

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NADJA PETRESKA

KOPER, 2020

2020

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NADJA PETRESKA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ČUSTVENA INTELIGENCA KOT OSEBNOSTNA
ZNAČILNOST USPEŠNIH MANAGERJEV

Nadja Petreska

Koper, 2020

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Spretnosti čustvene inteligence so izredno koristne tako v zasebnem kot tudi v poslovnem svetu. Čustva predstavljajo velik del nas in naše osebnosti, njihovo kontroliranje pa lahko postane zelo težavno v stresnih situacijah, kjer čustva prevzamejo nadzor nad razumom in nas tako pripeljejo k nepravilnim reakcijam. V zaključni projektni nalogi na podlagi teoretičnih izhodišč in raznih primerov iz prakse poudarjamo njeno pomembno vlogo z vidika uspešnosti managerjev. Pomembno je, da čustvena inteligenca ni gensko prirojena ter jo lahko z vztrajnostjo in veliko dela na sebi usvojimo. Usvojimo jo lahko z naslednjimi veščinami: z zavedanjem, obvladovanjem in spodbujanjem sebe, z empatijo in družbenimi spretnostmi. Te veščine omogočajo velike prednosti pri vodenju in medsebojnih odnosih v organizaciji kakor tudi izven nje.

Ključne besede: management, manager, čustva, inteligenca, čustvena inteligenca, čustvene spretnosti.

SUMMARY

Emotional intelligence skills are extremely useful, in the private and as well in business world. Emotions are a big part of us and our personalities, and controlling them can become very difficult in stressful situations where emotions take control of the mind, leading us to react incorrectly. In the thesis, based on theoretical backgrounds and various practical examples, we emphasize its important role in terms of managers' performance. It is important that emotional intelligence is not genetically innate, and we can conquer it with perseverance and a lot of work. We can conquer it with the following skills: self awareness, self control, self promotion, empathy and social skills. These skills provide great strengths in leadership and interpersonal relationships within and outside the organization.

Key words: management, manager, emotions, intelligence, emotional intelligence, emotional skills.

UDK: 005.33(043.2)

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Oprelitev problema.....	2
1.2	Namen in cilji.....	3
1.3	Metode dela.....	3
2	MANAGEMENT IN MANAGERJI.....	4
2.1	Zgodovina managementa	5
2.2	Manager in naloge managerjev	7
2.3	Uspešnost managerjev v večdimenzionalnem konceptu.....	9
2.4	Osebnostne lastnosti uspešnih managerjev	10
3	Čustvena inteligenca in managerji.....	14
3.1	Oprelitev čustvene inteligence	15
3.1.1	Čustva	15
3.1.2	Inteligenca.....	18
3.2	Čustvena inteligenca in stili vodenja	20
3.3	Managerji in čustvena inteligenca: primeri dobre prakse	23
3.4	Možnosti za razvoj čustvene inteligence med managerji.....	25
3.4.1	Zavedanje sebe.....	27
3.4.2	Obvladovanje sebe.....	28
3.4.3	Spodbujanje sebe	28
3.4.4	Empatija.....	29
3.4.5	Družbene spretnosti	30
4	Sklep.....	31
	Literatura.....	33

SLIKE

Slika 1: Nivoji managementa in količina potrebnih veščin.....	4
Slika 2: Prikaz razvoja organizacije in managementa.....	6

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Čustva in njihov skriti pomen	18
Preglednica 2: Štirje modeli vodenja	22

1 UVOD

Za uspešno vodenje organizacij imajo pomembno vlogo managerji. S svojim delom, ki vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje, ter z načinom vodenja zagotavljajo nemoteno delovanje organizacije. Da bi managerji dobro opravljali svoje delo, potrebujejo določena znanja, spretnosti in kompetence ter tudi osebnostne značilnosti. Veliko knjig in člankov je napisanih o tem, kako postati uspešen manager. Med vso to literaturo lahko najdemo nekaj skupnih lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni managerji, vendar še vedno opazimo med managerji precejšnje razlike pri vodenju in njihovih osebnostnih značilnosti. Zato je težko trditi z gotovostjo, katere so tiste značilnosti uspešnih managerjev, vendar se lahko subjektivno približamo značilnostim vodij za uspešno in učinkovito delo s sodelovanjem ljudmi pri doseganju poslovnih ciljev organizacije.

Vsi smo se kdaj spraševali, zakaj nekateri ljudje kljub težkim življenjskim preizkušnjam ohranijo svojo stabilnost, optimizem in vedrino, ostali pa se prepustijo preizkušnjam in težavam v odnosih ter pesimistično obupujejo nad partnerjem, življenjem in otrocih. Zakaj nekateri zmorejo odpuščati in življenje graditi na ponovnem zaupanju, medtem pa drugi ostanejo v večni zameri in sovražnosti? Odgovore dobimo v poglobljanju odnosa s samim seboj in s sposobnostmi ustreznega ravnanja s svojimi občutki ter občutki drugih ljudi, prav tako v doživljanju empatije, v veselju do življenja in čustveni samostojnosti ter pravilni komunikaciji in sposobnosti reševanja raznih konfliktov. To in še več so veščine, ki sestavljajo čustveno inteligentnost (Novak Škarja idr. 2004, 10).

Inteligentnost, ki jo pridobimo s šolanjem, nas v nobenem primeru ne pripravlja na čustvena presenečenja, ki nam jih nudi nepredvidljivo življenje. Strokovnjaki, s pomočjo dolgoletnih opazovanj in testiranj množice ljudi, so ugotovili, da visok inteligenčni kvocient (IQ) ni jamstvo za uspešen razvoj človeka, še manj pa za razvoj čustvene inteligence. Skozi čustva se izraža tisti del nas, ki bi rad živel bolj svobodno, polno in srečno. Mi pa ga na drugi strani z razumom utišamo in obsojamo, na koncu pa še čustva dokončno v sebi potlačimo (Novak Škarja idr. 2004).

Ob izbruhu prve svetovne vojne so Američani začeli testirati IQ svojih vojaških rekrutov, kjer so ugotovili, da je povprečni IQ v Ameriki zrastel za 24 točk. Razlogi za to so bili kakovostnejša prehrana, več otrok, ki so zaključili več kot le osnovno šolo, računalniške igrice in sestavljanke, ki so pripomogle k boljšemu razvijanju možganov. Vendar so na drugi strani ugotovili, da je današnja generacija čustveno bolj motena kot prejšnja, veliko otrok je depresivnih in osamljenih, ne znajo kontrolirati svoje jeze, so napadalni in se veliko upirajo. To pa vpliva tudi na njihovo uspešnost v prihodnosti (Goleman 2001).

1.1 Opredelitev problema

Svet danes doživlja velike spremembe, v nekaj letih smo bili priča vzponu postindustrijske družbe, prihodu informacijske dobe in nazadnje revoluciji uma in medčloveških odnosov (Levine in Crom 1997).

Ta prehod v obdobje revolucije uma prisili voditelje k učenju novih spretnosti, da bodo zmožna uspešno nadaljevati vodenje organizacije. Medsebojnih odnosov ne moremo več jemati kot nekaj samoumevnega, saj je od njih sedaj odvisna uspešnost podjetja. Avtokratičen odnos, kjer direktor nekaj ukaže, podrejeni pa molčeče ubogajo, počasi izgublja moč. Vodja bo moral v prihodnosti obvladovati medsebojno sporazumevanje ter bo moral znati izvleči vso nadarjenost, ki jo pripomore in ponuja vsak član organizacije, če želi uspeti v današnji konkurenci (Levine in Crom 1997). Delovanje v skupini in prilagajanje spremembam, sta postali izredno pomembni dejavniki za uspeh (Goleman 2001).

V preteklosti je bilo veliko govora o inteligenčnem količniku; ta naj bi določal inteligentnost posameznika, ki naj bi zelo vplivala na njegovo uspešnost. S pomočjo raznih testov lahko dobljen rezultat IQ primerjamo v IQ-lestevici in si tam nato pogledamo, kako visoka je naša inteligenca. Za povprečnega posameznika znaša rezultat od 90 do 109.

Podjetja so velikokrat svojim potencialnim zaposlenim dali standardizirane IQ-teste za ocenjevanje njihove inteligentnosti. S testom so ugotovili, ali ima kandidat intelektualne sposobnosti za opravljanje določenega dela ali ne. Glede na dosežen rezultat so potem odločali o njegovi zaposlitvi. Tako so podjetja raje zaposlila posameznike z visokim IQ, saj naj bi ti pripomogli k višjemu uspehu podjetja. Vendar danes ugotavljajo, da zgolj z merjenjem IQ ni mogoče določiti uspešnosti posameznika. Veliko ljudi z nižjim inteligenčnim količnikom je danes na vodilnih položajih in obratno. Raziskovalci ugotavljajo, da je za uspešnost posameznika še bolj od IQ pomembna čustvena inteligenca (EQ). Za razliko od IQ, ki nam je v največji meri dan ob rojstvu, se čustvene inteligence lahko naučimo in jo razvijemo, vendar je za to potreben čas, volja in veliko dela na sebi.

V zaključni projektni nalogi bomo najprej v prvem delu opisali zgodovino razvoja vede o managementu, nato bomo opisali naloge managerja in bistvene lastnosti ter sposobnosti, ki naj bi jih premogli uspešni managerji z vidika različnih avtorjev. V drugem delu bomo pojasnili, kaj pomeni čustvena inteligenca, kako se ta odraža pri delu managerjev in kako lahko to razvijamo. Na koncu pa bomo odgovorili še na raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kako čustvena inteligenca vpliva na uspešnost managerjev?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako lahko managerji razvijajo svojo čustveno inteligenco?

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je opozoriti na pomen čustvene inteligence za razvoj uspešnih managerjev. Pri tem gre za pregled ustrezne domače in tuje literature o značilnostih uspešnih managerjev, pomenu čustvene inteligence, njenih značilnosti in možnostih za razvoj le-te med managerji – v okviru opravljanja njihovih vsakdanjih opravil ali v okviru managerskih usposabljanj.

Temeljni cilj zaključne projektne naloge je ugotoviti, ali se managerji zavedajo, kako pomembna je čustvena inteligenca za uspešnost njihovega dela in kako lahko le-to pri sebi razvijejo.

1.3 Metode dela

Pri izdelavi zaključne projektne naloge bomo uporabili metodo kompilacije (povzemanje opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih poznanj) in metoda komparacije (primerjava opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih poznanj). Naloga bo slonela na uporabi sekundarnih virov, predvsem domačih in tujih del ter primerov dobrih praks, ki so navedeni v delih.

2 MANAGEMENT IN MANAGERJI

Manager je oseba, ki ji ustanovitelji ali nadrejeni prepustijo obvladovanje organizacije ali dela organizacije, da bi ti lahko učinkovito in uspešno vodili organizacijo ali ljudi, ter dosegali zastavljene cilje. Skupek managerjev v večji organizaciji imenujemo management; ta ista beseda velja tudi za obvladovanje organizacij (Tavčar 2009).

Delo managerja je odvisno od obstoja organizacije, saj managerji delujejo le v njej. Z njihovim odločanjem vplivajo na uspešnost poslovanja (Možina, Bernik in Svetic 2004). Delovanje managerjev obsega vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v podjetju (Kralj 2005). Management in vodenje nista sinonima, vodenje je sestavni del managementa (Kovač, Mayer in Jesenko 2004). Manager pa je nosilec dejavnosti, njegova dejavnost pa je opredeljena glede na raven na kateri deluje (Možina, Bernik in Svetic 2004). Ločimo med vršnim managementom, srednjim ter nižjim managementom (Kralj 1999). Ti so prikazani na naslednji sliki (Glej sliko 1).

VRŠNI MANAGEMENT	Osebne veščine	Medosebne veščine
SREDNJI MANAGEMENT		
NIŽJI MANAGEMENT	Strokovne veščine	

Slika 1: Nivoji managementa in količina potrebnih veščin

Vir: Management in organizacija: Zapiski (b. 1., str. 2)

Management je večpomenska beseda, lahko je označba za organ, ki vodi poslovanje podjetja in ljudi v podjetju, ali pa je oznaka za vse managerje v podjetju (Kralj 1999). Prav tako je proces vodenja podjetja k izidom (Kralj 2005). Opredeljen je tudi kot ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji, na področjih načrtovanja, organiziranja, vodenja in ocenjevanja, kjer ocenimo, ali so bili cilji doseženi (Možina, Bernik in Svetic 2004). Glavne naloge managementa so urejanje zadev, kamor spada prepoznavanje problemov, iskanje rešitev,

odločanje o rešitvah, izvajanje odločitev, nemoteno spremljanje izidov in povratno informacijo. Management in managerji so odgovorni za kakovost podjetja, zato morajo dobro organizirati procese po ravneh podjetja, po nalogah ipd. (Kralj 2005).

Management nam omogoča določati osnovne smeri razvoja, načrtovati naloge in postopke za doseganje in izvajanje ciljev ter strateške cilje organizacije. Uspešnost managementa je odvisna od vizionarskih sposobnosti managerjev ter usklajevanja delovanja v smislu začrtanih ciljev. Naloge managementov so osredotočene na cilje organizacije, na njene izide in kakovost (Kralj 2005). Dolžnost vsakega managementa pa je, da podjetju ter zaposlenim omogoči rast in razvoj na podlagi vsakodnevnega usposabljanja, učenja in poučevanja (Možina, Bernik in Svetic 2004).

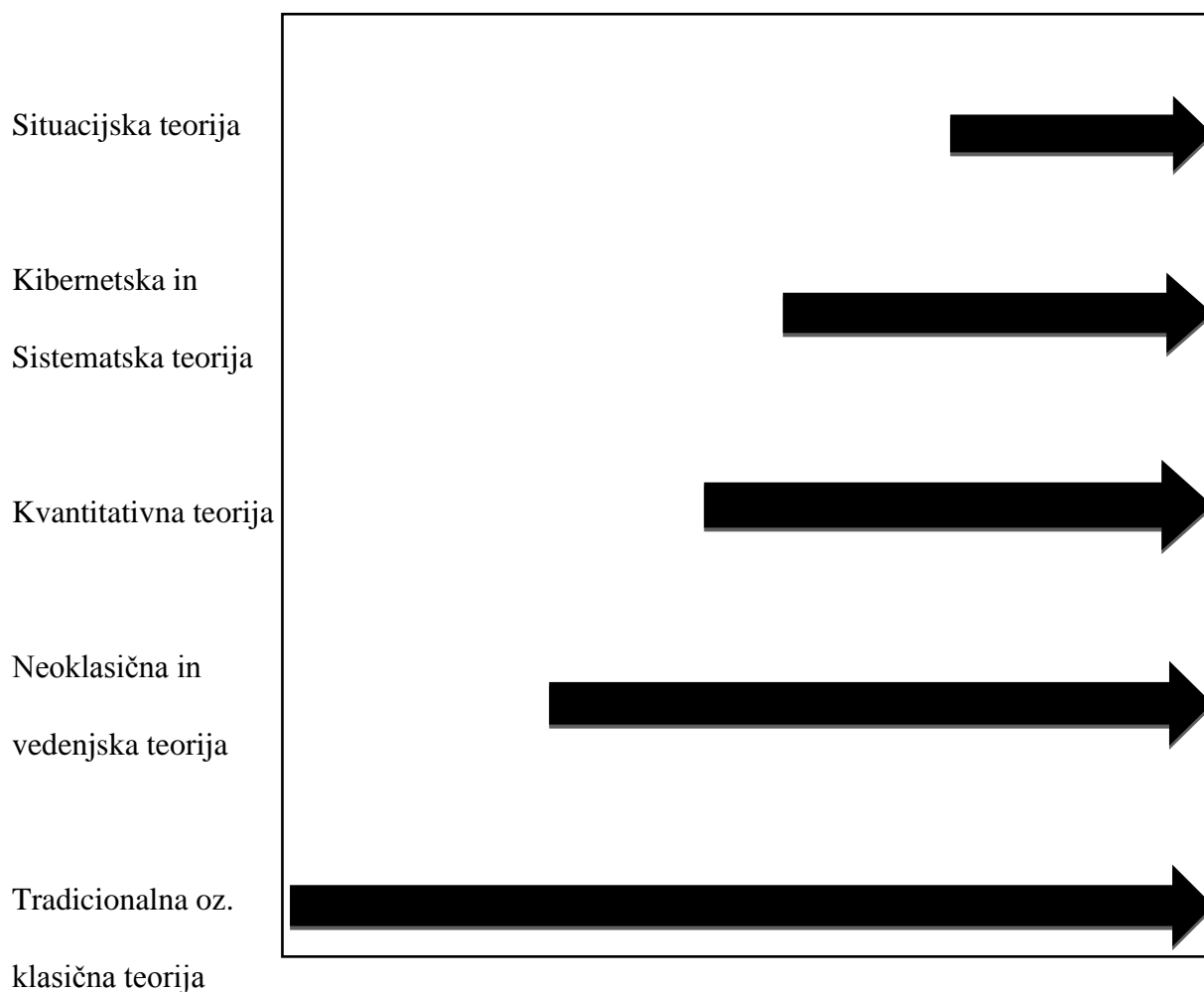
Drucker (2001, 19) pojasnjuje, da je management »natančno opredeljen organ, ki je specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam.« Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 16) pa opisujeta management kot »proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi na vseh razpoložljivih resursov za doseganje postavljenih ciljev.«

Imamo štiri temeljne funkcije managementa (Možina, Bernik in Svetic 2004):

- Načrtovanje; to je proces, ki zahteva največ časa. Tukaj določimo vizijo podjetja, poslanstvo, kratkoročne ter dolgoročne cilje, na koncu pa še načrtujemo pot, kako uresničiti te cilje.
- Organiziranje; tukaj določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, teame, odgovornost za delo, skratka organiziramo vse potrebne procese za uresničitev svojih ciljev.
- Vodenje; je proces vplivanja na vedenje in delovanje posameznika v organizaciji. Tukaj ima manager veliko vlogo, saj ima on največji vpliv na njih na podlagi motiviranja in usmerjanja.
- Kontroliranje ali ocenjevanje; v tem zadnjem delu, ki hkrati poteka skozi celoten proces poslovanja, ugotovimo, ali smo zaželeni cilje dosegli, ter hkrati preverimo kakovost planiranja.

2.1 Zgodovina managementa

Management se je najprej razvil v praksi. Veliko znanstvenih izhodišč o managementu najdemo iz devetnajstega stoletja, vendar se je sistematični razvoj sodobnega managementa začel pojavljati šele prejšnje stoletje (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).



1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 1995

Slika 2: Prikaz razvoja organizacije in managementa

Vir: Vila in Kovač (1997, 44)

Tradicionalna oz. klasična teorija

Sem uvrščamo tri usmeritve. V prvi F. W. Taylor in njegovi učenci s pomočjo poučevanja in praktičnega delovanja predstavijo uvajanje racionalnega pristopa pri organiziranju dela v podjetju. Temelji tega pristopa so: znanstveni pristop, pravilno izbiranje delavcev, njihove delitve dela ter načrtovanje in izvajanje. Druga usmeritev je imela administrativni pristop, kjer so analizirali podjetje kot celoto, medtem ko so se pri prvi ukvarjali predvsem z delitvijo dela. Najpomembnejši predstavnik administrativnega pristopa je bil Henry Fayol. Tretja in zadnja usmeritev je birokratski model, njen najpomembnejši predstavnik pa je bil Max Weber. Značilnosti njegovega modela so: specializacija pri delitvi dela, stroga hierarhija, vodenje uradnikov na osnovi tehničnih norm in pravil ter oblikovanje uprave (Vila in Kovač 1997).

Neoklasična in vedenjska teorija

Glavno raziskovalno področje te teorije je obnašanje in delovanje posameznika v organizaciji. V tem obdobju je bil najbolj znan hawtorski eksperiment, njegov cilj pa je bil proučevanje vpliva delovnih pogojev na produktivnost delavcev. Rezultati tega eksperimenta so pokazali, da produktivnost ni odvisna samo od dejavnikov klasične teorije, temveč je odvisna v veliki meri od medčloveških odnosov. Prav tako pride v tem obdobju zelo hitro do pravega predora behaviorizma na področju organizacijskih znanosti; tu so poučevali povezanost človekovega obnašanja z organizacijo (Vila in Kovač 1997).

Kvantitativna teorija

Kvantitativne metode so se začele uvajati na podlagi želje po razvoju znanosti o organizaciji in managementu kot eksaktne vede, kjer so se osredotočali na proces odločanja z uporabo različnih matematičnih modelov (Vila in Kovač 1997).

Kibernetska in sistemska teorija

Začetnik sistemske teorije je bil L. V. Bertalanffy, ta je skupaj s sodelavci izhajal iz predpostavke: da lahko različne predmete znanstveno proučimo kot sisteme (Mulej 1994, 17 cit. po Vila in Kovač 1997, 118). Kibernetika je znanost o upravljanju sistemov (Vila in Kovač 1997, 104).

Situacijska teorija

Razvila se je kot posledica želje po večji aplikativnosti sistemskega pristopa. Nastala je na začetku 70. let in izhaja iz trditve: da za rešitev določenega poslovnega problema ne obstaja samo ena najboljša rešitev; prav tako ne moremo uspešnih in učinkovitih modelov vodenja prenesti v drugo podjetje (Certo 1992, 48 cit. po Vila in Kovač 1997, 118).

2.2 Manager in naloge managerjev

Vsaka oseba v podjetju, ki ima moč o odločanju na področjih: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, je manager (Kralj 1999). V teoriji pa imamo oznake po položajih, kot so predsednik (uprave, družbe ipd), direktor (glavni, generalni ipd.), ravnatelj, poslovodja itd. (Kralj 1999). Vloge managerja razdelimo v medosebne, informacijske in vloge odločanja (Možina, Bernik in Svetic 2004). Njihove naloge pa so načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Kralj (2005, 16, 18) pa te temeljne naloge dopolnjuje še z motiviranjem, informiranjem, koordiniranjem in s snovanjem zamisli o poslovanju, ki je izhodišče za formiranje in delovanje podjetja ter za izoblikovanje politike podjetja.

Načrtovanje / planiranje

Načrtovanje je miselni proces, kjer vnaprej razmišljamo in planiramo o prihodnosti; kako doseči boljšo in večjo poslovno uspešnost ter kako zmanjšati tveganja prihodnih poslovnih odločitev (Bernik idr. 2000). Prav tako je proces določanja ciljev in izbira najboljšega načina za doseganje teh (Možina, Bernik in Svetic 2004).

Kralj (2005, 16) opisuje načrtovanje kot »konkretiziranje politike podjetja v času in prostoru z opredeljevanjem ciljev, sredstev in poti za njihovo doseganje.« V tem procesu so izraženi smotri, razvojne in sprotne usmeritve, v katerih časovno in prostorsko po sredstvih in odgovornostih razporejamo opredeljene cilje in naloge (Kralj 2005).

Imamo tri vrste planiranja v podjetju (Bernik idr. 2000, 44):

- *strateško*; to je dolgoročno planiranje od 3 do 5 let;
- *taktično*; to je letno planiranje, ki je lahko obdobje koledarskega ali poslovnega leta; in
- *operativno*; tukaj imamo kvartalno, mesečno in tedensko planiranje.

Možina, Bernik in Svetic (2004, 47) navajata pet faz načrtovalnega procesa; določitev planskih ciljev, razvijanje alternativ, izbira med alternativami in oblikovanje planov, politike ter kalkulacij stroškov. Uspešnost planiranja je vidna ob odlično izdelanih planov razvoja in delovanja podjetja ter dobri organiziranosti podjetja z usklajenimi strukturami in urejenimi procesi (Kralj 2005).

Organiziranje

Organiziranje nam z urejanjem struktur in procesov v podjetju pomaga ustvariti primerne medsebojne odnose, za boljše delovanje podjetja in doseganje ciljev (Kralj 2005). Prav tako nam pomaga pri razporejanju nalog ter učinkoviti uporabi virov in sredstev, hkrati nam pa omogoča pametno izkoriščanje časa in energije. Čas pa je izredno dragocen v poslovnem svetu. Organiziranje dela pomeni konstantno in sistematično preučevanje dela, nalog, problemov in odnosov (Možina, Bernik in Svetic 2004). Pri organiziranju se osredotočamo bolj na oblikovanje zaporedij izvajanja funkcij in delov ter nalog. S tem ponazorimo, kako je treba nekaj narediti, izpeljati ipd. (Kralj 2005).

Možina, Bernik in Svetic (2004, 87) ločijo med tremi ravni organiziranja dela:

- *Organiziranje lastnega dela*; sem uvrščamo probleme, ki se zadevajo razporeditve in izkoriščanja našega delovnega časa, priprav na delo, delovnih sestankov ipd.
- *Organiziranje dela v skupini*, sem pa spadajo problemi in odnosi s sodelavci, kot je učinkovito spremljanje dela, vodenje sestankov ipd. Tukaj imamo tudi posebne oblike dela, ki se imenujejo teami, sestavljajo jih pa dva ali več posameznikov. Cilj teamov je boljši končni rezultat ob medsebojnem sodelovanju in pomoči pri oblikovanju ali reševanju problema, saj kot pravijo, več glav več ve.

- *Organiziranje dela v organizaciji*, tukaj imamo vse probleme, ki se nanašajo na organizacijo od opredeljevanja ciljev pa do analize in načrtovanja, ter spremljanja dosežkov.

Vodenje

»Vodenje je vplivanje na posameznika in osebni stik s posameznikom in skupino za doseganje skupnih ciljev« (Možina, Bernik in Svetic 2004). Z vodenjem ustrezno vplivamo ter usmerjamo zaposlene, pri opravljanju njihovih nalog (Kralj 2005). Za vodenje ljudi moramo imeti posebne sposobnosti, kot so sposobnost pridobivanja sodelavcev in biti iznajdljivi pri motiviranju. To dosežemo, če poznamo njihove interese ter interese podjetja. Prav tako so pri vodenju pomembni skupinsko delo, uspešna medosebna komunikacija ter obvladovanje konfliktov (Kralj 1999).

Nadzorovanje / kontroliranje

Zadnja naloga managerjev v procesu je kontrola, kjer manager analizira morebitna odstopanja med doseženim in planiranim ciljem ter v primeru velikega odstopanja sproži potrebna ukrepanja za popravo in odpravljanje teh. Uspešnost zastavljenih ciljev je možna le ob stalnem preverjanju, usmerjanju ter popravljanju zadanih ciljev. To nam omogoča proces kontroliranja (Možina, Bernik in Svetic 2004). V njem ena ali več oseb pregledujeta dosežke in ustrezno ukrepa (Kralj 2005). S kontrolo lahko preverimo učinkovitost vseh ostalih nalog; planiranja, organiziranja in vodenja (Možina, Bernik in Svetic 2004).

Množina, Bernik in Svetic (2004, 222) opredelita kontroliranje kot »zbiranje in sporočanje informacij o učinkovitosti in uspešnosti organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih.« To je predvsem upravljalno-vodstvena dejavnost za obvladanje podjetja, prav tako je tudi informativna dejavnost, kjer presoja pravilnost pri oblikovanju podatkov in pri njihovem spreminjanju v informacije (Kralj 2005).

2.3 Uspešnost managerjev v večdimenzionalnem konceptu

Managerji z njihovo uspešnostjo lahko močno vplivajo na zaposlene, lastnike, dobavitelje in zadovoljstvo lokalne skupnosti. Pojasnili bomo vpliv na zaposlene, saj ti so temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja. Managerji so odgovorni za doseganje ciljev v podjetju, te pa dosežejo s pomočjo ljudi, ki pripravijo k učinkovitem in uspešnem delovanju v podjetju (Kralj 2005). Pomembno je, da ugotovimo, v kateri dejavnosti so naši zaposleni najboljši; to nam omogoča pravilno postavitve ljudi na delovne položaje, ki njim in podjetju najbolj koristijo. Petrovo načelo trdi, »da se bodo zaposleni znotraj organizacije dvignili do najvišje stopnje njihovih sposobnosti, nato bodo napredovali in ostali na stopnji, na kateri so nesposobni.« To

pride zaradi dvigovanja sposobnih ljudi na določene položaje, ki ne ustrezajo njihovim talentom (Booth 2009, 16).

Naslednji primer dobro prikazuje to teorijo (Booth 2009, 16):

"Uslužbenka Mary Q. je v podjetju ABC začela na nekem delovnem mestu (mlajša družabnica v prodaji), kjer so ji zelo koristili talenti. Ker dela dobro, napreduje na višji položaj (starejša družabnica v prodaji), kjer so ji talenti še vedno v prid. Še naprej dela dobro in nekoč napreduje na višji položaj (direktorica prodaje). A ta položaj zahteva druge sposobnosti in Mary njeni talenti pri tem ne koristijo. Mary, direktorica prodaje, ni več tako uspešna, zato ne bo dobila novega napredovanja. Veliko let ostane na položaju direktorice prodaje. Pri tem je nesrečna. Ljudje, ki jih vodi, se ne razvijajo, kot bi se morali, in končna bilanca njenega podjetja trpi."

Poleg postavljanja ljudi na nepravilne položaje ima velik vpliv tudi čustveno ozračje zaposlenih. Benjamin Scheider, profesor na univerzi Maryland, je ugotovil, da z oceno ozračja v organizaciji, lahko napovemo raven zadovoljstva svojih odjemalcev (Goleman, Boyatzis in McKee 2002, 33).

Kot vemo, je delo z odjemalci ter reševanje reklamacij izredno stresno in čustveno napeto delo. Razpoloženje zaposlenih, ki skrbijo za odjemalce, pa je zelo pomembno s poslovnega vidika, saj če so ti nesramni, odženejo odjemalce. Obenem lahko razpoloženja privedejo do tragičnih posledic. Ugotovljeno je bilo, da so imeli v oddelkih za srčne bolezni, kjer so bile sestre pretežno slabega ali celo depresivnega razpoloženja, do štirikrat višjo stopnjo smrti med pacienti v primerjavi z drugimi oddelki. Nasprotno pa pozitivna razpoloženja vodijo k boljšim rezultatom. Pozitivno naravnani prodajalci dosežejo najboljše prodajne rezultate. In od česa je odvisno razpoloženje zaposlenih? Od njihovih vodij seveda. Če so ti pozitivno razpoloženi, so tudi zaposleni veseli in pozitivni, če pa so ti negativno nastrojeni, se čuti napetost, zaposleni začutijo odpor in so celo nesramni (Goleman, Boyatzis in MacKee 2002).

Managerji ne glede na vidike interesov različnih deležnikov lahko s svojo uspešnostjo dosežejo usklajevanje ter zadovoljenje vseh teh interesov. To dosežejo z obvladovanjem medosebnih odnosov ter dobro razvite čustvene inteligence, ki je ključ pri sodelovanju z ljudmi. S poznavanjem njihovih ciljev, vrednot in občutkov lažje vplivajo nanje, kar jim tudi omogoča, da ustvarijo dobro čustveno vzdušje ter najdejo najboljši možen način za doseganje svojih ciljev in hkrati svoje uspešnosti.

2.4 Osebnostne lastnosti uspešnih managerjev

Kako uspešno podjetje obratuje, je odvisno od uspešnosti managerja ter njihovih sposobnosti. Račnik (2010, 17) pravi, da nič ne prinese tako drastičnih in hitrih sprememb v rezultatih podjetja, kot je zamenjava vodilnih managerjev, ki so odgovorni za te rezultate. Učinkoviti managerji so osredotočeni na prihodnost, cilje, rezultate, reševanje težav in so v nenehnem

gibanju. Njihova uspešnost pa je odvisna od njegovih lastnosti; poštenost, sposobnost vodenja, vpogled v prihodnost in navduševanje drugih (Možina, Bernik in Svetic 2004).

Danes spada tudi moč prepričevanja in pritegovanja ljudi v eno izmed pomembnih lastnosti uspešnih managerjev. Živimo v času, kjer s prisiljevanjem ljudi ne dosežemo ničesar. Potrebne so spretnosti, ki bodo v ljudeh spodbudile zanimanje za to delo in si ga bodo želeli delati.

Da to dosežemo, moramo poznati tri pomembne vidike človeškega vedenja (Levine in Crom 1997):

- Uslužbenca je treba pritegniti v vse stopnje delovnega procesa. To dosežemo s skupinskim delom, saj se bodo tako počutili, kot da so del organizacije.
- Ljudi moramo obravnavati kot posameznike, ter jim izkazovati spoštovanje.
- Spodbujati je treba njihovo kakovostno delo z nagradami.

Booth (2009, 17) pravi: »Če bi se vsak dan sprehajali mimo stroja, ki je bistven za uspeh vašega podjetja, delal pa bi le s šestdesetodstotno močjo, kaj bi storili, da bi popravili situacijo? Skoraj vse, kajne? Vendar veliko ljudi, mimo katerih hodimo vsak dan, je podobnih kot ta stroj, njihovi talenti ne delujejo stoo odstotno in kaj naredimo mi? Nič.« Če bi se potrudili in vložili toliko truda in časa v naše zaposlene, bi jim omogočili, da v celoti izkoristijo svoje talente in hkrati bi s tem dosegli še večjo učinkovitost. Vsi zaposleni imajo talente, ki jih s treningom in izkušnjami lahko razvijejo. Če bi prepoznali in razvijali njihove talente, bi bilo naše poslovanje izvrstno.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 53) opredeljuje naslednje lastnosti uspešnih vodij:

- *Inteligentnost*; vodja mora biti nadpovprečno inteligen. Ne sme biti zelo visoko inteligen, saj mu zaradi prehitrega razmišljanja takrat motorika govora težje sledi in po navadi njegovo izražanje ni razumljivo. Seveda tudi podpovprečen ne sme biti.
- *Karakter*; prevladovali naj bi dominantnost, potreba po moči in vplivu na druge.
- *Odprtost*; komunikativnost ter družabnost, hkrati pa sprejemljivost drugačnosti.
- *Čustvena stabilnost*; omogoča, da se oseba hitro vrne v nevtralno čustveno stanje iz skrajnega čustvovanja.
- *Odločnost*; odločno sprejemanje odločitev.
- *Ustvarjalnost*; ustvarjalen vodja nima dlake na jeziku, stvari se loteva temeljito in je trmasto vztrajen pri svojih odločitvah. Veliko vlogo igra umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev.
- *Etična načela*; občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično, biti dober človek.

Dale Carnegie za uspešnost managerjev navaja naslednja načela (Levine in Crom 1997, 179):

- *Glejte zadeve z vidika druge osebe!*
- *Iskreno se zahvalite in pohvalite!*

- *Izkoristite silno moč navdušenja!*
- *Spoštujte dostojanstvo drugih ljudi!*
- *Ne bodite preveč kritični!*
- *Izpolnjujte pričakovanja ljudi!*
- *Ohranite smisel za zabavo in ravnovesje v svojem življenju!*

Bernik idr. (2000, 101–102) delita značilnosti učinkovitega vodje v štiri kategorije:

- *Potreba po vodenju*; to potrebo izraža zelo malo managerjev. Tukaj je pomembna zelo razvita želja po moči ter vplivu in razporejanju aktivnosti.
- *Potreba po moči*; raziskave kažejo, da je temeljni motiv managerja izražati svojo moč. Najpomembnejše pri tej kategoriji je naučiti se izražanja moči skozi lastno znanje, izkušnje, modrost in osebnostne lastnosti. Tradicionalna avtoriteta odmira in lotiti se je treba nove izboljšane avtoritete, ki temelji na skupnem sodelovanju.
- *Kapaciteta empatije*; je sposobnost soočenja s čustvenimi odzivi zaposlenih, ki je posebej pomembna v medosebnih odnosih. Manager mora imeti poleg intelektualne empatije tudi čustveno empatijo, saj z njo lažje predvidi in kontrolira obnašanje zaposlenih.
- *Konceptualne sposobnosti*; to so sposobnosti predvideti in razumeti problem iz večjih zornih kotov hkrati (razvojno tržni, finančni, organizacijski, kadrovski ...). To zmožnosti pridobimo šele z leti izkušenj ter z vsakodnevnim pridobivanjem novih znanj. Pomembno je, da se manager nauči najprej predvidevati probleme, potem pa njihovo reševanje.

Račnik (2010, 17) opredeljuje naslednje kvalitetne lastnosti vodje:

- *Pogum*; potreben je velik pogum in vera vase, da vam bodo ljudje sledili in se pustili voditi.
- *Samoobvladovanje*; z obvladovanjem sebe lahko obvladujete tudi druge.
- *Občutek za pravičnost*; pravičnost opredeljuje jasna pravila in doslednost pri njihovem izvajanju, brez nobenih izjem, saj če vodja začne delati izjeme se njegova verodostojnost zmanjša.
- *Suverenost pri odločitvah*; hitrost sprejemanja odločitev, pri tem pa je potrebno širše poznavanje organizacije: vizijo, poslanstvo in cilje, šele nato lahko hitro in učinkovito odločamo glede procedur in vlog posameznikov v delovnih procesih.
- *Sposobnost načrtovanja*; vodji mora biti jasno, kaj je cilj skupine, koliko časa je na razpolago za uresničitev tega cilja, kateri so načini za doseganje cilja in kakšne vloge imajo posamezniki skupine pri doseganju cilja.
- *Narediti korak več kot drugi*; vodja z vlaganjem več truda in energije v nalogo kot običajno, da vzgled svoji skupini in s tem lahko zahteva od njih, da tudi oni vložijo več časa in truda.
- *Optimizem*; razpoloženje veliko vpliva na motivacijo in hkrati na rezultate. Vodja s širjenjem optimizma lahko doseže dobre rezultate in izboljša odnose v skupini.

- *Simpatija in razumevanje*; vodji ni treba reševati težav ostalih, pomembno je le, da člani skupine začitajo, da jih nekdo razume in, da je nekomu mar za njih.
- *Pripravljenost na sprejemanje polne odgovornosti*; kvaliteten vodja prevzame nase polno odgovornost za rezultate svoje skupine, tudi za napake in pomanjkljivosti.
- *Sodelovanje*; vodja uporabi mehke veščine vodenja.

Levine in Crom (1997, 118) trdita, da je prijazno prepričevanje bolj produktivno in močnejše od kričanja. V njihovi knjigi nam to ponazorita s staro Ezopovo bajko, ki govori o tekmovanju v moči med vetrom in soncem. Veter in sonce sta se prerekala, nato je veter dal pobudo o tekmovanju, kot pogoj pa je postavil, da kdor bo prvi mimoidočega moškega pripravil do tega, da si sleče plašč, je zmagovalec. S pogojem se je sonce strinjalo in tako je veter prvi začel svoj poskus. Pihal je vedno močnejše in močnejše, moški pa se je vedno bolj zavijal v svoj plašč. S tem je vetru onemogočil zmago. Ko je veter ponehal, je prišlo sonce na vrsto. Postopoma je začelo sijati vedno močnejše in topleje, dokler se ni moški začel toliko potiti, da je na koncu slekel plašč.

3 ČUSTVENA INTELIGENCA IN MANAGERJI

Za uspešnost posameznika v vsakdanjih poslovnih in osebnih odnosih velja čustvena inteligenca kot izredno pomemben dejavnik. Ta nam pokaže, kakšne so človekove potrebe, njegove življenjske potrebe ter kako upravlja s svojim čustvenim stanjem. Čustvena inteligenca je človekov značaj, ki se navzven kaže kot obnašanje (Račnik 2010).

Izraz »čustvena inteligentnost« sta prvič uporabila psihologa Peter Salovey in John Mayer. Definirala sta jo kot sposobnost nadziranja lastnih občutkov in občutkov vseh čustev drugih z možnostjo razločevanja med njimi. Opredelila sta tudi pomembne čustvene lastnosti, ki naj bi bile pomembne za uspeh. Mednje spadajo empatija, izražanje in razumevanje občutkov, nadziranje razpoloženja, neodvisnost, prilagodljivost, občutek priljubljenosti, reševanje medosebnih težav, vztrajnost, prijaznost in spoštovanje (E. Shapiro 1999). Sposobnost reševanja problemov ter realno ocenjevanje situacij sta bistveni sestavini čustvene inteligence (Račnik 2010).

Goleman (2001, 19) pravi, da čustvena inteligenca ne pomeni le "biti prijazen", včasih je treba biti tudi malo strog ter ljudi seznaniti z neprijetno, vendar pomembno resnico. Ravno tako ne smemo dopuščati čustvom proste poti, temveč jih moramo obvladovati in jih na primeren način izraziti.

Čustva in razum se med seboj močno prepletajo, gre za konstantno kroženje misli in čustev. Tako kot nam eno čustvo sproži določeno razmišljanje, prav tako posamezna misel sproži določeno čustvo. Naučiti se moramo upravljati z obojim, najpomembneje pa je to, da veliko pozornost posvetimo telesu. Vse to se namreč dogaja v njem, in ko mu prisluhnemo ter ga začutimo, nam to razkrije vse (Gašperlin 2016).

Čustvena inteligenca nam omogoča, da smo v težavnih trenutkih umirjeni in obvladani (Wilks 2009). Dinamika med čustvi in razumom je precej vplivala na razvoj celotnega človeštva. V zgodovini je prevladovala vladavina čustev in velikokrat je bilo čustvo glavni povod za razne usodne dogodke. Posamezniki in narod so bili čustveno zaslepljeni z močnimi čustvi. Kasneje pa je človeštvo odkrilo moč razuma, ta pa nas je vodil do mnogih novih odkritij in spoznanj, vendar s posledicami zatiranja in omalovaževanja čustev. Pri čustveni inteligenci gre prav za sodelovanje med čustvi in razumom in ne za prevlado enega ali drugega (Novak Škarja idr. 2004).

Visoko razvita čustvena inteligenca nam nudi kreativno soustvarjanje, izpolnjujoče odnose, ter nam pomaga pri oblikovanju boljše osebnosti (Novak Škarja idr. 2004). Čustvena inteligenca kaže, kako smo uspešni v ravnanju s samim seboj in v odnosu z drugimi (Možina, Bernik in Svetic 2004). Čustveno odzivanje v odnosih do vseh tistih, s katerimi vzpostavimo medsebojne odnose, močno vpliva na učinkovitost in dosežene rezultate (Račnik 2010).

Drucker (2004, 158) pravi, da je največji izziv managerjev dvig produktivnosti umskih in storitvenih delavcev, saj delovne sile ne moremo zamenjati s kapitalom. Tehnologija pa tudi ne bo postala bolj produktivna ter napredovala brez napredno razvitih umskih delavcev.

Čustveno inteligentni manager je sposoben nadzorovati svoja čustva, vreden je zaupanja, deluje pošteno, spremembam se zlahka prilaga ter pri sprejemanju odločitev upošteva tudi čustva sodelavcev. To mu omogoča pomiriti manj ugodne strasti pri podrejenih in jih spremeniti v dejavnike motivacije. Takšni managerji obvladajo tudi spretnosti, kot so: motiviranje, delo v timu ter hitro navezovanje družabnih stikov (Račnik 2010).

3.1 Opredelitev čustvene inteligence

Čustveno inteligenco sestavljajo čustva in inteligenca. Pravilno sodelovanje obeh pa nam zagotavlja boljše medsebojne odnose s pomočjo upravljanja in zavedanja svojih čustev.

3.1.1 Čustva

»Spodbuda in čustvo, v strokovnih krogih imenovana kot motiv, ki pomeni emocija, osnovno izhajata iz istega latinskega korena v glagolu *movere*, ki pomeni 'gibati se'« (Goleman 2001, 122). Čustva so kot neko gibalo, ki nas motivira, da sledimo svojim ciljem (Goleman 2001). Moramo jih sprejeti, razumeti njihovo sporočilo in jih na ustrezen način izraziti. Raziskave so pokazale, da ljudje na dan v povprečju doživimo 432 različnih čustvenih izkušenj (Račnik 2010).

Čustva so energija, in ker so izjemen osebni vir, je najbolje z njimi upravljati, ne pa jih obvladovati (Račnik 2010). Učijo nas preko raznih izkušenj trpljenja in radosti. Preko trpljenja vidimo stvari v novi luči, prav tako nas bolečina prisili k spremembi in izboljšavi trenutnega stanja. To nas velikokrat tudi opogumi, da se lotimo stvari, ki se jih še nismo, ker nas je oviral strah. Na drugi strani pa nas radost ravno tako spodbuja in motivira pri opravljanju raznih dejavnosti (Wilks 2009). Račnik (2010, 83) trdi, da prevladovanje in kopičenje manj prijetnih čustev, kot so jeza, žalost, zavist, strah, razočaranje, nam zmanjša ustvarjalnost, učinkovitost in pojavi se tudi pesimizem. To lahko spremeni, kadar se zavestno odločimo, da so naše bistvene vrednote sreča, ljubezen, osebna rast in razvoj. Z njihovim zavedanjem in delovanjem proti tej smeri lahko uživamo v življenju in izboljšamo svoj optimizem (Račnik 2010).

Goleman (1997, 339) opredeljuje čustvo kot skupek občutkov in zanj vse značilne misli, duševna in biološka stanja ter pripravljenosti na dejanja. Čustva nas spodbujajo k trenutnim ravnanjem dejavnosti v našem življenju (Goleman 1997). Zaradi prevelike količine ciljev in nezmožnostjo posvečanja vsem hkrati nam čustva, ki so kot nekakšne vrste uteži, pomagajo naše cilje razvrstiti po prioritetah. Na primer, če zagledamo leva in se nam ta približuje, bo

zaradi strahu naš edini cilj ta, da moramo zbežati. Glavni namen čustev je pošiljanje informacij o sebi ter o drugih (Gašperlin 2016). Čustva prav tako vplivajo na miselne procese drugih, namreč vodja, ki oblikuje svojo avtoriteto na strahospoštovanju, avtomatsko zavira ustvarjalnost in konstruktivno mišljenje sodelavcev, ter hkrati uničuje njihovo voljo do dela (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

Prvi refleks v čustveno napeti situaciji prihaja iz čustvenega uma ali srca, ne pa iz razuma, saj razumski um potrebuje trenutek ali dva več kot čustveni, da zabeleži in odreagira na nastali dogodek. Poleg tega hitrega odziva poznamo še drugo vrsto čustvenega odziva, ta pa je počasnejša od prejšnjega, saj najprej v mislih se refleks obdeluje šele nato se ga pošlje občutkom (Goleman 1997).

Znanstveniki so s pomočjo novih metod ugotovili, katere fiziološke podrobnosti sproži določeno čustvo v telesu. Osredotočili so se zgolj na osnovna čustva, ki so predstavljena v nadaljevanju (Goleman 1997, 20–21):

Jeza – srčni utrip naraste, kri se požene v roke in s tem omogoči posamezniku, da hitreje zgrabi orožje ali napade koga, pri tem ima velik vpliv tudi naval hormonov, kot je adrenalin; ta izzove nenaden dvig energije.

Strah – kri se požene v noge in tako omogoči, da se posameznik požene v beg, hkrati obraz postane bled, saj vsa kri je odtekla v noge. Istočasno se telo ohladi, to nam omogoča trenutek časa za razmislek ali ne bi bila boljša rešitev poiskati si skrivališče.

Vesetje – telo je umirjeno, kar mu omogoča radost, pripravljenost in zagnanost za katerokoli nadaljnje delo. Večji vpliv ima med biološkimi spremembami, saj ima izredno moč pri zaviranju negativnih čustev.

Ljubezen – vznemiri parasimpatično živčevje, ki se odzove z splošno umirjenostjo in zadovoljstvom.

Presenečenje – povzdignjene obrvi, omogočajo večji vdor svetlobnega žarka v mrežico ter povečajo obseg vidnega polja. To nam omogoča, da zberemo več podatkov o nepredvidljivem dogodku.

Gnus – zgornja usta se zvije vstran, nos pa je namrščen, to po Darwinovem mnenju je zato, ker se s stiskanjem nosnic zavarujemo pred nagnusnim vonjem in tako izpljunemo ogaben grižljaj. Namreč to čustvo se pojavi, kadar imamo odvrtnost po okusu in vonju.

Žalost – nam pomaga v težkih trenutkih, od raznih razočaran pa do izgub bližnjih. Zaradi žalosti izgubimo moč in voljo za veselje ter življenje. Bolj se pogloblja, bližje depresiji prihaja, hkrati pa zavira presnovo v telesu.

Ta osnovna čustva se naprej povezujejo v sestavljena, na primer jeza in žalost se povežeta v bolečino. Teh je veliko in nima pomena se z vsemi ukvarjati, pomembno je le to, da ni slabih čustev, so le prijetna, ki nas spodbujajo in so povezana z občutki ustvarjalnosti ter navdiha, in neprijetna, ki pa nas ustavljajo (Gašperlin 2016). Vsako čustvo ima določeno funkcijo in nam koristi, le če znamo pravilno z njim ravnati (Novak Škarja idr. 2004).

Z upravljanjem čustev skušamo svoje življenje spraviti v ravnovesje in na pravo pot ter s tem hkrati zadovoljimo tudi naše potrebe, ki so se izrazile preko čustev (Gašperlin 2016). Čustva nas usmerjajo k naši lastni sreči, vendar se jim ne smemo upirati, ampak moramo stopiti na njihovo stran in jih razumeti (Novak Škarja idr. 2004).

Zaradi odraščanja v okolju, kjer so bila čustva zanikana, se danes ne znamo zares soočiti s svojimi čustvi in jim prisluhniti, kaj nam sporočajo, kaj šele jih obvladovati. Že od malega so nas starši ter drugi odrasli učili, kako zatirati svoja čustva. Spomnimo se, kako so nam dejali: "Če boš jokal, te mamica ne bo imela več rada! Ne bodi žalosten! Ne bodi jezen!" (Novak Škarja idr. 2004). Tako prve vzorce čustvenega obnašanja dobimo v družinskem okolju, kjer ima vsaka družina dovoljenje ter nedovoljene čustvene odzive. Ti naučeni vzorci kasneje ovirajo našo rast in nam prepričujejo, da bi na svoj način izražali svoja čustva in občutke (Novak Škarja idr. 2004).

S pozornostjo na naša čustva in ukvarjanjem z njimi, lahko izvemo določene podatke o našem življenju, kot na primer o tem kako razmišljamo o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, o naših najglobljih in tudi skritih vrednotah ter ciljih in ne nazadnje o našem življenjskem smislu (Wilks 2009). Toda v nekaterih okoljih je izražanje čustev še vedno neobičajno ter se največkrat obravnava kot znak šibkosti (Možina, Bernik in Svetic 2004).

Wilks (2009, 26) s pomočjo naslednje preglednice 1 prikazuje in pojasnjuje, da »z odkrivanjem nasprotij postanemo večji in globlji.«

Preglednica 1: Čustva in njihov skriti pomen

ČUSTVO	SKRITO NASPROTJE
Napadalnost	Želja po nežnosti, bližini
Jeza	Potreba po moči, samospoštovanju
Tesnoba	Hrepenenje po pomenu, smislu
Dolgčas	Želja po zavezanosti, resničnih vrednotah
Depresija	Želja po duši, potlačen strah, jeza
Zavist	Želja po izboljšanju samega sebe, dobrem občutku lastne vrednosti
Strah	Potlačen pogum in navdušenje
Žalost	Želja po preobrazbi v nekaj, kar ne bo poznalo izgube
Krivda	Potreba, da bi odvrkli napačne predstave o sebi
Sovraštvo	Potreba, da bi dopolnili svojo senčno plat
Upanje	Potreba, da bi ubežali obupu
Osamljenost	Potreba po zaupnosti, povezanosti
Ljubezen	Želja po poznavanju samega sebe in transcendenci
Ponos	Potreba po resnični ponižnosti, ne ponižanju
Zavrnitev	Hrepenenje po tem, da bi sprejeli življenje in se osvobodili

Vir: Wilks (2009, 26)

3.1.2 Inteligenca

Vse, kar vpliva na inteligenco, poteka skozi možgane, kjer se aktivirajo različni nevroni. Poznamo tri vrste nevronske organizacije. Prva je razumska inteligenca, ki nam omogoča razumsko in logično razmišljanje na podlagi določenih pravil. Druga je čustvena inteligenca, ki nam omogoča čustveno in asociativno mišljenje, ki prepozna razne vzorce in jih veže na navade. Zadnja pa je duhovna inteligenca, s katero smo sposobni ustvarjalnega mišljenja, ta nam pomaga razširiti obzorja ter preobraziti naše mišljenje. Če pa želimo v celoti razumeti

vse tri inteligence, moramo najprej poznati možganske sisteme ter njihove nevronske funkcije (Zohar in Masrchall 2000).

Možgani veljajo za najbolj kompliciran organ v telesu. Sestavljeni so iz zavestnega uma, ki nam omogoča, da se zavedamo samih sebe ter sveta in da se svobodno odločamo glede svojih dejanj, ter iz podzavestnega uma. S pomočjo dotika, vida, vonja in jezikovnega sporazumevanja nam možgani ustvarjajo in sestavljajo naše misli ter omogočajo čustvovanje. Prav tako nadzorujejo vse telesne funkcije, tako fiziološke kot tudi psihološke. Možgani so sposobni neomejene rasti, po teoriji nevrologov se najprej rodimo z določenim številom nevronov, katere v času življenja določene izgubimo. Razlog za to pa je, da določene živčne sisteme malo uporabljamo in se nato ti skrčijo, izginejo ali pa jih možgani uporabijo v druge namene. Če torej želimo povečati svoje živčne sisteme, moramo poskrbeti za njih ter jih nenehno razvijati in uporabljati, saj je prav od števila povezav med nevroni odvisna naša inteligenca (Zohar in Masrchall 2000).

Razumska inteligenca

Tukaj prevladuje bolj racionalno in logično mišljenje. Ljudje so zelo spretni v takšnem mišljenju, bolj kot vse razvite živali, vendar obstaja nekdo boljši od njih, to so računalniki. Pri ljudeh za to vrsto mišljenja so odgovorne nevronske povezave, ki jih imenujemo živčne proge. Te se učijo postopka postopoma, korak za korakom in v skladu z ustaljenim programom ter pravili, ki jih določa formalna logika. Med učenjem poštevanke v svojih možganih spodbujamo nastajanje učnih povezav ter hkrati ustvarjamo zaporedno procesiranje. To nam pomaga pri reševanju raznih razumskih in logičnih nalog. Sposobnost zaporednega mišljenja merijo s standardnimi inteligenčnimi testi (Zohar in Masrchall 2000).

Razumske sposobnosti čustva prepoznajo in se jih zavejo ter pomagajo ugotoviti njihov namen in sporočilo, nato izberejo način, kako nanje odreagirati. Ker razum nima posrednega posega v čustvovanje, nam omogoča, da sebe in okolico vidimo v bolj realni ter razumni luči (Gašperlin 2016).

Čustvena inteligenca

Zohar in Masrchall (2000, 55) istoveti čustveno inteligenco možganov kot povezovalno mišljenje, to pa tvori osnovo večjega dela čustvene inteligence; povezave med enim in drugim čustvom. Povezovalno mišljenje nam pomaga vzpostavljati povezavo med lakoto in hrano, ki bo lakoto potešila, med lajajočimi psi in nevarnostjo ipd. To mišljenje omogočajo nevronska omrežja, ki potekajo preko pogojenih odzivov. Ruski znanstvenik Pavlov je prikazal na poskusih pri psih, kako nevronska omrežja omogočajo učenje in povezovanje vzorcev. Psu so večkrat ob zvoku zvonca ponudili hrano, nakar se je čez čas pes začel sliniti le ob zvoku zvonca. Intenzivnost medsebojnih povezav se lahko z raznimi izkušnjami, ki se jih naučimo, spreminja.

Za razliko od razumske inteligence, kjer so zaporedne živčne proge omejene s pravili in niso zmožne učenja, so nevronska omrežja pri čustveni inteligenci zmožna na novo vzpostaviti povezave glede doživetih izkušenj. Ob spremenjenemu vzorcu se bo spremenila tudi sposobnost zaznave tega vzorca do točke, kjer bo z novo vzpostavljeno povezavo posameznik sposoben videti novega vzorca (Zohar in Masrchall 2000).

Duhovna inteligenca

Zohar in Masrchall (2000, 68) opredeljuje duhovno inteligenco kot sposobnost preokvirjanja oziroma preoblikovanja naše izkušnje in možnost preobražanja našega razumevanja te izkušnje.

Duhovno inteligenco za boljše razumevanje lahko ponazorimo z naslednjim primerom družine zlatih ribic v akvariju, katerega je fizik Machio Kaku opisal v svoji knjigi *Hyperspace*. Perspektiva rib, ki so v akvariju, je takšna, da se oni ne zavedajo, da so v akvariju, za njih je to njihov celoten svet. V Kakujevem primeru ena ribica skoči nad površino vode v akvariju in vzklikne: "O, glej no, od kod sem prišla!" Tej ribici se je preoblikoval nov okvir svoje resničnosti, saj je ugotovila, da prihaja iz sveta akvarijev ter, da zunaj akvarija obstaja večji širši svet. Takšne zaznave doživetij zagotavlja duhovna inteligenca. Omogoča nam, da lahko pogledamo na svet z novimi očmi ter na svež in drugačen način ugledamo predmete in okolje (Zohar in Masrchall 2000).

3.2 Čustvena inteligenca in stili vodenja

Na podlagi določenih raziskav, je bilo ugotovljeno, da vodja oblikuje svoj lasten stil vodenja na podlagi njegovih najbolj razvitih elementov čustvene inteligence. Nekateri managerji so bolj mirne in tihe narave, spet drugi radi izražajo svojo avtoriteto in moč nad drugimi. Številni, ki so starejši, so bolj modri in intuitivni, mlajši pa so bolj trmasti in neizkušeni. Zato je pomembno, da vsak posameznik najde svoj pravi stil vodenja znotraj sebe. A problem tega je, da določen stil vodenja ni vedno primeren za vse nastale situacije in ljudi, mogoče je primeren le za določene. Zato je ključnega pomena za vodjo, da razvije vse elemente čustvene inteligence in s tem prilagaja vodenje zahtevam dejanske situacije in ljudi (Možina, Bernik in Svetic 2004). Račnik (2010, 39-42) opredeljuje naslednje stile vodenja:

Vodenje z ukazovanjem

Vodja pri vodenju uporablja samo ukaze, to vodi do upora podrejenih, saj zanje postane to ukazovanje sčasoma nasilno. Značilnost teh vodij je tudi ta, da redko pohvalijo zaposlene, jih pa z veseljem ter vsakodnevno kritizirajo. S tem rušijo samozavest in zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako jim povzročajo nelagodje, slabo počutje in jim zmanjšujejo zadovoljstvo za opravljanje dela. Veliko vodij, ki uporablja ta stil, je neučakanih in zahtevajo hitro izpolnitev ukazov, pri tem pa jih ne zanimajo izgovori ter se jim zdi nepomembno

razložiti, zakaj jih zahtevajo tako hitro. Kljub velikim negativnim učinkom je ta stil vodenja prisoten pri večini vodij. Seveda obstajajo primeri, kjer je vodenje z ukazovanjem zaželeno, to je na primer, kadar je podjetje v krizi in v posebnih okoliščinah: med požarom, naravnimi katastrofami, prenovo podjetja ali v času, ko podjetju grozi sovražni prevzem.

Tovariško vodenje

Vodja ceni ljudi in spoštuje njihova čustva. Njegovi ideali so harmonija, zadovoljstvo in sreča zaposlenih. Na dolgi rok ta stil nima dobre učinkovitosti, saj ob vsakodnevni uporabi tovariškega vodenja bi lahko prišlo do izkoriščanja s strani sodelavcev. Vendar pa ob občasni uporabi zna pozitivno učinkovati na ozračje v skupini. Vodja, ki svojim sodelavcem ponuditi čustveno oporo ob težkih trenutkih, lahko okrepi lojalnost in povezanost med njimi. Tovrsten slog uporabljamo, kadar želimo izboljšati komunikacijo v organizaciji ali pa želimo povrniti zaupanje v skupini.

Demokratično vodenje

Demokratično vodenje temelji na timskem delu in sodelovanju. Vodja je odličen poslušalec, zelo dobro sodeluje s člani skupine ter ima vlogo sodelavca in ne šefa. Spreten je pri pomirjanju sporov in zna ustvariti harmonijo v skupini. Demokratičen stil je zelo koristen, saj zaposleni sodelujejo pri odločitvah in s tem prispevajo veliko svežih zamisli. Odličen je tudi pri pridobivanju soglasij ali pa pripraviti zaposlene k dejavnejšemu sodelovanju. Edina slabost tega stila je ta, da se lahko sprejemanje odločitev zavleče v nedogled zaradi želje po soglasni odločitvi, te pa ne bomo dobili, pa čeprav vsi udeleženci premlevajo iste stvari. Z odlaganjem pomembnih odločitev lahko vodja izgubi določene priložnosti, ki bi bile zelo koristne za podjetje. V tem primeru bi bolj ustrezal stil vodenja z ukazovanjem.

Mentorsko vodenje

To je eden izmed prijaznih stilov vodenja. Vodja deluje v tem primeru kot svetovalec, ki pomaga razvijati sposobnosti zaposlenih na podlagi njihovih vrednot in ciljev. Omogoča jim prepoznati njihove prednosti in slabosti. Spodbuja jih pri postavljanju dolgoročnih ciljev ter jim pomaga oblikovati strategijo za doseganje teh. Načelo tega sloga je: »Ljudje najraje opravljajo tista dela, ki so jim najbolj všeč.« S tem vodja dobi najboljše od zaposlenih. Mentorsko vodenje izključuje pretiran nadzor, med njimi pa vlada odprta in spoštljiva komunikacija. Ta stil vodenja izredno dobro funkcionira pri zaposlenih, ki kažejo razne pobude in so motivirani pri svojem osebnem ter strokovnem razvoju. Vodje jim z mentorskim vodenjem pomagajo pri razvijanju sposobnosti, da lahko izboljšajo svojo produktivnost. Tega stila pa ne uporabljamo pri zaposlenih katerih jim primanjkuje motivacije.

Vizionarsko vodenje

Vprašanja, kot sta npr. kaj je bistvo našega delovanja in obstoja ali kaj prispevamo skupnosti in svetu, omogočijo vodjam spoznati poslanstvo organizacije. Poslanstvo je višji smisel, kot je konec meseca dosežena realizacija v denarju ali v določenem številu izdelanih produktov. Poslanstvo omogoča organizaciji in zaposlenim uvideti smer, v kateri potujejo. To smer imenujemo vizija. Vizionarski vodja pa je tisti, ki vizijo podjetja uporablja pri odločitvah in motiviranju zaposlenih. Pove jim, kaj morajo narediti, zakaj morajo to narediti in katere vrednote bodo s tem uresničene. Prav tako vizionarski vodja podrejenim postavi jasno sliko prihodnosti, s tem jim omogoči jasnejšo predstavo o njihovem delu ter njihovih vlogah v različnih delovnih procesih. Ta stil je pogosta oblika vodenja, najbolj pa se ga priporoča pri preoblikovanju podjetja ali pa, ko podjetje potrebuje dodaten jasen občutek, v katero smer mora delovati.

Možina, Bernik in Svetic (2004, 30) trdijo, da je za uspešnost organizacije res odvisen stil vodenja, zato je pomembno izbrati pravilen stil vodenja, ki je primeren trenutnemu dejavniku. Poznamo več vrst vodenj, ki so predstavljena v preglednici 2.

Preglednica 2: Štirje modeli vodenja

Modeli	AVTOKRATSKI	SKRBNišKI	PODPORNI	DEMOKRATIČNI
Vsebina				
Temelj modela	Moč	Ekonomski vir	Participacija	Partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Teamsko delo
Usmerjenost zaposlenih	Ubogljivost	Varnost, ugodnost	Delovni učinek	Odgovornost
Odvisnost zaposlenih	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Odvisnost od sodelavcev	Samozadostnost
Zadovoljitev potreb	Preživetje	Varnost, ugodnost	Status, priznanje	Samouresničitev
Delovna zavzetost	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navduševanje

Vir: Možina, Bernik in Svetic (2004, 30)

Izurjenost v osnovnih čustvenih spretnostih, kot so čustvovanje z osebami, s katerimi sodelujemo, sposobnost uravnavanja nesporazumov in da se ti ne stopnjujejo, ter izkušnost v umetnosti kritiziranja in prepričevanja ljudi, da delajo za skupni cilj, nam omogočajo, da poslujemo s srcem. Izmed vseh teh spretnosti je kritika ena najpomembnejših opravil vsakega managerja. Če je ta narobe oblikovana, ima lahko visoko ceno, izzove lahko umik ali izmikavanje odgovornosti ter zagrenjen pasiven odpor. Dobro premišljena kritika je usmerjena na podrobnosti opravljenega dela, navezuje se na to, kaj je bilo dobro opravljeno in kaj je bilo slabo ter kaj bi lahko izboljšali in spremenili. Spodrsaljave ne predpisujemo pomanjkljivostim v značaju, temveč za slabši uspeh in spodrsaljave raje krivimo okoliščine, saj na njih lahko vplivamo ter jih izboljšamo (Goleman 1997).

3.3 Managerji in čustvena inteligenca: primeri dobre prakse

Velikokrat mislimo, da sta uspešnost in učinkovitost managerjev odvisna od njihovih strategij, ciljev ali velikih idej, vendar je njihov uspeh odvisen od načina, kako to izpeljejo. Na podlagi naslednjega primera bomo ugotovili, da je način, kako izpeljemo stvar, izredno pomemben (Goleman, Boyatzis in McKee 2002).

Pri BBC, britanskem medijskemu gigantu, so kot neke vrste eksperiment ustanovili redakcijo za novice, kjer se je vodstvo kljub uspešni nalogi vseeno odločilo, da redakcijo zaprejo. V prvem poskusu so poslali uslužbenca, da vsem zaposlenim sporoči novico. Ta je najprej začel razlagati o zelo dobrem poslovanju drugih redakcij, nato pa je nadaljeval z opisovanjem njegovega čudovitega izleta, iz katerega se je pravkar vrnil. In ker je bila novica že sama po sebi slaba, sta način in vedenje uslužbenca dodatno poslabšala odziv zaposlenih. Naslednji dan pa je te iste zaposlene obiskal drugi uslužbenec, ki pa je novico sporočil na čisto drugačen način. Najprej je iz srca povedal nekaj besed o poklicu in poslanstvu novinarstva, kjer jim je tudi obrazložil, da je to bil že od nekdaj poklic s slabo finančno platjo. Nato se jim je iskreno zahvalil za njihov prispevek, ki je bil zelo pomembne in tudi cenjen, šele nato jim je sporočil novico in jim zaželel veliko sreče pri nadaljevanju njihovih karier. Na koncu je bil deležen velikega aplavza (Goleman, Boyatzis in McKee 2002, 20).

Prvi uslužbenec ni imel dobro razvite empatije, prav tako zaradi neobvladovanja svojih čustev v neprimerni situaciji je vzbudil sovraštvo in slabši odziv zaposlenih, drugi pa je kljub slabi novici vzbudil optimizem in navdih. Kot vidimo je način, kako se lotimo določenih zadev, zelo pomemben (Goleman, Boyatzis in McKee 2002).

Naslednji primer prav tako ponazori, kako pomembno je razumevanje in obravnavanje svojih čustev ter občutkov drugih.

Nekega jutra se je moški že navsezgodaj zjutraj pošteno sprl s svojo ženo. Ta mu je grozila, da ga bo zapustila, če se ne bo spremenil in se čustveno bolj odprl. V njega se je najprej

prebudilo čustvo strah, ki ga je dokaj hitro potlačil, ker mu je to dalo občutek ranljivosti. Njegov strah se je preobrazil v jezo, ki je trajala ves dan. Najprej je nadrl voznico, katero je srečal na poti v službo, nato čuvaja parkirišča. Ob prihodu v službo pa je svojo jezo še naprej izražal tako, da je bil napadalen in gospodovalen do svojih podrejenih. Pri vsakem je iskal napake, zaradi katerih so se na koncu zaposleni počutili nemočni in nesposobni. Ob koncu delovnega dneva, ko se je moški odpravil domov, ga je tam pričakala posebna večerja, ki mu jo je pripravila žena v znak sprave. Vendar ta sprava ni dolgo trajala, saj so čustva prišla na plan čez nekaj dni, ker se zakonca z njimi ob večerji nista soočila (Wilks 2009, 9–10).

Tukaj lahko vidimo, da se je moški ob misli, da bi ga žena zapustila, počutil ogroženega, vendar ni vedel, kako naj se s tem občutkom sooči, zato se je jezno znašal na vsakega, ki ga je srečal. To pa je negativno vplivalo nanj ter na vse ljudi okoli njega. Njegovi sodelavci so postali nezadovoljni in neproduktivni, to pa ni dobro za uspešnost podjetja. Če bi bil ta moški čustveno inteligenten, bi najprej ženi povedal, da je slišal njeno prošnjo, ampak da ji ne more ustreči, saj ni pripravljen, da bi govoril o svojih čustvih. Prav tako naj bi ji povedal, da je v njenem glasu slišal njen obup, vendar z izsiljevanjem ne bo ničesar dosegla. Potem bi si moral moški na poti v službo vzeti nekaj minut zase, da lahko premisli o dogodku in predela svoja čustva, hkrati bi se pa tudi umiril. Ko bi prispel v službo, bi bil pripravljen na delo s svojimi sodelavci, katerih bi veselo in uspešno vodil ter motiviral. Ob prihodu domov pa bi ga čakal še zadnji del soočenja. Z ženo bi se morala ob večerji odkrito pogovoriti o svojih bolečinah in strahovih ter se zraven skušati razumeti in podpirati. Na koncu pa bi spoznala, da smo mi sami odgovorni za svoja čustva (Wilks 2009).

Med osebnostne značilnosti managerjev spada tudi čustvena stabilnost/labilnost. Tukaj je govora tudi o frustracijski tolerantnosti (Kovač, Mayer in Jesenko 2004). Frustracija je »duševno stanje neugodja zaradi nasprotja med željami in možnostmi, ki jih nudi okolje« (Jakopin 2000).

Ker smo ljudje različni, je tudi naša občutljivost na frustracije različna, prag frustracij, torej toliko, kolikor lahko frustracij prenesemo, imenujemo frustracijska tolerantnost. Na primer nekoga zmoti že drobna malenkost, drugi pa izjemno dobro prenesejo še kako velike pritiske in zalogaje. Tako ločimo posameznike z nižjo tolerantnostjo, ki v konfliktnih situacijah reagirajo impulzivno, saj v sebi začutijo preveliko napetost ter posameznike z visoko tolerantnostjo. Ti morajo biti hkrati tudi čustveno občutljivi, če želijo biti uspešni. Tako lahko zaznajo, v kakšnem čustvenem stanju je druga oseba, ter izberejo ustrezno komunikacijo v konfliktnih situacijah (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

Goleman (2001, 38) opisuje primer opravljanja dela dveh računalniških programerjev, katerih delo je načrtovanje programov, ter izpopolnjevanje zahtev svojih naročnikov. Oba sta bila povabljeni na razgovor, ki je potekal po McClellandovi metodi za odkrivanje spretnosti. Prvi pripoveduje: »Slišal sem, da stranka potrebuje vse podatke v enostavnem formatu, ki ga je mogoče spraviti na eno samo stran.« Programer je naredil le-to, kar mu je bilo naročeno, in

delo predal stranki. Drugi očitno težje dojame bistvo. V nasprotju s prvim programerjem ne omenja potreb naročnikov, temveč postreže z nekakšno litanijo, nabito s strokovnim besednjakom: »Kompilator HP3000/30 BASIC je bil prepočasen, zato sem uporabil rutinski računalniški jezik.« Prvega programerja so ocenili kot izredno uspešnega pri delu, sposobnega za sestavljanje programov, ki jih je enostavno uporabljati. Drugi je za opravljanje svojega dela dobil zgolj visoko povprečno oceno, ker je pri svojem delu popolnoma odmisllil stranke. Prvi programer je čustveno inteligen ten, medtem ko drugi ni, ima zgolj visok IQ.

Robert Sterberg, psiholog z Yala nam z naslednjim primerov o dveh študentih, Pennu in Mattu prav tako ponazori, kako pomembna je čustvena inteligentnost za uspeh. Penn je bil najboljši študent na šoli Yale, vendar je bil zgolj izjemen le v teoretičnih delih. Zaradi svoje domišljavosti med ljudmi ni bil priljubljen, zato se je težko znašel tudi v sodelovanju z njimi. Ob koncu študija so ga na podlagi njegovega izjemnega življenjepisa številna podjetja vabila na razgovor. Toda njegova domišljavost je vse razgovore uničila, na koncu je ostal zgolj le z eno ponudbo za službo, ta pa je bila v drugorazredni delovni organizaciji, v kateri je bil po dveh letih odpuščen. Na drugi strani pa Matt ni bil tako izjemno pameten kot Penn, vendar je bil zelo dober v medosebnih odnosih. Vsak je rad delal z njim. Matt je imel osem razgovorov in na koncu je izbiral med kar sedmimi ponudbami za službo (Goleman 2001, 35–36).

3.4 Možnosti za razvoj čustvene inteligence med managerji

Glavni cilj razvoja čustvene inteligence je pomoč ljudem, da sodelujejo drug z drugim brez raznih prisil ter manipulacij, ampak z uporabo čustev ter empatije (Steiner 2010). Čustveno inteligenco razvijamo in nadgrajujemo skozi vse svoje življenje. Gradimo jo z meditacijo, ta nam daje moč in zaupanje, da vztrajamo na svoji poti ter z različnimi knjigami, seminarji in izkušnjami, s katerimi lahko dosežemo velike rezultate, vendar pa moramo biti pripravljeni neprestano delati na tem. Razvoj čustvene inteligence je možen le skozi bistvene spremembe v našem zavedanju, mišljenju in delovanju v odnosih s samim seboj ter z drugimi (Novak Škarja idr. 2004). Veščin in čustvenega odziva se lahko naučimo, vendar je za to potrebno veliko časa in vloženega truda, edina slaba stran tega je metoda učenja. Vsak izmed nas ima namreč različne načine odzivanja na čustva, zato je naša naloga najti svoj lasten pravilen način, kako se naučiti veščin (Zohar in Masrchall 2000).

Čustvene spretnosti, kot so prepričevanje ali navdihovanje ljudi, vodenje skupine, empatija, zaupanje vase in skrb za razvojno rast drugih, so pomembne pri vodenju, saj tako vodja doseže večjo učinkovitost pri delu od zaposlenih. Če vodja ne obvlada teh spretnosti, izgubi veliko časa ter zmanjša motiviranost ljudi in produktivnost (Goleman 2001).

Salovey razvršča razvoj čustvene inteligence v pet skupnih sposobnosti na podlagi Gardnerjeve razsežnosti osebne inteligence (Goleman 1997):

- *Poznavanje svojih čustev*: zavedati se sebe in prepoznati svoje občutke ter poiskati vzrok zanje, je temelj čustvene inteligentnosti. John Mayer je opisal zavedanje sebe kot zavedanje svojega razpoloženja ter misli o svojem razpoloženju.
- *Obvladovanje čustev*: prilagajanje občutkov, da ustrezajo okoliščinam, je sposobnost, ki nadgrajuje zavest o sebi. Ljudje, ki na tem področju niso vešč, se neprestano bijejo s stiskami in z njimi povezanimi občutki, medtem ko si mojstri na tem področju lahko hitro opomorejo po udarcih v življenju.
- *Spodbujanje sebe*: skozi optimizem, ter nagrajevanjem in motiviranjem.
- *Prepoznavanje čustev drugih*: empatija, prav tako dopolnjuje čustveno zavest o sebi. Ljudje z visoko empatijo, imajo večji posluš za pritajene znake iz družbenega okolja, ki namigujejo, kakšne potrebe in želje imajo posamezniki.
- *Uravnavanje odnosov*: umetnost ustvarjanje in ohranjanja medosebnih odnosov je pravzaprav spretnost uravnavanja čustev pri drugih.

Golemanov predelan Saloveyev in Mayerjev model obsega pet temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti (Goleman 2001, 339):

- *Zavedanje sebe*: poznavanje svojih trenutnih občutkov in sposobnosti, da večjo osebno naklonjenost upoštevamo pri odločitvah; stvarno ocenjevanje svojih sposobnosti in temeljito razvit čut za zaupanje vase.
- *Obvladovanje sebe*: uravnavanje svojih čustev, tako da nas pri opravljanju dela ne motijo, temveč si z njimi lahko pomagamo, vestnost in odlašanje z nagrado pri izpolnitvi cilja; hitro okrevanje po čustvenem stresu.
- *Spodbujanje sebe*: izkoriščanje vseh svojih nagnjenosti pri zasledovanju svojih ciljev, pri zastavljanju pobud in želji po napredovanju ter premagovanju ovir in razočaranj zaradi frustriranosti.
- *Empatija*: prepoznavanje čustev drugih, sposobnost razumevanja njihovih stališč, ohranjanje odnosov in uglašenost z ljudmi kljub njihovi različnosti.
- *Družbene spretnosti*: uravnavanje čustev v odnosih z drugimi in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin in povezav, sposobnost uporabiti vse naštetih spretnosti v prepričevanju in vodenju, pogajanju in glajenju sporov za boljše sodelovanje in timsko delo.

Steiner (2010, 43–44), ki čustveno inteligentnost opisuje kot čustvena pismenost, je prav tako omenil pet osnovnih veščin, ki jo sestavljajo. Ti so:

- Poznavanje lastnih čustev.
- Sposobnost iskrene empatije.
- Učenje obvladovanja lastnih čustev – naučiti se moramo neškodljivo izražati negativna čustva in jih znati uporabiti v pravem trenutku, ter moramo razumeti kako vpliva naš način izražanja čustev na druge. Prav tako moramo uporabljati tudi pozitivna čustva kot so upanje, ljubezen in veselje.

- Odprava čustvene škode – Zmožnost uvideti svoje napake ter se za njih opravičiti in oddolžiti. Vsi delamo napake in s tem kdaj prizadenemo druge, vendar redko znamo te napake popraviti, raje jih ignoriramo ali pa se delamo kot, da jih ni. Zato se moramo naučiti sprejeti odgovornost za svoja dejanja ter se oddolžiti, v nasprotnem primeru bomo odnose poslabšali ali celo uničili.
- Povezovanje v celoto – Ko usvojimo vse veščine pridemo do zmožnosti povezovanja vseh skupaj, temu pravimo tudi »čustvena interakcija«. To pomeni, da sedaj lahko prepoznamo čustvena stanja ljudi in se na primeren ter efektiven način komuniciramo z njimi.

Kot vidimo, se opisi avtorjev glede glavnih spretnosti čustvene inteligence med seboj ne razlikujejo dosti, zgolj v poimenovanju teh spretnosti. Vsak od nas je v nekaterih sposobnostih močan, v drugih pa slaboten, eni imajo izostren posluš za empatijo, hkrati pa niso zmožni obvladovati svoje jeze. Pomembno je, da se zavedamo, kje smo dobri in obvladljivi in kje ne. Čustvena inteligenca ni gensko prirojena in se ne razvija le v zgodnjem otroštvu, temveč skozi celotno najino življenje. Bogatimo pa jo z izkušnjami (Goleman 2001). Zaradi visoko napredne tehnologije je danes v modi se izobraževati s pomočjo računalnika, ampak v primeru urjenja čustvenih sposobnosti računalnik nam ne pomaga prav dosti. Richard Boyatzis z univerze Case Western Reserve je dejal: »Ljudje me prepričujejo, da sedeš pred računalnik, oceniš sebe in ugotoviš, kako lahko osvojiš določene spretnosti. « Vendar takšnih spretnosti se ne da naučiti preko računalnika, v samoti, ločen od drugih, ampak se jih naučiš skozi razne izkušnje v družbenih in medosebnih odnosih (Goleman 2001, 350).

3.4.1 Zavedanje sebe

Goleman (1997, 65) opisuje zavedanje sebe kot: »v notranjosti usmerjena pozornost brez odzivanja in presoje.« Mayer pa ugotavlja, da imamo različne načine upravljanja ter odzivnosti na čustva:

- *Ljudje, ki se zavedajo sebe*: sem spadajo vsi, ki se zavedajo svojega razpoloženja. Če so nerazpoloženi, tega ne premlevajo dolgo, ampak se hitro izvlečejo iz te situacije.
- *Popustljivi ljudje*: takšni ljudje se slabo zavedajo svojih čustev ter jim velikokrat podležejo. Čustva imajo nadzor nad njimi, oni pa nič ne ukrepajo, da bi se znebili slabega razpoloženja.
- *Dovzetni ljudje*: njim je večji del jasno, kaj občutijo, hkrati so pa tudi dovzetni za razpoloženja, na kar jih ne poskušajo spremeniti.

Zavedanje sebe nam omogoča, da prepoznamo svoja čustva, ki so nastala v nas samih. Koristno je, da ne odrivamo neprijetnih čustev, temveč jih skušamo priznati, na primer: "Čutim, da sem zavistna." Velikokrat čustev ne moremo takoj natančno poimenovati, vendar moramo se zavedati, da smo v čustvenem stanju in da je boljše, da smo bolj tolerantnejši ter previdnejši do svojih odločitev (Wilks 2009). Pri samozavedanju je pomembna osebna analiza

prednosti in pomanjkljivosti, saj tistega, česar ne poznamo, ne moremo spremeniti in izboljšati (Možina, Bernik in Svetic 2004).

3.4.2 Obvladovanje sebe

To je sposobnost obvladovanja svojih čustev, še posebej neprijetnih, potem, ko smo sprejeli dejstvo, da jih imamo (Wilks 2009). Stara japonska zgodba pripoveduje, kako je nekoč samuraj izzval svojega učitelja z vprašanjem, kaj so nebesa in kaj pekel. Kot odgovor je dobil: »Navaden trap si – nič drugega. Za takšne, kot si ti, ne mislim zapravljati časa!«

Te besede so samuraja razjezile, nakar je potegnil meč in zavpil: »Lahko bi te ubil zaradi takšne predrznosti!«

»To, vidiš,« je rekel menih, »je pekel.«

Takrat se samuraj zavedal svojega besa in doumel resnico v učiteljevih besedah. Ko se je pomiril, je pospravil svoj meč in se menihu globoko priklonil ter zahvalil.

»In to,« je rekel menih, »so nebesa.«

Ta zgodba nam lepo ponazori pomembno razliko med stanjem, ko smo ujeti v svojih čustvih ter stanjem, ko se čustev zavemo (Goleman 1997, 64).

Vodja z obvladovanjem samega sebe lahko obvladuje tudi vedenja in razpoloženja svojih podrejenih (Možina, Bernik in Svetic 2004). Temelj celotnega nadzora nad čustvi je tudi upiranje vzgibu. To lahko prikažemo na naslednjem primeru. Otroku ponudimo dogovor, ki se glasi: če počakaš nekaj minut, da se vrnem, dobiš dva bonbona. Če pa ne moreš toliko časa čakati, lahko dobiš zdaj enega takoj. To je velik izziv za otroka, saj se v njem odvija boj med željo in samoobvladovanjem (Goleman 1997). Avtor študije Walter Mischel z besedami »namerno odlaganje trenutne zadovoljitve v prizadevanjih za osvojitve višjih ciljev« poudarja, kako pomembna je sposobnost uravnavanja čustvovanja (Goleman 1997, 105).

3.4.3 Spodbujanje sebe

Motivacija spodbuja ljudi, da delajo ob določenih sposobnostih in znanjih. Kralj (2005, 445) pravi, da je motivacija povezana z interesi tistega, ki dela in s pokrivanjem njegovih potreb. Potreba pa je občutek pomanjkanje nečesa.

Čustva nas lahko motivirajo, hkrati pa nas lahko oslabijo, če jim seveda dovolimo. Lahko razvijemo različne načine, kako bomo sami sebe motivirali. Tukaj ima velik pomen tudi optimizem (Wilks 2009). Optimizem je način življenja, saj stvari, ki se nam dogajajo, so

dejansko nevtralne, mi sami damo njim pomen na podlagi svojih izkušenj, pričakovanj (Račnik 2010).

Spodbujanje ali samomotivacija je izredno pomembna pri managerju, saj on vsakodnevno motivira svoje sodelavce, sam pa ni deležen nikakršne motivacije od svojih lastnikov (Možina, Bernik in Svetic 2004). Pri spodbujanju izkoriščamo svoja nagnjenja pri uresničevanju svojih ciljev, zastavljanju pobud in želji po napredovanju (Goleman 2001).

Lastniki največkrat motivirajo vodje le z visokimi denarnimi nagradami, vendar kot smo spoznali, je denar le en del motivacije. Večji del motivacije vodij predstavljajo stvari, ki niso neposredno povezane z njegovim delom, temveč so povezani z njihovim socialnim okolje; družino in prijatelji predvsem (Možina, Bernik in Svetic 2004).

3.4.4 Empatija

Empatija izhaja iz grške besede *empathia*, kar pomeni 'vživeti se' (Novak Škarja idr. 2004). To je oblika intuicije, ki se nanaša izključno na čustva. Ne skušamo ugibati ali razmišljati, kako se druga oseba počuti, ampak enostavno vemo, kako se počuti (Steiner 2010).

Empatija pomeni, da občutimo posameznikovo doživetje, kot na primer njegovo bolečino ali radost, ampak se ne poistovetimo z njegovim stanjem, ga zgolj razumemo in ga sprejmemo takšnega, kot je. Zaradi prepričanja, da vsi drugi občutijo ter razmišljajo isto, kot mi smo velikokrat na koncu razočarani. Ko pa dajemo nasvete in jih nasprotna oseba ne upošteva, postanemo razjarjeni. Pri empatiji je najpomembnejša opora, tista ljubeča pozornost in toplina, da te nekdo razume in te sprejme takšnega, kot si, brez nikakršnih obsojanj. Tako pustimo posamezniku, da v sebi poišče najprimernejšo rešitev za svoj problem, saj noben drugi ne ve, kaj je najboljša zate, kot pa ti (Novak Škarja idr. 2004). Prepoznavanje in spoznavanje lastnih čustev nam omogoča lažje in podrobnejše zaznavanje čustev drugih. To nam omogoča, da jih pri delu učinkovito motiviramo, vodimo in delamo z njimi (Wilks 2009).

Empatije se lahko naučimo tako, da se čez dan večkrat zavedamo in skušajmo občutiti svoje občutke, čustva ter želje. Najprej moramo sebe občutiti, da lahko nato občutimo ostale. Meditacija je tudi eden od načinov, kjer smo v stiku s svojim notranjim jazom in postopoma postajamo bolj nesebični, potrpežljivi ter sočutni do drugih, namreč meditacija 'odpira' srce (Novak Škarja idr. 2004).

Novak Škarja idr. (2004, 216) nam v naslednjih stavkih prikazuje primer stevardese, ki pravi, kako ji je redna mediacija pomagala pri delu s prenapetimi potniki:

»Delo v letalu je stresno. Potnikom se mudi, vendar pogosto prihaja do zamud. Napeti so zaradi zahteve hitrega življenja. Tudi bolj nesramni so. V letalu, polnem ljudi, se ta napetost zelo občuti.

Stewardese jim skušamo pomagati, da se sprostijo in umirijo. Spominjam se, da smo v prvem razredu letala nekoč imeli zelo razburjenega potnika. Vpil je na mojo sodelavko in malo je manjkalo, da ni vanjo začel metati hrane. Zato sem se vmešala. Stopila sem h njemu in rekla: 'Videti ste zelo jezni. Kaj se dogaja?' Odprto sem mu prisluhnila in pokazala razumevanje za njegove težave. Dolgo časa sem ga samo poslušala. Videlo se je, da se je počasi umirjal. Na koncu mi je povedal, da ga spominjam na njegovo hči. Takrat sem vedela, da sem ga umirila. Sedel je na svoje mesto in se pripel, nakar smo pristali. Na letališču nas je pričakovala policija, vendar se jim ni bilo treba vmešavati. Po pristanku me je gospod poiskal in se mi zahvalil, češ da sem bila prva, ki mu je po dolgem času zares prisluhnila.«

Odlični posluh je bistvo empatije, večji uspeh dosežemo, če strankam prisluhnemo in se strinjamo z njihovim mnenjem kot pa, da jih ne poslušamo in vztrajamo pri svoji trditvi (Goleman 2001).

3.4.5 Družbene spretnosti

Ljudje, ki so izkušeni v nadziranju svojih čustev in se znajo občuteno prilagajati odzivom drugim ter svoj nastop priredijo družbi, vedno naredijo dober vtis in si hkrati učinkovito zagotovijo zaželen rezultat (Goleman 1997).

Hatch in Gardner kot prvine medosebne inteligentnosti definirata štiri spretnosti:

- *Vodenje skupine*; spodbujanje in usklajevanje predlogov ljudi v ekipi.
- *Reševanje s pogajanjem*; spretno in iznajdljivo reševanje ter preprečevanje sporov
- *Navezovanje osebnih stikov*; tukaj moramo imeti razvito empatijo, s katero prepoznamo čustva drugih, jim ponudimo oporo in tako lažje navežemo stik z njimi.
- *Analiziranje družbe*; ugotovimo, kakšni so motivi, skrbi ter čustva drugih, jih analiziramo, preden navežemo stik z njimi (Goleman 1997).

4 SKLEP

Na osnovi navedene literature in virov, kjer smo se najprej seznanili s pojmom management in manager, opisali naloge managerjev ter našli osebne lastnosti, ki jim pomagajo pri njihovi uspešnosti, smo v drugem delu predstavili primere, ki nakazujejo, da osvajanje veččin čustvene inteligence veliko prispevajo k uspešnosti managerjev. V nadaljevanju bomo zato odgovorili na naša raziskovalna vprašanja, ki smo jih izpostavili na začetku zaključne naloge.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako čustvena inteligenca vpliva na uspešnost managerjev?

Ugotovili smo, kako pomembno vlogo igrajo čustva in obvladovanje teh v našem življenju. V informacijski dobi, kjer je bolj poudarka na produktivnosti v umskem delu, se je treba lotiti stvari malo drugače. Ker denar ni več glavna motivacija zaposlenih, so ljudje na vodilnih položajih začeli dajati večji pomen timskega delu, dobri klimi ter dobremu počutju zaposlenih. Vse te komponente lahko zaposlenim nudimo ob pogoju, da poznamo njihovo trenutno čustveno stanje in da obvladamo svoje čustveno stanje. Namreč, če dovolimo svojim čustvom, da imajo nadzor nad nami, potem imajo ti nadzor še nad vsemi ostalimi, vodja pa je lahko le eden. Zato ne pustimo svojim čustvom, da prevzamejo vodstvo, temveč začnimo z njimi sodelovati tako, kot sodelujemo s svojimi sodelavci in ustvarimo pristen ter pozitiven odnos.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako lahko managerji razvijajo svojo čustveno inteligenco?

Vsak posameznik je unikat in edinstven ter ima svoje sposobnosti, talente in znanja, ki jih lahko deli z drugimi. Prav tako ima vsak svoje prednosti in slabosti. Vodje imajo različne izbire vodenj pri vsakem posamezniku. Upoštevati morajo njihove različne osebnosti, potrebe po motivaciji, usmerjanju in vodenju. Le tako bodo prispevali k dobrim odnosom in prijetnemu delovnemu ozračju, hkrati pa bodo pri zaposlenem vzbudili pozitivna čustva ter veselje do dela. Da to dosežejo, morajo obvladovati spretnosti čustvene inteligence, ki so: zavedanje sebe, obvladovanje sebe, spodbujanje sebe, empatija in družbene spretnosti. Kot smo ugotovili, se čustvene inteligence lahko vsak nauči, ne glede na starost in spol. Potrebna je zgolj le volja do učenja, potrpežljivost, veliko dela na sebi in odprtost na spremembe ter višji razvoj samega sebe.

Pomembno za managerje je tudi, da posameznike postavijo na položaje, ki jih obvladajo in jih z veseljem delajo, ne pa na tiste, v katerih niso spretni. Saj vemo, kako dobro znajo ljudje opravljati svoje delo, če ga delajo s srcem in jim to prinaša nekakšno zadovoljstvo ter izpopolnjenost. S tem izkoristimo njihov potencial v optimalni meri. Nasprotno temu pa je, da so zaposleni nezadovoljni na delu, da sovražijo svoje delo, takrat ne dajo vsega iz sebe in se ne potrudijo maksimalno pri opravljanju zadanih nalog, so zgolj prisotni na delu ali pa še to ne. Tako ima podjetje poleg nezadovoljnih delavcev tudi nižji dobiček.

Preteklost je bila res usmerjena bolj na racionalno raven in željo po visoko produktivnosti izdelkov, vendar sedaj je velik poudarek na medsebojnih odnosih. Preobrazba iz pretežno fizičnih delavcev v umske je prinesla nove spremembe glede vodenja in komunikacije z njimi. Tukaj ima čustvena inteligenca velik pomen. Osvajanje te ter njenih veščin sčasoma preraste v občutek moči in obvladovanja sebe ter posledično tudi drugih. Obenem pa prinese občutek harmonije, povezanosti in zadovoljstva tako managerjem kot tudi vsem ostalim zaposlenim.

LITERATURA

- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Booth, Nate. 2009. *Tigrove lastnosti*. Ljubljana: Založba Tuma
- Certo, Samuel S. 1992. *Modern Management: Quality, ethics and the global enviromente*. Allyn and Bacon – A division of Simon & Schuster. Inc.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba
- Drucker, Peter F. 2004. *Peter Drucker o managementu*. Ljubljana: GV Založba
- E. Shapiro, Lawrence. 1999. *Čustvena inteligenca otrok: Kako vzgojimo otroka z visokim čustvenim količnikom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gašperlin, Izidor. 2016. *Čutim, torej sem!* Kranj: MIT informacijske rešitve.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Goleman, Daniel. 1997. *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Jakopin, Primož. 2000. Fran, slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=frustracija&hs=1> (7. 10. 2019)
- Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija
- Kralj, Janko. 1999. *Temeljni management in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Levine, Stuart R. in Michaela A. Crom 1997. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Management in organizacija: Zapiski*. Študentski net https://studentski.net/gradivo/upr_fmgn1_mio_sno_zapiski_01 (3. 10. 2019)
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetič. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Mulej, Matjaž. 1994. *(Dialektična) teorija sistemov. Gradivo za vaje*. Maribor: EPF
- Novak Škarja, Barbara, Boštjan Trtnik, Brane Krapež, Damir Orehovec, Leo Ivandič, Nina Leskovar, Renata Bokan, Rožana Grdina, Suzana Rebolj in Vesna Periček Krapež. 2004. *Od čustvene inteligence do modrosti srca*. Ljubljana: CDK
- Račnik, Marjan. 2010. *Postati najboljši vodja*. Štore: Samozal. M. Štore
- Steiner, Claude. 2010. *Inteligenca srca*. Ljubljana: Kmet in Piskernik
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wilks, Frances. 2009. *Inteligenca čustev*. Kranj: Ganeš.
- Zohar, Danah in Ian Masrchall. 2000. *Duhovna inteligenca*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižica.