

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2010

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

GOLEMANOVO RAZUMEVANJE ČUSTVENE
INTELIGENCE - ČUSTVENA INTELIGENCA,
VREDNOTE IN POSLOVNI SVET

ADA ŠTAMCAR

ADA ŠTAMCAR

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

GOLEMANOVO RAZUMEVANJE ČUSTVENE
INTELIGENCE - ČUSTVENA INTELIGENCA,
VREDNOTE IN POSLOVNI SVET

Ada Štamcar

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Tonči Ante Kuzmanič

ZAHVALA

V prvi vrsti se zahvaljujem vsem profesorjem Fakultete za management, ki so mi podali vsak svoj košček znanja, ki sem jih poskušala povezati v celoto v diplomski nalogi.

Posebej se zahvaljujem predavatelju in mojemu mentorju izr. prof. dr. Kuzmaniću za vsa predavanja in razmišljanja ter usmeritve in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem prijateljem, sodelavcem, znancem, skratka vsem, ki sem jih kdajkoli srečala. Prav vsi ste vede ali nevede vplivali na nastanek pričujočega dela. Izmed vseh bi se rada posebej zahvalila Janji in Izidorju, ki sta se bila pripravljena pogovarjati z mano, ko sem to potrebovala in deliti z mano svoje izkušnje.

Vsa zahvala mojim bližnjim: možu Zdravku, sinu Simonu in hčerki Anji, ki so potrpežljivo prenašali mojo občasno slabo voljo, tolerirali mojo nervozo in mi ves čas študija stali ob strani, me vzpodbujali in podpirali.

Hvala!

POVZETEK

Ob današnjem tempu življenja si vzamemo premalo časa za druženje in sprostitev, preveliko pomembnost pa namenjam materialnim dobrinam, kar se zrcali tudi v vrednotah. V diplomski nalogi je obravnavan problem recesije vrednot in zanemarjanja čustev. Teoretično so predstavljeni um, razum, vrednote, čustva, razumska in čustvena inteligenca, naštetih pojmi pa so nato povezani. Izkaže se, da je človek preveč zatrl čustva v sebi, ker je preveliko vrednost pripisoval razumu, vrednote pa je potisnil na stran, namesto, da bi mu bile vodilo k ciljem. Za to, da bi bil človek uspešen in srečen, ne zadostuje zgolj visok inteligenčni kvocient, prisotna mora biti tudi dovolj razvita čustvena inteligenca. Zato mora v človeku priti do sprememb na čustvenem področju, da jih bo ta lahko nato s pridom uporabil v svojo korist in korist celotne družbe.

Ključne besede: vrednote, um, razum, inteligenca, razumska inteligenca, čustva, čustvena inteligenca, čustvene spretnosti, uspeh

SUMMARY

In nowadays way of living we don't take enough time for hanging around with friends and relaxation, we give too much importance to material goods, which also reflects in the values. In the diploma there are handled themes like the problem of crisis of values and neglecting of emotions. Theoretically it presents mind, intellect, values, emotions, rational and emotional intelligence and it connects all the numbered items. It results, that the human has pushed down too much the feelings in side of himself, because he supposed the reason much more important and so the values were pushed away, instead of leading him to the aim. In order, that the human would be successful and happy, it's not enough only having a high intelligence quotient, there also must be the presence of well developed emotional intelligence. That's why, in autor's opinion, human must get to the changes in the field of emotions, which will then be used in his benefit and benefit of the whole society.

Key words: values, mind, reason, intelligence, rational intelligence, emotions, emotional intelligence, emotional skills, success

UDK: 159.9:658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Um, razum, inteligenca in razumska inteligenca	5
2.1	Opredelitev in moč uma	5
2.2	Razum kot pojem največje vrednote	7
2.3	Inteligenca – sposobnost učenja in razumevanja	8
2.4	Razumska inteligenca.....	9
3	Čustva, vrednote, inteligenca in čustvena inteligenca	11
3.1	Opredelitev čustev, emocij	11
3.1.1	Razvoj čustev	12
3.1.2	Funkcije čustev	13
3.1.3	Temeljna čustva.....	14
3.2	Inteligenca – sposobnost sočutja in sprejemanja.....	18
3.3	Vrednote	18
3.4	Pojem čustvene inteligentnosti.....	21
3.4.1	Osebne spretnosti	23
3.4.2	Družbene spretnosti	28
3.5	Povezanost čustvene in razumske inteligence.....	31
3.6	Kakšno je razmerje čustvene inteligence do vrednot?	33
4	Kako si lahko pomagamo s čustveno inteligenco v poslovnem svetu?	35
4.1	Komunikacijski krog – dobro izražanje, dober odziv	39
4.2	Čustvene spretnosti pri delu z ljudmi	41
4.2.1	Vzpostavitev odnosa zaupanja.....	45
4.2.2	Vzpodbujanje ustvarjalnosti.....	46
4.2.3	Upravljanje uspešnosti	47
4.2.4	Veščine motiviranja.....	48
4.2.5	Vzpostavljanje dobrih odnosov v kolektivu	49
4.2.6	Izražanje nasprotovanja	50
5	Sklep.....	53
	Literatura in viri.....	55

1 UVOD

Gospodarska kriza ni samo finančna, je tudi splošna čustvena kriza in kriza vrednot. Znašli smo se sredi velikih sprememb, ki zahtevajo drugačne odnose tako v zasebnem življenju kot tudi v poslovnem svetu. Tudi na delovnem mestu nastajajo čustva in vplivajo na medsebojne odnose, zato je treba upoštevati človeka in njegove čustvene razsežnosti, ne zgolj javno priznано izobrazbo. Vsak posameznik je drugačen, enkratno, verjamem, da je vsak sposoben prispevati k boljši družbi. Vendar za to potrebuje spodbudo in motivacijo, občutek vključenosti ter cenjenosti za opravljeno delo. Zadovoljen in motiviran sodelavec bo bolj učinkovit ter ustvarjalen.

Zahodni svet ljudem ni dopuščal čustev, nad njimi je celo hotel imeti nadzor, to pa lahko do določene mere stori razum. Vendar, ko se nabere preveč čustev, ta izbruhnejo, prevečkrat v obliki agresije. V čustvih se skriva potencial, ki je bil stoletja in tisočletja zanemarjen. Sodobni človek bo moral spoznati, da je zatiranje čustev velika napaka, ki onemogoča njegov osebni razvoj, kajti čustva prinašajo mnogo več energije kot misli, zato so tudi učinki hitrejši in izrazitejši. Pomembno je zavedanje, da sobivamo z okoljem, ki nas obdaja, in ga v vsakem trenutku tudi soustvarjamo. Zato ni nepomembno, kaj temu okolju sporočamo in kaj v njem udejanjamo. Čustva vplivajo na vsa življenjska področja: zdravje, učenje, vedenje in na medsebojne odnose. Čustveno spretni ljudje, ki znajo pravilno ravnati s svojim čustvi in prepoznavajo čustva drugih ter se nanje ustrezno odzivajo, imajo prednost na vsakem področju življenja, imajo tudi več možnosti za srečno in produktivno življenje ter za obvladovanje miselnih navad, ki jim bodo kot odraslim prinesle osebni in poklicni uspeh (Mulej 2008).

Stari stili vodenja so bili usmerjeni samo na rezultat, na čim večji ekonomski izkupiček, niso pa upoštevali človeškega dejavnika in njegovih čustvenih razsežnosti. Izkazalo se je, da takšno neosebno vodenje ni prava naložba za prihodnost. Ugotavlja se, da je čustvena inteligenca temelj, ki pripomore k večji uspešnosti, je pojem, ki se pri ravnanju s človeškimi viri uveljavlja šele v zadnjem času (Bradberry in Greaves 2008). Zaposleni, njihova čustva in medosebni odnosi so vse bolj obravnavani kot dragocen kapital organizacije, kot njena ključna konkurenčna prednost. V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da v delovnih okoljih ni prostora za čustva, pomembna je samo javno veljavna izobrazba, poklicna kvalifikacija in delovne izkušnje. Zahteve in merila pa se spreminjajo tudi v poslovnem svetu, kjer so čustva in občutki vse pomembnejši vir informacij, da se jim posveča vedno več pozornosti (Goleman 2001). V prihodnosti bodo težko uspešne tiste organizacije, katerih edini cilj je čim večji dobiček, zaposlenim pa se ne namenja potrebne pozornosti.

Spremembe so vedno dobrodošle, pogoj za napredek, hkrati pa grožnja ustaljenemu načinu življenja, zato se mnogi posamezniki in skupine upirajo novostim. Ne upirajo se spremembam, temveč zaradi strahu, da bodo izgubili tisto, kar imajo, ker ne vedo, kaj bodo dobili po tem. Vstopamo v novo dobo razvoja, kjer vrednote, kot so osebna

odgovornost, dobri odnosi, iskrenost, poštenost, zaupanje, zdravje in podobno, ustvarjajo ljudem prijazno delovno okolje ter s tem povečujejo uspešnost organizacije in tudi vsakega posameznika. Gradnja kariere in dodajanje vrednosti karieri, ki jo vsak posameznik ustvarja, je dolgotrajen proces, v katerem bodo uspešnejši tisti z večjo stopnjo čustvene inteligence (Posen 2002).

Vse več delovnih mest je v storitvah, umsko delo vedno bolj prevladuje, sočasno se večajo tudi psihične obremenitve zaposlenih. Poleg tega so nove generacije vedno bolj izobražene in zahtevajo drugačen pristop. Temu bo treba namenjati dovolj pozornosti, saj so po ugotovitvah Eurostata neustrezni psihosocialni pogoji v delovnem okolju drugi najpogostejši vzrok za odsotnost z dela zaradi bolezni. Zagotavljanje dobrih psihosocialnih pogojev dela, kamor spadajo tudi dobri medsebojni odnosi, prijazna komunikacija in prava motivacija, je zato zagotovo interes tako delodajalca kot zaposlenih.

Namen diplomske naloge je preučiti pomen in vlogo čustvene inteligence tako za osebno uspešnost vsakega posameznika kot za uspešnost organizacije, v kateri le-ta ustvarja ter uresničuje svoje delovne cilje, ter doprinesiti k ustvarjanju boljših medosebnih odnosov, ki lahko bistveno vplivajo na zadovoljstvo in zdravje zaposlenih ter posledično na njihovo večjo učinkovitost in uspešnost. Namen diplomske naloge je tudi prikazati in preučiti vpliv čustev na učinkovito izrabo razuma za pravo odzivanje ter ravnanje vsakega posameznika v delovnem procesu. V današnjem času, času hitrih sprememb, močne konkurence in čedalje večje negotovosti, je rezultat bolj kot kdaj koli prej odvisen od zaposlenih. Do takšnih spoznanj so prišli že tudi v nekaterih podjetjih v Sloveniji. Nekateri že s pridom uporabljajo nova dognanja na področju ravnanja z ljudmi, v drugih se šele odločajo o tem, kako napraviti prve korake v tej smeri, pa morda niti ne vedo, kako bi začeli. Slednjim, ki razmišljajo o doseganju ciljev organizacije in o povečanju učinkovitosti zaposlenih z izboljšanjem komunikacije, medosebnih odnosov ter primerno motivacijo in preprečevati njihovo izgorelost, je namenjena diplomska naloga. Prihodnost ni torej samo na znanju temelječa se družba, uporaba znanja mora biti skladna s čustvi in vrednotami.

Cilj diplomske naloge je na podlagi zbranih virov in literature tako domačih kot tujih avtorjev ter s pomočjo pridobljenega znanja poiskati odgovor na vprašanja, kaj čustvena inteligenca je, kakšno je razmerje čustvene inteligence do vrednot in kako si lahko pomagamo s čustveno inteligenco v poslovnem svetu. Želim ugotoviti tudi povezanost med razumsko in čustveno inteligenco ter vpliv na kakovost medsebojnih odnosov in delovno motivacijo za večjo učinkovitost.

V diplomski nalogi bom uporabila metode analize in sinteze znanstvene ter domače in tuje literature ter drugih dostopnih sekundarnih virov, obravnavano temo pa bom opisala s pomočjo raziskovalnih metod kompilacije in deskripcije. Metodo kompilacije bom uporabila za povzemanje opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih

avtorjev, za opisovanje dejstev pa bom uporabila metodo deskripcije. Na koncu bom na podlagi proučevanja literature strnila določena spoznanja.

Diplomska naloga je zasnovana ob predpostavki, da so vrednote in medsebojni odnosi v krizi tako kot je to gospodarstvo, kar nakazujejo tudi čedalje večji pritiski na zdravstvene ustanove in humanitarne organizacije. Ob tem je pomembna predpostavka, da razum oz. razumska inteligenca sama še ni dovolj za uspešnost ter učinkovitost vsakega posameznika. Vse to šele skupaj s čustveno inteligenco omogoči večjo intuitivnost in pravilno ravnanje ter sprejem pravih odločitev v pravem trenutku.

2 UM, RAZUM, INTELIGENCA IN RAZUMSKA INTELIGENCA

2.1 Opredelitev in moč uma

Um zelo radi zamenjujemo z razumom, vendar sta to dva različna pojma z različnim pomenom. Ljudje se učimo vse življenje. Um zaznava informacije, jih procesira in shranjuje povsem samostojno ter nepristransko in se tudi zaveda teh zaznav. Poleg tega nas um tudi varuje na podlagi rešitev iz preteklih izkušenj. Takšno varovanje pa nas lahko tudi ovira, saj um ne mara tvegati in spreminjati utečenih stvari ter preizkušati nove ideje, spreminjati pristop in podobno. Na osnovi preteklih stvari dela naš um zaključke, ne pa na osnovi naših zmožnosti. Izkušnja neuspeha se zapiše v naše možgane, ki nato vztrajno ponavljajo, da bo ponovno tako, kar je velika ovira za uresničitev porojenih idej. Um namreč ne upošteva spremenjenih okoliščin, zanj so osnova samo pretekle izkušnje. Lahko rečemo, da um uvidi le to, kar po lastni zasnovi proizvede sam. V možganih pa deluje, tako kot vedno in povsod, fizikalni zakon inercije.¹ Novo razmišljanje pomeni, da mora staro oditi, le-to pa stremi za tem, da bi se obdržalo tam še v prihodnosti (Vene in Grubiša 2004).

V zadnjih dvajsetih letih so znanstveniki o delovanju možganov odkrili več kot kdaj koli prej. Ugotovili so, da le manjši del možganov deluje zavestno, večji del le-teh pa deluje ves čas, vendar se njihove dejavnosti ne zavedamo. Možgani so prepleteni z živčnim vezjem, zato tudi nam nezavedno delovanje možganov vpliva na nas, na naše počutje, mišljenje, čustvovanje, vedenje in delovanje telesa. Miselni tok vedno spremljajo tokovi občutkov v naši notranjosti, toda tempo sodobnega življenja nam ne dopušča vedno, da bi prisluhnili občutkom in se odzivali po premisleku. Človeško telo je zgrajeno za počasnejši ritem, a današnja življenjska naglica tega ne dopušča in tako čustva počasi poniknejo.

Človeški um delimo na dva dela, zavest ali razumni um, ki misli, in podzavest ali čustveni um, ki čuti. Razumni um predstavlja zaznavni del uma, ki na osnovi čutil zaznava opozorila in na njihovi osnovi z določenimi procesi razmišljanja sprejema odločitve. Pomembno pa je, da se misli v razumnem umu praviloma zavedamo in nanje lahko vplivamo sami ali pa kdor koli drugi. Po razmisleku lahko spremenimo tudi že v preteklosti sprejeto odločitev, v kolikor menimo, da bi bilo to za nas bolje in če imamo dovolj motivacije za to dejanje.

Večji del uma predstavlja čustveni um, kjer se beležijo vsa pretekla zavestna razmišljanja, besede in dejanja, »a materializira le tisto, v katero najbolj verjamemo« (Vene in Grubiša 2004, 129). Le del prejetih informacij se izloči in shrani v možgane, kjer ostajajo na voljo za morebitno kasnejšo uporabo. V čustvenem umu so shranjene

¹ Stanje, za katero je značilna velika želja vztrajati v mirovanju, nedejavnosti; lenobnost; nedelavnost.

naše misli in dogodki, tudi tisti, ki se jih ne spomnimo v vsakem trenutku, prav tako pa tudi ideje ter prebliski, ki se niso razvili s pomočjo razumnega uma. Stvari in dogodkov čustveni um nikoli ne pozabi, le razumni um jih ne more priklicati v misli, kadar bi to sami želeli, na površje pridejo samo ob točno določenih pogojih. Čustveni um skrbi tudi za delovanje nezavednih procesov² v telesu, ki jih razumni um ne nadzira. Lahko si mislimo, kako neverjetno velika količina informacij je prisotna v nezavednem delu našega uma. Samo majhen del te količine pa mogoče kdaj postane predmet naše zavesti. Na mogoče vsem bolj razumljivi način je razumni in čustveni um razložil v svoji knjigi Janek Musek. Razumni um je imenoval odkriti um, čustveni um pa označil kot skriti um in podal primerjavo z računalnikom (Musek 1993b, 388):

Odkriti um bi lahko primerjali s tem, kar računalnik izpiše na ekranu, ali s tem, kar tiskalnik natisne. Povsem jasno pa je, da je to le del celotnega računalniškega dogajanja, ki ga usmerjata 'hardver' in 'softver'; vse, kar se dogaja v računalniku, procesiranje informacij v skladu s programi, je skrito, primerljivo s 'temno stranjo' razuma.

Vsak dan slišimo in preberemo mnogo raznovrstnih informacij, zapomnimo si le tiste, za katere se naš razumni um odloči, da so koristne ter uporabne, druge pa gredo kar mimo nas in jih v trenutku pozabimo. Čustveni in razumni um »večidel tesno sodelujeta, med seboj prepletata svoje zelo različne načine spoznavanja in nas tako vodita po poti v svet« (Goleman 1997, 23). Sta v medsebojnem polodvisnem odnosu, čustveni um vsako dejanje razumnega uma podkrepi s čustvenim nabojem, razumni um pa čustvene dražljaje ublaži ali tudi v celoti zatire. Večidel delujeta vzajemno usklajeno, pomembno vodilo misli so občutki in za občutke so pomembne misli. Tako nam je omogočeno razmišljanje o preteklosti, obstajanje v sedanosti in načrtovanje prihodnosti.

Čeprav marsikdo o tem dvomi, je jasno, da je moč misli ena najmočnejših sil v vesolju. Misel je osnova ne le sleherne podobe in predstave, temveč je vse, kar se pojavlja v snovnem svetu, materializacija misli. Misel je energija, z mislimi človek ustvarja nove predmete in svoje življenjske razmere. Sam je tisti, ki včasih vpliva na misel drugega ali pa zaduši lastno misel in jo podredi moči misli drugega človeka. Če se vrednotimo po tem, kar o nas mislijo drugi in smo odvisni od mnenja drugih, je cena za to izguba svoje integritete,³ osebne svobode ter odgovornosti.

Vztrajamo v svetu moči razumnega uma. Ker nočemo izgubiti občutka pripadnosti, postanejo drugi usmerjevalci našega življenja, odvisni smo od drugih. Dokler imamo občutek sprejetosti in cenjenosti, dobivamo dovolj energije zunaj sebe, ko pa ta občutek

² Takšni nezavedni procesi so, na primer, pravilno delovanje telesnih organov ali dejanja, ki jih označimo kot rutina, praksa ali izkušnje.

³ Celost, neokrnjenost, skladnost, popolnost, popolna samozavest in zaupanje vase.

izgine ter izgubimo samozavest, počasi izgubljam tudi svojo ustvarjalno silo, svojo energijo. Zato moramo vedno izhajati iz sebe, da bomo sami nadzirali lastno energijo, iz katere bomo lahko črpali in tako ne bomo odvisni od mnenja drugih. Glede na to, koliko sledimo lastnim občutkom in si zaupamo, je močna naša samozavest. Brezmejno zaupanje brez vsakršnega dvoma drugim in nenehna odprtost brez lastne integritete pomeni, da drugi na lahek način dobijo od nas energijo. Za to, da nam sogovorniki ne jemljejo naše energije in tudi mi ne jemljemo energije sogovornikom, ker imamo svojo, je pomembno, »da se postavimo v že omenjeno stanje integritete, kjer ni pomembno, kaj si kdo misli o nas [...] in delujemo iz sebe navzven« (Vene in Grubiša 2004, 117).

2.2 Razum kot pojem največje vrednote

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2009) opredeljuje razum kot »sposobnost vključevati, sprejemati v zavest in ugotavljati vzročne, logične povezave«. V filozofskem pomenu je razum sposobnost človeškega uma, da ustvarja in operira z abstraktnimi pojmi. Razum je vezan na možgane, ki obstajajo kot neprestano križanje in skladišče misli, ki omogočajo razmišljanje. Razum dobi predstave, ki so že proizvod dejavnosti uma. Sledi funkcija razuma, da več predstav s pomočjo sinteze⁴ poveže. Sinteza povezanih predstav rodi spoznanje. Po razmisleku na podlagi spoznanj se odločamo in sprejemamo sodbe.

Že stari Grki, ki so imeli veliko filozofov in velikih mislecev, so razum označili kot pojem največje vrednote, ki jo človek ima. Razum so pripisovali svobodnim moškim državljanom, zbranim v polis, kjer je vladala enakost in so se ukvarjali le z umskim delom (vladanjem, politiko, znanostjo, umetnostjo, vojskovanjem ...), čustvovanje pa ženskam ter nesvobodnim moškim državljanom, članom oikosa, kjer so se ukvarjali samo s proizvodnjo (stvari in ljudi), enakosti pa ni bilo. Od takrat pa vse do 20. stoletja velja razum za največjo človekovo vrlino, za čustva ni prostora. O njih se sicer govori, vendar veljajo za šibkost, označena so kot slabost človeka, kar vpliva tudi na mišljenjske vzorce ljudi in celotne družbe, odraža se v procesih družbenega življenja (Kuzmanić 2007). Vse do 20. stoletja prevladuje razum in racionalno mišljenje, kar vpliva tudi na mišljenjske vzorce ljudi ter celotne družbe, odraža se v procesih družbenega življenja.

V začetku 20. stoletja vse bolj postajajo predmet raziskovanja filozofov in sociologov čustva. Eden izmed prvih nemških sociologov Georg Simmel se je sistematično lotil obravnave čustev in postavil nova izhodišča za raziskovanje čustev ter odnosa med razumom in čustvi (Lamovec 1991). Vedno nova spoznanja o čustvih prihajajo na dan, ugotavlja se, da zatiranje čustev vpliva na ravnanje ljudi, ki zato mnogim stresnim situacijam niso več kos (Mulej 2008). Ugotovitve, da razum sam ne

⁴ Sestavitev, združitev bistvenega v novo celoto.

usmerja ravnanja ljudi, temveč tudi čustva, so znanstvenike spodbudile, da so se začeli intenzivneje ukvarjati z raziskovanjem človekovih možganov.

2.3 Inteligenca – sposobnost učenja in razumevanja

V Slovarju slovenskega knjižnega v razlagi besede inteligenca najdemo opis »nadarjenost za umske dejavnosti«. Musek (1993b, 240) jo je razložil kot »splošna umska sposobnost«, Carter (2008, 9) pa jo opredeli »kot sposobnost pridobivanja znanja in razumevanja ter njune uporabe v različnih, neznanih situacijah«. Inteligenca je torej sposobnost, ta pa je v zvezi z zmogljivostjo, z dosežki in z uspešnostjo. Inteligentnosti z očmi ne moremo videti, vidimo lahko njene učinke. Vendar sposobnosti niso dejanski dosežki, predstavljajo samo potencial oz. zmožnost za dosežke. O tem Musek (1993b, 241–242) meni:

Sposobnosti namreč določajo mejo in domet naših dosežkov, medtem ko za druge osebnostne lastnosti to ne velja. Res je, da bo ob dveh osebah z enakimi sposobnostmi verjetno uspešnejša tista, ki je bolj motivirana, in tista, ki ima več pridobljenega znanja. In res je tudi obratno, da bo med osebama, ki sta izenačeni po znanju in motivaciji, uspešnejša tista, ki je v temelju bolj sposobna. Res pa je tudi, da primanjkljaja sposobnosti ne moreta nadomestiti nobena motivacija in nobeno znanje. [...] Meje dosegljivosti in uspešnosti, ki jih določajo meje sposobnosti, ne morem preseči, tudi če sem še tako zainteresiran in poln znanja. Sposobnosti so torej tiste najbolj temeljne značilnosti, ki določajo domet posameznikovih dosežkov. [...] Zaključimo lahko, da so sposobnosti osebnostne značilnosti, ki pomenijo potencial za dosežke in uspešnost; so psihofizične zmožnosti, ki (poleg znanja, motivacije in drugih lastnosti) vplivajo na uspešnost ter stopnjo naših dosežkov.

Več kot smo sposobni torej ne moremo narediti. Naši dosežki pa so največkrat pod mejo sposobnosti, kajti če bi se nenehno naprezali do skrajnosti naših telesnih in duševnih zmožnosti, bi se slej ko prej izčrpali.

Splošno znano je, da nihče ni talentiran⁵ na vseh področjih in da nihče ni popolnoma brez kakršnega koli talenta, drži pa, da so nekateri obdarjeni z več talenti kot drugi. Toda danost talenta še ni dovolj, če ga ne prepoznamo, uporabljamo in razvijamo ter ga na ta način izboljšujemo. Zato bi težko govorili o eni sami splošni inteligenci, kar zagovarja tudi teorija večplastne inteligence, katere začetnik je Howard Gardner, profesor izobraževanja na harvardski univerzi. Teorija večplastne inteligence ločuje sedem različnih vrst inteligence: verbalna, telesna, glasbena, logična, vizualna, medosebna in notranja, lahko pa bi dodali še ustvarjalnost ter spomin. Gardner meni, da

⁵ Bister, bistroumen, posebno nadarjen za kaj (šport, glasbo, pisanje ...).

nobena vrsta inteligence ni pomembnejša od druge in so v veliki meri medsebojno neodvisne (Carter 2008).

2.4 Razumska inteligenca

Vedno večji del prebivalstva si služi kruh z umskim delom, ki za svoje delo ne uporabljajo več samo svojih rok in mišic, temveč prvenstveno možgane. Produkt dela niso več samo otipljivi izdelki, vse bolj so to storitve, raziskave, programska oprema, blagovna znamka, dizajn in podobno. Danes, ko vse več ljudi 'obdeluje' informacije in ne več zemlje za preživetje, ne potrebujemo več močnih mišic, temveč učinkovite možgane oz. razumsko inteligenco, ki jo lahko opišemo kot zmožnost reševanja novih problemov z uporabo preteklih izkušenj. Razumska inteligenca je po trditvah znanstvenikov gensko pogojena. Nekoliko se spreminja še z učenjem v šoli tja do 15. leta starosti. S spoznanji in z izkušnjami, pridobljenimi v kasnejšem življenju, se ne spreminja več, zato ostaja vse življenje enaka. Razumska inteligenca posameznika se uporablja za opis več lastnosti uma in zajema različne sposobnosti, kot so zmožnost načrtovanja, reševanja problemov, abstraktnega mišljenja, razumevanja zapletenih idej ... Tisto, kar je pri razumu pomembno, je hitrost misli. Hitra misel ustvari bolj kompleksne in dodelane predstave ter ideje, lahko predvidi številne podrobnosti in različne okoliščine, ki se odražajo v dodelanosti predmeta ali načrta, ki ga posameznik želi uresničiti. Za primer lahko navedemo okvaro nekega izdelka. S hitrimi mislimi serviser predvidi vse možne razloge za okvaro in tako hitreje pride do rešitve problema oziroma odprave napake. Za marsikoga je težko razumljivo, zakaj je hitrost misli tako pomembna. Predstavlajte si pogajanja, kjer bi si vsak od pogajalcev vzel čas za premislek. Odločitev mora pogosto sprejeti v kratkem času in v teh primerih pride hitrost misli zelo do izraza.

Strokovnjaki menijo, da razumska inteligenca izhaja iz formalne logike in aritmetike, ki je zelo podobna računalniškemu procesiranju podatkov, ki po programerjevih navodilih potekajo v točno določenem zaporedju po natančno določenem načinu. Takšno delovanje je natančno in jasno, po točno določenih pravilih, ni pa prisotnega zaznavanja morebitnih dogajanj ter sprememb v okolju. To omogoča čustveni del možganov, ki bi s čustveno zaznavo lahko vplivali na nadaljnje ravnanje. Razumsko inteligenco premorejo tudi številni računalniki nove dobe, čustvene pa ne. Tako se lahko odločajo samo na podlagi vzorcev, ki jih imajo, ne pa tudi na podlagi občutkov, tako kot človek.

Razumsko inteligenco je možno izmeriti. Najbolj znana metoda je merjenje inteligenčnega količnika oziroma IQ (angl. Intelligence Quotient – v nadaljevanju IQ). Inteligenčni testi so zasnovani tako, da pridobljeno znanje ne more biti v pomoč pri reševanju testov, kajti le tako je možno dobiti dejanski IQ, ki naj bi bil gensko pogojen in vse življenje od adolescence dalje enak. Rezultati testov IQ so lahko dober

Um, razum, inteligenca in razumska inteligenca

napovedovalec uspešnosti na številnih področjih, ne dajejo pa drugih informacij. Uspešnost posameznika je namreč pogojena še z drugimi vrstami inteligence, v prvi vrsti s čustveno.

3 ČUSTVA, VREDNOTE, INTELIGENCA IN ČUSTVENA INTELIGENCA

3.1 Opredelitev čustev, emocij

Izraz »čustva ali emocije⁶ so prvinski psihični pojavi, ki označujejo in izražajo načine ter vsebine psihičnega doživljanja« (Sruk 1999, 90). Čustva predstavljajo reakcijo telesa na um, lahko bi tudi rekli, da so resnični odraz uma v telesu, proizvod procesa, ki se je začel znotraj našega lastnega telesa. Znotraj nas samih ga tudi doživljamo na sebi lasten način, nikjer zunaj nas ni nobenega krivca za njihov nastanek, so izraz našega notranjega sveta, samo naša last in nam kažejo tisti naš aspekt,⁷ ki se še ni izrazil v popolnosti v zunanjem svetu. So motor, ki poganja gorivo srca in misli. Zunanji dejavniki imajo vpliv samo na zagon procesa čustvovanja v nas, sam proces čustvovanja pa je lasten samo nam in je samo naš 'izdelek'. Isti zunanji dejavnik sproži proces čustvovanja pri vsakem posamezniku, ki je samo njemu lasten in isto zunanjo situacijo lahko vsak doživlja ter sprejema drugače, posledično se tudi vsak posameznik odziva drugače, samo na njemu lasten način. Zato je tudi na vsakem posamezniku, da sprejme odgovornost za njegov lasten del in ga kot takšnega tudi v popolnosti prizna (Lamovec 1991). Čustva imajo velik etični pomen, kot navaja Sruk (1999), bodisi da gre za problem duševnega miru (kako naj človek obvladuje afekte in strasti), bodisi da gre za probleme razmerja človeka do samega sebe, do soljudi, do človeštva, ali pa za vprašanje vere in doživljanja božanstva, za doživljanje umetnin in za umetniško ustvarjanje, za nravstvena reagiranja ipd. – vedno imamo opraviti s takimi in drugačnimi čustvovanji (Lamovec 1991, 90).

Čustev ne moremo zanikati ali se pred njimi skriti, čustva enostavno so, ker imajo svojo funkcijo in svoj namen, od nas pa je odvisno, ali jih bomo pokazali ali potlačili. Vsa čustva so dobra in nujna, saj nam govorijo o tem, kako razni dejavniki vplivajo na nas. Govorimo lahko o prijetnih in manj prijetnih čustvih, ne pa o pozitivnih ter negativnih. Vsa čustva so dovoljena, ne pojavijo se brez razloga, treba jih je obvladovati in v odnosih z ljudmi izražati na ustrezen način. Izražanja čustev se lahko naučimo, ne pa čustev samih, vzeti pa si moramo čas, da jih prepoznamo in izrazimo, ko nam to ustreza. Čustva imamo, lahko jih čutimo ali pa tudi ne, če smo jih zatrli, v tem primeru pa se bodo čez čas odrazila na fizičnem nivoju kot simptomi raznih bolezni.

V čustvih se skriva potencial, ki je bil stoletja in tisočletja zanemarjen. Posledice tlačenja čustev se kažejo v izbruhih agresivnosti in nasilja. Sodobni človek bo moral spoznati, da je zatiranje čustev velika napaka, ki onemogoča njegov osebni razvoj, kajti čustva prinašajo mnogo več energije kot misli, zato so tudi učinki hitrejši in izrazitejši

⁶ Lat. emovere pomeni gibati se; fr. emotion pomeni čustvo; pomen čustev definira Oxford English Dictionary kot »vsako razburjenje in beganje uma, občutka, hrepenenja; vsako vihravo ali vznemirjeno duševno stanje«.

⁷ Izhodišče kriterija za presojanje česa; vidik.

(Mulej 2008). Pomembno je zavedanje, da sobivamo z okoljem, ki nas obdaja in ga v vsakem trenutku tudi soustvarjamo. Zato ni nepomembno, kaj temu okolju sporočamo in kaj v njem udejanjamo.

3.1.1 Razvoj čustev

Pomen čustev je bil v raziskavah dolgo zanemarjen, zato enotne znanstvene razlage o razvoju čustev v strokovnih knjigah ne najdemo. Evolucijski biologi so mnenja, da so v dolgotrajnem razvoju človeka čustva odločala v boju za preživetje in za razvoj oz. razmnoževanje. O tem, ali so temeljna čutenja prirojena ali se razvijejo pod vplivom okolja, v katerem oseba odrašča, ni enoznačnih ugotovitev znanstvenikov. Hitremu napredku civilizacije in porastu prebivalstva po mnenju Golemana niso sledile sile razvoja, ki oblikujejo naša čustva. Te delujejo počasi že več kot milijon let in naši čustveni odzivi so še vedno zelo podobni tistim iz prazgodovine človeka.

Številne pojave, povezane s čustvi, so si prizadevali sistematično razložiti že stari Grki. Že Hipokrat je menil, da obstaja neposredna povezava med telesnim in psihičnim delovanjem, kar je obrazložil v teoriji temperamentov,⁸ ki se je v nekoliko spremenjeni obliki ohranila vse do danes. V stari grški filozofiji je bilo razširjeno materialistično pojmovanje, kasneje pa je prevladal dualističen⁹ pogled na svet, ki je odločilno vplival tudi na razvoj mišljenja ljudi na zahodu. Platon in Aristotel sta ugotovila pomembno povezanost med psiho in telesom, vendar je bilo to na osnovi dualizma težko razložiti, njun prispevek k razumevanju čustev pa je bil za nadaljnji razvoj zelo pomemben. V srednjem veku čustvom niso namenjali posebne pozornosti, ponovno oživitev zanimanja za človeka je prinesel novi vek. V 19. stoletju se je začela razvijati eksperimentalna psihologija emocij, ko so raziskovalci po zgledu kemije in fizike poskušali določiti osnovne elemente duševnosti. V istem času je na osnovi funkcionalnega pristopa k emocijam druga skupina raziskovalcev poskušala odgovoriti na vprašanja, ali so izrazi čustev prirojeni ali pridobljeni, ali jih opazovalec lahko prepozna in kakšna je njihova funkcija. Najpomembnejši raziskovalec te skupine je bil Charles Darwin, ki je omogočil, da so vprašanja o vlogi čustev za obstanek postala znanstveno sprejemljiva (Lamovec 1991). Sledile so mnoge teorije o razlagi čustev in njihovi vlogi za celotno človeško bivanje. Sodobne funkcionalne teorije emocij izhajajo iz evolucijskega pristopa in poskušajo določiti število primarnih emocij, ki naj bi tvorile osnovo za vse ostale. Posebno pozornost namenjajo izraznim vidikom, največ glasovnemu izražanju in izrazu obraza, ki naj bi predstavljal pomemben vir povratnih informacij. Paul Ekman iz Univerze Kalifornija v San Franciscu je ugotovil, da je izražanje osnovnih čustev na obrazu enako za vsa kulturna okolja iz vsega sveta, kar potrjuje že Darwinova opažanja,

⁸ Teorija temperamentov predpostavlja, da je delovanje posameznika odvisno od štirih sokov: krvi, rumenega žolča, črnega žolča in sluzi. Temperament je odvisen od soka, ki pri posamezniku prevladuje.

⁹ Filozofski nazor o dveh poreklah sveta – materije in duha.

da je evolucija vtisnila izražanje čustev z obrazom kot opozorila v naš centralni živčni sistem (Goleman 1997).

Človek se rodi s potencialom za to, da razvije čustva. Kako močno bo oseba doživljala in izražala čustva, je delno odvisno od prirojene stopnje občutljivosti ter odzivnosti, kar z eno besedo imenujemo temperament, delno pa od izkušenj in učenja od rojstva dalje. Prva šola za razvijanje čustev je torej dom. Na takratno in nadaljnje čustveno življenje otroka globoko vpliva način, kako starši ravnajo z njim. Za to, da lahko starši otroka naučijo pametno ravnati s čustvi, pa morajo sami obvladati določeno stopnjo čustvene pismenosti. Otroci čustveno sposobnih staršev bolje obvladajo svoja čustva, so bolj telesno zdravi, bolj socialno spretni in imajo manj vedenjskih problemov.

3.1.2 Funkcije čustev

Čustva sama po sebi so človeku zelo dobrodošla, če znamo razbrati njihova sporočila in govorico. Imajo evolucijsko zgodovino in pomagajo organizmu pri prilagajanju, da prebrodi temeljne probleme obstanka. Čustva so duševni procesi, ki izražajo človekov vrednostni odnos tako do samega sebe kot do predmetov, pojavov in oseb, dajejo smisel življenju, brez njih bi bili kot roboti. So reakcija osebe na zanj pomembne dražljaje, ki miselno, motivacijsko in telesno pripravijo osebo, da se odzove na nastalo spremembo na način, za katerega načrt nastane v kratkem trenutku. Ne pojavljajo se nenehno, ampak le v situacijah, ki jih človek oceni kot subjektivno pomembne. V primeru ogroženosti neke vrednote se pojavijo neprijetna čustva, ki povzročijo, da se izogibamo tistemu, ki jih zbuja, v nasprotnem primeru, ko je neka vrednota dosežena, pa pridejo v ospredje prijetna čustva, ki povzročijo, da se usmerimo k tistemu, ki jih povzroča (Lamovec 1991). Kot pravi Goleman (1997, 18): »Vsako čustvo je vedno pripravljeno na ustrezno delovanje; vsako nas usmeri na pot, kjer smo se že prej uspešno zoperstavili ponavljajočim se življenjskim izzivom«.

Nevrološko je potrjeno, da čustveni del možganov dojema drugače kot razumni del. Človekove sposobnosti za uspešno obvladovanje sebe in družbene spretnosti upravljajo možganski centri za čustvovanje. Te sposobnosti služijo preživetju in prilagajanju. Toda vedno ne morejo oz. ne smejo prevladati čustva, saj bi si s tem lahko nakopali več težav (npr., če nas je strah soočenja s problemom, se izognemo sestanku). To bi lahko imelo zelo slabe posledice, zato je treba v takšnem primeru čustva obvladati ali jih pravilno izraziti. Za to pa je potrebna posebna zrelost.

Neobvladana čustva motijo razum, kar otežuje doseganje ciljev. S pomočjo čustev se oseba v različnih situacijah zna prav odzivati brez razmišljanja, kar pomeni, da imajo prilagoditvene funkcije, kot so (povzeto po Lamovec 1991):

- Aktivacijska – aktiviranje organizma: To funkcijo imata predvsem čustvo strahu in tudi jeze. Ob zaznavanju nevarnosti se v telesu sproži obrambna

reakcija, ki v trenutku oskrbi organizem z dovolj energije in pripravi telo na boj ali beg. Maksimalno se mobilizirajo zaloge energije in omogočijo učinkovitejšo obrambo, hitrejši pobeg ali pa zmožnost spremeniti situacijo oz. stanje skladno z lastnimi pričakovanji. Ta mehanizem ima človek že od pradavnine dalje, ko se je ob soočenju z nevarnostjo moral hitro odločiti za boj ali beg.

- Motivacijska – motiviranje k določenim ciljem: Čustva delujejo kot motivi, nas spodbujajo oz. usmerjajo k tistemu, kar sproža v nas pozitivna čustva in stran od tistega, kar sproža negativna čustva. Omogočajo nam doseganje zelenih ciljev, npr. veselje in ponos ob uspehu nas spodbudita k nadaljnjemu treniranju te sposobnosti ali spretnosti.
- Komunikacijska oz. informativna – sporočanje notranjih stanj: S čustvenimi izrazi drugim pošiljamo informacije o svojem notranjem stanju, na osnovi katerih potem drugi uravnavajo svoje vedenje do nas.

Čustva vplivajo na vsa življenjska področja: zdravje, učenje, vedenje in na medsebojne odnose. Čustveno spretni ljudje, ki znajo pravilno ravnati s svojimi čustvi in prepoznavajo čustva drugih ter se nanje ustrezno odzivajo, imajo prednost na vsakem področju življenja, imajo tudi več možnosti za srečno in produktivno življenje ter za obvladovanje miselnih navad, ki jim bodo kot odraslim prinesle osebni in poklicni uspeh. Ljudje smo torej čustvena bitja in cenimo, da nam kdo prisluhne ter pokaže iskreno zanimanje za naše mnenje.

Čustva lahko delimo glede na čas trajanja in moč (povzeto po Lamovec 1991):

- Afekt – močna kratkotrajna čustva, ponavadi usmerjena na določeno osebo ali objekt, pojavi se zmanjšana razsodnost mišljenja, opazne so telesne spremembe, vedenje uide nadzoru. Osebe v afektu so besne, v evforiji, obupane, grabi jih panika, nečesa jih je groza ...
- Razpoloženje – šibkejše in dolgotrajno čustveno stanje, ponavadi neusmerjeno, kljub temu pa vpliva na vedenje ter celoten odnos do sveta in do sebe. Osebe so lahko zadovoljne, nezadovoljne, potrte, tesnobne ...

3.1.3 Temeljna čustva

Temeljni afekt je temeljno čutenje, ki poganja ves sistem, je čutenje, ki ustvarja odnos, brez katerega ne moremo preživeti, ker nam pomeni osnovno varnost. Sprememba temeljnega afekta oz. sprejemanje odgovornosti za ravnanje na podlagi temeljnega afekta pa vodi do spremembe v funkcioniranju posameznika in celotnega sistema. Nadzor nad čutenjem ne pomeni to, da se sam odločiš, npr., zdaj pa ne bom žalosten ali jezen, hočem biti vesel. Ni tako enostavno, gre za zapletene procese znotraj nas, da se naučimo čustva čutiti, jih prepoznavati in nato na pravi način izražati.

Brez čutenj bi živeli kot v črno-belem svetu, brez tisočerihih odtenkov barv ter igre

svetlobe in senc. Ko smo v stiku s čutenji, je naš svet pester in zanimiv, nikoli dolgočasen, če pa se nismo naučili upravljanja z lastnimi čutenji, lahko postane tudi kaotičen ter neobvladljiv. Vendar se izražanja čutenj in ravnanja z njimi ter življenja v skladu z njimi, ki prinaša notranji mir in srečo, lahko naučimo ter učimo vse življenje. Potrebna pa sta notranja odločitve in vztrajnost. In potrebno je zaupanje vase, v svoje sposobnosti in zmožnosti.

Obstaja manjše število temeljnih čutenj, ki jih ima vsak posameznik, to so veselje, žalost, strah, sram, gnus in jeza. Vsa druga čutenja lahko označimo kot izpeljanke oziroma kombinacije teh temeljnih čutenj.

Strah

Neprijetno stanje vznemirjenosti zaradi neposredne domnevne ogroženosti ali možnega neuspeha (Abecednik 2009). »Strah je zelo močno čustvo, največkrat dosti bolj kot drobcena želja, zato se nam uresničijo strahovi« (Vene in Grubiša 2004, 123). Je potencialno najbolj škodljivo negativno čustvo, ki ga doživljamo kot zaskrbljenost, negotovost ali občutek ogroženosti (Lamovec 1991). Funkcija čustva strahu je, da dvigne telesno in psihično energijo ter pripravi telo ob nevarnosti na hiter pobeg na varno ali pa povzroči otrplost, kar je bila koristna strategija naših daljnih prednikov v obrambi pred plenilci, ki so se mrtvim raje izogibali. To čustvo doživlja oseba, ki dvomi, da se bo lahko soočila z nastalo situacijo. Možna sta dva načina odzivanja: prvi je soočenje z nevarnostjo in oseba se pripravi na boj, drugi način pa je izogibanje nevarnosti, ki osebo spravi v delovanje, katerega cilj je izogniti se dejanski ali potencialni nevarnosti, torej beg. V kolikor pa nas strah ohromi, se lahko znajdemo v neki brezizhodni situaciji, nemočni in nemalokrat polni obtoževanja drugih.

Strah v povezavi z žalostjo povzroči obup, v povezavi z veseljem krivdo, v povezavi s sprejemanjem pa podrejanje.

Jeza

Nasprotno čustvo od strahu je jeza, naraven odgovor na grožnje, ki omogoča obrambo v primeru napada in daje spodbudo za ukrepanje proti nepravilnosti. Navadno je rezultat fizičnih ali psihičnih omejitev in služi mobilizaciji energije. Povezana je z občutki moči in samozaupanja (Lamovec 1991). Izražanje jeze mora biti konstruktivno,¹⁰ odločno in jasno, da s tem drugi niso prizadeti. Povedati je tudi treba, da jezo stresamo na vedenje neke osebe in ne na osebo samo. Odločnost pa ne pomeni zahtevnosti in nasilnosti, marveč spoštljivost do drugih in sebe. Obvladovanje jeze je pogosto stvar obvladovanja komuniciranja. Jezni ljudje hitro pridejo do zaključkov in nekateri od teh so lahko precej divji. Zato je zelo pomembno, da se ob prvih znakih tega močnega čustva zavemo njenega vzroka, jo ublažimo in primerno izrazimo, da ne

¹⁰ Ustvarjalno, plodno; pomaga k ureditvi, izboljšanju česa.

gremo čez mejo ter s tem ne povzročimo nepotrebnih konfliktov. Jeza je pozitivno čustvo, ki daje energijo in moč sporočiti drugemu, da nas moti neko vedenje in da smo se pripravljene postaviti zase, obenem pa v drugem sproži nelagodje, zaradi katerega ta spremeni neustrezno vedenje. Njena pozitivnost je v tem, da lahko vzpodbudi novo dejanje, akcijo. Jeza mora biti izražena na pravi način, usmeriti pa jo je treba v aktivnost za doseganje želenega cilja, katerega z umirjenim vedenjem brez prave energije najverjetneje ne bi nikoli dosegli.

Jeza v povezavi z žalostjo tvori nevoščljivost, v povezavi z gnusom sovražnost in posmeh, v povezavi s pričakovanjem trmo ter agresivnost, skupaj z veseljem ponos.

Žalost

Najpogostejše negativno čustvo, ki izraža potrebe po spremembi in lahko vzbudi empatične reakcije pri drugih. Lahko vključuje občutke osamljenosti, malodušja, zavračanja ter nezadovoljstva s samim seboj (Lamovec 1991). Čustvo žalosti nastopi ob nepovratni izgubi nekoga ali nečesa, kar je za osebo, ki izgublja, nadvse pomembno. Izgubljeno pogosto doživlja kot nekaj, na kar je navezana, nekaj, kar je bilo sestavni del njenega osebnega sveta. Pri tem gre lahko za zelo različne stvari ali osebe. Žalost pomeni slovo od preteklosti. Predelava izgube utegne včasih biti zelo stresna, je pa pomembna za čustveni razvoj človeka. Bolj kot je bilo izgubljeno pomembno za osebo, ki izgublja, bolj intenzivno le-ta doživlja žalost. Žalovanje povzroči znižanje življenjske energije ter zagnanosti za življenjske dejavnosti in na vsakemu pusti nekaj posledic. Žalost se pogosto izrazi skozi jok, kar je koristno, žalost tako preide v iskanje novih obetov za izpolnitev osebnih interesov. Dogaja se, da ljudje nečesa ne znajo ceniti, dokler tega ne izgubijo. Takrat jih utegne presenetiti žalovanje, ki je znamenje, da jim je tisto, kar so izgubili, veliko pomenilo. Žalovanje je potemtakem povezano tudi z boljšo diferenciacijo sistema osebnih vrednot.

Iz žalosti in gnusa skupaj se tvori obžalovanje, iz žalosti in pričakovanja nastane pesimizem.

Veselje

Prijetno duševno stanje, ki se izraža v vedenju, odnosu do življenja (Abecednik 2009). To čustvo doživlja oseba, ki je zadovoljila svojo pomembno željo, obeti se razširijo zaradi dogodka, ki omogoča uresničitev še večjega obsega osebnih interesov. Spremlja ga doživljanje prijetnosti in spokojnosti, občutek samozaupanja ter zadovoljstva. Namenjeno je utrjevanju vedenja, ki je prispevalo k izpolnitvi želje in spodbujanju k zadovoljevanju ciljev.

Iz veselja in sprejemanja se porajata ljubezen ter prijateljstvo, od veselja in presenečenja nastaja radost.

Sram

Neprijeten, neugoden občutek, ki nastane iz zavesti o neprimernosti, nečastnosti lastnega ravnanja, stanja (Abecednik 2009). Spremlja ga razkritje občutljivega dela sebe in vključuje povečano zavedanje samega sebe. Občutek krivde je rezultat kršitve notranjih moralnih standardov (Lamovec 1991). Oseba, ki se sramuje, samo sebe negativno vrednoti. Sram nas je tedaj, ko menimo, da bodo drugi odkrili nekaj, kar smo sami vedeli že prej (da, denimo, nismo ustrezni), zato se bojimo, da nas bodo zaradi tega zavržli. Sram je čustvo, ki ga čutimo pred ljudmi, s katerimi si nismo blizu, ki so na razdalji, ki jih ne poznamo. Zato je čustvo sramu tesno povezano z družabnim prostorom, ki ga imenujemo javnost. Preprosto povedano, sram je morilec uspeha. Razlog je v tem, da je vsak uspeh, ki ga družba prepozna kot uspeh, povezan z družbenim izpostavljanjem. Zaradi tega biti uspešen pomeni biti izpostavljen, v središču pozornosti, pomemben in podobno, torej vse tisto, česar se sramežljiva oseba zelo boji in čemur se izogiba.

V sramu prepoznamo, kje je naša meja. Sram in strah povzročata občutek krivde, ponižanosti, skrušenosti in obžalovanja.

Gnus

Občutek, ki ga povzroči nekaj izredno grdega, odvratnega, pokvarjenega (fizično ali psihično) (Lamovec 1991). Gnus že stoletja uvrščajo med osnovna čustva, od Darwina naprej mu pripisujejo celo evolucijsko vrednost, saj se zaradi njega instinktivno izogibamo snovem neprijetnega okusa in vonja, ki bi nas lahko zastrepili. Gnus pa je lahko tudi socialno-moralni, kot mu pravijo psihologi, ki ga izrazimo ob okrutnem in nasilnem obnašanju, ki naj bi nas spominjal na dejstvo, da smo tudi ljudje živali. Ali kot piše William Ian Miller (2006, 8) v svoji knjigi z naslovom Anatomija gnusa:

Gnusno je trdovratna poteza grozečega in čutnega, ki ju pač oblikujejo spolnost, nasilje, groza in kršenje norm skromnosti ter spodobnosti. In celo, ko nas gnusno odbija, hkrati običajno pritegne našo pozornost. Vsiljuje se nam. Le stežka se upremo pogledu na reči, ki se nam gnusijo - pogosto celo prisilno 'vržemo nanje še drugo oko'.

V knjigi avtor ugotavlja, da se zdi, da prav gnus rojeva prizadevanje za čistost in popolnost. Gnus vzpostavlja hierarhijo, hkrati pa je sredstvo enakosti. Posamezni deli telesa, ki povzročajo gnus oziroma so neke točke gnusa v telesu, so v resnici sredstvo enakosti, demokracije. Gnusne točke imamo vsi in smo si v njih enaki. Gnus telo pripravi na hitro odvrčanje od snovi ali od česa drugega, kar nam zbuja odpor. Prepreči, da ne počnemo stvari, ki se nam gnusijo, ki so onstran meje. A ravno te stvari na drugi strani so zanimive, privlačne. Tako gnus v resnici vzpostavlja tudi hierarhijo.

Vendar pri čutenju gnusa oseba ne pobegne tako kot pri čutenju strahu, samo obrne se stran.

Gnus ob pričakovanju povzroča cinizem, skupaj z žalostjo povzroča obžalovanje, skupaj z jezo zaničevanje, prezir in odpor.

3.2 Inteligenca – sposobnost sočutja in sprejemanja

Večina ljudi pod pojmom inteligenca razume splošne umske sposobnosti posameznika, kar je popolnoma pravilno. Vendar se zavest družbe postopoma navaja tudi na njeno drugačno pojmovanje. Lahko bi rekli, da je inteligenca tudi vedenjski proces človeka v socialnem okolju, oziroma na kratko, 'socialna inteligenca'. Vedenjski odzivi posameznika na različne situacije v okolju kažejo na njegovo izobraženost in na to, kako sprejema ter upošteva ljudi okoli sebe in z njimi sočustvuje. Ali, kot je bilo nekje zapisano, da »to, kar ljudi dela ljudi, je sposobnost sočutja«.

Socialne spretnosti se učimo od rojstva dalje. Prve preproste učne ure nam dajejo starši, ko nas učijo reči 'prosim' in 'hvala'. Izhodišče so torej starši, ki s svojim ravnanjem učijo otroka obnašanja do drugih ljudi. Nadaljnji razvoj se dogaja na podlagi posebnih izkušenj z medčloveškimi stiki. Učimo se, da je zanimanje za druge ljudi treba pokazati, le tako se bodo počutili cenjene in sprejete, takšno zanimanje pa bodo spontano tudi vračali. Učimo se občutiti svojo bolečino in bolečino drugih ljudi. Učimo se, kako pomiriti in potolažiti ljudi v stiski, ne pa jim samo deliti nasvete. Tako se učimo sprejemati različne ljudi in sočustvovati z njimi. Naša medosebna odvisnost je velika, a jo sodobni človek vse preveč izriva iz zavesti. Vsa sodobna odkritja o tako imenovanih socialnih možganih govorijo o pomenu odnosov kot ključnega dejavnika človekovega razvoja in življenja (Goleman 2001). Solidarnost, ljubezen, sposobnost vživljanja in sočutje se razvijajo le ob doživljanju tovrstnih vrednot.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2009) nam razloži besedo sočutje kot »čustveno prizadetost, žalost ob nesreči, trpljenju koga«. Sočutje je sposobnost, da začutimo čustva drugih ljudi, razumemo njihovo stališče ter se aktivno zanimamo za njihove skrbi in težave. Vsakdo je sposoben delovati v okviru svojih trenutnih sposobnosti in prepričanj. S sprejemanjem človeka takšnega kot je in sposobnostjo sočutja lahko drugim v težavah pomagamo, ne da bi pri tem sami trpeli.

3.3 Vrednote

Natančen izvor in nastanek vrednot ter vrednotenja ne moremo ugotoviti, znano pa je, da so ljudje že v davnini ugotavljali, da obstajajo pojavi in stvari, ki učinkujejo na razvoj ter vedenje človeštva, torej imajo vrednostni značaj. Mnoge stvari se nam lahko zdijo dragocene in nam zbujejo zadovoljstvo, a če hkrati ne čutimo, da je tako prav in da tako mora biti, takšne stvari ne moremo imenovati vrednota. Vrednote ustrezajo nekim splošnim normam, saj naj bi bile nekakšen kažipot naši nravnosti (Musek 1993a).

Pomen izraza 'vrednota' nam Sruk (1999, 530–531) razloži na sledeč način:

Le kdor zna oceniti stvari in razmerja, se tudi znajde v svetu, v katerem živi. Zna ugotoviti, kaj je vredno, kaj pa je brez vrednosti ... Vrednota je torej tisto, za kar nam v našem praktičnem življenju vselej že gre, kar nam vselej že nekaj velja. Vrednota je cenjeno in ocenjevano. Potemtakem ni vrednot samih po sebi, temveč obstajajo vselej le v razmerju do nas samih. Človek si sam postavlja vrednote in je zato tudi sam odgovoren zanje. Od človekovega gledišča je odvisno, kaj je zanj vredno in kakšne vrednote bo izbral. Seveda, ko govorimo v tej zvezi o človeku, mislimo na človeka kot družbeno bitje in ne na človeka kot goli, abstraktni individuum [...]. Vrednota je vrednota, kolikor velja ... Nekaj velja, kolikor je postavljeno kot to, za kar človeku gre [...]. Neka stvar nima veljavnosti le zato, ker je že tu, ampak zato, ker naj bi bila, čeprav je morda še ni.

Osebnne vrednote najprej pridobimo v otroštvu, v družini. Toda vrednot nam starši ne morejo vcepiti, lahko nam le pomagajo, da jih odkrijemo. Vsak posameznik ima najprej svoje vrednote, tako stvarne kot nestvarne, zatem so še vrednote delovnega okolja in ožjega ter širšega življenjskega okolja vsakega posameznika. Osebnne vrednote niso nekaj namišljenega, temveč so osebna prepričanja o tem, kaj je pozitivno, pomembno in zaželeno, za kar se je vredno truditi ter zavzemati. Vrednote pa ne določajo samo tega, kaj je pomembno, temveč tudi določajo, kakšno vedenje je bolj in katero manj sprejemljivo ter zaželeno. Celota osebnih vrednot določa delovanje posamezne osebe in njeno vedenje. Vrednote občutimo, za nas imajo čustveno moč. Iz osebne izkušnje odraščanja lahko sklepamo, da se vrednote skozi razvoj osebnosti spreminjajo. Tudi raziskave to potrjujejo in ugotavljajo, da s starostjo pomembnost nekaterih vrednot narašča, drugih pa upada. V mlajšem obdobju, predvsem v času edukacije¹¹, se bolj usmerjamo k motivacijskim ciljem, kasneje pa pridejo v ospredje moralne, etične in socialne vrednote ter vrednote ustvarjalnega uresničevanja, osebnostne rasti in izpolnitve. Skladno s tem bi lahko sklepali, da se tudi vrednote in vrednostne usmeritve spreminjajo v daljših časovnih obdobjih, a v resnici temu ni tako, kajti vrednote so relativno stabilne in trajne, kar pa ne pomeni, da so popolnoma nespremenljive (Musek 1993a). Človek vrednote včasih tudi zlorablja, s tem pa povzroči njihovo prenavo.

»Naše vrednote so lahko ustrezne, izoblikovane, njihove hierarhije jasno postavljene in poleg tega tudi niso v konfliktu z drugimi vrednotami ali potrebami, a se vseeno kaj lahko zgodi, da jim naša dejanja ne bodo ustrezala« (Musek 1993a, 238). To si težko razložimo, odgovor lahko najdemo v našem vedenju, ki je odvisno od našega prejšnjega vedenja v podobnih situacijah. Podzavestno se odzove tako, kot znamo, pa

¹¹ Lat.: vzgoja, izobraževanje.

čeprav smo stališče že spremenili. Za to, da bomo ravnali skladno z našim spremenjenim stališčem, potrebujemo močno voljo in čas.

Vrednote so nekaj, za kar se je vredno zavzemati in si zanje prizadevati. Človeštvo je gojilo takšno prepričanje že od pradavnine dalje, vse do danes. Stvari in dogajanja začnejo vrednotiti že otroci, ki vrednostne kategorije z odraščanjem razširijo in oblikujejo vsak svoj vrednostni sistem. So se pa vrednote in vrednostni sistemi spreminjali skozi zgodovino vseh pomembnih in velikih kultur (Musek 1993a). Vrednote so prvenstveno individualne, odvisne od osebnostnih značilnosti posameznika, tako imenovane univerzalne ali družbene vrednote pa se pojavljajo pri večini ljudi. Kljub današnji gospodarski krizi vrednote obstajajo in imajo še vedno svojo vrednost ter pomen, obstaja pa veliko ovir, zaradi katerih naše ravnanje ni skladno z našimi načeli, ideali in vrednotami. Sokrat in Platon sta menila, da že sama vednost o dobrem zagotavlja tudi takšno ravnanje, a je že Aristotel dojel, da ni dovolj samo vedeti, kaj je dobro, pomembno je ravnati dobro (Musek 1993a). Naša dejanja, ki niso skladna z našimi vrednotami, povzročijo v nas občutek krivde, sramu, obžalovanja in podobno. Takšni občutki ovirajo naša prizadevanja, nasprotno pa nam dejanja pod vodstvom notranjih občutkov dajejo več energije za odločanje in izpolnjevanje delovnih nalog.

V poslovnem svetu današnje globalne odprte družbe finančni kapital vse bolj zavzema privilegirani položaj, sočasno pa se individualne in družbene vrednote vedno bolj zapostavlja. V ospredju se uveljavljajo »tržne vrednote; se pravi zgolj tisti premisleki, ki vstopajo v misli udeležencev, ko se odločajo o tem, koliko so pripravljeni nekemu drugemu udeležencu plačati v prosti menjavi« (Soros 1999, 43). Pri določanju tržnih cen je takšno ravnanje razumljivo in upravičeno, ne pa tudi v tržnem vedenju pri odločanju o drugih vprašanjih. Dolgoročno udeleženci trga, ki jih vodijo zgolj tržne vrednote in iščejo samo dodano vrednost, zagotovo ne morejo obstati. Izpodrinil jih bo pritisk konkurence, saj tržne vrednote same ne zadostujejo za dobre poslovne in medsebojne odnose (Soros 1999).

Tako kot ima vsak posameznik svoje vrednote, ima tudi vsaka organizacija svoje vrednote, ki so poleg vizije in poslanstva pomemben temelj poslovanja vsake organizacije. Z opisanimi vrednotami organizacija jasno predstavi, kaj ji je pri poslovanju pomembno. Eni je mogoče pomembnejša kvaliteta, drugi hitrost dostave ... Vrednote organizacije so čedalje pomembnejši dejavnik pri iskanju primernih kadrov. S svojo organizacijsko kulturo lažje privabijo ustrezne ljudi, ki najdejo dovolj skupnih točk med svojimi osebnimi vrednotami in vrednotami organizacije. In če so vrednote organizacije podobne osebnim vrednotam zaposlenega, se bo v takšnem delovnem okolju zagotovo dobro počutil. Seveda so vrednote pogosto povezane z dejavnostjo organizacije, v določeni panogi so bolj cenjene ene vrednote, v drugi pa drugačne. Pomembno pa je, da organizacija zapisane vrednote tudi živi v vsakodnevnem poslovanju. Resnica in iskrenost sta najpomembnejši, kadar govorimo o vrednotah.

3.4 Pojem čustvene inteligentnosti

Človek je zelo radovedno bitje, ki ne mara preveč negotovosti in neznanja. Že od nekdanj si skuša razložiti in pojasniti vse, kar se dogaja okoli njega, torej je tudi razlaganje ter pojasnjevanje duševnih pojavov staro toliko, kolikor je staro človeštvo. V razlaganju duševnosti skozi čas odsevajo pogledi in nazori, značilni za pretekla obdobja ter kulture. Pogosto so si duševnost razlagali kot nekakšno magično silo, ki prebiva v človeku in drugih živih bitjih ter pojavih in jih s tem dela žive, jih oživlja. Iz tega animističnega (iz lat. animus = duh) in magičnega (iz starogrške izposojenke magia = čarovna sila, čaranje) pojmovanja duševnosti so se razvila pojmovanja, ki so duševno delovanje povezovala z verskim in mitskim izročilom. Ta pojmovanja so bila dogmatska in utemeljena na avtoriteti, o kateri se ni smelo dvomiti, veljala so kot dogma.¹² Šele antični filozofi (starogrški zdravnik Hipokrat, filozofa Platon in njegov učenec Aristotel) so o teh naukih podvomili in začeli kritično razmišljati o duševnih pojavih. Pojavijo se prve razlage duševnosti, ki temeljijo na naravnih pojasnilih.

Psihologi se že dolgo prerekajo o tem, ali imamo ljudje stalne poteze čustvene inteligentnosti (denimo samouveljavljanje), ki določajo, kako se bomo vedli. Zagovorniki potezne teorije dokazujejo, da so naše lastnosti stalne. Po njihovem mnenju bo človek, ki zna uveljaviti sebe, vedno in povsod uveljavljal sebe. Vedenjski teoretiki dokazujejo, da je človekovo vedenje pogojeno z okoliščinami, ali povedano drugače, v nekaterih okoliščinah bo človek uveljavil svojo voljo, v drugih pa ne. Raziskave tretjih pa kažejo, da je lahko čustvena inteligentnost lahko statična ali spremenljiva. Takšna doslednost sicer zmanjšuje stres, toda prevelika doslednost onemogoča prilagajanje na spreminjajoče se okoliščine.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so ameriški psihologi Howard Gardner, Peter Salovey in John Mayer, ki so raziskovali človekove lastnosti, kot so zmožnost za uživanje, samozavest in obvladovanje čustev, razvili prve teorije o čustveni inteligenci. Koncept čustvene inteligence je zatem razvil Daniel Goleman sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja in svoja dognanja leta 1995 tudi objavil (Carter 2008).

Čustvena inteligenca je predvsem možganska funkcija in zajema umski, vedenjski in telesni del človeka, saj se čustva navzven kažejo skozi fizično telo posameznika. Izraz čustvena inteligenca v bistvu pomeni človekov značaj. Temelji na petih prvinah: zavedanje sebe, obvladovanje sebe, motivacija, empatija in spretnost v medosebnih odnosih, ki razkrijejo, kakšni smo in kakšni smo v odnosu do drugih. Strokovnjaki jo opredeljujejo kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi in znanja uporabljati te izsledke za vplivanje na delo ter usmerjanje sodelavcev. Navzven se izraža kot vedenje, pokaže nam, kako nekdo upravlja s svojimi

¹² Dokončna resnica, o kateri se ne dvomi.

čustvenimi stanji in kakšne so njegove dejansko živete vrednote. Čustvena inteligenca ne pomeni samo biti prijazen in razumevajoč, v določenih pomembnih trenutkih je treba koga soočiti z neprijetno resnico tudi na osoren način, saj je to mogoče edini način, da se resnice, ki je pomembna za pravilne odločitve, odslej ne bo več izogibal. Čustvena inteligenca tudi ne pomeni pustiti občutkom, da se 'izrazijo na kakršen koli način', pač pa jih je treba obvladovati in izraziti na primeren način, ki bo učinkovit, omogočal pa bo povezanost med ljudmi, da bodo delovali usklajeno v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Lahko ugotovimo, da je čustvena inteligentnost pogoj za učinkovito izrabo razumske inteligence, saj razum brez čustvene inteligence ne zmore delovati optimalno.

Čustvena inteligenca ni gensko pogojena in se ne razvija samo v zgodnjem otroštvu. Je prilagodljiva sposobnost, ki se je lahko naučimo tudi kot odrasli ter jo nato nenehno izboljšujemo. Študije so pokazale, da je čustvena inteligenca trajno spremenjena tudi več kot šest let po tistem, ko so pridobljene prve nove sposobnosti. Ustaljene oblike vedenja so trajne, ker o njih ni treba več razmišljati in ker v njih uživamo še leta pozneje, saj so postale naravni del našega vsakdana, navajata Tarvis Bradbeery in Jean Greaves. Ves čas človekovega življenja se bogati z izkušnjami, razvija se spretnost obvladovanja čustev in dražljajev ter izostri posluš za empatijo in osvajanje družbenih spretnosti. Obstaja tudi izraz za čustveno inteligentnost, nam vsem znan in to je 'zrelost'. Le-te pa je danes vse manj, ker so otroci med odraščanjem vse bolj osamljeni, živčnejši in bolj nagnjeni k zaskrbljenosti, upornosti ter napadalnosti, kar zbuja skrb tudi pri današnjih delodajalcih. Če napačnih vzorcev ravnanja ne ozavestimo pravočasno, postajajo vse močnejši in sčasoma preskočijo v še 'višjo' obliko. Lahko se pojavi občutek večvrednosti z izkazovanjem prezira do soljudi ali pa nasprotno občutek manjvrednosti, ko postanemo odvisni od mnenja drugih in delamo samo to, kar od nas pričakuje okolica ter si na takšen način poskušamo ohraniti njeno naklonjenost. Potem so še različni občutki krivde, ki za seboj potegnejo potrebo po kaznovanju, kar se kaže v obliki samokaznovanja ali pa odprtosti za sprejemanje kazni. V primeru nepriznavanja krivde pa lahko začnemo delovati pod vplivom pretiranega poguma ali potrebe po oblasti. Še več drugih vzorcev je možnih, ki nas vnaprej omejujejo in dokler jih sprejemamo, nimamo nobene možnosti svobodne volje ter izbire.

Vedno več delodajalcev ugotavlja, da za uspešnost podjetja ni dovolj samo vrhunski izdelek ali storitev, temveč tudi pravilno ravnanje z ljudmi. Človeškemu kapitalu se je treba posvetiti, ga pravilno usposobiti in motivirati, saj je človeški dejavnik pomemben za uspešnost podjetja. Zaradi potrebe po takšnem izobraževanju so se pojavile različne organizacije, ki ponujajo visoko ocenjene in drage izobraževalne programe, ki pa so včasih tudi zgrešeni, saj na uspešnost podjetja nimajo vpliva ali pa je ta celo negativen.

Če so sposobnosti dobro razvite na enem področju, to ne pomeni enakovredno razvitih sposobnosti tudi na drugem področju, jih je pa mogoče pridobiti z ustreznim učenjem. Te sposobnosti oblikujejo zvezdnika v storilnosti, kar pa ne zahteva vedno odličnosti v vseh spretnostih. Zadostuje biti dovolj močan v nekaterih, s katerimi lahko dosežemo kritično mejo uspešnosti. Osebna rast in razvoj posameznika vzpodbujata tudi osebno rast in razvoj ljudi okrog njega. V poslovnem svetu je to položaj, v katerem pridobita obe strani, kar dolgoročno prinaša najboljše rezultate tako v ekonomskem smislu kot v smislu bivanja in odnosov z ljudmi.

3.4.1 Osebne spretnosti

Naš svet je svet ločenosti, žrtev in napadalcev. Vztrajamo v takšnem svetu, cena, ki jo zato plačujemo, je izguba osebne svobode in odgovornosti ter odvisnost od mnenja drugih. Vrednotimo se po tem, kar o nas mislijo drugi in ker nočemo izgubiti občutka pripadnosti, postanejo drugi ustvarjalci naših življenj. Na takšen način počasi ustavljamo svojo ustvarjalno silo, pojavljajo se občutki praznine in nesmiselnosti. Vznikne dolgčas, tega pa zapolnimo z mašili, kot so odsotno gledanje televizije, surfanje po internetu in računalniške igrice, prenajedanje, pretiravanje s športno aktivnostjo, vmešavanje v tuja življenja, beg v omamni svet alkohola ter mamil in deloholizem. Dokler smo odvisni od zunanje pozornosti in ne znamo živeti sami s seboj, je osamljenost naša spremljevalka. Druženje in pogovori na takšni ravni uničujejo ustvarjalno energijo, ta se porablja za odzemanje pozornosti drugim in boj za svojo besedo oziroma moč. Ko pa zberemo dovolj energije in moči ter osvobodimo svojo ustvarjalnost, osamljenost izgubi vhod v naša življenja, prevlada občutek samozadostnosti. Ne družimo se več zaradi prikrite notranje potrebe po hranjenju s pozornostjo, temveč zaradi želje po skupnem ustvarjanju. Pogovori ne potekajo več na ravni strinjanja ali nestrinjanja, izgublja se samopomembnost. Raznolikost skupine zavestnih posameznikov ne pomeni več oviro temveč sprožanje ustvarjalne energije, ljudem je dovoljeno biti to, kar so lahko v danem trenutku. Podpira se osebni razvoj, inovativnost, ustvarjalnost, svobodomiselnost in osebna odgovornost vsakega posameznika. Vsa energija in moč sta usmerjena v skupni cilj. Ravnovesje med službo in družino daje več možnosti za osebni razvoj.

Osebne čustvene spretnosti razkrivajo, kakšni smo oziroma, kako dobro obvladujemo sami sebe. Goleman (2001, 41) je to podrobneje opisal kot tri sestavine spretnosti obvladovanja sebe:

- Zavedanje sebe: prepoznavanje svojih čustev in njihovega učinkovanja, poznavanje svojih zmogljivosti ter omejitev, močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti;
- Obvladovanje sebe: brzdanje razvrvanih čustev in vzgibov, ohranjanje meril za

odkritost ter poštenost, odgovornost za osebno storilnost, prožnost pri obvladovanju sprememb, zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih;

- Motivacija: prizadevanje za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti, usklajenost s cilji skupine ali organizacije, pripravljenost za odziv na vsako priložnost, vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom.

Samozavedanje (fil.: zavedanje samega sebe, svojega jaza) je sposobnost prepoznavanja in razumevanja svojih čustev ter njihovega učinkovanja, zmožnost natančnega samoocenjevanja in vrednotenja samega sebe ter zaupanja vase. Sposobnost zaznavanja lastnih notranjih občutkov izhaja iz razvoja človeka. Možgansko deblo na vrhu hrbtenice obkrožajo centralne strukture, imenovane limbični sistem, kamor se stekajo omrežja iz središč za čustvovanje. V posebnih čustvenih stanjih ima najpomembnejšo vlogo struktura, imenovana amigdala,¹³ s pripadajočim živčnim omrežjem, ki sega prav v čelne režnje, do središča za izvrševanje ukazov. V amigdali se shranjujejo vsi zapisi o izkušnjah, na katere smo se odzvali s čustvi. Od tu redno prejemamo ustrezna sporočila prek živčnega omrežja, zaradi katerih se potem ob možnosti izbiranja somatsko¹⁴ odzivamo. Takšno odzivanje nam je bolj znano kot rek 'v trebuhu sem začutil' ali 'v drobovju sem čutil'. Te občutke povzroča kemična reakcija v telesu, ki jo sproži um. Vendar človeški um ne deluje tako kot računalnik in nam pri odločitvah ne poda jasnega odgovora, temveč samo v obliki slutnje. Na podlagi občutka se potem odločamo za ali proti. Odločitev ne more biti samo razumska ali samo čustvena, saj razum in čustva delujejo vzporedno. Ubranost obeh nas usmerja na poti skozi življenje, da se ne oddaljimo preveč od bistvenih vodilnih vrednot. Z nabiranjem življenjskih izkušenj se nabirajo tudi zapisi v amigdali, vsem bolj znan izraz za to pa je življenjska modrost.

Samopodoba se oblikuje od rojstva dalje, močan vpliv nanjo ima oblika vzgoje. Otrok, ki je deležen vzgoje s tako imenovano pogojevano ljubeznijo, ko čuti sprejetost pri starših samo takrat, kadar naredi tisto, kar oni od njega pričakujejo in odobravajo, se bo najverjetneje tudi kot odrasla oseba trudil izpolniti pričakovanja drugih. Samo kot izjemen in pohvaljen za dosežke se bo počutil dobro, sicer bo sam o sebi menil, da je slab. Nenehno se bo zato trudil biti tak, kot zahtevajo in pričakujejo od njega drugi ter vzdrževati visoko zunanjo samopodobo. S tem pa bo izgubil stik s samim seboj in bo imel vedno več težav ne samo sam s seboj, temveč tudi z okolico. Zaradi nezavedanja samega sebe se ne bo znal prilagajati, kar pa je v današnjem času nenehnih sprememb pot proti neuspehu.

¹³ Predel možganov, kjer so shranjeni zapisi vseh situacij in izkušenj s čustveno noto, tako zmag ter upanja kot porazov, strahu in prizadetosti. Vsak prispeli podatek primerja z uskladiščenimi spomini kot nekakšen stražar in ga nato razvrsti med grožnje ali priložnosti.

¹⁴ Telesno

Osnovna čustvena spretnost je torej prepoznavanje svojih čustev in zavedanje, kakšen pliv imajo čustva na vsako naše ravnanje. Takšna zavest nas usmerja k uglaševanju z delovnim okoljem, da dosegamo večjo storilnost, k obvladovanju svojih ključevalnih občutkov, k ohranjanju osebne motivacije, uglaševanju z občutki drugih v naši bližini in razvijanja družbenih spretnosti v delovnem okolju, skupaj s spretnostmi, ki so bistvene za vodenje ter timsko delo, pravi Goleman (2001, 70–71). Čustvena zavest je pomembna pri vsakem delu, pri delu z ljudmi pa je nepogrešljiva, brez nje ne moremo ustvarjati zaupnih odnosov, ki bi prispevali h končnemu uspehu.

V današnjem času, ko se kot osnovne vrednote poudarja izjemne delovne dosežke in uspehe, je storilnost najbolj logična pot do pohval, ki so nujne za človeka s storilnostno pogojeno samopodobo, saj se v nasprotnem primeru pojavi občutek krivde. Ko naše delo poteka rutinirano, ko v njem ne najdemo več možnosti za napredovanje in uresničenje svojih idej, nismo več zadovoljni s svojo službo, kar pelje tudi v bolezen. Če v takšni situaciji nastopi prva stopnja čustvene inteligence, samozavedanje in prepoznamo lastna čustva, ki jih znamo povezati z vzroki ter posledicami našega odzivanja in lahko objektivno gledamo na svoj položaj, bomo lažje poiskali rešitev za svoje stanje, ne obtoževali drugih za naše probleme. Lastnih občutkov ne smemo prezreti, kajti s pomočjo njih telesno dojemamo okolje. Če jim znamo prisluhniti, nas bodo vodili tja, kjer delo ne bo samo nuja, temveč tudi izpolnitev naših izzivov in vir energije. Ob delu, v katerem vidimo smisel, nam najbrž tudi vsakdanje zgodnje vstajanje ne bi povzročalo težav.

Ob zavedanju svojih sposobnosti se lahko zgodi, da spregledamo svoje slabosti. Sprejemanje poštenih in odkritih sporočil sodelavcev nam pomaga spoznavati samega sebe ter osebno rasti. Seveda je svoje napake najbolj udobno prezreti in zanikati, ob takšnem ravnanju pa ne moremo pričakovati odkritih ter poštenih informacij o svojem delu. V takšnem vzdušju sodelavci raje tožijo drug drugemu, tistemu, ki so obtožbe namenjene, pa tega nihče ne pove. Tako zgleda vse v najlepšem redu, v resnici pa je 'nekaj v zraku', kar dolgoročno vodi v zmanjševanje storilnosti in izgorevanje. Vendar sodelavcu povedati, da se moti ali da ne ravna pravilno, ni tako enostavno. To zmoremo le z zaupanjem vase, s pozitivno naravnostjo in pravo mero poguma. Prav te lastnosti tudi spodbujajo vsakega posameznika, da se trudi in vztraja ob delu, kar povečuje možnosti za uspeh.

Poleg spretnosti nadzorovanja so pomembne še druge vrline, kot so zanesljivost, odgovornost za osebno storilnost, dovezetnost za novosti in prožnost v odzivanju na spremembe. Izpolnjevanje delovnih obveznosti brez stalnega nadzora in pritiskov nadrejenih rojeva zaupanje ter povečuje ugled posameznika. Seveda pa neprestano monotono delo po točno določeni formuli ne more zagotavljati uspeha v neskončnost, saj je, kot pravijo, edina stalnica sprememba. To velja tudi za delovne procese, kjer sposobnost prilagajanja novostim velja za vrlino zvezdnikov, ki z veseljem in

radovednostjo sprejemajo novosti, brez katerih ne more biti napredka.

Samoobvladovanje (nadzorovanje in obvladovanje svojega notranjega doživljanja) je zmožnost učinkovito obvladati svoje motive,¹⁵ usmerjati in uravnati svoje vedenje, biti odgovoren za vsa osebna ravnanja ter se znati prilagajati in sprejemati novosti. V čelnem predelu možganov se nahaja delovni spomin, katerega sposobnost je pozornost in pomnjenje vseh pomembnih podatkov. V umirjenem stanju smo tako rekoč 'normalni', v izrednem stanju pa se možgani odzivajo podobno kot pred več milijoni let, ko so človekovi čuti v boju za preživetje ohranjali najvišjo stopnjo pripravljenosti. Za človekov obstoj je bilo takšno odzivanje možganov v kriznih trenutkih nujno, v današnjem sodobnem času pa je to lahko zelo moteče. Za primer lahko vzamemo čustvo jeze. Če jezi pustimo, da se izraža popolnoma neobvladano, lahko sogovornike užalimo, prestrašimo ali celo izzovemo, če pa jezo obvladamo, nam lahko to daje veliko energije za pravilno ukrepanje v določenih situacijah. S sposobnostjo samoobvladovanja smo sposobni presojanja in z nekakšno notranjo komunikacijo zmožni pravilnega odločanja. Ne moremo se izogniti dvomom in vplivu čustev, tudi negativnih, katere pa s sposobnostjo obvladovanja samega sebe lahko obvladamo ter usmerimo v svojo korist.

Stres je nujno zlo današnjega časa, spremlja nas doma in na delovnem mestu. Toliko različnih sporočil močno vpliva na zbranost, saj nenehne motnje ob poskusu koncentracije na trenutno delo povzročajo raztresenost in zmanjšujejo učinkovitost. Človeško telo pa ne razlikuje med domačimi in službenimi vzroki za stres, ob vsaki stresni situaciji se v njem sproščajo stresni hormoni, v glavnem kortizol.¹⁶ Ti hormoni se izločajo za potrebe sposobnosti boja ali bega in se še po tem, ko se izločijo, nekaj časa zadržujejo v telesu. V primeru novega stresnega dogodka se tako količina stresnih hormonov v telesu poveča, sočasno narašča tudi občutljivost amigdale. Tu najdemo vzrok za hudo vzkipljivost ali paniko zaradi kakšnega majhnega, nedolžnega vzroka. Ko je občutljivost amigdale skrajno visoka, je, kot pravimo, dovolj samo kapljica čez rob in zajame nas panika. V takšnem stanju največkrat vpijemo, lahko pa povsem otrpnemo. Takšne nenadzorovane izbruhe pa nadzirata čelna režnja, da se malo pomirimo, presodimo trenutno situacijo manj burno. Ugotovitve raziskovalcev so, da možgani delujejo tako rekoč protislovno, »[...] nekatere živčne celice spodbujajo k dejavnosti, druge pa prav to dejavnost zavirajo«, in prav ta »pretanjeno uglašena ubranost teh tako zelo nasprotujočih si namer vodi k umirjeni izvršitvi dejanja [...]« (Goleman 2001, 93). Tako ubrano delovanje možganov nam omogoča, da smo v stresnem stanju sposobni ohraniti strpnost in nadzor nad seboj. To pa ne pomeni popolnoma zatreti lastna čustva,

¹⁵ Kar povzroča kakšno dejanje, ravnanje; nagib, spodbuda.

¹⁶ Stresni hormon, ki se v telesu izloča ob stresnih situacijah; telo pripravi na akcijo, da se to lahko odziva stresni situaciji primerno; ko je raven kortizola v krvi nizka, se telo lažje upira virusom, različne poškodbe tkiva se hitreje pozdravijo, kajti visoka raven kortizola zmanjšuje učinkovitost imunskega sistema.

saj bi to slabo vplivalo na mišljenje in motilo vzajemno ustvarjanje prijaznih družbenih odnosov. S čustvenim nadzorom nad seboj se zmoremo obvladovati in se tako odzivati ter izražati odkrito, sposobni smo se prilagajati in odgovorno izpolnjevati svoje obveznosti. V takšnem stanju stres ni več ovira in grožnja, ki nam jemlje moč, temveč izziv k dejavnosti, ki nas napaja z energijo.

Veliko ljudi navzven deluje umirjeno in prijazno, svoje negativne občutke pa prikrivajo. Za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov je takšno obnašanje dobrodošlo, za posameznika pa navadno pomeni trpljenje, ki se kaže v obliki glavobolov, razdražljivosti, nespečnosti, zlorabi poživil in drog. Takšne osebe si nenehno nekaj očitajo, ne izražajo svojega mnenja, kaj šele, da bi se postavili zase in zahtevali, kar si zaslužijo. Za vse težave, s katerimi se soočajo, krivijo sebe, nikoli pa ne 'eksplodirajo' navzven. Na zunaj drugi ne opazijo nobenih čustvenih težav, saj zaradi čustvene implozije¹⁷ težave zadržijo zase in trpijo sami s seboj. Da bodo lahko nekaj ukrenili za izboljšanje svojega stanja, se morajo posamezniki naučiti obvladovati odziv na lastno stisko. V nasprotnem primeru najbrž v službi ne bodo napredovali, izpostavljeni so tudi veliki nevarnosti za zdravje.

Starši in družba nam vcepijo vzorec razmišljanja in obnašanja, največkrat takšnega, da je treba upoštevati pravila in predpise z vsemi razočaranji, ki sodijo zraven. Pogosto privzgojeno prepričanje je, da smo dobri le, če damo prednost potrebam drugih, svoje pa zatremo. S tem izgublamo samospoštovanje, ne znamo biti iskreni do sebe, kar se odraža tudi v naših dejanjih. Ne upamo si izraziti, kaj nam ugaja in kaj ne. Izgublamo samospoštovanje in če ne spoštujemo sebe, kako naj spoštujemo druge ter gradimo z njimi zdrave odnose. Zato je treba razviti in razumeti najprej lastno vrednost, nato pa bomo lahko tudi ljudi okoli sebe naučili, kako naj ravnajo z nami. Z zaupanjem v svoje sposobnosti bomo lahko sledili svojim življenjskim ciljem in se ne bomo ustavili niti takrat, ko se nam bodo na pot postavile ovire.

Mulejeva (2008) nam v svoji knjigi sporoča, da je osnova vsega, biti sam sebi prijatelj. Ljudje si moramo v prvi vrsti znati prisluhniti in ker tega dandanes ne obvladamo, smo družba individualistov. Namesto, da bi se poglobili v bistvo stvari, vse preveč skrbimo samo za videz in iščemo samo hitre rešitve. Hočemo postati v sebi trdni in neranljivi, ob tem pa izgublamo stik s svojimi čustvi in zaustavljamo kreativno energijo. Radi bi imeli nadzor in zato do določene mere čustva v sebi ukrotimo z razumom. Dogaja pa se nam ravno nasprotno, izgublamo nadzor in postajamo občutljivi na nerealnih mestih. V takem stanju pa nas zunanji svet lahko prizadene še bolj. Zato prebujen in inteligenten človek ne zatira svojih čustev in svojo ranljivost ohranja. Ob tem pa tudi moč v sebi, ki mu daje energijo za vztrajanje in premagovanje ovir na osebni in poslovni poti.

¹⁷ Fiz.: hitro porušenje votlega telesa zaradi premočnega zunanjega pritiska.

Motivacija je izraz, ki označuje spodbudo in navdušenje ob usmerjenosti k cilju ter prizadevanju doseči cilj, pa tudi razloge za vedenje ob prizadevanju za doseg želenega cilja. Pri tem nam pobuda in optimizem pomagata premagovati ovire in težave na poti do cilja, ki pa mora biti realno postavljen ter dosegljiv. Prizadevanje za osebno rast in napredovanje je zagotovo velik izziv. Motiviranje samega sebe pa ni samo po sebi umevno. Hitro nas lahko zajame malodušje,¹⁸ ki ga lahko preženemo tako, da ne dopustimo negativnim vplivom, da usmerjajo naše mnenje. Šele zatem lahko svoje motive razumemo in usmerimo v svoje delo, da bomo dosegli večji uspeh. Danes veliko ljudi meni, da je zaslužek tisti glavni motivator, zaradi katerega se posamezniki odločajo za pot samostojnega podjetnika. Veliko uspešnih ljudi pa lahko slišimo, da niso šli v zasebno podjetništvo predvsem in samo zaradi denarja, temveč zaradi izziva pokazati lastno nadarjenost ter ustvarjalnost, biti ob tem svoboden in sam svoj gospodar. Denar ob tem ni najpomembnejši, je pa sredstvo za vrednotenje delovnih uspehov.

Ob delu, ki ga imamo radi in nam je zanimivo, občutimo več zadovoljstva ter želje po spoznavanju novosti. Če opravljamo delo z veseljem, je storilnost višja, kot če se ob delu dolgočasimo in štejemo minute, kdaj bo minil obvezni delovni čas. Najmočnejša gonilna sila je izziv, ki nas tako močno zasvoji, da ni nič prenaporno. Seveda je ob tem pomembna tudi stimulacija, ki daje priznanje za doseženo in spodbudo za novo ustvarjanje. Čustva in spodbuda nas torej motivirajo, da sledimo svojim ciljem. Zato sta potrebna upanje in vztrajnost. Brez tega lahko obupamo nad seboj in svojim delom že ob najmanjšem neuspehu ter živimo kot žrtve v igri življenja. Namesto da bi sami obvladovali svojo usodo, potrebujemo nekoga ob sebi, da nas vodi. A če dojamemo, da je treba probleme reševati ter vztrajati in ne odnehati, uspeh ne more izostati.

Tudi delovna organizacija ima in mora imeti svoje cilje. Zaposleni, ki so svoje osebne cilje sposobni združiti s skupnimi cilji organizacije, zmorejo tudi velike napore, če skupna naloga to zahteva. Če se z njimi ravna pošteno in spoštljivo, če čutijo podporo, bodo organizaciji tudi čustveno vdani. Resnična zavezanost skupnim ciljem je dobra motivacija, ob kateri nihče ne bo meril, koliko napora vложи v svoje delo. Vendar motivacija upade, če ni koristi.

3.4.2 Družbene spretnosti

Ljudje smo socialna bitja, zato je pomembno druženje tudi v delovni organizaciji. Druženja krepijo občutek zunanje varnosti. Varnost pomeni strinjanje, nestrinjanje pomeni nevarnost. Več kot je ljudi, ki so nam naklonjeni, več pozornosti, ki jo prejemo od drugih, pa naj bo to oblika misli, čustev, besed ali dejanj, večjo zunanjo varnost občutimo in večjo zunanjo moč imamo. Hkrati se zaradi naših prepričanj

¹⁸ Stanje človeka, ki ni prepričan v uspešnost svojega dela, prizadevanja.

oddaljujemo od vsega, s čimer se ne strinjamo.

Družbene spretnosti razkrivajo, kakšni smo v odnosu do drugih in omogočajo obvladovanje medosebnih odnosov. Ključne spretnosti pri vzpostavljanju stikov, ki omogočajo lažje krmarjenje med tokovi v podjetju, so: empatija, poslovodna zavest, spodbujanje različnosti, sposobnost za timsko delo in druge. Samo z razumom nihče ne more uspeti, če nima sposobnosti poslušati, vplivati na druge in jih prepričati, ob tem pa mora biti še dovolj samodiscipliniran v prizadevanjih za uresničitev zastavljenih ciljev.

Družbene spretnosti pa ne moremo obravnavati samo s pozitivnega vidika, saj obstoja tudi negativni vidik. Zmožnost prepoznavanja čustev drugih in zavedanje o vplivanju na druge je možno izkoristiti ter izrabiti za manipulacijo drugih in za doseganje lastnih ciljev. O možni zlorabi čustev ni napisanega veliko gradiva, med pregovori pa je možno najti kakšno misel na to temo. Na spletni strani Everzi (2009) sem našla zanimiv ruski pregovor, ki pravi: »Nekdanji prijatelj je hujši kot sovražnik«. Nekdanji prijatelj te dobro pozna in te najlaže prizadene tam, kjer te najbolj boli oziroma te lahko najbolj izkoristi za doseg svojih ciljev.

Družbene čustvene spretnosti razkrivajo, kakšni smo v odnosu do drugih oziroma kako dobro obvladujemo medosebne odnose. Goleman (2001, 42) jih je podrobneje opisal kot dve sestavini spretnosti obvladovanja medosebnih odnosov:

- Empatija: prepoznavanje občutkov in pogledov drugih ter izkazovanje zanimanja za njihove zadrege, prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnostih, predvidevanje, prepoznavanje ter izpolnjevanje potreb drugih, ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi, prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost;
- Družbene spretnosti: obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja, pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil, pogajanje ter reševanje nesporazumov, navdihovanje in usmerjanje posameznikov ter skupin, uvajanje in obvladovanje sprememb, gojenje koristnih odnosov, usklajenost v dejavnosti z drugimi ter usmerjenost k skupnim ciljem, ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev.

Empatija je sposobnost razkrivanja in zaznavanja čustev drugih ter sposobnost razumevanja nebesednih čustvenih sporočil drugih ter odzivanja nanje. Najvišja stopnja empatije pa je sposobnost razumeti sklepanja in izvajanja odločitev drugih na podlagi njihovega čustvovanja. Prvi pogoj za to je zavedanje sebe in prepoznavanje lastnih opozorila, ki nam jih občutki pošiljajo iz naše notranjosti. Sposobnost empatije je nujna za delo v timu, kjer je pravilno zaznavanje in razumevanje čustev drugih ter odzivanje nanje nujno za dobro sodelovanje, večjo učinkovitost in doseganje zelenih ciljev.

Redkokdaj nam sogovorniki z besedami povedo, kaj čutijo. To nam sporočajo z nebesednimi znaki, kot so barva glasu, izraz na obrazu, gibi rok in nog ter drugo. Če teh

sporočil ne prepoznamo, smo v družbi nespretni in neuglašeni z okoljem, zaradi česar imamo težave pri navezovanju ter ohranjanju odnosov. Ta sposobnost je nujna za delovna mesta za delo z ljudmi, kot so prodajalci, učitelji, vodje, zdravstveni delavci, poslovni svetovalci in drugi.

Spretnost empatije se razvija od otroštva dalje. Osnovne čustvene vezi, ki so temelj za nadaljnje učenje sodelovanja, se ustvarijo že v naročju staršev in naprej razvijajo pri igri ali v skupini. Zato ljudje, ki so odraščali v osamljenosti, slabo prepoznavajo čustvena sporočila drugih, saj jih tega ni nihče naučil. Če nimajo pridobljenih družbenih spretnosti, ki so pomembne tudi na delovnem mestu, se ne bodo znali prilagajati čustvenim sporočilom sodelavcev. Zaradi tega lahko pride do nesporazumov, konfliktov, kar vodi v zmanjševanje učinkovitosti.

Bistvo empatije pa je pozorno poslušanje sogovornika. Le tako ga bomo prav razumeli in mu tudi ustrezno odgovorili. Goleman (2001, 157).

Sposobnost poslušanja je temelj za uspeh na delovnem mestu. Od vsega časa, ki ga posvetimo občevanju z ljudmi, porabimo po ocenah ministrstva za delo v Združenih državah Amerike 22 odstotkov za branje in pisanje, 23 odstotkov za pogovor in 55 odstotkov za poslušanje.

Prisluhniti in razumeti občutke drugih pa ne pomeni hkrati tudi to, da se z njimi strinjamo.

Empatijo lahko tudi zlorabimo kot orodje za zavajanje ljudi v lastno korist. To pa ne deluje več, ko sogovornik to zazna. Le iskrenost bo vzbudila zaupanje. Zaradi empatije pa lahko pridemo tudi sami v stisko. Zaradi težav osebe, ki nam je blizu, lahko tudi v nas zbudi enak strah ali žalost. Če poleg empatije nimamo tudi dovolj spretnosti za obvladovanje sebe, da bi sami sebi ublažili sočutno žalost, lahko sami tonemo v tej žalosti, ki smo jo prejeli od drugih. Ali pa izgorimo ob razdajanju pomoči brez tega, da bi ob tem mislili tudi nase.

Ljudje smo si različni in vsak po svoje izražamo čustva. Vsak ima pač svoj način in s tem ni nič narobe. Narobe je to, če tega ne moremo razumeti zaradi predpostavk, ki jih imamo sami. Tako presojava druge po nekih normah, namesto da bi prepoznali takšne, kot so v resnici. S spretnostjo empatije lahko ustvarimo dobre odnose ne glede na različnost in tako pomagamo ustvariti dober vzajemen odnos dveh ljudi. Različni ljudje v organizaciji prispevajo drugačno znanje in poglede, kar lahko prispeva k napredku organizacije ter ustvari večjo konkurenčnost.

Družbene spretnosti oz. sposobnost upravljanja medosebnih odnosov je zmožnost ravnati na način, da dosežemo pričakovane rezultate pri drugih in prek njih uresničimo svoje cilje ter cilje organizacije. Umetnost vplivanja vzbudi učinkovito obvladovanje čustev v drugih ljudeh. To je pomembna spretnost za uspešno reševanje težav na poti do zelenega cilja. Na dogajanja in situacije se ljudje odzivamo na dva

načina, lahko jih sprejemamo in jim dovolimo, da se nemoteno odvijajo ter se nanje odzivamo spontano ter brez zadržkov. V drugem načinu pa se jim na nek način upiramo, poskušamo jih nadzorovati in usmerjati skladno z utečenimi obrazci. Prvi pristop je sprejemljiv, saj je odprt za spremembe, sprejema novo in neznano, drugi pa teži k pogojevanju ter krepitvi starih navad.

Ljudje medsebojno vplivamo drug na drugega z razpoloženjem in tega navadno niti ne opazimo. Večji vpliv na druge pa ima oseba, ki ima najmočnejšo sposobnost izražanja čustev. Takšna oseba svoje razpoloženje prenese še na druge, zato pravimo tudi, da so čustva nalezljiva. Čustva omogočajo sporazumevanje brez besed. To je zelo pomembno za delovno skupino, kjer z ustvarjanjem dobrega razpoloženja povečujemo učinkovitost. Strokovnjaki so ugotovili, da se ugodni občutki širijo hitreje kot neugodni, kar samodejno ustvarja pravo organizacijsko klimo. Dobra organizacijska klima sproža pozitivna čustva pri zaposlenih, kar ustvarja dobre pogoje za delovanje in ustvarjanje.

Ustvariti pravo razpoloženje ni tako enostavno. Ni namreč dovolj samo dober namen. Dobre misli ne morejo doseči zelenega vpliva, če niso predstavljene na pravi način. Poslušalci morajo biti čustveno vpeti in če se ne povežemo z njimi, naše sporočilo ne bo dobro sprejeto. V takšnih situacijah nam še tako visok IQ ne more pomagati, šele prek čustvene povezave s poslušalci bo vzpostavljen pravi stik.

Tako kot za spretnost empatije je ena ključnih sposobnosti, poslušanje, pomembna tudi za komuniciranje z ljudmi. Dobri poslušalci bodo znali zastaviti primerna vprašanja in s tem narediti dober vtis. Prav tako bodo znali biti strpni in ne vpadati v besedo, tudi če se ne bodo strinjali s tem, kar sogovornik govori. Mogoče pa še ni povedal vseh pomembnih stvari in smo sodili prehitro. Zato je bolje, da pove misel do konca, šele zatem se lahko odzovemo. Pri tem ostanimo mirni in zbrani, le tako bomo lahko pogovoru zbrano sledili in se vključili vanj. Lažje bomo tudi prepoznavali čustva sogovornikov, kar je še posebej pomembno med pogajanjem oziroma reševanjem skupnih problemov. S pogajanjem se vzpostavi sodelovanje, to pa je že korak k uspehu.

3.5 Povezanost čustvene in razumske inteligence

Najpreprostejša razlaga pojma čustvena inteligenca je, da je to sposobnost zavedanja svojih čustev in ustrezno ravnanje z njimi, kar nam tudi pojasni, zakaj dve osebi z enakim inteligenčnim kvocientom na dosežeta enake stopnje uspeha v življenju. Razumsko inteligenco je možno izmeriti, inteligenčni kvocient se ne spreminja, razen v primeru nekaterih poškodb možganov. Čustvena inteligenca pa je sposobnost, katere se je mogoče naučiti. Ugotovitve znanstvenikov so, da čustvena in razumska inteligenca nista povezani.

Nekaterim je čustvena inteligentnost položena že v zibelko, toda tudi drugi lahko razvijejo visoko stopnjo čustvene inteligence, tudi če je ob rojstvu nimajo. Ljudje nismo le razumska bitja, ampak tudi čustvena, ves čas se torej gibljemo med dvema poloma,

zavednim in nezavednim. Nezavedni pol predstavlja desni čustveni del možganov, kjer se porajajo naše notranje predstave, glasovi ali občutki, ki nam sporočajo, kaj je pomembno in sodijo o tem, kaj je prav. Zavedni pol predstavlja levi razumski del možganov, kjer naš razum razmišlja, kako z najmanj doseči največ. Znanstveniki so ugotovili, da ni nujno, da sta oba pola enako razvita, saj delujeta neodvisno drug od drugega, dokazali pa so, da je posameznik uspešnejši, če skrbi za povezanost obeh polov. Raven produktivnosti, splošne inteligentnosti in osebne izpolnjenosti se s povezanim delovanjem čustev ter razuma nesporno zvišuje (Človeško telo 1985, 33–34).

Če obstaja očitno nasprotje med umom in čustvi, bo misel predstavljala laž, čustva pa resnico. Zahodni človek želi imeti nadzor, pri tem pa čustva do določene mere ukroti z razumom. Vendar, ko so čustva polna, izbruhnejo (Mulej 2008). Človeško bitje je zapleten in nepredvidljiv organizem, kjer se tesno z nepredstavljivo soodvisnostjo prepletata telesno ter čustveno. Telo in psiha se 'programirata' že v otroštvu, na nezavedni ravni in podlagi izkušenj, z leti pa postajamo ujetniki v pridobljene miselne in čustvene vzorce, ki posledično sprožajo predvidljivo obnašanje. Od umirjenosti uma so v veliki meri odvisna človekova čustvovanja in njegova ravnanja. Zato je zelo pomembno razrešiti vso miselno zgradbo, odložiti prtljago s starimi vzorci in starimi navadami. Veliko življenjskih težav izhaja iz zanikanja čustev, česar se naučimo v svoji primarni družini, kasneje pa se takšno ravnanje utrjuje ob različnih stresnih dogodkih, ki so podobni tistim iz otroštva. Otrok, ki raste v družini, kjer se čustva delijo na dobra in slaba, se ne bo mogel naučiti ravnanja z neprijetnimi čustvi tako kot njegovi vrstniki. Neprijetna čustva bo zatrl, saj se o njih ne govori, od sebe in drugih pa bo zahteval nenehno vedrost, ljubeznivost, spontanost ter podobno. Takšno mišljenje zagovarja mnenje, da lahko s pomočjo misli spremenimo svoja čustva. Dejstvo pa je, da ni vse v naših glavah in več kot je čustev zanikanih, večjo moč imajo nad nami, ne glede na to, kako se razumsko trudimo.

Goleman (2001, 45) se je ob spoznanju, da niso vsi odličnjaki v šoli kasneje uspešni tudi poklicno, vprašal: »Kolikšen je natančen delež čustvenih spretnosti v doseganju odličnosti v primerjavi s strokovnimi spretnostmi in razumom?« Imel je srečo, da je imel dostop do vzorcev spretnosti zaposlenih v delovnih organizacijah iz vsega sveta. Z analizo teh vzorcev je ugotovil: »... v primerjavi z IQ in strokovnostjo je torej čustvena zrelost dvakrat pomembnejša« (Mulej 2001, 46). Njegova ugotovitev je, da čustvena inteligenca odlikuje delavce z največjo storilnostjo in učinkovitostjo. Vedno pa ni tako, saj nekateri dosežejo dobre rezultate zgolj z razumom, navadno pa pri tem ne razvijejo dobrih odnosov z drugimi. Zaradi tega se ne morejo zavedati vseh svojih zmožnosti.

V življenju nas lahko doleti marsikaj, zgodijo se spremembe, na katere ne moremo vplivati. Vplivamo pa lahko na svoje odzive, vsakdanje situacije nudijo nove priložnosti za preraščanje starih navad ter za pridobivanje na modrosti, zaupanju in toleranci. V

okolščinah, za katere presodimo, da je varneje zadržati svoja čustva, je bolje, da jih ne izrazimo. Pomembno je, da svoje sposobnosti čustvene inteligence razumemo in uporabljamo sebi v prid. S pozitivnim pristopom lahko dosežemo največ, z njim lahko ustvarjamo pozitivno vzdušje in optimiziramo svoje zmožnosti, kar pa ne pomeni potlačiti vsa negativna čustva, pač pa jih izraziti na pravilen način. To zmoremo z vzajemno podporo obeh inteligenc, ko dane situacije in pravila razumemo ter se nanje kar najbolj odzovemo.

3.6 Kakšno je razmerje čustvene inteligence do vrednot?

V današnjem času je beseda recesija zagotovo med najpogosteje uporabljenimi izrazi. Ob tej besedi najprej pomislimo na gospodarsko krizo oziroma na upadanje gospodarske dejavnosti, vse več pa se govori o vrednotah oziroma pomanjkanju družbenih vrednot. Zato lahko rečemo, da gre tudi za recesijo vrednot. O pomanjkanju moralnosti je bilo vselej veliko govora, o tem so radi govorili že naši starši in stari starši. Vendar v preteklosti tržne vrednote niso imele takšnega pomena, kot ga imajo v današnji sodobni družbi (Soros 1999).

Tradicionalna slovenska kultura vsebuje zmoto, ki trdi, da se bo otrok 'pokvaril', če bo pohvaljen in bo postal razvajen ter tako nesposoben za samostojno življenje. Tudi, če iščemo izraze za pohvalo v slovenski jezikovni praksi, najdemo znan izraz 'priden'. Ne le, da je to bolj borna pohvala, če dobro premislimo, je tudi problematična, saj je s tem izrazom pohvaljen otrok, kadar je nekaj ubogal in naredil tako, kot so od njega zahtevali, ničesar svojega pa ni dodal. To pa vodi v popolno poslušnost ali pa v nasprotovanje. Sodobno stališče je, da pohvale ne kvarijo otroka, pač pa mu pomagajo zgraditi pozitivno samopodobo in zaupanje v lastne sposobnosti (samozaupanje). Toda v enaki meri kot pohvale morajo biti otroci deležni tudi graje oz. postavljanja meja, kaj se sme in česa se ne sme. Starejši, navadno so to starši, morajo biti vzor svojim otrokom, ne pa njihov strah. Na takšen način bodo otroci spoštovali svoje starše, mlajši rodovi bodo spoštovali starejše in nadaljevali tradicije vrednot, prevzetih od starejših rodov (Musek 1993a).

Tako kot ima vsak posameznik svoje vrednote, tudi v vsaki organizaciji obstajajo vrednote, ki jih ta zagovarja. Vprašanje pa je, ali te vrednote tudi v resnici upošteva in ravna skladno z njimi. V organizacijah, kjer vrednot ne upoštevajo in jih kršijo za ustvarjanje čim večjega dobička, plačujejo zaposleni velik čustveni davek. V teh organizacijah je zaradi takšnega ravnanja, kjer se čustev ne upošteva, čutiti jezo ali celo obup ter krivdo in sram. Zato mora organizacija, ki ima jasno opredeljen občutek za dobro, »odpraviti vsako neuskklajenost med vrednotami, ki jih zagovarja in vrednotami, ki jih zares upošteva« (Goleman 2001, 303).

Poslanstvo organizacije opredeljuje namen oziroma smisel obstoja podjetja, vrednote pa usmerjajo ravnanje zaposlenih ob izpolnjevanju skupnega poslanstva.

Občutek za vrednote temelji na čustveni samozavesti vsakega posameznika. Zato lahko rečemo, da ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence verjetneje upoštevajo vrednote kot tisti, ki čustvene inteligence nimajo dovolj. Včasih pa zahteve organizacije zaposlenega prisilijo, da ravna proti svojim načelom in si tako omogoči preživetje. Vendar se ga takšno ravnanje dotakne tako, da dvomi v lastno vrednost in izgublja motivacijo. Vse to ga izčrpava in storilnost upada. Zato čustveno inteligentna organizacija skrbi, da se vrednote upoštevata in deluje skladno z njimi.

Ob vprašanju: »Kakšno je razmerje čustvene inteligence do vrednot,« se poraja še eno vprašanje, in sicer: »Od česa je odvisna kakovost našega življenja?« Ali zgolj od materialnih dobrin ali še od česa drugega? Samo od materialnih dobrin zagotovo ne, pač pa tudi od našega odnosa do življenja. Naši predniki so iz izkušenj krojili vrednote in jih zapuščali svojim naslednikom kot kapital, na katerem lahko gradimo svet naprej. V današnjem sodobnem svetu pa ohranjanje vrednot ni več nekaj samoumevnega. Ob vsem tehničnem in znanstvenem razvoju je sodobni človek na vrednote pozabil in jih celo izrinil iz življenja. Zatrli so tudi čustva v sebi, ker misli, da jih mora ali pa so ga celo tako učili in v to verjame. Ostajajo mu samo materialne dobrine, s katerimi zadovoljuje svoje potrebe po preživetju. Brez njih ni mogoče živeti, samo z njimi pa ostaja človek v sebi prazen. Manjka mu čustvena inteligenca, ki postavlja meje med dobrim in slabim, ki ovrednoti vrednote.

4 KAKO SI LAHKO POMAGAMO S ČUSTVENO INTELIGENCO V POSLOVNEM SVETU?

Svetovna finančna in gospodarska kriza povzroča kopičenje negativne energije, občutke napetosti in tesnobe, vprašanje je, ali ima tudi neposreden vpliv na notranjo klimo ter zavzetost zaposlenih in s tem tudi na njihovo delovno uspešnost. Dnevno poročanje medijev o odpuščanju, stečajih in osebnih tragedijah je že kar grozljivo in pušča tudi negativne psihološke posledice tako pri brezposelnih kot pri zaposlenih. Zaradi nepravočasnih in netočnih informacij so zaposleni v dvomih glede prihodnjih ukrepov, kar sproža negotovost in strah, posledica pa je upad zaupanja. Lažje je namreč strašiti kot pa spodbujati, zaradi česar so zaposleni prestrašeni in delajo v strahu, da ne bi tudi oni izgubili zaposlitve. V takšnem stanju naredijo samo tisto, kar morajo, niso pa dovolj zavzeti za delo.

Z gospodarsko krizo poslovno okolje postaja vse bolj negotovo in nestabilno, zato mora organizacija, če želi biti odporna na zunanje vplive, še toliko bolj delati na zagotavljanju dobre klime ter notranji stabilnosti. Beseda recesija je postala naša stalna spremljevalka in zadnje čase vsakodnevna tema pogovorov. Stokanje zaradi razmer ne bo prineslo rešitve, lahko kar obupamo in se umaknemo ali pa v nastalem položaju iščemo priložnosti, da še dodatno pokažemo svoje prednosti in zmožnosti. Krizno obdobje je vedno zrelo za nove ideje in pristope, kakršne zmorejo samoiniciativni, visoko kreativni ter motivirani posamezniki, ki izhodišča za nove ideje iščejo tudi med zaposlenimi in zmorejo obvladovati sebe ter svoje odnose z drugimi. Dobra ideja, osnovana na številnih argumentih z ustrezno podporo sodelavcev, je potrebna podlaga za pogum sprejeti izziv, kar je že pol poti k uspehu. V času recesije je še toliko pomembneje premišljeno ravnati s sredstvi in dobro premisliti, kam investirati ter zakaj. Prav tu pa tiči izziv, da izkoristimo priložnosti ter najdemo in speljemo prave projekte, sledeč intuiciji. V teh težkih časih je vsaka napaka hitreje kaznovana, odgovorno in v prihodnost usmerjeno ravnanje pa pogojuje uspeh.

Organizacija mora imeti vizijo, ki daje ljudem občutek varnosti in razvojno strategijo, ki bo zagotavljala delovanje ter obstoj organizacije tudi v prihodnosti. Način dela včeraj in danes, pa čeprav je bil in je še uspešen, ne zagotavlja uspešnosti tudi v prihodnosti, kajti tudi v poslovnem svetu se pravila spreminjajo. Nova merila, ki se vse bolj posvečajo osebnim spretnostim,¹⁹ za ocenjevanje zaposlenih in kandidatov za zaposlitev ob priznani formalni izobrazbi, postajajo vedno bolj pomembna. Pridobljene izkušnje in izobraževalno dejavnost dopolnjuje in nadgrajuje raziskovalna dejavnost, kjer so osebne lastnosti izrednega pomena. Porajanje novih idej in njihovo udejanjanje nas ohranjata aktivne in vitalne, kar je osnovni pogoj za rast ter razvoj vsakega

¹⁹ Sposobnost, zaradi katere narašča čista ekonomska vrednost osebnih prizadevanj zaposlenega delavca pri njegovem delu (Goleman 2001, 29).

posameznika in organizacije. Vsaka uresničena ideja predstavlja temelje za vse nove, kompleksnejše naloge in projekte, ki bodo sledili. Zgodbe o uspehu niso samo pravljica, od vsakega posameznika je odvisno, ali bo ta možnosti za napredovanje prepoznal in uporabil v svoj prid. Razmišljanje o tem, da smo za organizacijo preveč nepomembni, da bi izrazili svoje mnenje o določenih vprašanjih, je popolnoma napačno in slabo za našo možnost napredovanja. Sveže ideje so za vsako ambiciozno organizacijo dobrodošle, zato prava beseda na pravem mestu lahko omogoči pravi karierni skok ob pravem času. Druga možnost se ponuja ob dodeljenih nalogah. Ne glede na to, za kako nepomembno nalogo gre, natančno, resno in učinkovito opravljeno delo pusti za seboj dober splošni vtis, kar je v prihodnosti lahko ključnega pomena za napredovanje. Marljivost in učinkovitost pri delu sta brez pomena, če nadrejeni tega ne ve oziroma ne opazi. Sprotno obveščanje nadrejenega o napredku pri delu bo pustilo dober vtis. Ko pa zaposleni ugotovi, da se na delovnem mestu, ki ga opravlja, ne more več ničesar naučiti, je čas, da napreduje ali zamenja službo. Verjeti v svoje zamisli in jim slediti je močna opora za napredovanje.

V času krize je eden izmed glavnih ključev za uspeh organizacije ustrezno vodenje. Da je lahko vodja v takšnem času učinkovit, mora biti visoko motiviran za delo, verjeti mora v uspeh organizacije in v svoje zaposlene ter jim to tudi povedati. Zaposleni neposredno pripomorejo k napredku in če se niso pripravljene spreminjati, se tudi organizacija ne more razvijati ter ne more pričakovati uspeha. Ko organizacija uvaja velike organizacijske spremembe, zaposleni upravičeno pričakujejo in potrebujejo informacije o vzrokih sprememb, pojasnila o potrebnih ukrepih ter pričakovanih učinkih in navodila o njihovem ravnanju. To ohranja zaupanje in prepreči pojav negotovosti ter strahu. Organizacije s pripadnimi in predanimi zaposlenimi imajo zdaj pomembno prednost pred ostalimi, saj bodo takšni zaposleni ostali ter si kljub težkim razmeram prizadevali za njen obstanek. Tudi ključen kader bo ostal dlje, vse svoje znanje in talent pa bo z veliko energije usmeril v iskanje vnovične poti do zelenega uspeha.

Odločitve v pomembnih stvareh so navadno sprejete z razumom na podlagi analiz in matematičnih izpeljav, vendar je ta pot precej dolga, v mnogih situacijah pa navkljub logičnemu razmišljanju prave rešitve ni mogoče najti, saj je skoraj nemogoče pretehtati vsa dejstva. Takrat je dobro slediti intuiciji,²⁰ pri kateri so uporabljene dolgoletne izkušnje, in sprejeti odločitve, brez dolgih analitičnih procesov. Prednost intuitivnega odločanja je v hitrosti, kar je nemalokrat odločilno za uspeh.

Nova spoznanja raziskovalcev uspešnosti menedžerjev so, da so dolgoročno uspešni menedžerji lahko samo tisti, ki imajo poleg razumske inteligence razvito tudi dovolj visoko stopnjo čustvene inteligence. Matematični izračuni na podlagi analiz so le redko dovolj čvrsta informacija za prave odločitve, z učinkovito uporabo čustvene

²⁰ Lat.: neposredna notranja spoznava, spoznava brez prave preiskave, slutnja, navdih.

inteligence bomo dosegli bistveno boljše rezultate. Človek, ki uporablja zgolj svoj razum, se ozko drži samo tistega, kar zna, človek z razvito čustveno inteligenco pa bo svoje znanje nadgrajeval in se usposabljal ves čas ter si tako pridobil različne veščine in znanja, ki jih bo lahko s pridom uporabil v trenutkih odločanja o pomembnih stvareh. Čustveno inteligentna oseba zaznava razpoloženje sogovornika, ga razume in se temu primerno odzove.

Mnogo uspešnih ljudi zaupa svoji intuiciji, a tudi ta lahko privede do napačnih odločitev, zato bi bilo najbolje upoštevati tako razum kot občutke. V današnjih časih se vedno bolj poudarja timsko delo, pri čemer prihajajo do izraza tudi osebne kakovosti vsakega člana tima. Če se posameznik zaveda svojih zmogljivosti in se čustveno odziva v odnosu do sodelavcev, pomembno vpliva na ustvarjalnost ter učinkovitost tima. Vsak član skupine lahko in tudi mora sodelovati pri doseganju skupnih rezultatov. Naloga vodje je najti poti za boljše in učinkovitejše delo v ekipi. Inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih udejanja med sodelavci vrednoto zaupanja, s čimer so zagotovljene razmere za dobre medsebojne odnose, ki so pogoj za uresničevanje ambicioznih poslovnih ciljev. Pomemben je občutek, kdaj je pravi čas za predstavitev ideje timu, da bo le-ta sprejeta in bo dobila potrebno podporo, da v fazi njene materializacije ne bo prihajalo do nepotrebnih zastojev. Skupna odločitev lotiti se projekta in veselje do dela v ekipi daje potrebno energijo za začetek akcije ter usmeritev v učinkovito delovanje, ki vodi do zelenega uspeha.

Doseganje lastnega polnega potenciala²¹ je najbolj smiseln cilj vsakega posameznika, želja doseči ga, pa je tista gonilna sila, ki je potrebna za materializacijo porajajočih se idej. Prave želje izhajajo iz naših osnovnih potreb po udobju in dobrem počutju, katerega za preživetje potrebuje vsak zdrav organizem. Vendar je treba pri tem ostati stvaren, da ne postane denar najvišja vrednota, zaradi česar se začne proces odtujevanja od lastnega ega, porajajo se občutki nezadovoljstva, namesto novih idej pa se pojavljajo strahovi. Uspešna kariera in užitek pri delu sta pomembna tvorca osebnega zadovoljstva ter samozavesti. Osebno zadovoljstvo, izkušnje in zagnanost za soustvarjanje boljšega delovnega okolja s sodelavci, katerih želja je nekaj ustvariti, ustvarja velik del zgodbe o uspehu. Uspešen vodja predvsem vodi ljudi, jih motivira, usmerja in potegne iz njih tisto najboljše, da se skupina prebije skozi težave na poti proti zelenemu cilju in doseže načrtane rezultate. Vendar pa ni pomemben zgolj rezultat, pomemben je tudi način, kako je bil ta dosežen. Če so zaposleni ob doseženem izžeti in malodušni, ne moremo trditi, da je takšen vodja uspešen, nasprotno pa lahko trdimo ob dosežku, ob katerem so zaposleni zadovoljni ter še vedno polni zagona. Pravilne odločitve so tiste, ki v telesu vzbujajo občutek miru, izpolnjenosti in ugodja, le takšna dejanja pa ohranjajo nasmeh na obrazu.

²¹ Zmogljivost, zmožnost

Strokovnjaki so se dolgo časa spraševali, kje tiči vzrok za neuspešno poslovno pot nekaterih ljudi, ki so z visoko oceno zaključili formalno izobraževanje in odlično opravili teste IQ. Šele konec prejšnjega stoletja so ugotovili, da so tako za osebni kot za poslovni uspeh posameznika ključne tudi osebne spretnosti. Sposobnost obvladati sebe in druge, biti spreten v medosebnih odnosih ter pravilno oceniti ljudi, s katerimi poslujemo, pripomore k pravih odločitvam, ki vodijo do poslovnega uspeha. »Spretnosti čustvene inteligentnosti se ujemajo in dopolnjujejo s spoznavnimi; najboljši v storilnosti obvladajo oboje. Čim zahtevnejše je delo, tem odločilnejša je čustvena inteligentnost, že zato, ker je pomanjkanje teh spretnosti lahko močna ovira pri uporabi katere koli delavčeve tehnične spretnosti ali razuma« (Goleman 2001, 36). Čustva torej ne smejo uiti nadzoru, kajti če se nam to zgodi, izpademo lahko kot bedaki. Besede, izrečene sogovorniku s pravo čustveno noto, bodo prej dale pričakovan in želen odziv kot zgolj strogo strokovno dokazovanje. To je še posebej pomembno za vodje, ki lahko z dobrim in iskrenim vodenjem vzbujajo domišljijo drugim in tako dosežejo, da jim ti sledijo po izbrani poti do želenega cilja.

Čustvena zrelost nam torej pomaga izkoristiti osebno nadarjenost. Kot primer lahko navedemo dva enako izobražena in enako izkušena uslužbenca, ki dosegata enake delovne rezultate, napreduje pa samo eden od obeh. Napreduje tisti, ki zna poslušati, vplivati na druge in jih spodbujati, svoje delo ter rezultate pa zna ustrezno predstaviti in vzbuditi zanimanje zanj. Spretnosti, ki so potrebne za uspeh, pa se navadno s spremembo delovnega mesta oziroma položaja spreminjajo, saj vsak položaj zahteva posebne spretnosti. Zato je prilagodljivost pomembna lastnost zaposlenih. Kot pravi Goleman (2001, 43):

Zgolj z bistrostjo znanstvenik ne bo prodril na sam vrh, če ne bo dovolj sposoben vplivati na druge in jih prepričati, pa tudi, če ne bo dovolj samodiscipliniran v prizadevanjih za izpolnitev zastavljenih ciljev.

Pri delu se mnogim porajajo nove zamisli, kako priti do boljših rezultatov. Porajajo se ideje o izboljšavah in novostih, istočasno pa se budi strah pred tveganjem ter morebitnim zasmehovanjem sodelavcev in nadrejenih, pa mogoče še koga. Vedno obstaja možnost za morebitni neuspeh, zato je uvajanje novosti vedno tvegano. Vendar brez tveganja ni napredka, saj nekaj, kar se je obneslo v preteklosti, ne more veljati neskončno v prihodnost. Zato so potrebne spremembe, tveganje ob tem pa je skoraj neizogibno. Ob tem je prisotnost čustev izrednega pomena, saj ustvarjalnost zahteva celo vrsto osebnih spretnosti. Potrebno je zaupanje vase, motivacija in vztrajnost ter sposobnost prepričevanja drugih. Zatorej je izumiteljstvo, kot meni Goleman (2001, 116), spoznavno in čustveno dejanje.

Organizacija, ki želi obstajati in uspešno poslovati tudi v prihodnje, mora imeti vizijo, ki daje ljudem občutek varnosti ter razvojno strategijo, ki bo zagotavljala

delovanje in obstoj organizacije tudi v prihodnosti. Način dela včeraj in danes, pa čeprav je bil in je še uspešen, ne zagotavlja uspešnosti tudi v prihodnosti. Zato je raziskovalna dejavnost izrednega pomena, saj dopolnjuje in nadgrajuje že pridobljene izkušnje ter izobraževalno dejavnost. Porajanje novih idej in prenašanje znanja ter inovacij v proizvodnjo nas ohranjata aktivne in vitalne, kar je osnovni pogoj za rast ter razvoj vsakega posameznika in organizacije. Z uvajanjem novosti se ustvarja nova dodana vrednost, ki spet ustvarja sredstva za novo bodoče inoviranje. Vsaka udeležena ideja predstavlja temelje za vse nove, kompleksnejše naloge in projekte, ki bodo sledili.

Ali se znanje kaj vrednoti? Če pogledamo, kaj lahko po slovenskih računovodskih standardih vpišemo pod neopredmetena osnovna sredstva organizacije, tam ne najdemo intelektualnega kapitala organizacije, kamor lahko štejemo znanje zaposlenih. Zaposleni so v poslovnih knjigah prikazani samo kot strošek delovne sile, njihovo znanje in njegova uporaba pa ni nikjer navedeno. Tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih se knjiži samo kot strošek, kljub temu, da njihovo pridobljeno znanje povečuje tako intelektualni kakor tudi celotni kapital organizacije. Miselnost, da se znanost in razvoj 'dogajata' samo v laboratorijih, bo najbrž treba spremeniti. Znanost se začne že z vzgojo doma v krogu družine in nadaljuje z izobraževanjem v šoli. Najbrž je težko verjeti, da se znanost začne že z vzgojo od rojstva dalje. A kje naj otrok dobi osnovna 'navodila' za življenje, če ne v varnem domačem okolju od staršev. Tako kot mu starši pomagajo pri učenju prvih korakov, ga s svojim ravnanjem učijo tudi čustvenih odzivov. Ne glede na to, koliko gensko prirojene čustvene inteligence ima že otrok, ob starših jo lahko razvija in pridobiva. Tako bo lahko uspešnejši v šoli, kjer bo svoje znanje nadgrajeval in tudi sam raziskoval področja, ki ga zanimajo. Z zaključkom študija, zaposlitvijo in ustanovitvijo lastne družine ne bo prenehal raziskovati, če bo imel dovolj visoko stopnjo čustvene inteligence. Le tako ne bo samo sanjal o novostih, temveč bo z vztrajnostjo idejo kljub oviram tudi uresničil. Vendar pa je danes nekoliko drugače kot v preteklosti, ko so izumitelji delovali samostojno. Danes, kot pravi Goleman (2001, 117), »model izumiteljstva celo v znanosti ni več dejanje posameznika, temveč plod sodelovanja [...] Zato potrebujemo več čustvene inteligentnosti kot včasih«.

4.1 Komunikacijski krog – dobro izražanje, dober odziv

Komuniciranje ni enkraten dogodek in ni samo izražanje samega sebe ter interpretacija svojih misli, občutkov in dejstev, je dvosmeren proces izmenjave podatkov ter informacij, vključuje pa tudi sprejemanje in razumevanje sporočil drugih ter odzivanje nanje. Vedno je dvosmeren proces, povezan s sočasno medsebojno zaznavo in izmenjavo sporočil. Komunikacija tudi ne pomeni samo besednega sporočila, saj je dejansko zelo majhen del sporočila posredovan verbalno. Raziskave kažejo, da je 55 odstotkov komunikacije neverbalne, 38 odstotkov se prenese s pomočjo tona oziroma načina govora, komaj 7-odstotni delež pa predstavljajo besede. Te podatke

lahko primerjamo tudi s starostjo posamezne sestavine komunikacije, saj je neverbalno komuniciranje staro toliko kot človeški rod, govornica nekaj desetletij, pisava pa komaj nekaj tisočletij (Možina idr. 1998). Komuniciranje pa ne zajema samo besednega dela, ob njem je zelo pomembna tudi govornica telesa, s katero poslušalec prejme več informacij kot z besednim sporočilom. Govornica telesa razkriva nešteto podrobnosti osebnostnih značilnosti, ki jih večinoma ni mogoče prikriti. V telesu je okoli 550 mišic, katerih govornica obsega okoli 700 tisoč izrazov, kar je stokrat več od besednjaka zelo izobraženega človeka. Skladnost besednega in nebesednega komuniciranja je nujna, sicer hitro pride do nesporazuma. Govornica telesa ni le fiziološki odziv na trenutno počutje, lahko nas privede tudi v določeno čustveno stanje. Če smo nerazpoloženi in slabe volje, se zavestno nasmehnimo, sledilo bo tudi naše splošno počutje.

Kakovost komunikacije z drugimi ljudmi je zagotovo pomemben dejavnik, ki vpliva na kakovost življenja. Torej ni bistvena samo vsebina sporočila, temveč tudi način sporočanja. Zato lahko pisna sporočila in elektronska pošta služijo samo za učinkovito predstavitev dejstev, nikakor pa ne more biti to način komuniciranja niti v poslovnem svetu, kajti tudi v tem svetu morajo biti poleg razuma prisotna čustva, ki se lahko izrazijo samo z osebno komunikacijo. Vse se začne in konča pri komunikaciji, kjer se vsi problemi in konflikti pojavljajo ter se z njo tudi rešujejo. Odprto komuniciranje je eden izmed temeljnih vrednot vodstva organizacije. Neučinkovita komunikacija vodi do nesoglasij in konfliktov, kar poslabšuje odnose ter povzroča nabiranje negativnih čustev v posamezniku. Učinkovito komuniciranje je torej pomembna večšina za uspešnost vsakega posameznika tako v zasebnem kot v poslovnem okolju. Pri tem ni bistveno samo, kaj povemo, temveč tudi, kako povemo. Ko se odločimo za izboljšanje naših odnosov, naj bo sporočilo jasno, kratko in jedrnatost artikularno,²² seveda ob primernem času. Z dobro oddanim sporočilom bomo lažje usklajevali mnenja in reševali nesoglasja, lažje bomo vplivali na druge ter vzdrževali dobre medsebojne odnose, kajti če si bo prejemnik sporočila razlagal sporočilo tako, kot je pošiljatelj želel, da bi si ga, je komunikacijski krog pravilno sklenjen.

Komunikacija sega v vse segmente življenja, pomembna je tako za vsakega posameznika kot za celotno družbo, lahko rečemo, da je pomembna vedno in povsod. Lahko je beseda, gib ali molk ali pa sklop vsega tega, lahko je spontana ali pa načrtovana s točno določenim ciljem. Dobra komunikacija v organizaciji je tista, katere vsebine in orodja so vključeni v poslovni model organizacije. Katera orodja bodo pri tem uporabljena, je vprašanje poslovne strategije, katere del je tudi komunikacijski segment. Osnova za dobro in učinkovito korporativno²³ komunikacijo je predvsem čvrsta asertivna²⁴ komunikacija. Asertivni ljudje se zavedajo tako svojih občutkov kot

²² Lat.: izreči, izgovarjati, tvorba glasov.

²³ Skupno, v skupini (ne posamezno).

²⁴ Lat.: trditi; jasno izrečen, samozavesten, odločen, zavedanje svojih vrlin in pomanjkljivosti.

svojih potreb in interesov ter jih znajo tudi jasno izraziti, pri tem pa upoštevajo potrebe in občutke drugih. Za svoje pravice se postavijo tako, da ne teptajo pravice drugih, sposobni so poiskati kompromise, kar je v poslovnem svetu pomembna kakovost.

Čas krize je čas, ko je treba še tesneje stopiti skupaj za dosego zelenega rezultata. V tem času zaposleni upravičeno pričakujejo in tudi potrebujejo več informacij, pa ne samo o tem, kaj se dogaja, pač pa predvsem, zakaj se dogaja, kakšen vpliv ima na organizacijo, kakšni bodo ukrepi in kakšni so pričakovani učinki le-teh ter kakšno ravnanje se pričakuje od zaposlenih. Zaposleni lahko razumejo, da so okoliščine spremenjene in da so za to potrebne drugačne odločitve, pričakujejo pa najavo spremembe, pojasnilo vsebine ter razlago namena. Zato se je pomembno z zaposlenimi še več pogovarjati in razpravljati, da so seznanjeni s položajem organizacije ter jim tudi povedati za načrtovane ukrepe, ki naj bi jo potegnili naprej. Le tako bodo verjeli v izboljšanje in z zaupanjem gledali v prihodnost ter ostali lojalni²⁵ svojemu delodajalcu. Najslabše je namreč, če zaposleni namesto jasno definiranih ukrepov v paniki ugibajo o ukrepih, kot so, kaj ta ukrep pomeni, kdo bo naslednji na vrsti in podobno. V kriznih obdobjih sta še posebej pomembni povratna informacija in neformalno komuniciranje. To so običajno govorice med zaposlenimi, na katere se je treba odzvati, da ne širijo negotovost in strah v kolektivu. Najmočnejše orodje za izgradnjo, vzdrževanje in tudi popravljanje zaupanja je komunikacija, tako z besedami kot z dejanji. Kombinacija vseh naših ravnanj, kar rečemo in naredimo, pa tudi česar ne rečemo in ne naredimo, vpliva na zaupanje, s točno in pravočasno posredovano informacijo pa preprečujemo paniko ter govorice med zaposlenimi.

Komunikacija in sodelovanje sta ključna dejavnika na vseh ravneh, to je v odnosu z notranjimi in zunanjimi javnostmi. Vsi morajo biti seznanjeni z dobrim in slabim, saj je negotovost velik demotivacijski faktor. Zaposleni so s svojim znanjem in izkušnjami eno največjih bogastev organizacije, zato je pomembno, da imajo občutek varnosti. Pomemben izziv uspešnega upravljanja komunikacij v kriznih obdobjih izhaja iz dejstva, da je težko ločiti interno komunikacijo od komuniciranja z zunanjimi deležniki. Obe smeri komunikacije morata biti vsebinsko in časovno usklajeni, saj se v nasprotnem primeru največ energije porabi za saniranje škode, še posebej, če javnost določene informacije izve prej kot zaposleni oziroma zaposleni o dogajanju v lastni organizaciji izvedo iz medijev.

4.2 Čustvene spretnosti pri delu z ljudmi

V preteklosti, v času meritokracije,²⁶ je bilo prvo merilo pri odločitvi, koga sprejeti na delovno mesto in koga ne, izobrazba. Z novimi spoznanji pa so se spremenila tudi merila za ocenjevanje sposobnosti, s katerimi je mogoče predvideti, kdo bo

²⁵ Fr.: zvest zakonom, dolžnostim; vdan, zvest, pošten, pravičen.

²⁶ Fr. merite: zasluga - plačilo po uspešnosti.

najverjetneje postal zvezdnik v storilnosti, kdo zna obvladovati sebe in svoje odnose z drugimi ter kdo se nagiba k razdorom.

S šolanjem pridobljene sposobnosti niso več najpomembnejše, v okviru novih standardov sta ustrezna intelektualna sposobnost in strokovno obvladovanje posla sama po sebi umevna. Empatija, pobuda, prilagodljivost in prepričljivost pa so osebne lastnosti, ki se uveljavljajo kot merila novega vrednotenja. To sicer ni čudežni recept za iskanje zvezdnikov v storilnosti, je pa merilo za ugotavljanje človekovih sposobnosti, ki bodo odločilno vplivale na doseganje odličnih delavnih rezultatov. Podjetje, v katerem je vzdušje naklonjeno razvijanju takšnih sposobnosti, bo zagotovo bolj učinkovito in posledično tudi bolj uspešno kot podjetje, v katerem je pomembna samo izobrazba oz. strokovna usposobljenost, osebni kakovosti posameznika pa ni namenjene dovolj pozornosti.

Svoje sta prinesla tudi tehnološki napredek in globalizacija. Fleksibilnost trga delovne sile delavcem v današnjem času zbuja bojazen, saj niti uspešnost podjetja dolgoročno ne zagotavlja delovnih mest. Spreminja se narava dela in z njo značilnosti, ki zagotavljajo uspešnost pri delu. Zvezdniki iz preteklosti ne bodo več zvezdniki danes, če ne bodo sposobni prilagajati se spremembam, saj novi izzivi zahtevajo drugačno vrsto nadarjenosti. Danes pričakujejo delodajalci od prosilcev za delo poleg strokovne usposobljenosti tudi čustveno inteligentnost.

Seznam najpomembnejših lastnosti zaposlenih po kriteriju delodajalcev (Goleman 2001, 25):

- Sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja.
- Prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave ter ovire.
- Obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenemu cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge.
- Skupinska in medosebna učinkovitost, sodelovanje ter timsko delo, spretno glajenje nesporazumov.
- Organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek, sposobnosti za vodenje.

Od čustvene spretnosti sta v dobršni meri odvisna uspešnost na delovnem mestu in kakovost odnosov. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost in družabnost, krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost slabijo vsak odnos. Visoka inteligentnost, primerna formalna izobrazba, dolgoletne delavne izkušnje in veselje do dela ne zagotavljajo uspeha v službi, četudi čustvena spretnost ne ustreza delovnemu mestu. Čustvena spretnost je sposobnost, ki se je da priučiti, temelji pa na čustveni inteligentnosti. Visoka čustvena inteligentnost sama po sebi sicer ne zagotavlja uspešnosti pri delu, je le dobra osnova za osvajanje čustvenih spretnosti. To pomeni, da tudi, če ima nekdo na nekem področju vse zmogljivosti in se ob tem ne izobražuje ter

usposablja, se ne bo nikoli izkazal.

Zelo pomembna je čustvena spretnost pri delu z ljudmi za zaposlene na vodilnih mestih. Menedžerji, ki bodo s svojimi podrejenimi primerno in dostojno komunicirali, jih spodbujali in s pozitivnim ozračjem v kolektivu ustvarjali razpoloženje, ki krepi učinkovitost podjetja, bodo zagotovo med najbolj uspešnimi. Vplivni menedžerji imajo torej poleg retorične spretnosti še sočuten in razumevajoč odnos do podrejenih, kar delavce zagotovo spodbuja. Motivirani delavci spoštujejo svoje nadrejene in dobro delajo, kar na dolgi rok vodi do večje uspešnosti podjetja. Edino pozitivna motivacija je vzpodbuda, negativna pa seje strah in povečuje nezaupanje. Če se vodilni kadri ne znajo primerno vesti, prisluhni svojim podrejenim in jih med delom primerno spodbujati, pač ne morejo pričakovati posebne uspešnosti.

Čustvene spretnosti vodij, ki najpogosteje prispevajo k doseganju visoke uspešnosti, so (Goleman 2001, 54):

- Pobuda, težnja k izpolnitvi ciljev in prilagodljivost.
- Vplivnost, vodenje tima in poslovodna zavest.
- Empatija, zaupanje vase in skrb za razvojno rast drugih.

Osnovna naloga vodje je vodenje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju ciljev organizacije, s tem da zna povezati posameznike z različnimi znanji, izkušnjami ter talenti v tim, ki bo predstavljal bistveno več kot le vsoto posameznikov. Dolžnost vodje je, da izbere prave ljudi in zaposli prave ekipe za določena dela ter izzive. Za dobrega vodjo je pomembno, da zna uspešno podeljevati naloge, pristojnosti in odgovornosti, podrejene dobro motivirati, jih znati dolgoročno voditi ter načrtovati njihov razvoj. Zaposlenim mora natančno predstaviti, kaj morajo delati, kako naj delajo in tudi zakaj je treba nekaj narediti. Čustveno spreten vodja omogoča zaposlenim, da bolj svobodno opravljajo svoje delo, vedo, kaj se od njih pričakuje, naloge in odgovornosti so jasno zastavljene, pri iskanju rešitev pa imajo proste roke. Nove in odgovorne naloge so za zaposlene izziv, s takšnim pristopom se še dodatno vzpodbuja njihovo ustvarjalnost in povečuje samoodgovornost. Kot vodja jim daje čutiti, da so sposobni, zmožni in zaželeni. Uspešen vodja zna prepoznati in stimulirati dobre strani članov tima ter nevtralizirati njihove slabosti, zna tudi prebuditi in razviti njihove potenciale. Dober vodja torej išče sodelavce, ki so enako dobri kot on ali celo boljši od njega.

Modelov in načinov vodenja je veliko, skoraj toliko kot je kombinacij različnih vodij in okoliščin. Načini vodenja so se v zadnjem desetletju precej spremenili, kar je posledica načina življenja v današnji družbi, ki vse bolj zahteva, da se organizacije iz osnovne težnje po uresničevanju materialnih potreb preusmerijo nazaj k človeku, največjemu bogastvu organizacije. Dosedanja dejavnost vodje nadzirati sredstva, čas, material in denar se razširja na vplivanje na osebni razvoj zaposlenih ter posledično organizacije, kar uspešno lahko uveljavlja s samorazvojem. Biti mora spreten v

medosebnih odnosih, obvladati mora komunikacijske spretnosti, pa tudi ostale sposobnosti, kot so delitev moči, coaching,²⁷ intuicija in drugo. Prednosti dobrega vodje so samozavedanje in sposobnost oblikovanja lastnega mnenja, da za podrejene predstavlja osebo, ki se spozna na posel, na katero se lahko vsak zanese. Zato sta strokovna usposobljenost in visoka stopnja čustvene inteligentnosti dve sposobnosti, ki ustvarjata pogoje za dobrega vodjo in dobrega voditelja, ki spremlja svoje sodelavce ter se z njimi pogovori, kadar opazi, da imajo težave. Interes vodje za počutje zaposlenega je velik korak k reševanju problemov, povezanih z delovnim okoljem, s katerim se lahko prepreči marsikateri beg v bolnišnico, ki je pogosto posledica nenehnih sprememb, uvajanja zahtevnih standardov in podobno. Seveda pa spretnosti vplivanja vedno ne zadostujejo, takrat mora tudi vodja uporabiti moč svojega položaja, če želi ljudi pripraviti do dela. A to naj bo bolj izjema kot pravilo, takšno ravnanje vsak dan lahko vzbudi preveč sovražnosti do vodje in znižuje delovno moralo kolektiva.

Nenehno spreminjanje samega sebe, učenje in razvoj lastne osebnosti pripomore k močnejšemu vplivanju na sodelavce, da delajo bolje, s tem pa tudi organizacija lažje dosega svoje poslovne cilje. Danes se situacija v organizaciji lahko zelo hitro spremeni, zato mora vodja imeti znanja, s katerimi lahko nastale razmere dovolj hitro in učinkovito razrešuje z odločitvijo po boljšem možnem kriteriju, ki prinaša dodano vrednost k uspešnemu poslovanju organizacije, zato mora biti več tudi stalnega ter naprednega učenja. Vodja ima dolžnost, da pri sodelavcih doseže čim večjo učinkovitost pri delu, zato mora biti sposoben učinkovito razmisliti o delovnih aktivnostih posameznika in o načinu dela, ki je najprimernejši zanj ter hkrati za organizacijo. Z analitičnim razmišljanjem lahko bistveno pripomore k razreševanju ovir pri doseganju nižjih in višjih ciljev organizacije, pri čemer so pomembne hitre odločitve, da ne pride do neizkoriščenega časa ter kapacitet ali celo do ustavitve proizvodnih in storitvenih linij v organizaciji, kar lahko povzroči nezaupanje zaposlenih do vodje. Uspešni vodja je najbolj učinkovit, kadar doseže ravnotežje v vseh treh aspektih²⁸ inteligentnosti: analitičnem, kreativnem in praktičnem. Pomembno je torej, da ima vodja določeno raven razumske inteligence, vendar zgolj ta sama po sebi ni dovolj za dobrega vodjo. Raziskave kažejo, da dobrega in uspešnega vodjo naredijo predvsem njegova čustvena zrelost, socialna inteligentnost in življenjske izkušnje. Z nadzorovanjem sebe in umirjenim odzivanjem s primerno mero zagnanosti ter nepopustljivosti bo dober vodja zmožgal usmerjati osebne potrebe zaposlenih k skupnim ciljem delovne organizacije.

Nekateri menijo, da je čustvena inteligenca socialna veščina, da smo uspešni s

²⁷ Metoda, ki omogoča poglobitev zavedanja znanja in veščin za doseganje dolgoročnih ciljev menedžerja, kar je povezano z zadovoljnimi ter delovno uspešnimi zaposlenimi, katerim je ta menedžer nadrejen. S to metodo se ugotavlja, kako priti do zastavljenega cilja (če delo ni ustrezno) oziroma kako izvesti zastavljene modifikacije (če vedenje ni ustrezno).

²⁸ Lat.: podoba, zunanost, vidik, pogled; izhodišče kriterija za presojanje česa.

samim seboj in v odnosih z drugimi. Če vodja želi biti uspešen, se mora nenehno učiti veččin vodenja in jih izpopolnjevati, hkrati se mora razvijati in osebnostno spreminjati, kar pripomore k osvajanju čustvenih spretnosti, ki pogojujejo izjemno delovno storilnost ter vplivajo na njegove medosebne odnose v življenju nasploh. Z izobraževanjem na različnih področjih in s spreminjanjem navad vodja z lastnimi izkušnjami vpliva na zaposlene, vzpodbuja njihovo medsebojno zaupanje ter jih vodi do njihovih osebnih ciljev. Zaposlenih se na podlagi prisilnih ukazov ne more spreminjati, z vidno uspešnim spreminjanjem lastnih vedenjskih vzorcev pa lahko vodja vzbudi tudi podrejenim željo po njihovem osebnem razvoju.

Delovanje organizacije navzven odraža medsebojne odnose znotraj kolektiva. Če je odnos nadrejenih do podrejenih poniževalen, če nadrejeni izrabljajo čustvo strahu za pritiske na podrejene, da bi bili bolj učinkoviti, ti ne bodo delali vneto. Delali bodo zgolj zato, ker to morajo za svoje preživetje in preživetje družine. V kolektivu bosta vladali jeza in negotovost, pa tudi prestrašenost nekaterih. V takšnem vzdušju je delovna morala zelo nizka, kar se odraža tudi v servisiranju strank. S tem organizacija izgublja svoj ugled in posledično izostane tudi uspeh. Kot je zapisal Goleman (2001, 203), neusmiljeno ravnanje z zaposlenimi uniči 'dušo organizacije'.

4.2.1 Vzpostavitev odnosa zaupanja

V organizaciji naj bi vodja predstavljal voditelja, kateremu zaposleni sledijo z zaupanjem v njegovo znanje, spretnosti in izkušnje. Večina zaposlenih ima do vodje zadržan odnos in se z njim ne pogovarjajo o novih izzivih, enako pa na drugi strani tudi veliko vodij meni, naj bodo stiki s podrejenimi omejeni zgolj na nujno komunikacijo o delovnih nalogah. Slabi odnosi v kolektivu in nereševanje konfliktov so vir slabega vzdušja, kar zmanjšuje učinkovitost ter povečuje beg v bolniško. Namesto zatiskanja oči pred težavami je boljše soočenje z njimi, iskati je treba vzroke zanje in jih po možnosti odstraniti. Četudi zaželen učinek ne bo dosežen, bodo sodelavci opazili, da vodji ni vseeno za razmere v kolektivu.

Sodobne smernice vodenja gredo v smer dvosmerne medsebojne komunikacije in vzpostavitve odnosa zaupanja. Vodja, ki želi biti dober voditelj, mora vzpostaviti takšen odnos s svojimi sodelavci, ki krepi občutek varnosti in pripadnosti timu. Le tako bo lahko pogovor odkrit, reševale se bodo lahko tudi manj prijetne in boleče teme. To bo najlažje dosegel vodja, ki bo sposoben zaznati čustvene tokove skupine in se bo zavedal tudi vpliva svojih dejanj na to. Če vodja oddaja močno pozitivno energijo, mu bo skupina sledila. Prevajanje čustvene energije omogoča vodjem, da upravljajo organizacijo ter zastavljajo njene poti in smeri (Goleman 2001, 204). Z iskrenim in prepričljivim vodenjem, ki daje skupini pozitivno energijo, bodo vodje dobili tudi pozitiven odziv članov skupine. Nasprotno pa igranje težko prepriča skupino o iskrenosti vodje. Takšno vodenje spodkopava energijo skupine ter vzbuja jezo in

nezaupanje.

Priznati, da nečemu nismo kos, ni enostavno, lažje se je zateči v bolniško, kar pa je le začasen odlog težav. Z vzpostavitvijo dialoga se stopnja zaupanja med vodjo in zaposlenimi povečuje, v odkritem pogovoru se lahko razreši marsikateri problem, preden ta postane še večji. Prijateljske medosebne vezi na delovnem mestu zagotovo povečujejo motivacijo in prizadevanje za izpolnitev delovnih obveznosti, vprašanje pa je, kaj se zgodi, če postanejo osebne zveze premočne. V tem primeru lahko vodja izgubi pregled nad opravljanjem delovnih obveznosti in spretnost nepristranskega vodenja. Čeprav je to eno težjih opravil, je naloga vodje, da vsem zaposlenim poda učinkovito povratno informacijo o tem, kaj ne delajo dobro, da jim natančno predstavi pričakovanja in nudi ustrezno podporo za uresničenje pričakovanj.

V primeru slabih poslovnih rezultatov organizacije je najslabše, če so zaposleni s tem seznanjeni na ulici. Takšne informacije so pogosto zavajajoče in povzročajo apatijo ter histerijo. Zato je pravočasno seznanjanje zaposlenih s slabimi poslovnimi rezultati zelo pomembno za ohranjanje zaupanja in izvedbo potrebnih sprememb pri izvedbi načrta za izboljšanje rezultatov. Čas slabših rezultatov je tudi čas iskanja pozitivnih zgledov, s katerimi se poleg pozitivnih spodbud povečujeta samozavest in volja zaposlenih za to, da spet obrnejo krivuljo uspešnosti organizacije navzgor. S pogovori o težavah in izzivih, o možnostih kolektiva, kje je mogoče doseči izboljšave, kakšno so želje in interesi sodelavcev, se bo počasi, a vztrajno gradil odnos zaupanja.

Ni nujno, da imajo zaposleni vodjo radi, pomembno pa je, da ga cenijo, mu zaupajo in ga ne prepoznavajo kot nekoga, ki ima dvojna merila, zase ene, za sodelavce pa druge. V organizaciji so neke temeljne vrednote in vodja je prvi, ki jih mora upoštevati, takšnemu pa potem sodelavci z zaupanjem sledijo. Glavno vlogo na poti do poslovnega uspeha imajo vsekakor neposredni nadrejeni in vodstvo organizacije. Kot pravi Goleman, se nove vodje vedno pogosteje presoja po novih lastnostih. Ne po tem, koliko znajo in koliko so strokovno usposobljeni, temveč po tem, koliko in kako obvladujejo sebe ter druge.

4.2.2 Vzpodbujanje ustvarjalnosti

V času gospodarske krize je ustvarjalnost zelo pomembna za konkurenčnost organizacije in posledično za njen obstoj. V kriznih časih organizacije je navadno prvi (in zelo moderen) ukrep zniževanje stroškov dela. Pri tem pa se pozablja, da takšni ukrepi ustvarjajo paniko, če pa gre še za nespoštovanje delovnopравnih aktov, sprejetih v preteklosti, to za organizacijo lahko pomeni nepopravljivo škodo, ki vodi v likvidacijo organizacije.

Uspešnejši način je izboljšanje temeljne medsebojne komunikacije, s katero lahko pridemo do učinkovitih sprememb. Zaposlenim predstavimo vzroke za težave in jih z motivacijskimi mehanizmi pritegnemo k sodelovanju, ki odstrani ovire v glavah ter

ustvari pozitivno naravnost k inovativnosti za izboljšanje obstoječih procesov dela, za ustvarjanje novih procesov dela in ne nazadnje tudi za nove proizvode. S tem je podkrepljena skupna odgovornost zaposlenih za uspeh organizacije.

Pot do sprememb ustvari dobra ideja, njena uresničitev pa lahko daje uspešen posel. Za takšen uspeh je skoraj nujno sodelovanje članov tima, ki delujejo družno za skupno dobro. Znanje pridobivajo drug od drugega in kot pravi slovenski pregovor, 'več glav več ve', iz takšnega sodelovanja se rojevajo nove zamisli. Skupinski um ima nedvomno več inteligenčne sposobnosti kot um posameznika, saj si več ljudi lahko zapomni več in poda več idej kot posameznik. Nevarnost pri tem je, da pride do tekmovanja med člani tima, da bi se ti izkazali individualno. Zaradi medsebojnih trenj skupina ne zmore delovati kot skupina. Če pa člani skupine najdejo čustveno povezavo, če bodo čutili odgovornost in ubranost, se bodo potrudili po svojih najboljših močeh. Vzpodbudno delujejo na ustvarjalnost in učinkovitost prijateljske vezi med sodelavci ter dobre in koristne medsebojne odnose. Dobro delo enega je bolj ali manj odvisno tudi od dela drugih v skupini. Zaupanje v sposobnosti drugih bo pripomoglo k samozavestni in ustvarjalni skupini, katere člani si med seboj pomagajo, spore rešujejo sproti in so medsebojno usklajeni. Tako delujejo v zavezanosti k skupnim ciljem. Zadovoljstvo in veselje, ki ga posameznik občuti ob svojih dosežkih ali dosežkih skupine, dajeta veliko vzpodbude za nadaljevanje ter po nekaterih ugotovitvah tudi pripomoreta k boljšemu zdravju. Zato je pomembno vedeti, da je posameznik, ki uživa v svojem delu in je srečen, sposoben dolgo in dobro delati ter ustvarjati.

4.2.3 Upravljanje uspešnosti

Logično mišljenje in hitro sklepanje so zagotovo kvalitete uspešnega vodje, prav tako kot jasno verbalno izražanje, s katerim omogoči lažje medsebojno razumevanje s sodelavci ter spretnost v analiziranju, s katero je zmožen izmed nekaj alternativnih možnosti izbrati za podjetje in zaposlene najustreznejšo rešitev. Uspešni vodje so fleksibilni, zavedajo se sprememb načina dela, ki jih morajo uvesti, da se lahko kar najbolje prilagodijo nalogam in trenutni situaciji, hkrati pa analizirajo alternativne možnosti ter iščejo najboljše rešitve. Razumsko inteligenten vodja ne pomeni nujno tudi uspešen vodja, če ima pomanjkljivosti, ki vplivajo na njegovo uživanje spoštovanja med zaposlenimi. Nekaj takšnih dejavnikov je pomanjkanje motivacije in vztrajnosti, nezmožnost prenosa teoretičnih v praktične aktivnosti, neodločnost, preveč ali premalo samozaupanja, nenadzorovano vedenje, strah pred neuspehom, odlaganje nezanimivih opravil v prihodnost in podobno. Nasprotno pa lahko manj inteligentni vodje svoje analitične pomanjkljivosti nadomestijo z večjo izkušnostjo, z učinkovitim izrabljanjem moči in tehnik vplivanja na zaposlene, z razvijanjem čustvenih potez osebnosti, z visoko motiviranostjo po dosežkih in drugo.

Rezultati raziskav kažejo, da je povezanost med inteligenčnim količnikom in

uspešnostjo v realnem svetu zelo majhna, saj znaša ta delež le 25 odstotkov. Izobrazba in znanje sta pomembni vrednoti, vendar le, če sta usklajeni s človekovim čustvenim in socialnim razvojem. Uspešnost posameznika torej ni le posledica razumske inteligentnosti, temveč skupine dejavnikov, ki polnijo naše možgane, tako razumskih in čustvenih kot tudi telesnih. Kdor ima občutek o lastni učinkovitosti, običajno tudi na delovnem mestu dosega dobre rezultate.

4.2.4 Veščine motiviranja

Večina vodij ob besedi motivacija pomisli samo na denar oz. plačilo za opravljeno delo, pa to ni edini motivator, kajti različne ljudi motivirajo različne stvari. Pravzaprav je plača pravica za opravljeno delo, poleg tega pa zaposleni želijo in tudi potrebujejo občutek, da so dali pomemben prispevek organizaciji za njen uspeh ter ugled, želijo si človeškega ravnanja. Pohvala za dobro opravljeno delo prispeva k občutku cenjenosti, da smisel prizadevanju in motivacijo za nadaljevanje. Poleg denarne nagrade za opravljeno delo poznamo še razne motivacijske vzpodbude, kot so: dobri medsebojni odnosi, stalnost in varnost zaposlitve, vsebinsko zanimivo delo, možnost napredovanja, svoboda ter samostojnost pri delu, smiselno in koristno delo, spoštovanje delovnega prispevka posameznika, občutek pripadnosti ter zavzetosti, možnost ustvarjalnega dela in uvajanja novosti, dober odnos s predpostavljenim, veselje do dela, ki ga opravljam.

Samozavestni vodje, katerih avtoriteta temelji na spoštovanju in zaupanju sodelavcev, bodo lažje pripravili zaposlene, da izkoristijo svoje zmogljivosti. Pohvala sodelavcev, kadar je to ustrezno, in zanimanje za težave, kadar se te pojavijo ter njihovo reševanje, ima zagotovo vzpodbuden vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, ki ve, da organizacija, v kateri je zaposlen, omogoča graditev poslovne kariere in osebnega razvoja ter prispeva velik delež k organizaciji in usklajevanju službe ter družine, kar je izrednega pomena za vsakega posameznika. Pomembno je tudi, da se zaposlenim predstavi pričakovanja organizacije in na kakšen način jih ti lahko izpolnijo.

V naravi ljudi je, da želijo imeti občutek, da so pripomogli k uspehu organizacije, v kateri delajo in da drugi cenijo njihovo sodelovanje ter veščine. Pohvala sodelavcev ob uspešno zaključeni nalogi ali projektu je kompliment, ki jih osreči in spodbudi, da se še naprej trudijo ali so zaradi tega celo boljši, saj se zavejo občutka pripadnosti delovnemu timu ter organizaciji, kar vzpodbuja samomotivacijo. Motivacija, ki prihaja od znotraj, je gonilo napredka. Pohvala, ena od osnovnih delovnih motivacij posameznika, da vztraja na poti do cilja, proti kateremu gre celotna delovna organizacija, je premalokrat izrečena, ustvarja pa odlično vzdušje in dobre medosebne odnose zaposlenih, ti pa so pomemben dejavnik pri ustvarjanju pozitivne prepoznavnosti organizacije v okolju. Zadovoljni in motivirani sodelavci bodo bolj pripadni organizaciji in zavzeti²⁹ za delo

²⁹ Zavzeti zaposleni se čutijo povezani z organizacijo, v kateri so zaposleni, zaupajo vodjem in

ter pripravljeni sami po svojih najboljših močeh prispevati k izboljšanju poslovnih rezultatov. To pa vodi k odličnosti in uspehu.

Ni pa vedno na mestu samo pohvala, pomembno je tudi izraziti svoje konstruktivno mnenje o delu drugega, odnosih, napredku ali nazadovanju. Opustitev kritike v situacijah, ko bi bila ta nujna, ni dopustna, če ljudje delajo napake, mora pa biti objektivna in pozitivna, kar pomeni, da je njen namen izboljšanje posameznika ter s tem posredno izboljšanje celotne skupine. Izrekanje kritike naj ne bo usmerjeno osebno v človeka, temveč v njegovo nepravilno ali neprimerno ravnanje in storjene napake. Z neizrečeno kritiko se dopušča, da ljudje delajo napake še naprej, saj se jih sploh ne zavedajo, pokaže pa se tudi pasivnost in nekolegialnost do sodelavcev. Ne smemo pa enačiti kritičnost in pozitivno kritiko. Za kritičnostjo se skrivajo neustvarjalni in neodgovorno ljudje, ki jemljejo energijo ter poslabšujejo odnose, pozitivna kritika pa je dobronamerna in objektivna, saj z njo opozarjamo na stvari, ki so potrebne izboljšanja.

4.2.5 Vzpostavljanje dobrih odnosov v kolektivu

Dejstvo je, da na delovnem mestu preživimo večji del odraslega življenja, zato se z njim delno identificiramo in delo postaja nekako del naše osebnosti. Odnosi na delovnem mestu zelo pomembno opredeljujejo počutje zaposlenega v organizaciji in zadovoljstvo z delom, ki ga opravlja. Dobri odnosi s sodelavci zmanjšujejo tudi stres na delovnem mestu, so vir zadovoljstva in omogočajo večjo učinkovitost. Razumljivo je, da se vsi ljudje ne moremo odlično razumeti med seboj, je pa treba najti skupni jezik tudi s tistimi, ki nam niso najbolj simpatični. To še posebej velja za timsko delo, saj je uspeh skupine odvisen od medsebojnega sodelovanja njenih članov. Ni pa nujno graditi osebnih odnosov na delovnem mestu, kar nekateri strokovnjaki celo odsvetujejo, saj menijo, da lahko to negativno vpliva na strokovnost izvajanja dela.

Dobri medsebojni odnosi v timu so še posebej pomembni za večjo učinkovitost pri delu. Vloga vodje tima pri ustvarjanju dobrih medsebojnih odnosov je odločilna. Ključni pomen pri tem ima empatija, saj je težko spodbudno vplivati na druge, če ne vemo, kaj čutijo in v kakšnem položaju so. Nespretnost vodje v medosebnih odnosih kvira motivacijo in zavezanost drug drugemu, spodbuja sovražnost ter brezbržnost, kar posledično zmanjšuje storilnost v timu. V takšnem vzdušju bodo najbrž tim najprej zapuščali nadpovprečni delavci.

V odnosih na splošno se dogaja, da na delovnem mestu še posebej prihaja do izraza to, da vedenje drugega napačno ocenimo, kot da je naperjeno proti nam in če tega ne razčistimo, lahko pride do konflikta. Dejstvo, da nihče ni popoln, je najbolj naravna stvar in tudi zato lahko zaupamo, ker vemo, da popolnih stvari ni.

sodelavcem, aktivno pomagajo pri razvoju organizacije, kamor ne vlagajo samo svoj čas, temveč tudi svojo energijo ter ideje.

4.2.6 Izražanje nasprotovanja

Nasprotovanje pogosto povzroča konflikt. Mnogi ga razumejo kot nasilje nad drugim in menijo, da so konflikti škodljivi. A temu ni tako, pri tem gre le za soočanje nasprotnih interesov, kar je popolnoma normalna stvar. Pomembno pa je sogovornika tudi v konfliktni situaciji spoštovati in ga sprejemati, saj smo ljudje različni in nima nobenega smisla ugotavljati, kdo ima bolj prav. Sicer pa večina ljudi razume konflikt kot hud spor ali celo pretep in meni, da se jim je zato najbolje izogibati. Strokovnjaki s področja komuniciranja pa menijo, da so konflikti pač del komunikacijskih procesov v medosebnih odnosih, pomembno pa je njihovo obvladovanje ter reševanje. S konflikti se soočamo že od ranega otroštva dalje in takrat dobimo tudi osnovne vzorce, kako se na konflikte odzivati in jih obvladovati. Če si starši vzamejo dovolj časa in pomagajo otrokom konflikte razreševati konstruktivno,³⁰ bodo to znali tudi kot odrasli. V nasprotnem primeru se mora odrasla oseba tega naučiti sama, pri tem pa mora razviti sposobnosti obvladovanja in reševanja konfliktov, še prej pa mora osvojiti prepričanje, da je njihovo razreševanje mogoče. Niti ni tako pomembno, kako pogosto pride do sporov, ampak, kako te spore razrešujemo. Če nas čustva vržejo iz tira do te mere, da ne moremo jasno razmišljati, je s pogovorom najbolje malo počakati. Pomirjeni bomo uspešnejši v reševanju sporov. Razrešeni spori prispevajo tudi k širitvi znanja in omogočajo večje zaupanje, tako vase kot v druge.

Vsakdo ima v življenju več vlog, v zasebnem življenju najprej kot otrok, brat ali sestra, prijatelj, sosed, nato kot mož ali žena in eden od staršev svojega otroka, v poklicnem svetu pa kot sodelavec, vodja ... Zaradi tolikšnega števila vlog naenkrat in ob izpolnjevanju zahtev pogosto pride tudi do konfliktnih situacij. Prepletanje obveznosti iz zasebnega in kariernega življenja je pogost izvor nenehnih stresnih obremenitev. Zasebne težave je najbolje reševati doma ali zasebno, tako bodo delovne ure bistveno bolj produktivne, delo bo hitreje in kvalitetnejše opravljeno, hkrati bo zaposlenemu preostalo več časa tudi za prostočasne dejavnosti. V prostem času pa se je pomembno čim bolj spočiti in sprostiti, ne pa reševati problemov iz službe. To nam bo dalo dodatno energijo za soočanje s težkimi delovnimi izzivi. Vloge in pristojnosti zaposlenih morajo biti jasno določene, naloge naj bi delavce spodbujale in motivirale ter jim nudile možnost, da pokažejo svoje znanje in spretnosti.

Konec 20. stoletja (natančneje, leta 1995) je švedski psiholog nemškega rodu, Heinz Leymann, prepoznal posebno obliko konflikta in jo definiral z izrazom mobbing. V bistvu si je ta izraz izposodil od etologa Konrada Lorenza (Mobbing 2009), ki je ugotovil, da se nekatere vrste živali združijo v trop proti enemu izmed svojih članov, ga napadajo in preganjajo iz skupnosti, včasih ga celo poženejo v smrt. Z izrazom mobbing je Leyman poimenoval psihično trpinčenje v delovnem okolju, ki vključuje sovražno in

³⁰ Ustvarjalno, plodno; kar pomaga k ureditvi, izboljšanju česa.

neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, največkrat pa je uperjeno proti enemu sodelavcu, ki je potisnjen v položaj nemoči brez kakršne koli zaščite in v tem položaju tudi ostaja zaradi nepretrganih dejanj mobinga. Zaradi dolgotrajnega in sistematičnega maltretiranja je degradirana posameznikova osebnost, njegova samozavest in samozaupanje upadeta, kar neposredno vpliva na kvaliteto in kvantiteto dela ter z njima povezane delovne rezultate na ravni posameznika, posledično pa tudi delovne skupine in celotne gospodarske družbe. Po Leymanu ima vsak zaposleni v svoji delovni dobi 25 % možnosti, da bo kdaj žrtev mobinga, današnji strokovnjaki pa menijo, da je žrtev psihičnega nasilja na delovnem mestu že vsak deseti zaposleni.

V Uradu varuha človekovih (2005, 111) pravic so mobbing definirali kot:

[...] čustveno nasilje, sovražno obnašanje in teroriziranje na delovnem mestu, preišljeno, žaljivo, neprijazno ter ponavljajoče se grdo ravnanje, ki pri posamezniku prej ali slej povzroči čustvene poškodbe, ki vplivajo na psihično, pozneje pa tudi fizično zdravje delavca.

Lahko bi torej rekli, da je mobbing sistematično in dolgotrajno izražanje sovražnosti na položaju moči, ki jo ima lahko nadrejeni nad podrejenim ali skupina zaposlenih nad sodelavcem. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2009) pa je o tej aktualni žgoči tematiki zapisala sledeče: »Pod pojmom mobbing se razume kot ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali skupino zaposlenih, ki ogroža njihovo psihično in fizično zdravje ter varnost.« Mobbing pa ni samo psihično, čustveno in verbalno nasilje, lahko je tudi fizično, spolno ali ekonomsko, ta agresivna dejanja trajajo dalj časa, so namerno povzročena, večino kolektiva pa jih aktivno ali pasivno podpira. Mobbing torej ni bolezen, je proces zatiranja, ko neka skupina poskuša na neprimeren način reševati konflikte tako, da izključi oz. osami posameznika, ki postane žrtev slabe komunikacije ali nerazrešenih konfliktov. Psihične posledice takšnega trpinčenja na delovnem mestu so vse bolj pogosto razlog za obisk zdravnika in absentizem, pa tudi za fluktuacijo. Vse to lahko škodi uspehu podjetja in mu povzroča znatne stroške.

Konflikti ne prinašajo samo negativnih posledic, prinašajo tudi veliko pozitivnega. Z reševanjem konfliktov se ozavestijo problemi in poiščejo ustrezne rešitve, konflikti so spodbujevalci sprememb ter razbijalci monotonije. Konflikti vprežejo energijo, razrešeni konflikti pa omogočajo osebam, da se bolje spoznajo, da bolje spoznajo druge in s tem poglobljajo ter bogatijo svoje odnose. Razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja, omogočajo kvalitetnejše in intenzivnejše sodelovanje ter večje zaupanje in prinašajo višjo raven kulture v organizacijo. Nerazrešeni konflikti pa vodijo v slabšanje odnosov, zmanjševanje produktivnosti, zaradi nerazrešenih konfliktov se razvije mobbing. Pogosto se zmotno misli, da žrtev sama sproži mobing s svojim vedenjem ali osebnostjo, pa temu ni tako. Gre za kontekst odnosov oziroma klimo v organizaciji ali

za specifično situacijo (menjava vodstva, reorganizacija, odpuščanje, nove zahteve nadrejenih), ki nekoga zazna kot motečega ali problematičnega in postane žrtev mobinga. V neki drugi organizaciji z drugačno organizacijsko klimo bi ta ista oseba lahko normalno in uspešno delovala.

Za uspešen razvoj kariere je pomembno znanje o izražanju lastnih stališč na način, ki drugih ne razjezi ali užali. Ljudje, ki se vedno in z vsem strinjajo, niso med najbolj uspešnimi, so pa tudi sokrivi za neuspeh, če samo slepo prikimavajo nesmiselnim predlogom. Pravica in dolžnost vsakega člana organizacije je, da v primeru slabih predlogov, za katere meni, da bodo imeli negativen vpliv na poslovno uspešnost organizacije, predstavi svoje protiargumente. Način predstavitve protiargumentov je pomemben za ohranjanje dobrih odnosov na delovnem mestu in za razvoj uspešne delovne kariere. Za uspešno delovanje organizacije je pomemben prav vsak njen član in vsak si želi biti upoštevan ter imeti prav – ali vsaj misliti, da ima prav, zato je pomemben tudi način izražanja nasprotovanja, ki ne sme biti agresiven in v smislu, jaz imam prav, ti pa se motiš. Bolj taktno je izpostaviti najprej sogovornikova pozitivna stališča, da bo prepričan, da ima vsaj deloma prav in šele nato predlagati izboljšave. Takšen način nasprotovanja ne ogroža odnosov na delovnem mestu, ki so enako pomembni kot kvaliteta dela. Sodelavec, ki se z vsem strinja, velja za nenevarnega in vodljivega, za človeka, s katerim je dokaj lahko manipulirati, ni pa samoumevno, da je takšen sodelavec tudi priljubljen. Zato je bolje sogovorniku nasprotovati, če nima prav, vendar na primeren način, kajti večina ljudi težko prenaša zavrnitve.

5 SKLEP

V preteklih letih smo bili deležni zelo hitre gospodarske rasti in blagostanja. Odsev tega je porabništvo in skupaj z njim smo padli v krizo. Tako hitre gospodarske rasti in blagostanja verjetno kmalu ne bomo več doživeli, poti nazaj pa ni, obstaja le pot naprej. To pa je pot v neznano, a ne popolnoma, kajti naše današnje ravnanje je tudi ravnanje za prihodnost. Zlasti pri nekaterih mladih se že postavlja vprašanje smisla življenja. Vrednot, za katere bi se navduševali, se po njih ravnali in zanje živeli, ni. Najbrž se bo podobna praznina v prihodnosti pojavila tudi pri ljudeh, ki so se pehali za materialnimi dobrinami in lagodnim življenjem. V praznini se pojavi dolgčas, le-ta pa sproži iskanje smisla in vrednot, ki človeka osrečujejo, motivirajo ter usmerjajo. Človek, ki išče, hrepeni po nečem boljšem, lepšem. Najprej bo to našel v samemu sebi, a ne samo z razumom, voditi ga morajo čustva. Zgolj razum bi deloval omejeno, ta šele skupaj s čustveno inteligenco deluje optimalno. Čustveno inteligentni ljudje se zavedajo samih sebe, poznajo svoja čustva in učinke svojega delovanja na druge ljudi. Z zavedanjem lastnih in tujih čustev smo sposobni pravilnega odzivanja v določenih situacijah, tudi v še neznanih. Seveda pa nihče ni popoln in idealen, zavedati se moramo, da imamo prav vsi dobre strani, pa tudi tiste, ki nas omejujejo.

Vsak človek je obdarjen s talenti in sposobnostmi, le od njega samega pa je odvisno, ali bo te uporabljal in razvijal. Z izobraževanjem za osebno rast lahko vsak začne kadar koli to želi. Z razvijanjem osebne čustvene inteligence se povečuje tudi optimizem, pozitivna čustva se sproščajo tudi v okolje ... Zavestna odločitev posameznika za usposabljanje na področju osebne rasti ima za posledico večji optimizem in osebno zadovoljstvo ter večjo sposobnost za uživanje v življenju. Vsakdo mora najti svoj način, kako živeti v tem času, polnem izzivov in stresnih situacij, ter kako biti uspešen. Uspešnost pa ne pomeni neomejeno sprejemanje najrazličnejših gmotnih dobrin kot mašilo za notranje nezadovoljstvo, temveč najti svojo pot, kako živeti odgovorno do sebe, svojega čustvovanja in ravnanja. Če bi človek uspel najti to pot, bi lahko govorili o zadovoljnem posamezniku in posledično o zadovoljni, srečni družbi.

Čustvene inteligence se učimo vse življenje, ko se učimo razumeti, upoštevati in izražati lastna čustva ter prepoznavati in upoštevati čustva drugih. Najpomembneje je, da se ves čas trudimo za dobre in še boljše odnose z ljudmi, s katerimi imamo največ stikov. Kadar nas nekdo ujezi ali kako drugače stopi na žulj, je prav, da mu to povemo, seveda iskreno in na spoštljiv način. Enako imamo pravico pričakovati z njegove strani, da nam bo iskreno povedal, če bomo narobe ravnali. Če bomo o stvari govorili samo z nekom tretjim ali pa to tlačili vase, tega ne bomo rešili. Nasprotno, tovrstna nepravilna komunikacija ustvarja slabe odnose in posledično zmanjšuje storilnost, pa tudi osebno zadovoljstvo. Nekateri zaradi pomanjkanja osebnih spretnosti posnemajo druge in upajo, da bodo tako uspeli. Po mojem prepričanju je to napaka, kajti vsak človek mora

imeti svoj cilj, po poti do tega pa stopa vsak sam. Seveda ne tej poti srečuje tudi druge, ki vplivajo nanj tako ali drugače, vendar je njegova pot samo njemu lastna.

Človeštvo dela po poti napredka izredno velike korake, tehnološki razvoj je izreden, pa vendar nas čaka še mnogo izzivov na uresničenje. Opravičevanje pri samemu sebi, da smo itak že vse naredili in izkusili, da nas nič novega ne more več presenetiti, ne vzpodbuja kreativnosti. Nenehno se pojavljajo novi problemi in če jih želimo rešiti, jih je treba najprej ozavestiti, potem pa slediti intuiciji, katere funkcija ne temelji na nekem analitičnem znanju in ne navaja nobenih dejstev. Samo sporoča nam nove možnosti in če ji prisluhnemo ter sledimo, se porajajo nove ideje.

Tehnološki napredek ima torej krivuljo močno obrnjeno navzgor, kaj pa človeški medsebojni odnosi? Po mojem mnenju naši medsebojni odnosi ne gredo v korak s tehnološkim napredkom, temveč že kar nekaj časa ostajajo na isti stopnji. To je torej področje, kjer imamo še veliko možnosti za napredek, da nas stroji ne prehitijo. Lahko rečemo, da je čustvena inteligenca zaposlenih temelj za dobre medsebojne odnose in uspešnost podjetja. Uspešen človek bo srečen ob svojem delu in bo lahko osrečeval tudi druge. V zadnjih letih je pri nas takšnih ljudi vedno manj zaradi diktata kapitala, vendar to lahko spremenimo.

Ob prebiranju literature sem izluščila mnenja avtorjev, da je pot do osebne in poslovne odličnosti čustvena inteligenca. Tudi sama menim, da je čustvena inteligenca pomemben dejavnik uspeha. Današnje dinamično poslovno okolje zahteva veliko lastnega prizadevanja in ustvarjalnosti. Spremembe ne pomenijo grožnje, pač pa so izziv za novo učenje.

Večkrat slišimo, ko nekdo reče: »Samo, da ne bom narobe naredil.« Ali je dopustno delati napake? Seveda je dopustno delati nenamerne napake, nedopustno pa je zanikati jih in jih prikrivati. Na napakah se tudi učimo. Napake človeku omogočijo, da nekaj spozna in da tudi nekaj spremeni. Spoznali smo, da je bilo zatiranje čustev napaka, zato to lahko zdaj spremenimo.

LITERATURA IN VIRI

- Abecednik. 2009. *Popolnost slovenskega jezika*. [Http://www.abecednik.com](http://www.abecednik.com) (28. 6. 2009).
- Bradberry, Travis in Jean Greaves. 2008. *Čustvena inteligenca: kratek vodnik – vse kar morate vedeti o čustveni inteligenci*. Ljubljana: Tuma.
- Carter, Philip. 2008. *Intelligenčni testi*. Tržič: Učila International.
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2009. *Stres in psihosocialni pogoji dela*. [Http://osha.europa.eu/sl/topics/stress](http://osha.europa.eu/sl/topics/stress) (30. 8. 2009).
- 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.
- Kuzmanić, Tonči Ante. 2007. *Organizacijska kultura in poslovna etika*. Zapiski predavanj, Fakulteta za management.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Emocije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Miller, William Ian. 2006. *Anatomija gnusa*. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Mulej, Lucija. 2008. *On-kraj raz-kritja: resnica o resnicah duha*. Šmarješke Toplice: Stella.
- Musek, Janek. 1993a. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek. 1993b. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Posen, David B. 2002. *Spremeni igro*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2009. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (6. 11. 2009).
- Soros, George. 1999. *Kriza globalnega kapitalizma*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Sruk, Vladimir. 1999. *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Urad varuha človekovih pravic. 2005. *Letno poročilo varuha človekovih pravic 2004*. [Http://www.varuh-rs.si/](http://www.varuh-rs.si/) (30. 11. 2009).
- Človeško telo*. 1985. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Vene, Boris in Nikola Grubiša. 2004. *Iz dnevnika novodobnega milijonarja ... ali bogastvo je v nas*. Ljubljana: Inisa.