (Goleman 2002, 41).

4.6 Povezava med neverbalno in verbalno komunikacijo-integriteta osebnosti

»Ljudje lahko marsikaj ponaredijo, še posebej iskrenost.« (Geller 2000, 47). Da bi prepoznali pravi namen komunikatorja in razumeli informacijo, moramo povezati tako verbalni kot neverbalni del v celoto. Človekova osebnost ni monolitna zato je večino časa v spopadu z zunanjim in notranjim svetom impulzov. Cilj vsakega posameznika je doseganje določene stopnje celovitosti in skladnosti, tako pri komuniciranju, kot pri razumevanju komunikatorja. Ker popolna celostnost pri človeku ni mogoča, lahko govorimo le o kakovostni stopnji, ki jo doseže posameznik. Npr. lahko se trudimo biti popolno duhovno ali miselno usklajeni, vendar to ni mogoče, lahko pa je to naš cilj, h kateremu težimo, da bi delovali skladno s samim seboj.

Včasih lahko opazimo neskladje, ko sledimo sogovornikovi verbalni in neverbalni komunikaciji, iz tega lahko sklepamo o notranji nedoslednosti komunikatorja. Takrat se moramo zavedati, da poslana informacija nima pravega pomena in sogovornik ne želi povedati tega, kar nam govori.

Največje napake v presoji vrednosti informacije se zgodijo, ko sledimo le enemu delu komunikacije in se na osnovi tega odločamo. Trditev, da oči ne lažejo, je lahko pogosto usodna za managerjevo odločitev, podobna napaka se lahko zgodi, če verjamemo samo izrečenim besedam. Najboljše odločitve so tiste, ki omogočajo celovito presajo prenosa informacije, tako na verbalni kot neverbalni ravni (Mandić 1998, 5–6).

5 KOMUNIKACIJA Z UPORABO ČUSTVENE INTELIGENCE ALI BREZ NJE

Manager ima zelo pomembno vlogo v organizaciji. Njegovo delo je KKOMPI²⁶, komuniciranje, vodenje in sodelovanje z ljudmi, če tega ne opravlja dobro tudi podjetju ne gre dobro. Ljudje smo na splošno sebična bitja. Vsaka komunikacija je sprožena zaradi namena, predvsem pa zato, da bi zadovoljili lastne potrebe in cilje, vendar se moramo zavedati, da imajo cilje in potrebe tudi ljudje, ki nas obkrožajo. S pravim načinom in uporabo čustvene inteligence pri komuniciranju lahko zadovoljimo sebe in druge. V večini managementa je še vedno prisotno mišljenje: »Cilj opravičuje katerakoli sredstva.« (Jelovac 1997, 45), vendar:

»Od tod spoznanje, da je slab način delovanja managementa samodestruktiven preprosto zato, ker njegovo konsekvantno posplošenje ni mogoče, temveč je, nasprotno, pogubno tako za tistega, ki se po njem ravna, kot tudi za gospodarski sistem.« (Jelovac 1997, 45)

5.1 Kdo je kriv za neustrezno notranjo komunikacijo?

Že sama raziskava ugledne londonske agencije MORI nam pove, da je danes le 2 % zaposlenih bolj zadovoljnih s sistemi notranjega komuniciranja kot s tistim sistemom, ki se je izvajal pred 20 leti. Podatek vzbuja strah, saj današnji čas ponuja res veliko možnosti, tehnološke podpore, znanja in različnih komunikacijskih kanalov, preko katerih ljudje lahko komunicirajo. Tudi slovenska raziskava²⁷ o mikroklimi v podjetjih kaže v škodo internega komuniciranja. Vzrok je v slabem vodenju in komuniciranju vodilnih delavcev ter predvsem v izraziti uporabi »sile« pri managerjih ter strogo hierarhični strukturi podjetij. Posledice slabe komunikacije se kažejo na nezadovoljstvu zaposlenih, slabem imidžu in produktivnosti podjetja. Ameriško združenje za management AMA je preko raziskave ugotovilo, da 14 % od 40 urnega delovnega čas »gre v nič« prav zaradi slabih komunikacij. (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>)

Tourish (1997) v svoji študiji preseneča z ugotovitvijo, da »dobri odnosi z zaposlenimi in med njimi zagotavljajo trikrat večjo uspešnost organizacije kot skupna kombinacija štirih, navidez bolj pomembnih ekonomskih dejavnikov: tržnega deleža, obračanja kapitala, velikosti podjetja in povečane prodaje« (<http://www.dialogos.si/nova-teorija>). Pri tem še navaja, da ni problem v zaposlenih, da ne povedo, kar mislijo,

²⁶ KKOMPI: kontroliranje, koordiniranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje (Kralj 1998).

²⁷ Raziskava o mikroklimi v slovenskih podjetjih, izvajalec GZS.

ampak v managerjih, ki jim ne prisluhnejo in iz informacije ne potegnejo najboljše odločitve in smernice.

5.2 Razvoj komunikacije od »prve do tretje generacije komuniciranja«

Ko analiziramo načine komuniciranja v bližnji preteklost, lahko glede na obdobje zaznamo različne komunikacijske strategije, ki so jih podjetja izvajala.

Pred desetimi do petnajstimi leti so bile organizacije usmerjene navzven. Glavni namen komuniciranja je temeljil na pridobivanju in dajanju informacij. Pomembno je bilo prepričevanje (včasih tudi zavajanje) kupcev in potrošnikov. Izvajalo se je enosmerno komuniciranje, tako imenovano *komuniciranje prve generacije*. Osnovni moto je bil: »Čim več prodati!!!«

Na določeni točki se začnejo stvari spreminjati in prehajati na *komunikacijo druge generacije*. V ospredje pride »človeški faktor« in organizacijsko komuniciranje se začne obračat tudi navznoter. Komunikacija začne potekati dvosmerno, tako navzven kot navznoter, vendar pa bistvo ostaja isto: »Čim več prodati!!!«

Danes, to ni več dovolj. V podjetjih med zaposlenimi se porajajo nova vprašanja, ki so neprizanesljiva. Vprašanja zaupanja v vodstvo in podjetje, problemi ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, vprašanje stresa, motivacije, vrednot in etike. Stara poslovna paradigma, utemeljena na manipulaciji in nadzoru, se vse hitreje umika in teži v smeri ekonomsko boljšega in kvalitetnejšega, od ekonomije obsežnejšega (čim več prodati).

V ta namen mora management črpati elemente prepoznavnosti in razlikovanja iz duhovnega jedra organizacij, iz vrednot in čustev (www.dialogos.si/komunikacije-tretje-generacije). Management je izgubljen v poplavi novih dejstev. Ko se odkrije, kaj so vrednote in čustva v organizaciji, tam se šele začne nova pot. In ravno v tej točki pridejo do izraza poznavanje in izvajanje čustvene inteligence in vrline resonančnih managerjev, da vzpostavijo nov način dialoga in slog vodenja med zaposlenimi.

5.3 Interno komuniciranje je proces

Če se ozremo v slovenski prostor in njegovo zgodovino, opazimo, da je zgodovinski vplivi socializma in samoupravljanja na interno komuniciranje še vedno močan. Večina podjetij deluje po principu mehničnega²⁸ tipa podjetij, komunikacije pa so enosmerne (obveščanje, informiranje, elektronska pošta, priročniki za delo itd.). Management večino svojega časa posveti uresničevanju nalog in ciljev, ki pa so bolj finančne ali tehnične narave. Premalo se ukvarja s slogom vodenja in komuniciranja z ljudmi. Za to

²⁸ Nasprotje organskemu tipu podjetij.

mu enostavno zmanjkuje časa ob dosledni usmerjenosti k razreševanju vedno novih problemov.

Kapitalistični način dela (delničarstvo) je vse še bolj poglobil in racionaliziral ter usmeril naloge managementa k doseganju čim boljših profitov v čim krajšem času. Ob takih usmeritvah, management še bolj pozablja na zaposlene, ki rezultate pravzaprav ustvarjajo. Čeprav se organizacijske klime v podjetju ne da izmeriti s termometrom, so rezultati povsem jasni. Pojavlja se vedno višji absentizem²⁹, manjša se produktivnost, vsesplošno nezadovoljstvo narašča. Bilančni izkazi nam dokaj nazorno pokažejo stanje v podjetju, vendar management še kar vztraja na svojem ustaljenem slogu vodenja in komuniciranja.

Redka podjetja se začenjajo zavedati, da so spremembe nujno potrebne, vendar pa jih pogosto vpeljujejo na napačen način. Filozofija, da je treba v podjetju vzpostaviti organizacijsko klimo na boljšo raven, se ne obnese in ostaja le stvar diskusije. Predpostavka, da se morajo zaposleni v podjetju dobro počutiti, velikokrat ne obrodi sadov, in to iz popolnoma enostavnega razloga – še tako dobre interne komunikacije se »izničijo« zaradi slabega sloga vodenja in komuniciranja managementa samega.

»Temeljno poslanstvo internega komuniciranja bi moralo biti ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost in ne, kot menijo mnogi, prispevek k prijaznemu počutju.« Prijazno in dobro počutje je avtomatska posledica pravilnega pristopa v strategiji podjetja. Zmotno in napačno začeto poslanstvo ima lahko v nadaljevanju zelo resne posledice (<http://www.dialogos.si/komunikacije-tretje-generacije>). Spreminjanje sloga komuniciranja in vodenja ni stvar enega dneva, marveč je to zahteven proces, ki se nikoli ne konča.

5.4 Management se razkriva skozi svoja dejanja in svoje zaposlene

Če hočemo delovati v skladu s čustveno inteligenco, moramo tako tudi resnično razmišljati. Povratna zanka 360° je pripomoček, ki nam pomaga razkriti sebe skozi opazovanje drugih.

Eden izmed trendov zadnjega desetletja je povratna zanka ali metoda 360° povratne informacije o osebnem razvoju. Priporočljiva je za vodje in managerje. Deluje na principu prepoznavanja samega sebe, preko mnenj drugih.

Vsak človek, tako tudi manager, ima zgrajen model samopodobe, ne glede na to, ali se ga zaveda ali ne. Vidimo in občutimo se na različne načine: pametne, dobre, spretno, prijazne itd. Samopodoba ima v resnici velik vpliv na posameznikov razvoj, njegov način obnašanja in funkcioniranja v družbeno-socialnem življenju. Deluje kot nekakšen filter, ki spušča skozi stvari, ki si jih želimo slišati, vse ostalo se odbije in ne pronica do

²⁹ **Absentizem** (iz lat. *absens* odsoten) odsotnost z dela zaradi bolezni.

nas samih. Od tod tudi vsesplošno prepričanje, da se ne moremo spreminjati, ker smo takšni, kot smo. S tem se držimo kot »pijanec plota« svojega tradicionalnega razmišljanja in se upiramo spremembam. Kdo se pa ne bi, če je pa najlepše ždeti v že poznanem svetu, kajti proces sprememb ni enostaven, še manj pa lahek.

Sprašujemo se, ali je možno spremeniti samopodobo. Odgovor je vsekakor DA!!! Možnosti in razlogov, da do transformacije pride, je več. Večinoma se spremembe začnejo dogajati v trenutku, ko začne obstajati opazno nelagodje, nezadovoljstvo in če priporočila za spreminjanje pridejo od nekoga, ki ga zelo spoštujemo in nam je vzor; ali pa ko je človek samovoljno pripravljen na spremembo.

Videti se tako, kot se vidimo sami, je veliko premalo, videti se, kakor nas vidijo drugi, je temeljni koncept modela 360°. Model vsebuje štiri transformacijske faze. Z dobljeno povratno informacijo se v posamezniku ruši zgrajena samopodoba in notranja psihološka stabilnost, ogrožena je varnost posameznika.

Faze si sledijo v naslednjem zaporedju (<http://www.dialogos.si/povratna-informacija>):

- najprej doživimo šok (kako so si drznili);
- sledi mu jeza (krivi so vsi drugi);
- nato zavračanje in odpor;
- kot zadnja faza je sprejemanje (mogoče bi pa res moral razmisliti o tem, kaj mi hočejo povedati, kako bi se lahko spremenil).

Zaznati je, da mnogi managerji zavračajo to metodo z nelogičnimi izgovori, da podrejeni ne morejo ocenjevati »njihove strokovnosti«. Dejstvo je, da se pri tej metodi ne ocenjuje strokovnost, ampak se predvsem analizira vedenje. Ne gre za ocenjevanje ozke strokovnosti, ampak za to, kako zaposleni občutijo vodenje in komuniciranje nadrejenega. Če je že naloga managementa v vodenju zaposlenih in doseganju skupnih ciljev, bi bilo dobro vedeti tudi to, kako vodje vodimo zaposlene in ali smo uspeli v tej nalogi. Vendar, večina je proti takšnemu preverjanju. V ozadju negiranja managementa o preizkusu 360° povratne informacije se čuti posameznikov strah, prevelik ego, status quo, ali pa preprosto aroganca. Iz tega je razvidno, da je statusni simbol posameznika tisti, ki ima prednost pred vsem. Za organizacijo dragocena informacija pa ima status nične vrednosti, pa čeprav nam transparentno pokaže, kaj je treba spremeniti za boljše in učinkovitejše vodenje in komuniciranje z zaposlenimi.

5.5 Management ni serija tehnično procesnih opravil, ampak predvsem skupek človeških odnosov

Manager ni in nikoli ne bo samo serija tehnično procesnih opravil, ampak je predvsem skupek človeških odnosov in vodstvenih sposobnosti. Preprosta težava

managerjev se vidi v tem, da ni dovolj usposobljen na področju psihologije, sociologije, etike, vodenja in komuniciranja z ljudmi. Površno poznavanje teorij Maslowa, Hertzberga, McGregorja in drugih še ne pomeni, da je manager dober motivator, komunikator in vodja. Zelo pomembno je, da razume njihov globlji pomen in jih zna aplicirati na realno podlago. Vsaka komunikacija je unikaten proces in nam da svojstven odziv. Management mora opazovati in prepoznavati odzivnost zaposlenih, da pravilno ukrepa v nastalih situacijah, pri tem sta izredno pomembni etika in čustvena inteligenca v povezavi z razumom.

Posebnost 20. stoletja je, da večina managerjev podleže željam in težnjam lastnikov podjetij, ki stremijo po kratkoročnih in hitrih pozitivnih rezultatih. V želji po zadovoljivosti lastnikov in v pomanjkanju prej omenjenega znanja pa managerji izničujejo svojo osebnostno identiteto.

Obdržati integriteto dobrega, odgovornega vodje, ki drži obljube in je dovzeten tudi za povratne informacije, je za marsikoga na vodilnem položaju velik zalogaj. In čeprav se zdi na prvi pogled, da je »managiranje« enostaven proces, to v resnici ni. Manager je razpet med različnimi situacijami, ki jih mora med seboj usklajevati, med interesi lastnikov (profit), zaposlenimi (varnost), medijev (berljive zgodbe) in lokalno skupnostjo. Ni tako enostavno delovati brezhibno na vseh področjih. Pri tem se spomnimo na Aristotelovo razlago v Etiki, ki pravi:

»Izbira med dvema perspektivama,« dobro živeti in dobro uspevati, »je izbira med etiko, ki nam skuša pojasniti, kako prenašati družbo, v kateri je pravičen človek križan, in etiko, ki jo zanima, kako ustvariti družbo, v kateri se to ne bo več dogajalo.« (MacIntyre 1993, 69)

Vodja prihodnosti bo postal tisti, ki bo znal in bo sposoben udejanjiti vizijo podjetja, motivirati zaposlene, čutiti njihov utrip in hkrati ostati zvest samemu sebi, ali pa ne bo dober vodja.

5.6 Stres - posledica neskladja misli in čustev

»V današnjem času se zdi zelo navzoča umetna podoba inteligentnega, uspešnega /.../ človeka, ki mu gre vse od rok, ker je tako sposoben, / ... / in uspešen in na sploh srečen brez zapletov, hiter tempo življenja in stres pa obvladuje z levo roko ter se pri tem ves čas počuti v formi.« (http://med.over.net/za_bolnike/zdravo_zivljenje/clanki/nasvet/obvladati_stres.php)

Vendar temu ni ravno tako. Stres³⁰ je velik sovražnik človekove osebnosti. Poimenovan je kot *splošen sindrom prilagoditve*. Prvi, ki ga je znanstveno raziskal in opisal, je bil Hans Selye, kasnejši Nobelov nagrajenec (Kezele 1995, 26–27). Tako poznamo telesne ali duševne stresorje. Med slednje spadajo čustvene obremenitve (tragični dogodki, izguba družbenega položaja, ugleda in spoštovanja, samospoštovanje, nesoglasja med osebami, razhajanje med željami in potrebami, prizadet ego itd.). Vsi ti dejavniki povzročajo stalne odzive našega razuma in čustev ter puščajo »brazgotine« v našem telesu. Stres zaznamo preko človekovega obnašanja (pomanjkanje energije, vzkipljivost, nezbranost, slaba komunikacija), posledično to vpliva na organizacijo in zaposlene. Porušeno stanje posameznika ni edina cena, ki jo stres (neravnovesje med čustvi in razumom) prinese v organizacijo, posledice »plača« tudi organizacija sama. Začne se pri posamezniku in se nato divje razpreda preko organizacije in družbeno-socialnih odnosov. Stroškov in škode, ki nastanejo zaradi posledic, skoraj ni mogoče oceniti. Napačne odločitve, slabi poslovni odnosi, nerazumevanje med partnerji, prenos težav iz družine v podjetja ali obratno.

In ravno s poznavanjem in uporabo čustvene inteligence in povezavo razuma lahko obvladamo samega sebe in posledično naš vpliv prenašamo v organizacijo. Poglavitni razlog stresa ni v stresorjih ali zunanjem svetu, ampak v nas samih in znanju obvladovanja le-teh.

Lao-ce, kitajski modrec 6. stoletja pr. n. št., je dejal (Evans in Russell 1992, 126):

»Ni treba teči ven, da vidiš bolje, niti kukati z okna. Raje bivaj v središču svojega Jaza. Večkrat ga zapustiš, manj se naučiš. Poišči svoje srce in poglej, če je pameten tisti, ki se vsakič ozre: naredi tako, da si.«

Ključ do uspeha je torej človek sam in njegov notranji, še ne izkoriščeni potencial, ki je ali ni pripravljen na razumevanje in prednosti čustvene inteligence. Stres je le odziv in ovira, ki nas opozarja na naše neskladje med razumom in čustvi.

5.7 Komercializacija EQ

Kadar managerju uspe razumeti čustva in stališča ljudi, ki ga obkrožajo, vstopi v močan sistem čustvenega usmerjanja, s tem se mu odpre nova dimenzija vodenja in komuniciranja. Njegove besede in dejanja peljejo v sistem, ki ohranja ljudi in cilje organizacije v sozvočju. *Vendar je to dvorezen meč*. Vse več sodobnih ekspertiz je osnovanih na prenašanju znanja o uporabi čustev v organizacije, vendar z drugačnim namenom. Družba se spreminja iz produkcijske v storitveno dejavnost. Ne prodaja se več izdelkov, ampak storitve →»potrebo«, zato »/.../ vse večje število zaposlenih svoje

³⁰ *Stres* (angl.) posledica duševne in telesne preobremenitve (Leksikon CZ 1976, 928). Stres je torej le pritisk, isti pomen lahko razumemo in apliciramo na človeka.

lastne zmožnosti urejanja čustev prodaja kot blago, pri čemer so njihova čustva pogosto predmet družbenih tehnologij in nadzora organizacij, ki jih zaposlujejo« (Šadl 1999, 212). Stvari so se razvile do te skrajne meje, da je emocionalno delo pridobilo samostojen status obravnave, tako kot ga imata fizično in intelektualno. Ta način dela zahteva od delavca, da v sebi vzpodbudi, potlači ali predela lastna čustva, izkazuje pa tista, ki so najbolj primerna za delo, ki ga opravlja.

Pri tem se vprašamo, ali ni to le ena od tržnih niš, kjer se obeta velik zaslužek, trenuten modni trend ali ena največjih manipulacij doslej. Odgovor je jasen, kajti »človekova čustva in njihovo urejanje so v teku 20. stoletja vse bolj vprežena v voz ekonomskih imperativov« (Šadl 1999, 214), manj pa k iskrenosti in izboljšanju medosebnih odnosov.

6 ODGOVORI IN RAZMIŠLJANJA

6.1 Kaj nam ponuja informacijska doba v kateri živimo?

Samo se postavlja vprašanje, čemu prav sedaj takšna pomembnost čustvene inteligence? Odgovor je zelo enostaven. Spreminja se tehnologija, znanstvene teorije, etika in kultura podjetij, istočasno pa se spreminja tudi posameznik. Priča smo velikim spremembam. Kapital in denar sta postala glavni gonili tega sveta. Edina stalnica v današnji dobi je postala sprememba.

Podoben problem, kot ga je imel Taylor kakšnih 100 let nazaj, se pojavlja v današnjem času, le da tokrat postavljamo pod vprašaj produktivnost umskih delavcev. Preobrazba iz pretežno fizičnih v pretežno umske delavce prinaša s seboj velike spremembe. Ena od teh je tudi uporaba čustvene inteligence pri vodenju in komuniciranju z ljudmi, vendar pristop k umskim delavcem mora biti drugačen. Tako kot je moral fizični delavec imeti trdo roko vodje in močne mišice, mora današnji »delavec« imeti lastne sposobnosti, znanje in dobre medsebojne odnose v podjetju, le tako bo njegov osebni potencial prišel do pravega izraza. Čustveno inteligentni vodje so tisti, ki lahko veliko pripomorejo k temu.

V času, ko je najpomembnejša vrednota denar in je zanj marsikdo pripravljen narediti prav vse, se zaposleni počutijo ogrožene, posledično pa se slabšajo rezultati dela. Visoko razvite tehnologije, računalniki, delo na domu, virtualna podjetja prinašajo s sabo tako pozitivne kot tudi negativne posledice. Lahko bi reki, da:

- v novem, vendar okleščinem delavnem vzdušju, kjer velja le posel in podpisana pogodba, je vrednota čustvene inteligence še bolj izrazita; ljudje pogrešajo povezanost, empatijo in pogovor v živo;
- delovne organizacije racionalizirajo proizvodnjo, zato se vedno bolj krčijo, zagotovljenega delovnega mesta ni več nikjer, ljudje so pod nenehnim stresom.

Zaposleni, ki še ostajajo v podjetju, so na bolj izpostavljenih mestih, njihov odnos do ljudi, komuniciranje in vodenje pa so vedno bolj vidni. Včasih se je značaj managerja (močan temperament, plašnost) lahko zakril v množici, danes so spretnost obvladovanja položaja, samega sebe, skupinsko delo in vodenje bolj izpostavljeni. Kvalitete, ki jih prinaša čustvena inteligenca, veljajo veliko več kot nekoč.

6.2 Zakaj je neverbalna komunikacija tako pomembna? Kaj razkriva o managerju?

Kot smo videli iz razlage v točki 4, je bolj kot verbalna pomembna neverbalna govorica komuniciranja za prepoznavanje pravega namena komunikatorja. Preko nje in skozi njo se razkriva pravi namen poslanih informacij. Ne živimo več v dobi 80-ih, ko

je delavec izvrševal ukaze nadrejenih, ampak v informacijski dobi, dobi, kjer tečejo prefinjene energije skozi komunikacijo. Ljudje so danes bolj izobraženi in zaznavajo tudi drugačne tone komunikatorja. Pristna neverbalna komunikacija je tista, ki daje komunikatorju karizmo. Pristnost se kaže skozi iskrenost našega delovanja. Predpogoj, da ljudje začitijo našo iskrenost, je v tem, da se z njimi neposredno soočimo, se pogovarjamo z njimi in jih poskušamo razumeti. Managerji, ki se skrivajo za dopisi, elektronskimi sporočili in oglasnimi deskami, so ljudje, ki imajo težave s komunikacijo in posledično strah pred izgubo lastne vrednosti.

Ko se miselna, verbalna in neverbalna komunikacija ne izključujejo, lahko govorimo o celostni osebi oziroma celostnem, iskrenem in karizmatičnem komunikatorju.

6.3 Zakaj je miselnost in delovanje o racionalnem še vedno prisotna v managementu?

Vzroke in povezavo za strogo razumsko-racionalno delovanja in negiranje čustvene inteligence lahko iščemo v preteklosti. Napačna interpretacija razuma in čustev skozi zgodovino prinese popolno racionalistično mišljenje in se pojavlja tako v strukturah podjetij (Taylorizem) kot pri posamezniku. Razmišljanje o obvladovanju ljudi z imperativnim načinom vodenja in komuniciranja je še vedno prisotna.

Stari Grki so res delili razum in čustva v dva dela, a so prisegli tudi na »harmonijo duše«, vendar se je interpretacija o nepomembnosti čustev močno poenostavila za splošno rabo. Če še enkrat pogledamo Aristotelov stavek, ki pravi: *»Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko. Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način.«* (Aristotel, *Nikomahova etika*) vidimo, da ni govoril o razumu in racionalnosti, ampak o razumnosti kot modrosti ter povezanosti čustev in razuma ter pravilnega delovanja človeka ko in če izzove komunikacijo. Danes je to dejstvo v managementu čutiti kot primanjkljaj in je v večini primerov prevladuje »sila« racionalnega odnosa do stvari in ljudi.

Dejstvo, da je pri Grkih v prvi vrsti vladala etika v delovanju in razmišljanju (v sicer drugačni ureditvi mestne državnice – polis, kot jo imamo danes) v smeri, da »ni vse dobro, kar je koristno«, je element, ki enostavno postavlja pod vprašaj delovanje današnjih organizacij in managementa. Današnje mišljenje temelji na protestantski etiki (Jelovac 1997, 59), katere filozofija je: dobro je enako koristnemu, zato je tudi način dela, v organizacijah in z ljudmi, takšen, kakršen je. Postavlja se vprašanje: za koga je dobro in za koga koristno? Socialni vidiki so tukaj popolnoma zanemarjeni, ljudje v podjetjih so postali objekti za doseganje ciljev managerjev, najpomembnejša stvar pa denar, vrednost delnic in sebično napredovanje posameznikov.

Človek vse prevečkrat gleda na spremembo kot na grožnjo in ne kot na izziv za nekaj pozitivnega, razvojnega in naravnega. Takšna naravnost izhaja iz konzervativnega racionalističnega mišljenja in delovanja posameznika, ki ni pripravljen na spremembe. Boji se izgubiti tisto, kar že ima, ker ne ve, kaj bo dobil.

6.4 Zakaj kultura podjetij upada?

Današnja komunikacija v organizaciji temelji na moralnih normah, katerih bistvo je »tega ne smeš, to smeš« itd. Že sami stavki so negiranje in omejevanje z racionalnimi izhodišči. Na takšen način se doseže želeno prevlado in izpostavi tistega, ki ima moč. Miselnost: *Čustva je treba zatreti zato, da ne bo neredov*, je še vedno prisotna. Tako je osnovna človekova težnja po »svobodi« zatrta v kali. V sistemu in organizacijah se omejitve kar množijo. Vodstvo se skriva za papirje, pravila in zakone ter delegativno avtoritativno vodi sistem in organizacije.

V managementu se še vedno predpostavlja, da se s tem načinom najlaže zadrži avtoriteto in nedostopnost. Neposredna – osebna komunikacija predstavlja prevelik izziv in možnost, da ga izda. Navidezna moč, ki jo ima v rokah, ni moč, ampak prefinjena sila, s katero uveljavlja svojo avtoriteto, ki aktivira strah pri podrejenih. V primeru, da se pojavi v javnosti, je podajanje informacij enosmerno in strogo začrtano v okvir informacij, lastno neznanje ali neskladje med verbalno in neverbalno komunikacijo pa zastrto s »kamnitim« videzom obraza. Pomanjkanje čustvene inteligence se tako kaže v teroriziranju zaposlenih in manj v iskanju skupne rešitve. In tako se vse vrta v začaranem krogu. Ljudje so nezadovoljni, management pa vztraja pri svojem načinu dela. Vendar, izkazovanje moči s pomočjo sile prav gotovo ni dobro, še manj pa produktivno.

6.5 Pozitivacija konflikta

Različnost stališč je dobra osnova za razreševanje problemov. Brez konflikta ni pogajanj, brez pogajanj ni rešitve. Ko se management sooča z različnimi mnenji sodelavcev, se mora zavedati, da je razreševanje konfliktov prednost in ne slabost. Ljudje, ki ustvarjajo konflikte, niso ravno zaželeni v organizacijah, toda z uporabo čustvene inteligence lahko sprejmemo tovrstne ljudi kot ljudi, ki nam kažejo nove, od naših drugačne smernice.

Konflikti in kasneje kaznovanje je ena najslabših metod in načinov vodenja ljudi. Rešuje se jih na več načinov: z »lažno« avtoriteto (s formalno močjo pozicije v sistemu), ali s pravo avtoriteto (ki temelji na doslednosti, pravičnosti, strokovnosti, poštenosti, karizmi). Prav v tem drugem načinu je skrita moč čustvene inteligence.

Managerji, ki vodijo ljudi s pomočjo »moči« formalne pozicije v sistemu, imajo občutek varnosti, vendar je ta zgrajen na laži. K temu pripomorejo tudi posamezniki, ki

posedujejo lastnosti hinavstva in dodajo managerjem lažen občutek vrednosti. Krog se ponavlja, učinkovitost pada, nezadovoljstvo v podjetju narašča. Zaradi vseh teh dejavnikov se vodenje in komuniciranje nadaljujeta na principu »sile«.

Dokler bosta nad drugimi vrlinami vladala zgolj materializem in princip, zgolj učinkovitost kot najvišja vrednota, se stvari ne bodo bistveno spremenile (vsaj v medsebojnih odnosih ne). Soočenje s samim seboj in s svojim notranjim potencialom je hud korak za marsikoga. Upati si in izstopiti iz množice lačnih volkov ter se nasiti preko drugačnega načina, pri tem še verjeti, da boš uspel, je velik korak na poti k »dobremu« managerju. Upoštevanje, da dobro ni vedno koristno, je pogoj, da se vzpostavi pravilen odnos med etiko in moralo ter tako vpelje v družben odnos prepotrebno vrednoto, ki ji pravimo spoštovanje posameznika in tako posledično celotne družbe.

6.6 Kaj je krivo za »slabe« managerje?

Ko želimo razpravljati o slabih ali dobrih managerjih, se moramo najprej vprašati po merilih: kdo je dober oziroma kdo slab manager? S katerega zornega kota moramo gledati, da presodimo njegove kvalitete. So to etična, moralna, obča ali moderna ekonomska merila?

Če se zopet ozremo v zgodovino, k starim Grkom, ugotovimo naslednje. Splošno znano je, da so tako Sokrat, Platon in Aristotel, kasneje pa še kar nekaj velikih mislecev in filozofov, imeli veliko dela in težav opredeliti dobro – *agathòs*, kot slabo – *kakòs*.

Bistvo ločevanja pri Grkih je temeljilo na etični osnovi in splošnem dobrem, ki je moralo veljati tako v zasebnem kot političnem življenju. Na kratko rečeno: pri njih velja, da dobro ni enako koristnemu. Torej, dobro je obče, politično in zasebno dobro, koristno pa ni rečeno, da je nujno tudi dobro, čeprav je koristno in prinaša koristi. Ko se ozremo v našo bližnjo preteklost, opazimo veliko razliko v pojmovanju dobrega, napram Grkom. Širši sistem je osnova, ki daje temelje družbenim razlikam. Danes velja: dobro je enako koristnemu. Torej, če je koristno, velja za dobro in sprejemljivo za vso družbo. Ni dvomov, ni prilagajanj, odločitev je v korist tistemu, ki odloča, vse ostalo je nepomembno.

Je morda dober tisti manager, ki odpusti delavce zato, da ima podjetje še večji dobiček? In naslednje vprašanje: je slab tisti, ki ne podpiše pogodbe, ki bi prinesla podjetju »enormen« zaslužek in v kateri je zapisano, da bodo jedrski odpadki z razpolovno dobo od 30 do 50 let zakopani na njegovem dvorišču blizu naselja? Vprašanj kar ne zmanjka.

Dejstvo je, da moderna etika temelji na drugačnih merilih, kot je grška, na drugačnih presojah in modelih za management. Slabo, dobro, vrлина in pravičnost so bili

v stari Grčiji definirani popolnoma drugače, kot to pojmuje danes. Je torej moč oceniti, kaj je dobro oziroma slabo, kateri manager je slab ali dober.

Izgovor, da je današnji položaj managementa le izhod v sili pri naraščajoči globalizaciji, ni upravičen. Sistem spreminja merila za etično delovanje managementa in ljudi na sploh. Filozofija, ali »boš požrl/zmagovalec« ali boš »požrt/poraženec« vsekakor uspeva.

Grkov res ne moremo enakovredno primerjati z današnjim »materialno usmerjenim svetom«, pa vendar lahko damo na tehtnico grško etično držo dobrega in etiko koristnega današnjega managementa. Torej, katera sodila lahko vzamemo, ko skušamo definirati »slabega« ali »dobrega« managerja: grška ali moderna?

6.7 Kaj nam ponuja uporaba čustvene inteligence in zakaj je managerji ne sprejemajo?

Čustvena inteligenca je zmožnost, da izboljšamo odnose med ljudmi in te naredimo ubrane in spoštovanja vredne ter ublažimo konflikte. Osnovno razumevanje o tem vsebuje štiri postavke:

- opisovanje (zaznavanje),
- razlaga tistega, kar vidiš (mišljenje),
- ugotavljanje občutkov (občutenje) in
- delovanje (komuniciranje in vodenje).

Šele na osnovi analize se odločamo o naši reakciji v danih situacijah. Ni nujno, da se vrednote sogovornika ujemajo z našimi, pa vendar mu lahko izkažemo spoštovanje. Vedno je treba upoštevati, da vsak ravna na podlagi svojih izkušenj in znanj. Izkušnje posameznika so unikatne, saj imajo njemu lasten izvor. Manager bi moral izhajati iz predpostavke, da ne ve vsega, zato so mu lahko vsi ostali motivi za učenje in nadgradnjo znanja.

Neveden je tisti, ki misli, da vse zna in ve, saj je prav to osnovna predpostavka za slabega sogovornika ali managerja. Spoznanja o naših pomanjkljivostih nam dajejo ravno znanja psihologije in sociologije, ki so dokaj zanemarjena v šolskem sistemu in širše obravnavana samo v določenih specializiranih študijski smereh.

6.8 Zakaj za ženske ni prostora na vodilnih mestih?

»Čustva so bila (in so) v evropski tradiciji predmet številnih razlag, najpogosteje z namenom, da bi ljudi svarili in obvarovali pred njihovo nevarnostjo in destruktivno močjo. Podobe kaotičnosti, neobvladljivosti, animaličnosti, iracionalnosti, nevarnosti, *ženstvenosti*, so bile, kakor daleč seže zgodovinski spomin, zvezde stalnice zahodnega razumevanja človeške čustvenosti.« (Šadl 1999)

Iz navedenega citata razberemo, da je ženska v zgodovini vedno pomenila neoprijemljivo »nevarnost«, ki se je porodila predvsem iz nerazumevanja miselnih in čustvenih stanj ženske v odnosu do ostalega sveta. Pravico vladanja si je moški prilastil skozi fizično moč in nato še z racionalnimi posegi ter poskušal obvladati vse tisto, kar mu je bilo tuje in nerazumljeno. Tako je postala ženska nekakšen »tujek«, ki ga je treba disciplinirati z mogočimi ali nemogočimi sredstvi. Opredeljena kot »minus moški« postane predmet, ki se mu je treba v racionalnem svetu ogniti in preprečiti škodo, ki bi jo lahko povzročila v tako imenovanem »urejenem« svetu moške miselnosti.

Prepričana sem, da je do delitve moške in ženske energije prišlo tudi zaradi strahu, saj se ponavadi tistega, česar ne razumemo, poskušamo znebiti ali pa to marginaliziramo. Bojazen, da bi lahko »šibka ženska« obvladala moškega, je še vedno prisotna. Vsa ta dejstva so vidna v globalni podzavesti in se odražajo skozi odnose, ki trenutno vladajo v našem okolju.

Organizacija moderne družbe temelji na družini, kot osnovni celici, v kateri glavno delo še vedno opravlja ženska. Tako so definirani tudi »ženski poklici«, ki so prisotni predvsem v vzgoji in izobraževanju, medicinskih strokah zato pa veliko manj v politiki ali na vodilnih mestih. Tako ostaja osnovni princip, ki se je razvijal skozi zgodovino, skoraj nespremenjen. Spremembe se dogajajo le v možnostih, ki jih sodobna družba nudi vsem in tako si lahko del tega z veliko vloženega truda vzame tudi ženska.

Čemu se bo morala zaradi tega odpovedati, koliko več poti bo morala narediti za dosego cilja in koliko več dokazovanja svojih sposobnosti bo ženska potrebovala, da se dokaže nasproti moškemu, je vprašanje, ki ga slišimo na vsakem koraku. In vendar,

»Nikoli ne boste vedeli, ali je črta ukrivljena, če ob njo ne položite ravne črte«.

Sokrat (v Daughery 2003, 37)

zato dovolite tudi ženski, da pokaže, kaj zmore in zna.

7 SKLEP

Spreminja se tehnologija, znanstvene teorije, etika, kultura podjetij, istočasno pa se spreminja tudi posameznik. Kapital in denar sta postala glavni gonili tega sveta. Edina stalnica današnje dobe je postala sprememba. Podoben problem, kot ga je imel Taylor, se pojavlja v današnjem času, le da tokrat postavljamo pod vprašaj komunikacijo, vodenje in produktivnost umskih delavcev. Preobrazba iz pretežno fizičnih v pretežno umske delavce prinaša s seboj velike spremembe. Ena od teh je tudi uporaba čustvene inteligence pri vodenju in komuniciranju z ljudmi.

Pristop k umskim delavcem mora biti drugačen. Tako kot je moral fizični delavec imeti močne mišice in trdo roko vodje, tako mora današnji »delavec« imeti sposobnosti, znanje in prijateljske odnose v podjetju, če hočemo, da bodo njegove zmožnosti izrabljene. Pri vsem tem igra pomembno vlogo vodenje in komuniciranje managementa.

»Če ne zaupate ljudem, s katerimi delate, jih morate nadzirati, namesto da bi nanje vplivali.« (Covey 2000, 52). To je največja napaka, ki se jo izvaja. Paradigma čustvene inteligence nam kaže pot, kako delovanje spremeniti.

Vsak pomemben preboj je rezultat preloma s tradicionalnimi načini mišljenja. Značilno zanje je, da porajajo nove načine razmišljanja o starih navadah in težavah. Paradigma čustvene inteligence nas usmerja na nov način vodenja in komuniciranja ter osredotočanja. Organizacije in management, ki so pripravljeni sprejeti takšen način delovanja, lahko pričakujejo, da se bodo tudi ljudje v njej postopoma spremenili. Dejstvo je, da nove paradigme ne moremo začeti, dokler ne opustimo stare. Prepričanje delovanja managementa na principu »mitskega človekovega zidu« pred seboj in avtoritativnem delovanju več ne obrodi sadov.

Preteklost je res bila usmerjena samo na razum in visoko produktivnost izdelkov, danes se je treba opirati na jasno identiteto, poznavanje samega sebe in v jasnem cilju, kaj želimo. Močna čustva, slabo razpoloženje in stresne situacije hitro omajajo šibko identiteto managerja, zato se mora uspešen manager temu izogniti. Občutek pri usvajanju čustvene inteligence sčasoma prerase v občutek moči in obvladovanja sebe in posledično tudi drugih. Prvi korak na poti k »obvladovanju sebe« je lahko že to, da si zase postavimo določena načela, ki jih poskušamo dnevno izpolnjevati, npr. pogovor s sodelavci. Uspešna in dvosmerna komunikacija pa temelji na povezanem jeziku »logike – verbalna« in »čustev – neverbalna«, slednji je vplivnejši in motivacijski. Zato je zelo pomembno, da poslušamo z očmi in srcem, šele nato z ušesi. Razumeti moramo predvsem namero komuniciranja, ne da bi že predhodno sodili in nepravilno ukrepali. Empatija igra pri vsej zadevi pomembno vlogo. Preko nje lahko spoznamo svet in poglede drugega človeka na ta isti svet, ki ga živimo. Ni nujno, da se vživljamo v njegova čustva, kajti to bi bilo že sočutje.

Preko komunikacije spoznavamo druge, to ni stvar razuma, ampak zaupanja, saj gre pri tem za sprejemanje drugih, njihovih misli, drugačnosti in pogledov na svet in organizacijo z njihovega zornega kota.

Če racionalistična mišljenja o »minus ženski« položimo na čustveno inteligenco, lahko rečemo, da v tej situaciji zagotovo ne moremo moškega imenovati kot »minus žensko«. Kajti ženske v čustveni inteligenci niso bistrejše od moških, imajo le določene, že zgodovinsko dokazane, prirojene predispozicije pri usvajanju, npr. bolj izostren dar za empatijo, so bolj spretni pri komuniciranju, se bolj zavedajo svojih čustev. Moški pa so že po naravi bolj optimistični, lažje premagujejo stres in zaupajo vase (Goleman 2001, 21). In ker se čustvene inteligence lahko naučimo, je treba tako pri ženskah kot pri moških vložiti dodaten trud v smeri izpopolnjevanja na področjih, ki nam primanjkujejo.

LITERATURA

- Aristotel. 1994. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica
- Covey, Stephen R. 1988. *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Daughery, Jack et al. 2003. *Postanite pozitivni*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti
- Egli, René. 1998. *Načelo LOL²A ali svet je popoln*. Ljubljana: DZS
- Evans, Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center
- Geller, Uri in Lulu Appleton. 2000. *Moja skrita moč uma*. Radovljica: Didakta
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba
- Goleman, Daniel. 1997. *Čustvena inteligenca*. Ljubljana. Mladinska knjiga
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana. Mladinska knjiga
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze
- Kezele, Adrian Predrag. *Transcendentalna meditacija – korak naprej*. Maribor: Center za transcendentalno meditacijo
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoke šola za management
- MacIntyre, Alasdair. 1993. *Kratka zgodovina etike*. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče
- Mandić, Tijana. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja
- Možina, Stane, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- O'Connor, Joseph in John Seymour. 1996. *Spretnost sporazumevanja in vplivanja*. Žalec: Sledi

Šadl, Zdenka. 1999. *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče

Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.

Trstenjak, Anton. 1991. *Za človeka gre*. Maribor: Obzorja

VIRI

http://med.over.net/za_bolnike/zdravo_zivljenje/clanki/nasvet/obvladati_stres.php (12. 4. 2005)

<http://www.dialogos.si/objave/clanki/komunikacije-tretje-generacije> (3. 3. 2005)

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> (3. 3. 2005)

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija> (3. 3. 2005)

Leksikon Cankarjeve založbe. 1976. Ljubljana: Cankarjeva založba

Verbinc, France. 1987. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba