

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ROBERT KAURIN
DOC. DR. ZDENKA ŠADL
VODENJE S ČUSTVENO INTELIGENCO
DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2002

KAZALO:

1. UVOD	3
2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST	5
2.1. Tradicionalni razkol med razumom in čustvi	5
2.2. Rehabilitacija čustev in emocionalno delo	7
2.2.1. <i>Kulturna (spolna) variabilnost čustev</i>	8
2.3. Razvoj in opredelitev čustvene inteligentnosti	9
2.4. Čustva pomembnejša od razuma?	12
2.5. Učenje čustvene inteligence	14
2.6. Čustvena inteligenca v vodstvenih organizacijah	15
3. VODENJE	23
3.1. Opredelitev vodenja	23
3.2. Elementi vodenja	25
3.2.1. <i>Motiviranje</i>	25
3.2.2. <i>Komuniciranje v organizaciji</i>	26
3.2.3. <i>Skupine, teami</i>	28
3.2.4. <i>Konflikti, nasprotja</i>	30
3.3. Čustvena inteligenca v različnih modelih vodenja	31
3.3.1. <i>Teorija odločanja</i>	34
3.3.2. <i>Enagram</i>	37
4. VODENJE S ČUSTVENO INTELIGENCO	48
4.1. Smernice v popolno prakso	52
5. SKLEP	55
6. LITERATURA	58

1. UVOD

Vsak človek je edinstvena oseba, ki ima svoje sposobnosti, znanje in motivacijo za stvari, ki jih rad počne v življenju. Ne glede na potencial, pa ima vsak človek svoje prednosti in slabosti. Ponavadi ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost in imajo za nas nek smisel. Ključnega pomena pri tem je, da v takšnem primeru podzavestno gojimo pozitivna čustva, ki nam omogočajo izkoriščati lastni človeški potencial v optimalni meri.

O tem, kakšna bo naša reakcija na izzive, ki nam jih ponuja okolje v katerem živimo, ne odloča zgolj inteligenca razuma, merjena z višino inteligenčnega količnika, temveč in predvsem sposobnost ravnanja z lastnimi čustvi, razvitost naše čustvene inteligence. Podatek, da so otroci odličnjaki, nam pove, da so izjemno uspešni pri doseganju dobrih rezultatov, ki jih je mogoče ocenjevati, ničesar pa ne zvedemo o njihovi sposobnosti obvladovanja konfliktnih situacij in sposobnosti ustvarjanja uspešnega ter zadovoljnega življenja. Intelligentnost razuma, pridobljena s šolanjem, v nobenem pogledu ne pripravlja človeka na vihre ali priložnosti, ki jih prinaša nepredvidljivo življenje. Dolgo časa so strokovnjaki živeli v zmoti, da je visok IQ - inteligenčni kvocient jamstvo za uspešen razvoj. Danes, po mnogih letih opazovanja in testiranja množice otrok, dijakov in odraslih, ne preseneča ugotovitev, da ima s šolanjem pridobljena inteligentnost kaj malo opraviti z razvojem čustvene inteligence - sposobnostjo prepoznavanja in obvladovanja svojih čustev. Ne zatiranje, ne potlačevanje, pa tudi ne prepuščanje čustvom niso prava rešitev. Ta se skriva v sposobnosti oblikovanja in usmerjanja te ogromne čustvene energije, ki je hkrati tudi naš osnovni motivacijski potencial. Skozi čustva se oblikuje nevidna govorica človeka, s katero ta sporoča okolju več kot z besedami.

Vsakemu poslovnežu je poznana zgodba o visoko inteligentnemu strokovnjaku z izjemnimi vrtilinami, ki je ob povišanju na vodstveno mesto doživel poslovni polom. Znana jim je tudi prigoda o nekom s povprečnimi intelektualnimi sposobnostmi in tehničnimi vrtilinami, ki je s povišanjem na podobno vodstveno mesto podjetje popeljal v višave. Take in podobne anekdote podpirajo mišljenje, da je določanje posameznikov s pravimi sposobnostmi za vodjo bolj kot znanost prava umetnost. Navsezadnje se osebnostni stili izjemnega vodje tudi močno razlikujejo: nekateri voditelji so ukazovalni in analitični; drugi vzklikajo svoje manifeste z vrhov gora. Ravno tako pomembne so situacije, ki zahtevajo različne stile vodenja. Tako so za večino združitvev podjetij potrebni bolj čutni pogajalci, veliki preobrati pa zahtevajo bolj odločno avtoriteto.

Kljub tem različnostim, pa je najbolj od vsega za dobrega vodjo v poslovnem svetu bistveno, da se zaveda, da od ljudi lahko kupi le kvantiteto, ne pa tudi kvaliteto opravljenih storitev ali

proizvodov. Zaposleni so lahko prisotni na delovnem mestu, vendar pa sta lahko njihova učinkovitost in uspešnost zelo majhni. Za uspešno in konkurenčno podjetje potrebujemo kakovost (kvaliteto) opravljanja storitev ali proizvodov in ne le količine (kvantitete). Od ljudi ne moremo kupiti ljubezni (ne moremo jim plačati, da imajo nekaj ali nekoga radi), ne moremo kupiti zaupanja, ne moremo kupiti navdušenja do dela, ne moremo kupiti zvestobe podjetju ipd. Ljubezen in zvestobo podjetju naših zaposlenih si lahko samo prislužimo, če primerno ravnamo z njimi. Nekaterih dejavnikov (kot je npr. gojenje pozitivnih čustev), ki vplivajo na optimalno izkoriščanje človeškega potenciala se od ljudi ne da kupiti.

Tako je namen moje diplomske naloge prikazati, da so si najbolj uspešni vodje skupni v eni točki: imajo elemente visoke čustvene inteligentnosti. Skušal bom dokazati, da so inteligenčni kvocient in tehnične vrline sicer pomembni, vendar predvsem kot vstopne zmožnosti, kot začetni pogoji za izvršilna mesta. Čustvena inteligentnost pa je *sin qua non* vodenja. V tej povezavi bom pokazal, da ima človek lahko najboljšo izobrazbo, unikatno in analitično mišljenje in neskončno zalogo dobrih idej, pa vseeno ne uspeva kot vodja. Posebej bom preučil, kako pomembno je, da zna vodja prepoznavati svoje čustvene potrebe in omejitve, vzpodbujati sebe in kljubovati frustracijam, nadzirati vzgibe in odlagati z zadovoljitvijo, obvladovati razpoloženja in sproščati stiske, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, vživljati se v čustva drugih, upati, razvijati sočutje... Moj cilj diplomske naloge je torej opredeliti uspešnega, čustveno inteligentnega vodjo.

Naloga je vsebinsko razdeljena na tri dele. V prvem delu bom najprej opisal, kako so se skozi zgodovino oblikovala različna pojmovanja pomena čustev nasproti razumu, kako se je razvilo »emocionalno delo« in kako so kulturne razlike vplivale na nastanek »čustvene« ženske in »racionalnega« moškega. Nato bom predstavil pojem čustvene inteligentnosti, povedal, kako jo merimo in kako se je lahko naučimo. Na koncu tega dela bom poskusil predstaviti, zakaj je čustvena inteligentnost pomembna v delovnih organizacijah.

V drugemu delu naloge bom najprej opredelil vodenje in njegove temeljne elemente. Nato bom predstavil nekaj modelov vodenja in različne stile vodenja. Ob tem bom v vsak stil vodenja prenesel čustveno inteligentnost. Opisoval bom posamezne lastnosti vodij in v njihovih značilnostih iskal elemente čustvene inteligentnosti.

V zadnjem, tretjem delu bom skušal prikazati samo vodenje s čustveno inteligenco in kakšne so smernice za doseganje popolne prakse.

2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST

2.1. Tradicionalni razkol med razumom in čustvi

Čustva so temeljni in neločljivi del koncepta človeka in človeške družbenosti. Biti človek je biti čustven: s svojimi kvalitativnimi in kvantitativnimi izkušnjami je človek najbolj čustven med vsemi živimi bitji. Kljub temu pa je že od najzgodnejših začetkov zahodnega mišljenja smisel človeškega obstoja opredeljevala hladna, racionalna presoja. Za zmožnost, ki označuje človečnost človeka je veljal razum, v glavnem strogo ločen od čustev. Za zahodno filozofijo, znanost in celoten zahodni miselni svet nasploh je značilna racionalnost, strog red in sistematičnost. Zahodna filozofija je svojo analizo z udejanjanjem čistega razuma pogosto omejevala na predstavno življenje in teoretsko spoznanje, čustvom pa zmanjševala pomen in jih zanemarjala, saj jih je smatrala za neustrezne predmete teoretske refleksije (Šadl, 1999: 9).

Tudi v organizacijski teoriji analiza racionalnega in emocionalnega razkriva, da je bila klasična organizacijska teorija opredeljena le z racionalno definicijo dela. Racionalno je bilo dolgo prevladujoč princip v družbi in organizacijah. Mnogi analitiki organizacije in dela menijo, da je bil Max Weber eden glavnih teoretikov, ki so utemeljili enačenje uspešne organizacije dela z racionalnimi pravili in izključevanjememocij iz organizacij (Kanjuo Mrčela, 2002: 40). Po Webru se vpliv modernizacije kaže na ravni organizacije osebnosti in je povezan z »metodičnim načinom življenja«, ki se je razširil med družbenimi razredi povezanimi z vzponom kapitalizma v Evropi. Trdil je, da racionaliziran način življenja zahteva nenehno nadziranje svojih lastnih dejanj in dosledno izogibanje in zatiranje erotičnih želja, afektov in čustev. Način življenja idealnega tipa kapitalističnega podjetnika ima zato pogosto nekakšen asketski pečat (Šadl, 1997: 164). Res je, da je bil tak čisti razum vodij v oblikovanju konkurenčnosti podjetja koristen, naredil pa je po drugi strani tudi velik strošek za sedanjost – oblikoval je negativna občutenja zaposlenih v podjetju. Izjalovil je zaupanje, ustekleničil negotovost, povečal je razlike med vodjo in njegovimi podrejenimi, oklestil kreativnost, vnel cinizem, povečal nasilje in jezo ter izbrisal lojalnost in predanost (<http://www.advance-coaching-denver-boulder.com/articles-marshall-colt.htm>).

Kljub globoki racionalistični usmeritvi zahodnega mišljenja pa se je antična, srednjeveška in moderna filozofija vseeno zanimala tudi za raziskovanje čustev in strasti. Čustva ali strasti, kot so jih imenovali filozofski teoretiki, so bila v glavnem predmet zanimanja zaradi svojega čistega nasprotja razumu, kot nekaj, kar razum pušča za seboj, kar presega, obvladuje in nadvladuje. Lastnosti in zmožnosti, ki so opredeljevale razum, so bile izključene iz opredelitve čustev in obratno. Z racionalnostjo so tesno povezovali koncept inteligence, za katero v evroameriškem prostoru velja, da je osnovna zmožnost za reševanje problemov, ki so prej

tehnične kot pa socialne ali moralne narave. Obe, racionalnost in inteligenca, sta bili v zahodni racionalistični civilizaciji znak duševne moči in potencial za uspeh; obe sta imeli visok moralni status, medtem ko so bila čustva pretežno podcenjena in opredeljena z negativnimi predznaki. Veljala so bodisi za neracionalna zaradi domnevne odsotnosti kognitivnih in evaluativnih procesov ali za iracionalna zaradi prepričanja, da vključujejo zmotne in kratkovidne ocene in presoje. Zanje je bilo značilno, da povzročijo lahko kvečjemu nesmiselno, ne-umno in iracionalno vedenje, ali pa ostajajo notranja stanja ali občutja, ki ne organizirajo nobenega delovanja in ne spodbujajo nobenega reševanja problemov. Namen takega raziskovanja je bil predvsem, da bi ljudi posvarili in obvarovali pred nevarnostjo čustev in njihovo destruktivno močjo (Šadl, 1999: 9, 40).

Raziskovanja skozi zgodovino so torej čustva zajemala, vendar jim niso določevala osrednje vloge. Pomen raziskovanja čustev se je povečal šele v devetdesetih letih 20. stoletja. Že konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih let je sociologinja Arlie Hochschild raziskovala čustveno delo. S pomočjo primerjave opravljanja poklica stevardese in izterjevalca plačil je opozorila na površinsko in globinsko čustveno delo. Analizirala je tudi procese socializacije v organizaciji, in sicer, kako so stevardese vpeljane v čustveno delo in kako nato potekajo procesi družbene menjave pri delu in v organizaciji. Šlo je za analizo podjetja, ki je delovalo v storitvenem sektorju. Njeno delo v osemdesetih letih ni doživelo bistvenega odziva v organizacijskem raziskovanju, še najbolj je vplivalo na feministično literaturo. Ta je izhajala iz feministične perspektive raziskovanja organizacij, ki je socialen kontekst izražanja čustev skušala obrniti predvsem v prid zaposlenih. Čustva pri delu naj bi človek spontano izražal tako, kot se ta pojavljajo znotraj delovnega procesa in nanj ne bi bila organizacijsko predpisana. V začetku devetdesetih sta nato komunikologa Linda Putnam in Dennis Mumby oblikovala še nekoliko drugačno perspektivo obravnave čustev v organizaciji. Vpletla sta nov koncept, imenovan »omejena emocionalnost«. Po njunem mnenju organizaciji ni potrebno žrtvovati tehnične učinkovitosti, da bi omogočila njenim članom neovirano izražanje pristnih čustev, pač pa mora to tehnično učinkovitost vključiti v širši sistem skupnosti organizacijskih članov in njihove medsebojne povezanosti. To skupnost pa lahko organizacija oblikuje le tako, da omogoči izražanje pristnih čustev na delovnem mestu in organizacijskem kontekstu v celoti. Izražanje čustev v organizaciji ima lahko tudi komunikativne cilje in lahko pomaga graditi skupnost organizacijskih članov, saj oblikuje medsebojno razumevanje in razvoj identitete pri udeležencih. Ta vidik je pomemben predvsem z vidika izgradnje odnosov vodja-podrejeni in za ustvarjanje pozitivne emocionalne klime (Mesner Andolšek, 2002: 16-18).

2.2. Rehabilitacija čustev in emocionalno delo

Doba visoke modernosti je po Becku zgodovinsko obdobje, katerega stopnja osvobojenosti od tradicionalnih družbenih omejitev in življenjskih stilov ni primerljiva z nobeno poprejšnjo družbeno formacijo. Posamezniki so kot še nikoli doslej postali »prepuščeni« sami sebi. Proces osvobajanja od odvisnosti in omejitev, ki so jih nalagala tradicionalne družbene oblike in vezi v industrijski družbi (družbeni razred oziroma razredna kultura, družina, spolne vloge, organizacija dela) je vodil v t. i. individualizacijo življenjskih situacij. Posameznik celo sam izbira, upravlja in spreminja svojo osebno in družbeno identiteto. Svoje življenje mora voditi sam, načrtovati mora svoje lastno delovanje, orientacije, odnose, odločitve in pomene. Osebna konstrukcija, samo-reflektivnost, fleksibilnost in odprtost so postale temeljne določilnice življenja v individualizirani družbi. Ta proces je očiten tudi v sferi odnosov med spoloma, moški in ženske se osvobajajo »fevdalnih opredelitev spola«, ki jih industrijska stopnja moderne (še) ni uspela razkrojiti. Tradicionalno delitev vlog po spolu vse bolj nadomeščajo pogajanja o tem, kdo je kdo in kaj kdo dela.

Novi družbeni pogoji post-tradicionalnih družb postavljajo pred individualne akterje tudi nove zahteve in pričakovanja. Po Becku imajo prednost tiste osebe, ki so sposobne fleksibilnega ustvarjanja vtisov oziroma spreminjanja imidža. Sklepamo lahko, da obvladovanje spremenljivih situacijskih zahtev, različnih oblik interakcij in pravil čustvovanja vključuje tudi odprtost in fleksibilnost glede oblik emocionalnosti – fleksibilno samokontrolo (vključno z opcijo spontane ekspresije), situacijskospecifično uporabljanje čustev in sposobnost hitrega spreminjanja občutkov. Z drugimi besedami, pomembno je »delati na svojih čustvih«, kar pomeni, da postanejo občutki in emocionalna stanja objekt stalne refleksije.

Refleksiven odnos do lastnega čustvovanja in do čustev drugih je še posebej pomemben ob upoštevanju širjenja storitvenega sektorja v sodobnih zahodnih družbah.. Za storitveni sektor so značilna dela in poklici, v katerih zaposleni vstopajo v neposredne stike in odnose s strankami in klienti. V družbi, ki postaja »igra med osebami« in kjer izkustvo realnosti določa razumevanje drugih, postane »komunikacija« središčen delovni odnos. Storitveni delavci, ki imajo neposredne stike z javnostjo ustvarjajo in ohranjajo odnos, razpoloženje, občutke, kar Hochschild poimenuje »emocionalno delo«. V okviru povečevanja terciarnega sektorja so se zahteve po obliki komunikacije, ki predpostavlja visoko stopnjo usposobljenosti za upravljanje lastnih emocionalnih stanj, močno povečale; poklici, ki zahtevajo »emocionalno delo« naglo naraščajo v sodobni k–storitvam–usmerjeni družbi (Šadl, 1999: 161-171).

Emocionalno ali čustveno delo je delo, opravljeno s čustvi kot del plačane zaposlitve. Čeprav so čustva v splošnem smislu sestavina slehernega dela in poklica (tudi dela s stroji), pa pridobijo specifično kvaliteto oziroma funkcijo v poklicih in profesijah storitvenega sektorja,

ki temeljijo na delu z ljudmi. Delo z ljudmi vključuje osebni stik s strankami oziroma klienti – bodisi iz oči v oči ali prek neposredne glasovne komunikacije. V neposrednem stiku z javnostjo postaja komunikacija središnji delovni odnos, z njo pa tudi čustvene izmenjave med delavci in prejemniki storitev. Od storitvenih delavcev se pričakuje ustvarjanje ustreznih odnosov, razpoloženj in čustvenih stanj s pomočjo čustvenega dela (Šadl, 2002: 50-51). V literaturi s področja dela je pojem emocionalnega dela pridobil samostojen status primerljiv s »fizičnim« in »intelektualnim« delom. Ta oblika dela od storitvenega delavca/ke zahteva, da v sebi vzbudi, potlači ali predela čustvo, s čimer vzbudi občutje zadovoljstva pri prejemnikih storitve. Emocionalno delo vključuje hlinjenje čustev in predelavo svojega doživljanja. Izurjeno emocionalno delo pomeni tudi tako urejanje (predelavo) negativnih čustev, ki vodi k »nevtralnim izidom« ali pozitivnim čustvom (Šadl, 1999: 213-214). Zaposleni mora čustveno delo uporabljati tudi pri prepoznavanju »čustvene strukture« v svojem podjetju. Tako se mora naučiti, kdaj določena pripomba pomeni neškodljivo zbadljivko in kdaj se spremeni v nadlegovanje oziroma težavo v podjetju; spoznati mora kdaj in na kakšen način se odzivati na skupinski humor v različnih situacijah (v pisarni, med kosilom), prepoznavati mora čustvene vzorce svojih sodelavcev. Čustveno delo v skupini oziroma organizaciji opravljajo tudi vodje, kajti vodenje je predvsem delo z ljudmi. (Hochschild v Fineman, 1993, x-xi).

2.2.1. Kulturna (spolna) variabilnost čustev

Novejši etnološki pregled oblik emocionalnega življenja kaže, da emocionalni odzivi niso nujno univerzalni: človeški organizem je gnetljiv in dovzeten za družbeno in individualno oblikovanje. Prilagodljivost človeške čustvenosti se kaže glede na *objekte* (na kaj ali koga se usmerja določeno čustvo), *vzroke* (kaj povzroča posamezne emocionalne odzive), *okoliščine* in njihove *izrazne vzorce* (behavioralne in verbalne – jezik, podobe, metafore). Čustva torej niso bistveno biološka kategorija, človek ima le biološko zmožnost čustvovanja oziroma občutenja, »kakšne vrste občutij (čustev ali sentimentov) bo razvil in kako jih bo izražal, pa je odvisno od njegovega družbenega in kulturnega okolja« (Telban v Šadl, 1999: 165).

Čeprav so v doživljanju čustev vključeni tudi biološki programi, distinktivno človeška čustva niso preprosto instinktivni odzivi na dražljaje. Emocionalni odzivi so odvisni od tega, kako posameznik zaznava in ocenjuje/vrednoti objekte (dogodke, samega sebe, druge osebe in njihova dejanja ali izjave, svet), kako se je naučil in odločil, da se bo odzival na njih in od njegovih preteklih izkušenj. Konstituiranje čustev je torej odvisno od značilno človeškega (samo)razumevanja in družbeno-kulturnega okolja, ki posreduje te oblike (samo)razumevanja. Razvoj značilno človeških čustev torej ni vezan na notranje procese, temveč na proces socialnega učenja. Čustva so naučena kot del uvajanja posameznika/ce v sistem vrednot, norm, pričakovanj in navad dane kulture (Šadl, 1999: 164-166).

Kultura je vplivala tudi na razlike glede čustvovanja med spoloma. Predstave o »čustvenih ženskah« in »nečustvenih moških« predstavljajo enega najbolj razširjenih in pogostih stereotipov, ki pravi, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj čustvene, bolj izpostavljene vplivom čustev in čustva težje skrivajo. Taka ideologija spolov je v zgodovini v sistemu odnosov moči legitimizirala in vzdrževala družbeno neenakopravnost spolov. Konstrukt o čustvenih ženskah je preko negativnega vrednotenja čustev vzdrževal in utrjeval ideološko in praktično družbeno podrejenost žensk ter njihovo izključevanje iz racionalnih sfer, iz politike, ki je veljala za najvišji izraz človeške racionalnosti, iz področja znanosti in znanja in iz javnega področja države (Šadl, 1999: 69).

Kulturni ideali ženskosti in moškosti, vključno z družbenim pritiskom k delitvi dela med razumom in čustvi, so ljudi usmerjali k oblikovanju spolno specifične identitete, ki je pri ženskah izključevala identifikacijo z racionalnostjo, pri moških pa identifikacijo z emocionalnostjo. Glede na tradicionalno delitev vlog se je od žensk pričakovalo, da razvija »ženske lastnosti«: kooperativnost in pripravljenost ustreči drugim. Ženske, ki so bile manj pripravljene »ponuditi svoja čustva na razpolago drugim«, so pogosto veljale za manj ženstvene. Moški so čustva dojemali kot oviro pri ciljno-racionalnem delovanju in kot znak šibkosti; naučili so se zanikati, potlačiti in prezirati svoja občutja, intuicijo in čustva, ker so bili ti pojavi splošno kulturno podcenjeni, ker so domnevno ovirali izvrševanje delovnih nalog in ker so ogrožali njihovo moško identiteto (Šadl, 1999: 208).

V spremenjeni moderni družbi, v kateri se je začel priznavati pomen čustev za uspešnost (zasebno in poslovno), morajo moški spremeniti svoj tradicionalen čustveni vzorec. V poslovnem svetu bodo sposobni dosegati uspehe in si ustvarjati kariero le tisti vodje (moški in ženske), ki so sposobni razvijati poleg svoje logične tudi čustveno stran.

2.3. Razvoj in opredelitev čustvene inteligentnosti

Vse od leta 1995, ko je Daniel Goleman izdal prvo knjigo o čustveni inteligenci, je le ta postala ena najbolj vročih tem v poslovnem svetu Severne Amerike. Popularni časnik Harvard Business Review je z objavo članka o tej temi leta 1998 dosegel večje število bralcev kot katerikoli članek v njegovi štiridesetletni zgodovini. Ko je glavni direktor uspešnega podjetja Johnson&Johnson prebral članek, je bil tako navdušen, da je poslal svojim vodjem poslovalnic po svetu 400 kopij.

Zagovorniki teorije o čustveni inteligenci postavljajo čustva v središče sposobnosti za življenje in poslovni uspeh. Pod drobnogled postavljajo kakovosti uspešnega vodje in ugotavljajo, da jih sestavljata dve silnici: pamet in duša, inteligentnost in čustva. Samo ena izmed njih za

uspeh ni dovolj. Trdijo, da le vodje, ki so sposobni razvijati tako svojo logično kot tudi čustveno stran, dosegajo uspehe na vseh področjih poslovanja in si ustvarjajo zavidljivo kariero.

Ko so psihologi začeli pisati in razmišljati o inteligenci, so se osredotočili na kognitivne vidike, kot sta spomin in sposobnost reševanja problemov. Bili pa so tudi raziskovalci, ki so se že zgodaj zavedali tudi pomena nekognitivnih aspektov. Tako je npr. David Wechsler opredelil inteligenco »kot skupek oziroma celoto sposobnosti posameznika, da deluje namensko, misli racionalno in deluje učinkovito skupaj s svojim okoljem«. Že zgodnjega leta 1940 je pri opredeljevanju učinkovitostnih, osebnostnih in socialnih faktorjev razlikoval med intelektualnimi in neintelektualnimi elementi. Tri leta kasneje je zatrdil, da so neintelektualne sposobnosti bistvene za napovedovanje sposobnosti uspeha v življenju (http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm).

Wechsler v svojem razmišljanju ni bil sam. Tudi Robert Thorndike je v tretjem desetletju tega stoletja pisal o družbeni inteligenci. Opredeljeval jo je kot »sposobnost razumevanja in upravljanja z moškimi in ženskami, fanti in dekleti – obnašati se pametno v človeških odnosih« (Thorndike, 1920: 228). Sodobnih opredelitev čustvene inteligentnosti je veliko, a vse vsaj deloma izhajajo iz te, prvotne.

Na veliko škodo je bilo delo teh zgodnjih pionirjev spregledano, vse do leta 1983, ko je Howard Gardner začel pisati o »večplastni inteligenci«. Zatrjeval je, da sta intraosebna in interosebna inteligenca prav tako pomembna tipa inteligence kot tipični elementi inteligence, ki so največkrat merjeni z IQ in podobnimi testi.

Znanstvenika Salovey in Mayer sta leta 1990 prvič uporabila izraz čustvena inteligenca in se pri tem naslanjala na vsa predhodna dognanja o nekognitivnih vidikih inteligence. Čustveno inteligenco sta opredelila kot »sposobnost razumevanja čustev in znanje o čustvih, hkrati pa tudi zmožnost reguliranja čustev v smeri promocije čustvene in intelektualne rasti; kot zmožnost natančnega zaznavanja, ocenitve in izražanja čustev; sposobnost dostopa do čustev in/ali njihovega zbiranja, ko le ta pospešujejo naše misli« (<http://www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html>). Salovey in Mayer sta bila tudi prva, ki sta skušala določiti verodostojna merila, ki bi merila čustveno inteligenco in prikazala njeno pomembnost. Tako sta naredila študijo reakcij ljudi na film z vznemirjajočo vsebino. Dokazala sta, da so si gledalci, ki so dobro poznali svoja čustvena razpoloženja, po filmu opomogli hitreje. V neki drugi študiji sta dokazala, da so se posamezniki z visokimi sposobnostmi prepoznavanja, razumevanja in vživljanja v čustva drugih, lažje in bolj fleksibilno odzivali na spremembe v družbenem okolju in si okoli sebe celo gradili družbene mreže (http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm).

V zgodnjih devetdesetih letih 20. stoletja se je z dognanji Saloveya in Mayerja spoznal znanstveni novinar priznanega časnika New York Timesa Daniel Goleman. Svoje pretekle raziskave o človeških možganih in obnašanju je skupaj z novimi dognanji strnil v prvi knjigi z naslovom *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Že ko je Goleman na Harvardu študiral psihologijo, je začel spoznavati, kako malo nam tradicionalni testi kognitivne inteligence povejo o pogojih za uspešno življenje. Zagovarjati je začel čustveno inteligentnost kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ljudi, kar nas privede do samomotiviranja in uspešnejšega upravljanja z lastnimi čustvi in čustvi v medosebnih odnosih. To pa so glavni pogoji za srečno in uspešno življenje (<http://www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html>).

Po objavi Golemanovega dela je pojem čustvene inteligence postal pravi hit in vir zaslužka agencij, ki se ukvarjajo z svetovanjem podjetjem. Vsak strokovnjak, ki se je ukvarjal s to temo, je opredelil čustveno inteligenco na svoj, nekoliko drugačen način. Naj omenim nekatere najbolj priznane (<http://www.heartskillscoach.com/eq/eq-definitions.html>):

1. Definicija, temelječa na zmožnostih, ki jo navaja organizacija Heartskills:

Čustvena inteligentnost je sposobnost krmarjenja življenja nasproti večno naraščajočim stopnjam prostosti, z doseganjem notranjih sposobnosti srca: je zmožnost zavedanja občutkov, ugotavljanja posledic, ki jih povzročajo posamezna čustva, usmerjanja dejanj k doseganju ciljev, uspešnega reševanja konfliktov in ustvarjanja plodnih odnosov s samim seboj in ljudmi, ki nas obkrožajo.

2. Definicija, temelječa na zmožnostih, ki jo navaja organizacija Q - Metrics:

Čustvena inteligentnost je sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovitega uporabljanja moči in bistroumnosti čustev, ki so izvor človeške energije, informacij, zaupanja, ustvarjalnosti in vplivanja.

3. Definicija, temelječa na rezultatu, ki jo navaja organizacija Six Seconds:

Čustvena inteligentnost je kombinacija poznavanja sebe, lastne izbire in dajanja samemu sebi. Vsebuje zmožnosti, navade in razumevanje, ki skupaj tvorijo naše misli, občutke in dejanja v odnosih s samim seboj in z ljudmi, ki nas obkrožajo.

4. Steinerjeva definicija čustvene pismenosti:

Čustveno pismen človek pozna svoja čustva, njihovo moč in razloge, zaradi katerih so le ta nastala. Poleg tega prepozna vrste, moč in razloge za čustva ljudi, ki ga obkrožajo. Ustvarja k ljubezni usmerjene zmožnosti izražanja ali zadrževanja svojih lastnih čustev z namenom, da bi izboljšal svoje življenje in življenja ljudi okrog sebe.

Čustvena inteligentnost je torej sposobnost občutiti, razumevati in uspešno prenašati moč ter razsežnost čustev kot izvora človeške energije, sporočila in vpliva. Čustvena inteligentnost ne izhaja iz razmišljajočega intelekta, pač pa iz delovanja srčnosti. Uči nas razumeti in ceniti vrednost čustev v nas in v ljudeh okrog nas, tako da se pravilno odzivamo na druge in učinkovito vlagamo informacije ter energijo čustev tako v naše vsakdanje življenje kot tudi na delovnem mestu. Hkrati je čustvena inteligentnost tudi tista, ki nas motivira, da razvijamo svoje edinstvene potenciale in namene ter uresničimo svoje najbolj skrite vrednote in prizadevanja, ki postanejo iz stvari, o katerih razmišljamo, stvari, ki jih živimo.

2.4. Čustva pomembnejša od razuma?

Postavlja se vprašanje, kakšna je razlika med čustveno inteligenco in inteligenčnim kvocientom? Odgovor se glasi: velika. Čustvena inteligenca vpliva na celoten uspeh posameznika kot osebnosti, kar vključuje tudi srečo in zadovoljstvo v uspešnem (intimnem) partnerskem odnosu, medtem ko kaže inteligenčni kvocient le na možnost uspeha v poslovnem svetu v obliki uspešnega dokončanja študija in opravljanja zahtevne in dobro plačane službe. Na razvoj osebnosti kot takšne pa nima nikakršnega vpliva. Zato mnogi zelo izobraženi in inteligentni ljudje ne razumejo svojih čustev, zaradi česar se ne znajo in ne zmorejo pravilno odzivati in odločati. Njihov uspeh bi bil ob razviti čustveni inteligenci v poslovnem svetu še večji (http://www.pinkponk.com/aktualnatema.asp?ID_at=124).

Kljub temu pa si razum in čustvena inteligenca nista nasprotujoči, sta le ločeni sposobnosti. Odnos med njima je treba dojeti v novi luči. Človeško življenje ni razcepljeno na »vroče« strasti, ki so vpisane v biološko opremo človeka in na »hladen«, kulturno določen razum. Racionalno mišljenje in čustvovanje sta med seboj tesno prepletena in neločljiva procesa, ki večji del tesno sodelujeta in skupaj oblikujeta naše duševno dogajanje. Čeprav je njuno razlikovanje smiselno, pa ne obstaja niti »čisti razum« nit »čista afektivnost«; prav tako ne moremo govoriti, kar je trdi že Weber o čisto racionalnem in čisto afektivnem tipu delovanja. Razum in čustva delujeta povezano, vplivata drug na drugega in ne moreta obstajati brez sposobnosti normalnega procesiranja. Čustva s svojimi podatki in vzgibi (motivacijo) dajejo smernice in podporo, brez katerih razum ne more (ustrezno) delovati, in obratno, racionalni, kognitivni procesi utemljujejo čustveno doživljanje, torej sploh omogočajo razvoj čustev (Šadl, 1997: 192).

Torej imamo dve vrsti uma: prvega, ki misli in drugega, ki čuti. Razumni um je oblika razumevanja, ki se ga praviloma zavedamo: v našem zavedanju ima izrazitejšo vlogo, nagnjenje k razmišljanju in je sposoben preudarjati in odzivati se. Poleg tega uma obstaja še

spontano in silovito razmišljanje, ki je včasih celo nelogično. To je čustveni um. Razlikovanje med čustvenostjo in razumnostjo najdemo med preprostimi ljudmi, ki ločijo med srcem in glavo. Misel, ki se »usede v srce«, je drugače prepričljiva, zanesljivejša, kot misel, ki se porodi iz glave. Razmerje med njima je konstantno. Čim bolj intenzivno je čutno doživljanje, tem močnejšo vlogo zavzame čustveni um. Razumni um pa je manj učinkovit (Goleman, 1999: 23-63).

Kljub prisposodbi, da čustva izhajajo iz srca, pa je čustvena inteligenca, tako kot umska, možganska funkcija. Čustveni odzivi (kaj čutimo in kako vrednotimo stvari), prirojeni in priučeni, so shranjeni v limbičnem sistemu možganov. Občutja ali pobuda na popolnoma čustveni, nebesedni ravni je verjetno zgolj v limbičnem delu. Zavestne odločitve o tem, kaj je prav in kaj ni, kaj moramo in česa ne smemo storiti, so shranjene v možganskem neokorteksu, toda čustvene vrednosti in povezave z njimi najdemo v limbičnem sistemu. Čisto faktorske podatke, na primer kje stanujemo, koliko je dve in dve, kako skuhamo jajce, najdemo skoraj izključno v neokorteksu. Čustvena inteligenca sicer leži v možganih, vendar zajema celotnega človeka – njegov umski, telesni, čustveni in vedenjski del (Simmons in Simmons, 2000: 25).

Vedno, ko govorimo o čustveni inteligentnosti, vzbudimo željo, da bi jo tudi izmerili. Ker je veda še vedno zelo mlada, znanstvenikom še ni uspelo oblikovati tako natančnih testov, kot jih poznamo v primeru IQ-ja. Večina jih ne meri višine, temveč le ugotavlja, v katerih elementih čustvene inteligentnosti se vprašani odlikuje in v katerih zaostaja. Prepoznavni so po povezovalni obliki, ki daje vprašanemu možnost, da vidi, kako posamezni deli vplivajo drug na drugega. Vprašalniki z vprašanji tudi učijo, kakšni so pravilni odzivi na določene situacije in z njimi povezana čustva.

Enega od takih vprašalnikov najdemo tudi na internetu na spletni strani Simmons Management Systems: www.eqhelp.com. Vprašalnik si vsako posamezno področje čustvene inteligentnosti predstavlja kot mersko lestvico, ki se razteza od enega do drugega pola in je razdeljena na 100 vrednostnih enot. Na primer človek ni zgolj odločen ali neodločen. Ljudje z nizkim številom enot na tej lestvici se zanašajo na vodstvo drugih in se izogibajo odločanju. Tisti z vmesnim številom točk so sposobni odločati sami, a so jim ljubši nasveti in vodstvo drugih. Ljudje z visokim številom točk radi rešujejo probleme, toda pri sprejemanju odločitev sodelujejo z drugimi. Tisti s skrajno visokim rezultatom odločajo o vsem sami in hočejo imeti popoln nadzor nad sprejetimi odločitvami. Na splošno velja, da nizek rezultat označuje nizko čustveno zavzetost na določenem delu čustvene inteligentnosti. Tu je človekova motiviranost slaba – ima šibko pobudo. Udejstvovanja na tem področju se boji ali se mu izogiba. Storil bo le toliko, kolikor mora za zadovoljitev osnovnih potreb. Vmesen ali visok rezultat kaže na dobro uravnovešenost lastnosti. Motivacija in pobude so pri takem človeku močne, udejstvuje se samozavestno, se ne izmika in se ne vede prisiljeno. Človek z visoko predanostjo delu je marljiv in pri delu vztrajen, vendar si zna vzeti čas za počitek, rekreacijo in medosebne

odnose. Ljudje z izjemno visokim rezultatom na določenem področju čustvene inteligentnosti so visoko motivirani in zagnani. To je njihovo močno področje. Vendar je njihovo vedenje pogojevano, čutijo potrebo po močnem udejstvovanju, saj jim manjše udejstvovanje (morda podzavestno) vzbuja strah. Spominjajo na dirkalni avto, ki je narejen za posebne dosežke, ki pa je po drugi strani prav zaradi tega zelo enostranski (Simmons in Simmons, 2000: 23).

Vprašalnik nas za določeno vsoto dolarjev na podlagi naših odgovorov postavi nekje znotraj polov merske lestvice, nato pa nam opiše naše čustvene prednosti in pomanjkljivosti ter nam svetuje kako jih popraviti.

2.5. Učenje čustvene inteligence¹

Vrsto let so znanstveniki ugotavljali ali se človek kot vodja rodi, ali pa se lahko te veščine priuči. Iz tega vprašanja izhaja tudi vprašanje za čustveno inteligenco. Ali se človek enostavno rodi z določeno stopnjo čustvene inteligence, ali pa si določeno vrlino, kot na primer empatijo, lahko pridobi s pomočjo svojih izkušenj? Odgovor se glasi: oboje. Znanstvene raziskave o genih dokazujejo, da obstaja določena genetska zasnova čustvene inteligence. Raziskave v psihologiji in o razvoju človeka pa so pokazale, da ima veliko vlogo tudi vzgoja. V kolikšni meri sta prisotna oba, ne bo znano verjetno nikoli, raziskave in izkušnje pa dokazujejo, da se čustvene inteligence lahko priučimo. Gotovo je tudi, da čustvena inteligenca z leti narašča. Za to dejstvo že iz starodavnosti obstaja določena beseda - zrelost. Vseeno pa kljub zrelosti nekateri ljudje še vedno potrebujejo trening, da bi izboljšali svojo čustveno inteligenco. Na žalost obstaja veliko preveč učnih programov za izgradnjo čustvene inteligence in vodstvenih sposobnosti, ki ne predstavljajo nič drugega kot čisto izgubo časa in denarja. Problem pri njih je očiten: osredotočijo se na napačen del možganov. Kot je bilo rečeno, čustvena inteligenca namreč izhaja iz nevronov možganskega limbnega sistema, ki prenašajo čustva, impulze in nagone. Raziskave dokazujejo, da se limbni sistem najbolje uči skozi motivacijo, povečano prakso in na podlagi učinkov. Popolnoma drugače se učenje odvija v drugem delu možganov – neokorteksu, ki skrbi za analitične in tehnične sposobnosti. Le ta vsrkava logiko in koncepte. Je tisti del možganov, ki po prebrani knjigi ugotovi, kako uporabiti računalnik ali opraviti prodajni klic. Nič presenetljivega ni, da mnogo učnih programov za povečanje čustvene inteligence cilja prav na ta slednji del možganov. Včasih imajo lahko ti programi celo negativen učinek na uspešnost pri delu. Za povečanje čustvene inteligence morajo organizacije v šolanje delavcev vključiti limbni sistem. Pomagati morajo svojim ljudem, da prekinajo svoje stare navade in si oblikujejo nove. Tak pristop poleg tega, da zahteva veliko več časa od običajnih učnih programov, potrebuje tudi individualni pristop. Nujno se moramo zavedati, da je graditev čustvene inteligence nemogoče brez iskrene želje in ogromnega truda. Kratek

¹ Glej <http://www.facstaff.bucknell.edu/pagana/mg330/goleman.htm>

seminar ne more pomagati. Dejstvo je, da se je veliko težje naučiti empatije, jo ponotranjiti in se spontano odzivati na ljudi, kot pa se usposobiti za oblikovanje ekonomskih analiz. Vseeno pa je mogoče. Potrebno je le veliko zanosa.

Ena izmed knjig, ki nas preprosto in razumljivo uri v bistvenih lastnostih čustvene inteligence, ki v lekcije vključuje primere iz poklicnega življenja ter nam ponuja številne praktične vaje, je tudi »učbenik« doktorja Hendrieja Weisingerja (2001) Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi. Teorijo prenaša v poučen program nasvetov in vaj, primeren za vsakogar. Z njeno pomočjo dosežemo vse tisto, kar smo vedno mislili, da je namenjeno drugim.

2.6. Čustvena inteligenca v vodstvenih organizacijah ²

EQ ne govori o prodajnih trikih in nas ne uči kako opremiti sobo. Tudi ne svetuje kako stvari predstaviti v lepši luči, ni psihologija za kontrolo, izrabljanje in manipulacijo. Čustvena inteligenca je tista, ki nas motivira, da sledimo svojim unikatnim potencialom in namenu, aktivira naše najbolj globoke vrednote in inspiracije ter jih spreminja iz stvari o katerih mislimo, v stvari, ki jih živimo.

Pomemben izraz v poslovanju organizacij sedanjega časa je torej postala tudi čustvena spretnost. Le ta pomeni naučeno sposobnost, ki izvira iz čustvene inteligentnosti in se odraža v izjemno uspešnem delu zaposlenega. Čustvena inteligentnost namreč določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah: samozavedanje, motivacija, samoupravljanje, empatija in spretnost v medosebnih odnosih. Čustvena spretnost pa pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v uporabne delovne spretnosti (Goleman, 2001: 39).

Naslednja tabela številka 2.1 prikazuje odnos med petimi dimenzijami čustvene inteligentnosti in petindvajsetimi čustvenimi spretnostmi. Nihče od nas ni popoln v vseh naštetih kategorijah; vsak ima svoj profil prednosti in slabosti, vendar za odlično opravljeno delo to tudi ni potrebno. Za uspešnost je potrebno le določeno število teh zmožnosti, največkrat okoli šest, ki pa so enakomerno porazdeljene skozi vseh pet elementov čustvene inteligentnosti. Povedano drugače – do odličnosti vodi več poti.

² Glej <http://www.advance-coaching-denver-boulder.com/articles-marshall-colt.htm>

Tabela 2.1.: Zgradba čustvenih spretnosti

OSEBNE SPRETNOSTI

Osebne spretnosti odločajo, kako dobro obvladujemo sebe.

SAMOZAVEDANJE

Poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave.

- ✿ *Čustvena zavest: Prepoznavanje svojih čustev in njihovega učinkovanja.*
- ✿ *Natančno ocenjevanje sebe: Poznavanje svojih zmogljivosti in omejitev.*
- ✿ *Zaupanje vase: Močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti.*

OBVLADOVANJE SEBE

Obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov.

- ✿ *Nadzorovanje sebe: Brzdanje razrvanih čustev in vzgibov.*
- ✿ *Zanesljivost: Ohranjanje meril za odkritost in poštenost.*
- ✿ *Vestnost: Odgovornost za osebno storilnost.*
- ✿ *Prilagodljivost: Prožnost pri obvladovanju sprememb.*
- ✿ *Dojemljivost za novosti: Zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih.*

MOTIVACIJA

Čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči.

- ✿ *Težnja k izpolnitvi cilja: Prizadevanja za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti.*
- ✿ *Zavezanost: Usklajenost s cilj skupine ali organizacije.*
- ✿ *Pobuda: Pripravljenost za odziv na vsako priložnost.*
- ✿ *Optimizem: Vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom.*

DRUŽBENE SPRETNOSTI

Družbene spretnosti določajo, kako obvladujemo medosebne odnose.

EMPATIJA

Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih.

- ✿ *Razumevanje drugih: Prepoznavanje občutkov in pogledov drugih in izkazovanje zanimanja za njihove zadrege.*
- ✿ *Razvojna rast drugih: Prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnosti.*
- ✿ *Ustrežljivost: Predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih.*
- ✿ *Zavzemanje za različnosti: Ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi.*
- ✿ *Poslovodna zavest: Prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost.*

DRUŽBENE SPRETNOSTI

Spretnost v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih.

- ✿ *Vplivnost: Obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja.*
- ✿ *Sporazumevanje: Pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil.*
- ✿ *Obvladovanje sporov: Pogajanje in reševanje nesporazumov.*
- ✿ *Vodenje: Navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin.*
- ✿ *Spodbujanje sprememb: Uvajanje in obvladovanje sprememb.*
- ✿ *Navezovanje stikov: Gojenje koristnih odnosov.*
- ✿ *Pridruženost in sodelovanje: Usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem.*
- ✿ *Timske sposobnosti: Ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev.*

Vir: Goleman, Daniel (2001): Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Mladinska knjiga Založba d.d., Ljubljana. Str.: 41-42.

V nadaljevanju bom postopoma obravnaval vsebino posameznega elementa čustvene inteligence, ki jo mora imeti odličen vodja (glej <http://www.facstaff.bucknell.edu/pagana/mg330/goleman.html>):

1. Samozavedanje

Samozavedanje je prva komponenta čustvene inteligence. Pomeni popolno razumevanje svojih čustev, prednosti, slabosti, potreb in teženj. Ljudje z visokim samozavedanjem niso niti preveč kritični, niti nerealistično upajoči. So ravno nasprotni – pošteni do sebe in ostalih okrog sebe.

Ljudje z visokim samozavedanjem prepoznajo učinke svojih čustev na samega sebe, ostale ljudi in na uspešnost pri delu. Tako tisti, ki se zavedajo, da napeti skrajni roki slabo vplivajo na njihove živce, planirajo svoj čas natančno in delo naredijo dobro že vnaprej. Taki tudi nimajo problemov pri delu z zahtevno stranko. Razumejo kako težke reakcije take stranke vplivajo na njihova razpoloženja in svoje frustracije pomešane z jezo raje preusmerijo v bolj konstruktivna ravnanja.

Samozavedanje se razteza tudi v razumevanje lastnih vrednot in ciljev. Tisti ki se pozna, ve kam je namenjen in zakaj. Njegove odločitve sovpadajo z njegovimi vrednotami, zato lahko svojo službo sprejema z navdušenjem. Tak človek namreč lahko odločno zavrne službo, ki je zanj finančno ugodnejša, vendar pa se ne ujema z njegovimi dolgoročnimi cilji. Tisti z nizkim samozavedanjem pa je nagnjen k sprejemanju odločitev, ki ga s teptanjem njegovih vcepljenih vrednot pripeljejo do hudega notranjega nemira.

Samozavedanje se na prvem mestu kaže v iskrenosti in sposobnosti realističnega dojetanja samega sebe. Taki ljudje govorijo natančno in odprto, čeprav ne nujno neobrzdano in izpovedljivo, o svojih čustvih in njihovem vplivu na delo. Tako preverjanje samopoznavanja se dobro obnese v procesu zaposlovanja. Tako lahko kandidata povprašamo, če se je kdaj prepustil svojim čustvom in to kasneje obžaloval. Samozavedni kandidat bo odkrit v priznavanju svoje napake in bo prigodo največkrat povedal z nasmehom. Eno najbolj pristnih znamenj, ki nakazuje na samozavedanje, je namreč sposobnost sprejemanja humorja na svoj račun.

Dober pokazatelj samozavedanja je tudi ravnanje med pregledom uspešnosti. Samozavedni ljudje brez težav govorijo o svojih omejitvah in prednostih, poleg tega pa največkrat kar hlepijo po konstruktivni kritiki. Nasprotno pa tisti s slabim samopoznavanjem sprejemajo sporočilo, da se morajo izboljšati kot grožnja ali znak neuspeha.

Samozavedne ljudi prepoznamo tudi po močni samozavesti. Natančno se zavedajo svojih sposobnosti. Njihove možnosti za neuspeh so manjše. Vedo, kdaj je potrebno zaprositi za pomoč, tveganja v poslu natančno preračunajo. Tudi se ne podajajo v izzive, za katere vedo, da jim niso kos, pač pa igrajo v skladu s svojimi sposobnostmi.

2. Samokontrola

Naša čustva vodijo biološki impulzi. Nič ne moremo narediti, da bi jih odstranili, lahko pa se jih naučimo upravljati. Samokontrola deluje kot neke vrste notranja komunikacija, samodialog in je komponenta čustvene inteligence, ki preprečuje, da bi postali ujetniki lastnih čustev. Ljudje, ki obvladujejo to notranjo komunikacijo niso imuni pred slabimi razpoloženji in drugimi čustvenimi impulzi, so pa zmožni negativna čustva kontrolirati in jih usmerjati tako, da jih lahko uporabijo v koristne namene.

Ljudje, ki obvladujejo svoja čustva in njihove impulze – razumni ljudje – so okoli sebe sposobni ustvariti zaupanje in pravičnost. V takem okolju sta političnost in prerivanje strogo ukleščena, produktivnost pa je visoka. Nadarjeni ljudje se predajajo organizaciji in je ne želijo zapustiti. Samokontrola ima tudi pronicljiv učinek. Nihče si ne želi biti poznan kot razboritež, še posebno če sam šef slovi po umirjenosti in razumnosti. Manj slabe volje na višjih nivojih pomeni manj slabega razpoloženja za celo organizacijo.

Samokontrola je pomembna tudi v tekmovanju s konkurenco. Vsak namreč ve, da je posel v današnjih dneh zelo razvejan, spopada se z velikimi nejasnostmi in spremembami. Podjetja pogosto razpadajo in se združujejo. Tehnologija delo spreminja z vrtoglavim tempom. Samo poslovneži, ki obvladujejo svoja čustva, so se sposobni prilagajati takim spremembam. Ko se najavi program sprememb se ne prepustijo paniki, pač pa so sposobni zadržati mnenje dokler si ne poiščejo vseh informacij in jim nadrejeni ne razložijo novega programa v celoti. Ko pobuda napreduje, so ji, če že ne prevzamejo vodstva, sposobni slediti.

Samokontrola je za vodenje pomembna tudi zato, ker povečuje integriteto, kar je poleg osebnostne vrline tudi organizacijska prednost. Veliko slabih stvari, ki se v podjetju naredi, je namreč posledica impulzivnega obnašanja. Zaradi sebičnih teženj poslovneži le redko planirajo povečan dobiček, podkupujejo revizorje, znižujejo račune na blagajnah ali izkoriščajo svojo moč. Če se jim ponudi priložnost, jo ljudje s slabo samokontrolo preprosto izkoristijo, ne ozirajoč se na posledice in pravičnost. Nasprotno ljudje z visoko samokontrolo razmišljajo v prihodnost. Sebična čustva omejujejo in igrajo pošteno, z odprtimi kartami. Svojim partnerjem pomagajo, jih ne zavajajo, v pogajanjih popuščajo. Na tak način si ustvarjajo trdne poslovne odnose, partnerji z njimi radi redno sodelujejo, s takim odnosom pa skupaj ustvarjajo dolgoročno velikanske dobičke.

Samokontrola je na zunaj hitro prepoznavna: naklonjenost presoji in skrbnosti, odprtost do sprememb in neomajna sposobnost zavračanja nagonskih in impulzivnih reakcij. Na žalost pa tako kot samozavednost, tudi samokontrola pri drugih ne prejema zasluženega priznanja. Ljudje, ki znajo upravljati svoja čustva so pogosto prepoznani kot hladnokrvneži, njihove premišljene odločitve zamenjujejo s pomanjkanjem strasti. Nasprotno pa ognjevitve poslovneže

prepoznavajo kot klasične vodje, njihovi čustveni izbruhi pa se tolerirajo kot znak njihove karizme in moči. Izkaže pa se, da ko takšni vodje zasedejo najvišja mesta, njihova impulzivnost začne delovati proti njim. Pretirano izkazovanje negativnih čustev namreč nikoli ne more biti gonilo dobrega vodenja.

3. Motivacija

Če bi morali določiti samo eno lastnost, ki zaznamuje uspešnega vodjo, bi bila to motivacija. Vse uspešneže namreč vodi želja doseči več od pričakovanj – tako svojih kot tudi vseh drugih. Vodi jih uspeh. Veliko ljudi je namreč motiviranih z zunanjimi dejavniki, kot je velika plača ali prestižen naziv, ki prinaša status v družbi. Nasprotno pa so tisti z vodstvenim potencialom motivirani z globoko zakopano željo po uspešnosti v doseganju rezultata.

Prvi znak po katerem lahko prepoznamo potencialnega vodjo, ki je motiviran z uspehom, je strast do dela – taki ljudje iščejo kreativne izzive, ljubijo učenje in so močno ponosni na dobro narejeno delo. Poleg tega izžarevajo neutrudljivo energijo za vedno boljše opravljeno delo. Status quo jim ne pusti miru. Trmasti so pri iskanju odgovorov, zakaj je nekaj narejeno na tak in ne na drugačen način, željno iščejo nove pristope k delu. Ljudje, ki jih vodi uspeh tudi nenehno zvišujejo poslovne cilje in spremljajo njihovo doseganje.

Sposobnost nadzorovanja čustev omogoča, da čustva usmerimo v uporabno smer. Zanimivo je tudi, da tisti z visoko motivacijo ostanejo optimistični tudi takrat, ko so rezultati niso najboljši. V takih primerih se samoupravljanje uskladi z motivacijo za uspeh, skupaj pa premagata frustracijo in depresijo, ki se pojavita ob nazadovanju ali porazu. V takem primeru človek v nazadovanju vidi nov izziv, novo priložnost, da se izkaže z iskanjem rešitve problema.

Vodje, ki v svojih podrejenih želijo prepoznati visoke stopnje motivacije za uspeh, morajo biti pozorni še na en dokaz: pripadnost podjetju. Ko ljudje radi počnejo svoje delo zaradi dela samega, so največkrat popolnoma predani organizaciji, ki jim ta užitek omogoča. Zadovoljni zaposleni tudi ostanejo v svojem podjetju dalj časa, ne premamijo jih niti visoko bleščeča denarna vabila drugih podjetij.

Ni težko razumeti kako in zakaj se motivacija k uspehu prevaja v uspešno vodenje. Če si namreč postavimo visoko mejo uspeha sami zase, bomo to naredili tudi za organizacijo v kateri delamo, če nam je to le omogočeno. Težnja k prekašanju rezultatov pa je tudi nalezljiva. Vodje s temi značilnosti si po navadi okoli sebe zgradijo skupino upravljalcev s podobnimi lastnostmi. Poleg vsega pa sta optimizem in predanost podjetju osnova za uspešno vodenje – ne gre si predstavljati podjetja brez njiju.

4. Empatija

Od vseh dejavnikov čustvene inteligence je empatija najlažje prepoznavna. Vsi smo že občutili empatijo čutnega učitelja ali prijatelja; vse nas je že pretreslo pomanjkanje sočutja pri trenerju ali šefu. Kadar gre za posel, le redko slišimo, da bi nekoga opazili, kaj šele nagradili zaradi njegove izredne sposobnosti empatije. Beseda se sliši popolnoma neposlovna, izven okolja v trdem realnem tržnem svetu.

Empatija vseeno ni kaka mehkobna lastnost. Ne pomeni, da vodja prevzame čustva ostalih ljudi okoli sebe in naredi vse, da bi jih zadovoljil. Ravno nasprotno – v takem primeru bi bila namreč vsakršna akcija nemogoča. Empatija pomeni preudarno upoštevanje čustev ostalih zaposlenih – skupaj z ostalimi dejavniki – v procesu sprejemanja razumnih odločitev.

Empatija je v današnjih časih še posebej pomembna kot komponenta vodenja iz treh razlogov: povečanega dela v teamu, hitrega razvoja globalizacije in naraščajoče potrebe po izkoristku talentov. Izziv za vodenje teama je velik, saj je v njemu prisotna mešanica najrazličnejših čustev in mnenj. Nemalokrat se spopada s poskusom doseganja konsenza do katerega težko prideta že samo dva človeka, zapletenost pa se povečuje kolikor večje je število udeležencev. Celo v majhnih skupinah s štirimi ali petimi člani nastajajo majhni pakti, med katerimi se krešejo mnenja in način dela. Vodja teama mora biti sposoben prepoznati in razumeti različne poglede sodelavcev. Spodbujati jih mora, da odprto spregovorijo o svojih frustracijah in skozi sestanke konstruktivno izražajo svoje pritožbe in nestrinjanja. Empatija mu pomaga, da ugotovi teamska čustva, ki jih s skupnimi močmi vodijo v učinkovit in trden konsenz.

Globalizacija je še en od razlogov za povečano empatijo poslovnih vodij. Medkulturni dialog lahko namreč hitro vodi v napačne interpretacije in razumevanja. Empatija je »protistrup« temu. Ljudje vešči v njej so dovezetni za podnapise govornice telesa; razumejo sporočilo tudi globlje kot ga govorijo besede. Poleg tega pa imajo močno razumevanje za obstoj in pomembnost kulturnih in etičnih razlik.

Končno pa empatija, še posebej v današnji informacijski ekonomiji, igra pomembno vlogo v zadrževanju talentov podjetja. Vodje so namreč vedno potrebovali empatijo za razvoj in ohranitev uspešnih ljudi, danes pa je potreba še večja. Ko namreč dobri ljudje zapustijo svoje podjetje, se skupaj z njimi izgubi tudi znanje podjetja. V tem primeru nastopi pomembnost učitelja oziroma mentorja. Dokazano je, da se dobro mentorstvo kaže ne samo v boljših delovnih rezultatih, pač pa tudi v povečanemu zadovoljstvu z delom in manjši fluktuaciji. Tisto zaradi česar pa je mentorstvo najpomembnejše, je narava samega odnosa. Učinkoviti mentorji namreč dobijo vstop v duševnost ljudi, ki jih učijo. Občutijo kako morajo svoje ljudi usmerjati, da bodo izkazali dobre rezultate. Vedo, kdaj jih morajo spodbuditi za boljšo delavnost in kdaj jih je treba nekoliko zadržati.

5. Družbene spretnosti

Prvi trije naštetih dejavniki čustvene inteligence so sposobnosti, s katerimi upravljamo sami sebe. Zadnji dve, empatija in družbene spretnosti, pa se nanašata na sposobnost upravljanja v odnosih z drugimi okrog sebe. Kot element čustvene inteligence, družbene spretnosti niso tako lahek dejavnik kot se zdi na prvi pogled. Ne gre le za prijateljstvo, pa čeprav ljudje z visoko stopnjo družbenih spretnosti navadno niso sovražno naravnani. Če že, so družbene spretnosti prijateljstvo z določenim namenom: usmerjati ljudi v zeleno smer, pa naj bo to dogovor o novi tržni strategiji ali navdušenje za novi proizvod.

Ljudje z družbenimi spretnostmi imajo okoli sebe največkrat velik krog znancev, skupne točke najdejo z ljudmi iz najrazličnejših področij – večji so v oblikovanju odnosov. To pa ne pomeni, da se večno le družabno udeležujejo; pomeni, da je njihova filozofija usmerjena v skupno delo, nič izredno pomembnega ne more človek narediti čisto sam. Taki ljudje imajo okoli sebe zgrajeno mrežo odnosov in za vsako situacijo najdejo pravo osebo, na katero se lahko obrnejo za pomoč.

Družbene spretnosti so pravzaprav seštevek vseh drugih naštetih dejavnikov čustvene inteligence. Ljudje so namreč bolj uspešni v upravljanju odnosov, kadar razumejo in znajo kontrolirati svoja čustva ter se znajo vživeti v čustva drugih. Celotna motivacija je koristna v družbenih spretnostih. Ljudje, ki jih vodi uspeh so nagnjeni k optimizmu, tudi kadar se spopadajo z nazadovanjem in porazom, kot taki pa so prepričljivi tudi v dialogih in drugih družabnih srečanjih. V družbi so popularni in to ne brez razloga.

Kot rezultat ostalih dimenzij čustvene inteligence, so družbene spretnosti prepoznavne v poslu v najrazličnejših primerih. Družbeno spretni ljudje lažje upravljajo teame – to jim omogoča empatija. Poleg tega so tudi specialisti v prepričevanju – obvladajo samozavedanje, samokontrolo in empatijo. S temi sposobnostmi dobri pogajalci vedo kako oblikovati čustveno prošnjo in kdaj poudarjati namene in pričakovane prednosti, da bi dosegli prave rezultate. Tudi njihova motivacija, sploh če je vidna navzven, vpliva na uspešnost sodelavcev, njihova strast do dela se prenaša na druge, usmerjeni so k iskanju rešitev.

Družbene spretnosti pa se včasih kažejo v takih primerih, v katerih se drugi elementi čustvene inteligence ne izražajo. Tako na primer dobimo pri družabnih ljudeh občutek, da ne delajo, kadar so v službi. Dozdeva se nam, da raje na hodnikih klepetajo s svojimi kolegi in se zabavajo z ljudmi, ki niti niso povezani z njihovim pravim delom. Nasprotno pa se ti družabni ljudje zavedajo, da omejevanje poznanstev nima nobenega smisla. Svoje odnose široko razpredajo, saj se zavedajo, da v spreminjajočih se časih obstaja velika možnost, da bodo nekega dne potrebovali pomoč prav tistega, ki so ga danes na novo spoznali.

V večini organizacij so družbene spretnosti prepoznane kot ena glavnih lastnosti uspešnega vodje, še posebno če so kombinirane z ostalimi dejavniki čustvene inteligence. Ljudje se namreč že kar intuitivno zavedajo, da morajo biti vodje sposobni učinkovito upravljati odnose. Konec koncev je tudi naloga vodje, da s pomočjo ostalih ljudi poskrbi za dobro opravljeno delo, to pa mu družbene spretnosti tudi omogočijo. Takemu vodji, ki empatije ne zna izražati, mu sama empatija niti ne koristi. Enako je nekoristna tudi njegova motivacija, če svoje strasti do dela ne zna prenesti na ostale dele organizacije.

Družbene spretnosti vodjem omogočajo, da svojo čustveno inteligentnost spravijo v promet. Nespametno bi bilo sicer trditi, da tradicionalni IQ in tehnične sposobnosti nista pomembni sestavini močnega vodenja, vseeno pa recept ne bi bil popoln brez čustvene inteligence. Včasih je veljalo, da so elementi čustvene inteligence »koristni« za poslovne vodje, danes pa vemo, da morajo za uspeh vodje te komponente »nujno« imeti. Na srečo se čustvene inteligence da priučiti. Proces ni enostaven, zahteva veliko časa in predanosti. Vseeno pa so koristi visoko razvite čustvene inteligence, tako za individualno, kot tudi za organizacijsko rabo, veliko večje od samega napora.

3. VODENJE

3.1. Opredelitev vodenja

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Osnovne tri sestavine vodenja predstavljajo vodjo, člane in specifično situacijo. Vodenje se pojavi samo, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in skupino mora zadovoljiti obe strani (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 525-530).

Uspešen vodja mora svoje podrejene usmerjati na tak način, da le-ti uresničijo ali celo presežejo svoje realno postavljene cilje. Na tak način zaposleni poskrbijo za uspeh svoje delovne organizacije, ki svoje poslovne cilje oziroma rezultate svojega poslovanja doseže v okviru splošno veljavnih ekonomskih načel in meril ekonomske racionalnosti. O uspešnih organizacijah govorimo tedaj, ko je organizacija svoj rezultat poslovanja dosegla bodisi z najmanjšimi potrebnimi sredstvi bodisi v danih razmerah in z razpoložljivimi sredstvi dosegla največji možen rezultat poslovanja (Šček, 1987: 9).

Uspešni vodje si pri delu na osnovi izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo. Tako imajo uspešni vodje sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

Pomen posamezne sposobnosti (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 526):

1. **DELITEV MOČI:** Le-ta nastane, ko je vodja pripravljen deliti moč, vpliv in kontrolo s svojimi sodelavci. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem dobivajo občutek pripadnosti organizaciji, občutek da obvladujejo situacije ter samega sebe.
2. **INTUICIJA:** Je neposredna notranja spoznava potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v prostoru in času.
3. **POZNAVANJE SAMEGA SEBE:** Je sposobnost spoznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premoščali svoje slabosti. Tu je pomembna povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje.
4. **VIZIJA:** Je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njeno doseganje.
5. **SKLADNOST VREDNOT:** Je sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih.

Uspešni vodje se razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih. Med mnogimi izstopajo naslednje (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 527-528):

1. prizadevnost, želja po dosežkih oziroma ambicioznost,
2. zmožnost učenja iz težav pri delu,
3. posvečanje delu,
4. analiza in reševanje problemov,
5. delo z ljudmi,
6. ustvarjalnost.

Za uspešno vodenje pa niso pomembne samo sposobnosti in motivacija. Vodja potrebuje tudi moč in vpliv. Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom. Je poglobljena za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako jo uporablja. Ločimo več vrst moči, vpliva (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 529):

1. Legitimna moč je moč, ki izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski strukturi.
2. Moč nagrajevanja je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje.
3. Moč pritiska je moč vodje, ki izhaja iz bojzani sodelavcev pred kaznijo.
4. Referenčna moč je moč, ki izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo.
5. Ekspertna moč je moč, ki izvira iz strokovnega znanja.

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času, pač glede na okoliščine. Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacijo moči. Uporaba različnih moči lahko vodi do treh vrst vedenja članov, in sicer: ali jo uresničujejo, ali nanjo pristajajo ali se ji upirajo. Uporabljanje ekspertne ali referenčne moči zelo verjetno vodi k temu, da sodelavci naloge uresničujejo, legitimna moč in moč nagrajevanja vodita k temu, da sodelavci nanju pristajajo, uporaba moči pritiska pa povzroči, da se sodelavci uprejo (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 529).

Vodenje je torej mentalna (miselna, intuitivna, občutena) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je eden od ključnih podsistemov v organizaciji, ker usmerja in vodi vse druge podsisteme. Bistveno zanj je, da delegira, vpliva in motivira zaposlene za izvajanje odločilnih nalog (Stoner in Freeman, 1992: 9).

3.2. Elementi vodenja

3.2.1. Motiviranje

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje v okviru svojih sposobnosti in znanja delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, tudi ne more zadovoljiti svojih potreb in želja. Posebej pomembna je motivacija za delo, saj zaposlenemu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. Tu gre za potrebe, ki so lahko biološke in socialne. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni.

Na oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost vplivajo vloga motiva, njegov nastanek in njegova razširjenost.. Prvo skupino silnic predstavljajo primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potrebe po snoveh (voda, hrana), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe. Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe, med katere štejemo: potrebe po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu. V tretjo skupino silnic spadajo med drugim tudi interesi, stališča in navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi.

Trije osnovni dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo so individualne razlike (potrebe, stališča), značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija,

povratne informacije) in organizacijska praksa (pravila, sistem nagrad). Da bi vodja lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu.

Dogajanje v času motivacije pojasnjujejo različne teorije. Omenil bom dve najpomembnejši. Motivacijska teorija Maslowa poudarja, da so človekove potrebe razvrščene v pet stopenj in jih človek v tem vrstnem redu tudi želi zadovoljiti. Te stopnje so: fiziološka potreba, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po ugledu in samospoštovanju in samopotrjevanje. Leavittova motivacijska teorija poudarja, da je motivacija ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj prek redukcije potreb in relaksacije.

Za motiviranje pa ni dovolj, če motivacijske modele poznamo. Iz njih se moramo naučiti razumeti motivacijo in si ustvariti pregled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. S tem znanjem moramo oblikovati modele motiviranja, ki predstavljajo našo predstavo o tem, kakšno vedenje želimo spodbuditi in kakšne cilje želimo doseči. Pri oblikovanju motivacijskih modelov moramo paziti na občutke, ki lahko bistveno spremenijo želeni vzorec vedenja. Med občutke, ki jim je treba posvetiti posebno pozornost sodijo pravičnost, enakost in pričakovanja (Lipičnik v Možina »in drugi«, 1994: 488-517).

Čustva kot pojavi, ki nas vodijo k ciljem, so gorivo za našo motivacijo, motivi za usmeritev naših pogledov in oblikovanje naših aktivnosti. Dobro delo se vedno začne z dobrim občutkom. Boljše se počutimo, če delamo nekaj s strastjo, pa čeprav so materialne nagrade drugje večje. Za najboljše managerje sta odličnost in zadovoljstvo pri delu eno in isto.

Pomembno za dobro opravljeno delo je, da človek to delo ljubi in uživa v njem. Takrat je polno motiviran in je na delovnem mestu prisoten ne samo fizično, temveč tudi čustveno. Posledično delu namenja maksimalno pozornost in se mu popolnoma posveti – tako pa dosega odličnost. Kadar je človek popolnoma prisoten, je tudi bolj dojemljiv do drugih okrog sebe in do potreb posamezne situacije, tako pa se lažje prilagodi razmeram, ki so v danemu trenutku potrebne. »Iz rokava strese« prav tisto svojo sposobnost, ki mu je potrebna. Njegova zavzetost in predanost pa deluje kot motivacija sodelavcem, da prispevajo svoje kreativne ideje, vlagajo svojo energijo in uporabljajo intuicijo (Goleman, 2001: 121-147).

3.2.2. Komuniciranje v organizaciji

Večino časa prebije človek v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se prepira z njimi, jih uči, se z njimi rokuje ali jih objema. Lahko bi našli še desetine drugih

oblik vedenja do ljudi, ki nas obkrožajo, vse pa lahko povzamemo z eno besedo – komuniciranje.

Čeprav s kakim človekom ne govorimo ali mu celo obračamo hrbet, z njim vedno komuniciramo. V družbi z ljudmi nekomuniciranje ni mogoče, kajti naša popolna molčečnost ali celo zamaknjenost vase bo opazovalcem nekaj sporočala. Seveda človek ne komunicira samo v fizični prisotnosti drugih ljudi, ampak lahko tudi v samotni piše pismo, telefonira ali pa pošilja elektronsko pošto.

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih. Medosebni odnosi ljudi v organizaciji so zelo odvisni od komunikacije, zato mora dober vodja odlično poznati, kako komunikacija poteka, katere so ovire pri komuniciranju in kateri so načini za uspešnejše komuniciranje v organizaciji.

Komunikacijski proces sestavlja šest osnovnih elementov: oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo), sprejemnik (oseba, ki dekodira sporočilo), sporočilo (informacije), kanal (pot), povratna zveza (odgovor) in zaznavanje (proces sprejemanja in interpretacije informacij).

Poleg verbalne je izredno pomembna tudi neverbalna komunikacija, ki jo izražamo z mimiko ter z gibi in položajem telesa. Tri pomembne oblike neverbalnih sporočil, ki se jih mora zavedati in uporabljati dober vodja so uporaba prostora, osebni videz in govornica telesa.

Ovire pri komuniciranju delimo na organizacijske in individualne. Prve so neprimerna struktura organizacije, prevelika specializacija pri članih, različnost ciljev in položajni (statusni odnosi), druge pa nasprotujoče si predpostavke, različna pojmovanja besed, čustveno razpoloženje članov in različne komunikacijske spretnosti.

Ovire na poti uspešnega komuniciranja je seveda mogoče premagati. Najprej se moramo zavedati, da obstajajo in da lahko povzročijo resne težave, kot drugo pa moramo žrtvovati potrebni čas in trud, da jih bomo premagali. Načini premagovanja ovir so (Možina in Damjan v Možina »in drugi«, 1994: 559-599):

- uravnavanje pretoka informacij,
- spodbujanje povratnih informacij,
- uporaba preprostega jezika,
- aktivno poslušanje,
- zadrževanje negativnih čustev,
- uporaba neverbalnih znakov,
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti.

Morda je najpomembnejša lekcija v komunikaciji in lekcija, ki se je moramo učiti vedno znova, da vedno govorimo resnico – čeprav to ne pomeni, da moramo povedati vse. Če nismo

odprti in pošteni do svojih občutkov, lahko zabredemo v težave v odnosu do drugih, dolgoročno pa nam to ne bo prav nič pomagalo. Sporočanje skritih globljih resnic je bistveno tudi za učinkovito delo v skupinah. Problem, ki se pojavlja je, da večina svojega notranjega jaza ne zna izraziti, še slabše pa sprejemamo, kar nam želijo povedati drugi. Včasih niti ne slišimo besed, ki nam jih nekdo pripoveduje, kaj šele, da bi razumeli njihov pravi smisel. Toda dobro poslušanje je bistveno za vsako komunikacijo in vsak odnos. Ni pa pomembno samo to, da besede poslušamo, naučiti se moramo tudi prisluhniti pomenu, ki leži za njimi. Ko poslušamo, ne smemo pozabiti, da ne moremo vedeti, ali smo razumeli, kar smo slišali, ali ne, če ne dobimo povratne informacije. Zavestno in poglobljeno poslušanje ne spodbuja le boljšega sporazumevanja, pač pa ima lahko tudi dramatičen vpliv na kakovost medsebojnih odnosov (Evans in Russell, 1992:148-155).

3.2.3. Skupine, teami

Pomembnost skupinskega dela je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih in neformalnih pogovorih, sestankih, posvetih in podobno. Posebno velja to za vodje, ki morajo redno komunicirati s sodelavci, reševati probleme, ki se nanašajo na medosebne, delovne in poslovne zadeve. Nekateri vodje preživijo pri razgovorih in na sestankih več kot polovico svojega delovnega časa. Skupine imajo precejšnjo vlogo pri pojasnjevanju večje ali manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 601):

Na razvoj skupine vplivajo razni dejavniki: velikost skupine, število članov, naloge, cilji, načini vodenja itd., vsaka skupina pa na svoji poti od začetka do izpolnitve cilje preide skozi štiri stopnje (Handy, 1993:155-165):

1. Oblikovanje (Forming) – V tej stopnji si člani iščejo mesto in vlogo v skupini. Spoznavajo druge člane, jih primerjajo med seboj, podobno pa ocenjujejo tudi vodjo, njegov oziroma njen način dela, tehtajo ali bi ga/jo podprli ali mu/ji nasprotovali. Količina in kvaliteta informacij so kritičnega pomena za oblikovanje skupine.
2. Vzpostavljanje konsenza (Storming) – Velikokrat se po začetnem spoznavanju in formiranju pojavljajo konflikti med člani oziroma med člani in vodjo. Priporočljivo je, da se nasprotja analizirajo in ustrezno rešijo, ker je to pogoj za nadaljnjo normalno rast skupine in za sodelovanje članov.
3. Pristajanje (Norming) – Za to stopnjo je značilno sodelovanje članov in vodje pri nastajanju skupnih norm in posameznih vlog. Prevladuje komuniciranje, izražanje posameznih mnenj, vplivanje drug na drugega ob delovnih nalogah in pri prevzemanju dolžnosti ob normah delovanja. Pomembna sta medsebojno povezovanje in kohezivnost med člani. Skratka, za to stopnjo je značilna precejšnja socializacija.

4. Izvajanje (Performing) – Pomeni iskanje najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev.

Za delovne skupine velja isto kot za posameznike. Ključ do odličnosti je čustvena inteligentnost. Seveda sta pomembna tudi razum in izkušnost, toda lastnost, ki razločuje skupine med seboj, je močno povezana s čustveno zrelostjo skupine. Med značilnimi čustvenimi spretnostmi, ki ločijo zvezdniške skupine od povprečnih so (Goleman, 2001: 239):

- empatija ali medosebno razumevanje,
- sodelovanje in enotna prizadevanja,
- odkrito sporočanje, zastavljanje nedvoumnih norm in pričakovanj,
- želja po napredovanju,
- zavedanje samega sebe v mejah zmogljivosti in slabosti svoje skupine,
- spodbujanje k reševanju problemov,
- prožnost v načinu izvrševanja skupinskih nalog,
- vzpostavljanje vezi z drugimi skupinami.

Kot sem že omenil, ima vsaka skupina vodjo. Brez vodje skupine praviloma ni. Kako kdo postane vodja skupine, je zelo različno, vedno pa se skupina oblikuje ob »kaki osrednji osebi«. Člani skupin se združijo ob nekom, če se z njim poistovetijo ali če so k njemu usmerjeni interesi drugih članov ali če osrednja oseba omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožijo potrebe pri posameznikih (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 602). Dober vodja skupine ščiti svoje člane, jih brani, če je napaden njihov ugled, skrbi zanje in jim daje pomoč v proračunskih sredstvih, osebju ali času. Poleg osnovnega čustvenega tona v skupini vodja skrbi tudi za usklajenost, ki jo neopazno zagotavljata sodelovanje in soglasnost (Goleman, 2001: 243).

Morda je najbolj tipična za skupine raznolikost ljudi. Dobri vodje se razlikujejo od povprečnih tako tudi po sposobnosti, da natančno prepoznavajo svoje ljudi, pri čemer se ne pustijo zavesti čustveno obremenjenim stereotipom. Problem je namreč ta, da večinoma s težavo prebiramo prikrite nebesedne čustvene znake pri osebah, ki izhajajo iz precej drugačnih skupin in se razlikujejo od nas po spolu, rasi, narodnosti ali etični pripadnosti. Vsaka od teh skupin ima svoja pravila za izražanje čustev. Čim manj jih poznamo, tem težje v odnosih z njimi gojimo empatijo. Prav gotovo pa je pomembno, da se ljudje z različnim poreklom dobro počutijo na delovnem mestu in občutijo, da se jih razume in so dobrodošli. Najboljše rezultate pa dosežemo, če razlike namenoma razvijamo in znamo izkoristiti prednosti, ki izhajajo iz drugačnosti. S pomočjo raznolikosti si team tudi pridobi večje število in pestrost idej (Goleman, 2001: 175-176).

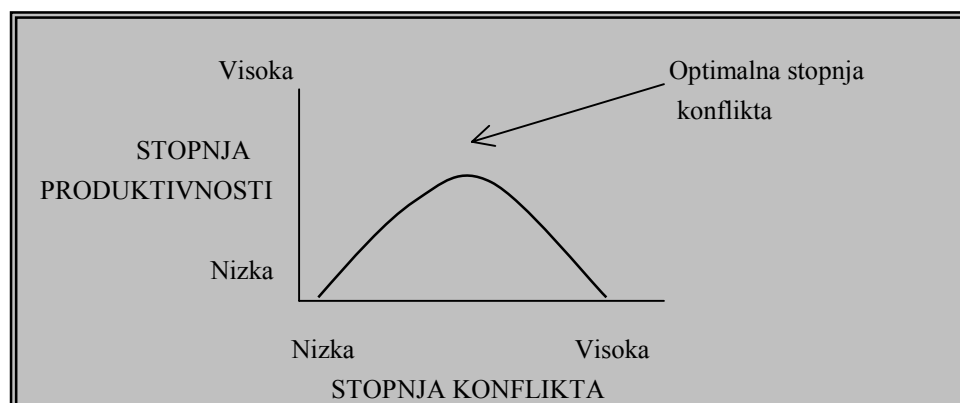
3.2.4. Konflikti, nasprotja

Procesi v skupinah ne tečejo vedno gladko. Pravzaprav ne moremo pričakovati, da bo vse teklo brez zapletov, če želimo, da bodo skupine ustvarjalne in če naj se aktivno prilagajajo raznim spremembam. Neizbežno se torej pojavljajo konflikti - nasprotja in navzkrižja, ki nastanejo zaradi nezdržljivih ciljev, misli in čustev v posamezniku ali med člani v skupini. V glavnem ločimo tri vrste osnovnih konfliktov (Možina v Možina »in drugi«, 1994: 640):

- ➔ Konflikt ciljev: izvira iz medsebojno nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini.
- ➔ Konflikt spoznanja: nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih oziroma kadar spoznamo, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih.
- ➔ Konflikt čustev: je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki ali čustva drugačna od drugih oziroma kadar se razjezimo ali razveselimo. Pojavijo se velikokrat tudi, ko smo izpostavljeni kritiki.

Klasična predstava o konfliktih je, da se jih moramo izogibati ali jih vsaj preprečevati. Toda moderen pristop, po avtorju McKenna imenovan interaktivna perspektiva, ne gleda na konflikt kot na slabo ali dobro dejstvo, temveč jih določa kot neizogibne. Nasilno preprečevanje in ustvarjanje umetnega zatišja ter navidezne harmonije ima veliko negativnih učinkov. Bistveno je, da jih vodja zna izkoriščati in delovati kot razsodnik. Z njihovim reševanjem izvede spremembe, ki so nujne in bi v normalnih razmerah ne bile sprejete. Nujno pa je, da pri tem išče optimalno stopnjo konflikta. Status quo brez konfliktov ni optimalen, saj ne določa nobenega napredka. Po drugi stani pa stanje popolne napetosti s konflikti povzroča prevelika trenja, stres in zmanjšuje motivacijo. Vodja mora iskati stopnjo vmes, ki vodi v pozitivni stres zaposlenih in vodi k razvoju. To situacijo lahko ponazorimo z naslednjo sliko številka 3.1. (Rollinson in drugi, 1998: 402-403):

Slika 3.1: Odnos med stopnjo konflikta in produktivnostjo organizacije



Vir: Rollinson, Derek; Broadfield, Aysen; Edwards, David (1998): Organisational Behaviour and Analysis. Addison Wesley Longmen Inc., New York.

Ena od nadarjenosti oseb, ki so izurjene v reševanju sporov, je prepoznavanje težav, ko se še nabirajo in takrat lahko posežejo z umirjanjem vseh, ki so vpleteni. V takšnih trenutkih je odločilnega pomena umetnost poslušanja in empatija. Hkrati mora biti vodja več tudi v taktiziranju. Nepriljubljene situacije mora znati prikazati na način, s katerim ne bo ustvarjal sovražnosti, poslušalcem pa mora omogočiti, da povejo tudi svojo perspektivo in tako ohranijo svoje dostojanstvo. Osebe, ki znajo reševati spore in odganjati težave, so nekakšni mirovniki in so v vsaki delovni organizaciji skoraj nepogrešljivi. Reševanje ne zahteva le razumevanja stališč, temveč tudi nasprotnikovih potreb in bojazni. S tem, ko se najprej umirimo in prisluhnemo svojim čustvom ter jih izrazimo, pokažemo, da sporne zadeve raje rešujemo s pogovorom kot pa jih podžigamo z napadalnostjo. Na tak način pozitivno vplivamo tudi na sogovornika, skupaj pa potem v nevtralnem tonu pogovora iščeta rešitev, ki je za obe strani sprejemljiva (Goleman, 2001: 196-201).

Posebna vrsta konflikta, ki nastaja v nas samih je, kadar nas nekdo kritizira. Glede na to, da je človek na kritiko tako občutljiv, je dobro premišljena kritika lahko eno najkorporativnejših sporočil vodje. Le-ta ne sme pripisovati slabo opravljenega dela značajskim posebnostim, temveč je usmerjena na to, kako je oseba opravila delo in česa je še sposobna. Takšno sporočilo ima ravno nasproten učinek kot uničujoča kritika; namesto nemoči, jeze in upornosti vzbuja upanje, da je mogoče zadeve bolje izpeljati in spodbuja k pripravi načrtov za uspešno delo. Pomemben je optimizem, ki se krepi s prepričanjem, da so za slabši uspeh in spodrsnjaje krive okoliščine, na katere lahko vplivamo in jih izboljšamo. Oseba, ki je kritizirana, mora kritiko razumeti kot dragoceno sporočilo, kako naj zadevo bolje izpelje, in ne kot napad na osebnost (Goleman, 1999: 184-186).

3.3. Čustvena inteligenca v različnih modelih vodenja ³

Razlikujemo tri vrste modelov vodenja: modele osebnostnih značilnosti, modele vedenja vodij in situacijske modele, ki preučujejo razmerje med situacijo in vedenjem vodje.

Modeli osebnostnih značilnosti so modeli o vodenju, osnovani na domnevah, da posebne osebnostne (stabilnost, samozavest, prilagodljivost), socialne (izobrazba, mobilnost, olikanost) in fizične značilnosti (starost, videz, vitalnost) določajo vodjo. Izkazalo pa se je, da modeli osebnostnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih. Naštete značilnosti niso brez veljave, vendar morajo biti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in s potrebami članov skupine.

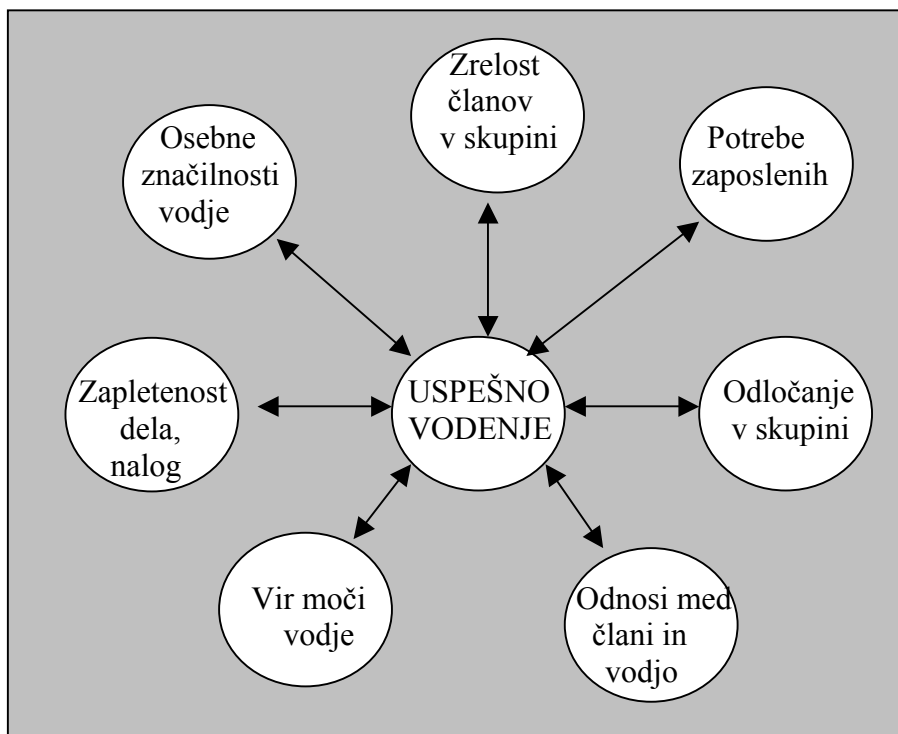
Ko so raziskovalci spoznali, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, so

³ Glej Možina, 1994: 525-556.

pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Vedenjski modeli so modeli vedenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje se da vedenje vodje opazovati in učiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo bolj uspešni v vodenju. Dva tipična primera vedenjskega modela sta Teorija X in Teorija Y. Ti dve teoriji prikazujeta dva različna pristopa vodje k obravnavanju podrejenih. Teorija X vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja. Zagovorniki bodo zaposlenim povedali, kaj morajo delati, kaj se od njih zahteva, vztrajali bodo pri določenih standardih, in vedelo se bo, kdo je glavni in kdo je podrejeni. Teorija Y po drugi strani vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja. Zavezniki bodo svetovali zaposlenim, kako naj delajo, iskali njihova mnenja in jih spodbujali, naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju. K vedenjskim modelom vodenja spadata tudi Model dveh univerz (poudarja skrb za ljudi oziroma skrb za naloge) in Model mrežnega vodenja (prikazuje razne kombinacije usmerjenosti k ljudem oziroma usmerjenost k proizvodnji).

Ker se tudi vedenjski modeli niso obnesli v vseh primerih in zato niso povsem zadovoljili pričakovanj, so raziskovalci iskali nove modele in razlage. Tako so se pojavili situacijski modeli vodenja. Ti predstavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primerne načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več, prikazani so v sliki 3.2.:

Slika 3.2.: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje.



Vir: Možina Stane: Dinamika vodenja. V Možina, Stane in drugi (1994): Management. Didakta, Radovljica.

Vsak situacijski model vsebuje nekaj teh dejavnikov. Fiedlerjev kontingenčni model na primer, poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije skladajo z načinom dela vodje. Vodja mora analizirati situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali pa da spremeni način svojega dela. Hersey in Blanchardov situacijski model poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine. Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo razmeroma visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničevanje. V nasprotju z Fiedlerjevim modelom, ki predstavlja relativno trdnost v načinu vodenja, poudarja ta model zmožnost vodje, da se prilagaja raznim spreminjajočim se situacijam. V ta sklop teorij o vodenju spada tudi teorija vodenja 3 D, ki izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja in glavnih elementov vedenja vodij, to je k usmerjenosti nalogam in usmerjenosti k odnosom. Pri vodjih je poudarjena enkrat ena usmerjenost, enkrat druga, lahko pa obe v majhnem ali velikem obsegu. Tako pridemo do štirih različnih načinov vodenja: a) združevalni vodja (obe usmerjenosti v velikem obsegu), b) zadržani vodja (obe usmerjenosti v skromnem obsegu), c) zavzeti vodja (poudarjena usmerjenost k odnosom), d) prizadevni vodja (poudarjena usmerjenost k nalogam).

Do sedaj obravnavani modeli morda niso jasno opredelili kako in koliko naj vodja vpliva na podrejene in jih motivira. V tem pogledu sta se razvila dva moderna modela vodenja, in sicer transformacijski in transakcijski. Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu. Vodje se zavzemajo, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije. Pri temu si pomaga s karizmo, inspiracijo, intelektualno stimulacijo in z upoštevanjem posameznika.

Transakcijsko vodenje je po drugi strani sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, pač pa se ravna po pravilih. Deluje na podlagi nagrajevanja, vodenja z izjemami (aktivno in pasivno), vodenja brez vajeti (*laissez – faire*).

Dokazano je, da so ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji bolj zadovoljni in dosegajo višje rezultate. To je še en dokaz, da je čustvena inteligenca močnejša od samega ravnanja po pravilih. Transformacijski vodja se namreč poslužuje vseh elementov čustvene inteligence, transakcijski pa zgolj oprijemljivih dejavnikov.

Zagovorniki različnih modelov vodenja so svoja dognanja strnili v opisovanje različnih stilov vodenja. Teorij, ki opredeljujejo stile vodenja je v različnih literaturah skoraj toliko, kolikor je na trgu knjig. Zaradi tako velikega števila bom v diplomski nalogi prikazal le dva pristopa k opredeljevanju stilov vodenja. V prvem, poimenoval ga bom *teorija odločanja*, bom strnil dognanja prvih treh modelov vodenja in naredil univerzalen opis vodstvenih stilov. Stile vodenja bom opredelil glede na osebnostne lastnosti vodje, glede na njegovo vedenje in tudi

situacijo. Drug pristop bo sovpadal s transakcijskim in transformacijskim modelom, saj si za opredelitev stila postavlja motivacijo oziroma vodilo vodje. V literaturi sem tak pristop našel pod imenom *enegram*, zato ga bom tako imenoval tudi sam. V naslednjih podpoglavjih bom skušal na kratko prikazati stile vodenja obeh pristopov o vodstvenih stilih, poleg tega pa bom v posameznem stilu iskal različne elemente čustvene inteligence, ki jih pri vodenju uporablja tak ali drugačen voditelj. V zaključku bom skušal sam opredeliti stil vodenja, ki bi ga lahko poimenoval *vodenje s čustveno inteligenco*. Do opredelitve takega vodenja se bom prebil s pomočjo pregledovanja plusov in minusov EQ-ja že opredeljenih stilov vodenja. Izhajal bom iz predpostavke, da vodja, ki uporablja določen stil vodenja ni popoln, pač pa se mora za svoj razvoj učiti čustvene inteligence. Na koncu vsakega stila bom naredil preglednico petih glavnih elementov čustvene inteligence, v njej pa sešteval pozitivne in negativne lastnosti pod vsako čustveno spretnostjo. Več plusov (+) ob določeni dimenziji čustvene inteligence bo pomenilo, da vodja ta element EQ-ja obvlada, več minusov (-) pa, da ima v tej čustveni dimenziji še določene pomanjkljivosti. Na podlagi tabele bom naredil zaključek o čustveni inteligenci posameznega stila, s kombinacijo pozitivnih lastnosti različnih vodstvenih stilov pa bom sestavil svoj stil čustveno inteligentnega vodenja.

3.3.1. Teorija odločanja⁴

Bistvena naloga vodje je sprejemanje odločitev. Te morajo biti take, da v kar največji meri zadovoljijo interes celotnega podjetja. Odločanje je v določeni meri determinirano z organizacijsko kulturo v podjetju in s situacijo, v kateri se podjetje nahaja. Poleg vsega se vodja odloča tudi na podlagi svojih prepričanj, vrednot in osebnostnih lastnosti. Iz načinov njegovega odločanja lahko povzamemo štiri tipične stile vodenja. Vsak ima svoj niz dobrih in manj dobrih karakteristik, vsak izvaja vodenje na drugačen način.

a) AVTOKRAT

Avtokratski vodja želi obdržati oblast in imeti vsa pooblastila. Prevladuje nad člani teama in vztraja pri svoji volji za doseganje posameznega cilja. Ne zanima se za vedenje in mišljenje ostalih članov teama. Teamu poveljuje in od njega zahteva pokoro. Navadno je usmerjen le na reševanje nalog, pri tem pa se poslužuje metode kazni in nagrajevanja. Odloča se izključno na podlagi svojih informacij in svojega lastnega pogleda na situacijo, za mnenji in idejami ne povprašuje. Tako prevzema nase celotno odgovornost, tako za dobre kot tudi slabe posledice odločitev. Tak pristop vodenja se največkrat odraža v pasivnem odporu ostalih članov skupine, izpolnjevanje nalog pa poteka le ob konstantnem pritisku in usmerjanju vodje. Če je namreč neka odločitev za zaposlenega osebno pomembna, vendar pri njenem sprejemanju ne

⁴ Glej: <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/styles.html>,
<http://www.leadershiomanagement.com/htm-files/decision.htm>,
<http://www.top-education.com/Management/LeadershipStyles.asp>

more sodelovati, trpita njegov napor in morala. Najhuje je, če rezultat določene odločitve vodje ni pozitiven. Takrat vodja izgubi vso svojo verodostojnost, saj zaposleni čutijo, da bi se sami bolje odločili. Tako na splošno avtokratičen pristop vodenja ni dober način za doseg uspešnega dela teama. Vseeno pa obstajajo določeni primeri, ko tak pristop ni povsem napačen. Avtokratičen stil je za večino ljudi tudi najbolj znan, zato imajo z njegovim sprejemanjem manj težav. Nenazadnje pa imajo nekateri podrejeni v določenih situacijah tak stil celo najraje.

PREDNOSTI EQ		POMANJKLJIVOSTI EQ	
čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
zavedanje sebe	+ + +	empatija	- - - -
obvladovanje sebe	+ - + + +	družbene spretnosti	- - + - + - - -
motivacija	+ + + +		

Avtokrat je popoln individualist. Zanimajo ga le lastna čustva, zmogljivosti in cilji podjetja. Je visoko motiviran k rezultatu, zato se je pripravljen odzvati na vsako priložnost in je prožen pri obvladovanju sprememb. Prevzema odgovornost za lastno storilnost, svoje cilje usklajuje s cilji organizacije. Njegova samostojnost pa ga po drugi strani vodi v popolno zanemarjanje čustev in potreb sodelavcev. Tudi ga ne zanima njihova razvojna rast in različnost. Skupinskim čustvenim tokom in odnosom ne posveča pozornosti, nesporazume rešuje z ukazom. Ne trudi se biti usklajen s skupino in njenimi cilji, pač pa skupini nalaga, da se uskladi z njim.

b) LAISSEZ-FAIR VODJA

Laissez – fair v dobesednem prevodu pomeni »pustiti narediti«. V smislu vodenja gre za popolno delegacijo kontrole in avtoritete na člane skupine. Skupina je v celoti vključena v proces sprejemanja odločitve, vodja izvaja le malo kontrole, prepušča jim, da si sami razdelijo svoje vloge in se lotijo dela brez njegovega posredovanja. Posreduje le, če ga člani za to eksplicitno zaprosijo. Teamu dovoli, da dela po svoje, če le dejanja članov niso v nasprotju s politiko podjetja. Vodja namreč predvideva, da so ljudje samomotivirani in čustveno stabilni. V splošnem ta pristop dopušča teamu, da brez velike direktive in motivacije samostojno izvaja delo. Tako vodja tudi individualno ne prevzema nobene odgovornosti. Celotna skupina (podjetje) je odgovorna za rezultat skupinskega dela. Glede na to, da je odločitev dosežena skupno, je bolj učinkovita, saj temelji na različnih idejah, perspektivah, sposobnostih in »možganih«. Načeloma je laissez-faire tehnika primerna za vodenje teamov, ki jih sestavljajo visoko motivirani in sposobni ljudje, ki so že izkazali uspešnost v takem načinu dela. Ko enkrat vodja doseže, da si člani njegove skupine pridobijo samozavest, sposobnost in motivacijo, je običajno najbolje, da se umakne in jim pusti svobodo v opravljanju naloge. Vmešavanje se namreč lahko izrazi v razočaranju članov, da jim vodja ne zaupa dovolj, zato

lahko trpi njihova učinkovitost. Da bi zaposleni predano dosegali cilje, lahko vodja doseže tako, da člane skupine vključi v lastništvo podjetja.

PREDNOSTI EQ		POMANJKLJIVOSTI EQ	
čustvena spretnost	Število + / -	čustvena spretnost	število + / -
zavedanje sebe	- - -	empatija	+ + - + +
obvladovanje sebe	- + - - +	motivacija	+ + + -
družbene spretnosti	- - - - + + +		

Za tak način vodenja je čustvena inteligenca pomembna le v smislu motivacije za doseganje skupinskih ciljev, pripravljenost na spremembe in prepoznavanje čustvenih tokov v skupini. Glede na to, da želi imeti tak vodja visoko usposobljen team, ustvarja priložnosti za sodelovanje različnih ljudi in skrbi za razvojno rast sodelavcev. Zanj niti ni potrebno, da pozna svoja lastna čustva in njihovo učinkovanje, tudi niso pomembne njegove zmogljivosti, omejitve in vrednote. Tako se tudi ne posveča brzdanju čustvenih vzgibov in odgovornosti za osebno storilnost. Bistvena za tako vodenje je le usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem. Vse ostale čustvene sposobnosti zadevajo team v celoti.

c) DEMOKRAT

Demokratičen vodja sprejema odločitve na podlagi predhodnega posvetovanja s svojim teamom, vseeno pa nad skupino še vedno izvaja kontrolo. Vodja, ki zagovarja tak pristop, članom svojega teama pusti, da se odločijo, kako se bodo lotili naloge in kdo bo opravil kateri del naloge. Dober demokratičen vodja tudi spodbuja sodelovanje in razumno delegira, vseeno pa nikoli ne pozabi, da je on tisti, ki nosi glavno odgovornost. Odločitve in napor skupine nenehno ocenjuje. Da bi dosegli kar največji uspeh se močno trudi, da iz članov teama izvabi njihove najboljše prednosti in talente. Članom namenoma postavlja različna vprašanja in jih spodbuja k dajanju različnih idej, znanja, vidikov in informacij, ki vplivajo na njegovo odločitve. Njegovo vladanje je popolnoma sproščeno, člane celo spodbuja, da si sami določajo svoj način dela, s tem pa dosega tudi največjo možno motivacijo v teamu. Kljub vsem prednostim, pa se lahko takega vodje oprime slab sloves. Zato ker deluje po principu, da je vse stvar za skupinsko razglabljanje in odločanje, mnogi lahko menijo, da ni dovolj prepričan vase in v odnose s podrejenimi.

PREDNOSTI EQ		POMANJKLJIVOSTI EQ	
čustvena spretnost	Število + / -	čustvena spretnost	število + / -
zavedanje sebe	+ + -	/	
Obvladovanje sebe	+ + + + +	/	
Motivacija	+ - + +	/	
empatija	+ + + + +	/	
družbene spretnosti	+ + + + + + +	/	

Demokratičen vodja je mojster čustvenih spretnosti. Pozna svoja lastna čustva in njihovo učinkovanje, zaveda se svojih zmogljivosti in omejitev. Ohranja tudi prevlado nad svojimi čustvenimi vzgibi in skrbi za poštenje ter odkritost. Prepoznava skrite priložnosti in se prožno odziva na spremembe, pri tem pa nosi odgovornost za svojo storilnost. Razume čustva sodelavcev, njihove želje in pričakovanja ter jim pomaga na poti do njihove uresničitve. Je tudi dober poslušalec, zna prepričevati in reševati nesporazume v skupini. Okoli sebe si gradi skupino ljudi, ki mu zvesto stojijo ob strani tudi v najbolj težkih in tveganih trenutkih. Ustvarja usklajeno dopolnjevanje med člani skupine, tako pa najbolj uspešno dosega cilje podjetja. Nekoliko kritično je le tisto, kar ga motivira. Pomembni so mu namreč predvsem skupinski cilji, za dobro organizacije in teama se je pripravljen odpovedati svojim željam in zanemariti svoje prepričanja ter vrednote.

*3.3.2. Enagram*⁵

Enagram je motivacijski model, zato stile vodenja najlažje prepoznamo skozi proces raziskovanja in s pomočjo osredotočenja na silnice, ki motivirajo v določeno akcijo.

1. IDEALIST

Samoanalitičen idealist je lahko izvrsten vodja: je razumen, uravnovešen, tolerant in osredotočen na standarde odličnosti, ki so naslednikom za vzgled. Taki vodje so graditelji kakovosti v podjetju.

Imajo pa tudi svoje pomanjkljivosti. Kadar niso v celoti razviti, se pokaže njihova obsedenost s perfekcionizmom. Če niso popolni, jih začne obremenjevati obtožujoči notranji glas (pridiganje). V najboljšem primeru jih ta spodbudi k pridobitvi še višjih spretnosti (učenje). Sila, ki jih vodi je jeza, ki jo največkrat celo pretirano kontrolirajo, vse dokler nekomu ne uspe zadovoljiti njegovih pričakovanj, takrat pa izbruhne v obliki hude nejevolje. Taki vodje blestijo v dolgih govorih o morali, a poleg tega kažejo tudi svojo »pobesnelo« stran, ki jim omogoča, da se izognejo svojim visokim standardom.

Če želijo taki vodje svoje vodenje izboljšati, morajo poskrbeti za zmanjšanje notranje kritike, svojo jezo morajo usmerjati bolj učinkovito, na kritiko se morajo naučiti reagirati manj obrambno in napadalno, nehati morajo razmišljati samo v verziji črno-belo, spodbuditi se morajo k pozitivnemu razmišljanju in kreativnemu reševanju problemov. Glavni ključ do boljšega vodenja take osebe pa je potrpežljivost in volja po sprejemanju pogojev, ki se ne skladajo vedno z idealom.

⁵ Glej <http://www.breakoutofthebox.com/Idrho.htm>

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
zavedanje sebe	+ + -	obvladovanje sebe	- + + - + +
motivacija	+ + + -	empatija	- + - - +
		družbene spretnosti	+ - - + + + -

Čustvene sposobnosti idealista se nanašajo torej predvsem na zavedanje samega sebe. Nenehno se ocenjuje in preverja svoje zmogljivosti in omejitve. Načeloma je optimističen, ko pa mu kaj spodleti, ga lahko preseneti čustvo jeze in razočaranja. Močno je tudi motiviran. Teži k izpolnitvi cilja, pripravljen je na vsako priložnost, vztraja pri izpolnjevanju cilja. Njegova slabost je, da vselej želi le popolnost, tako zase kot tudi za druge. Tako svoja čustva le stežka obvlada, če ne doseže kar si je zastavil. Tudi ne razume, da ljudje okoli njega ne morejo biti vedno le popolni, zato se težko vživi v njihove občutke in ne odobrava njihovih nekoliko nižjih potreb. Kadar ga sodelavci v teamu razočarajo, je komunikacija z njim težka. Ne posluša in se ne pusti prepričati, konflikti so neizogibni.

2. MENTOR

Ta stil vodenja je med vsemi drugimi najbolj orientiran v medsebojne odnose. »Zdravi« mentorji so brezmejno pozorni vodje, ki jim pogled na uspešnost in spodbujanje razvoja sodelavcev prinaša največje zadovoljstvo. Značilno zanje je, da so veliki zagovorniki dela zaradi kupcev. Dobro razviti mentorji se tudi močno zavedajo svojih potreb, s čimer si v življenju vzpostavljajo ravnotežje, to pa jim dopušča, da se popolno in svobodno posvečajo drugim.

Njihovo vodilo je ponos, ki je povezan z njihovo predstavo o sebi kot pomočniku. To velikokrat vodi v njihovo neomajno željo po biti v središču vsega, dajati pomoč in nasvete, pa če so le-ti zaželeni ali tudi ne. Kadar niso dovršeni, jih premaga obsedenost z označevanjem, na ljudi skušajo vplivati s pomočjo neetične manipulacije. Če se počutijo prevarani, lahko postanejo celo maščevalni.

Glavna lastnost, ki jo morajo taki vodje razviti je skromnost, ki spremlja resnično sočutje, brez vseh pričakovanj. Poleg tega si morajo priznati lastne potrebe, prepoznati morajo, da tudi drugi pripomorejo k njihovem delovnemu rezultatu, naučiti se morajo reči ne. Postaviti morajo jasne meje, svojo družabno moč pa zagovarjati bolj jasno.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
Čustvena spretnost	število + / -	Čustvena spretnost	število + / -
Empatija	+ + + + +	Obvladovanje sebe	- - + - +
Motivacija	+ + - +	Zavedanje sebe	- + -
Družbene spretnosti	+ + + - - + + +		

Kot je bilo že ugotovljeno, je mentor vodja, ki svoje življenje posveča drugim. Tako tudi svoja čustva, svoje motive in želje. Zna prepoznavati občutke drugih, želi si zadovoljevati njihove potrebe in v skupini oblikovati prijateljske odnose. Je mojster komuniciranja, ne zapleta se v konflikte in je pripravljen slediti spremembam, ki si jih želijo drugi. Morda je ravno konstantno posvečanje drugim razlog, da mu ne preostane časa za razmišljanje o sebi. Tako ne analizira svojih čustev in želja in tudi ne zna kontrolirati svojih vzgibov, ki želijo le potrditve pri drugih. Če je njegov team sestavljen iz manj delovnih sodelavcev, se lahko zgodi, da zaostanek prevzame nase in se izgubi v presežku dela. Velikokrat tudi ne izkoristi priložnosti, ki se ponujajo, saj s spremembami noče vznemirjati sodelavcev in z njimi vplivati na skupinsko »idilo«.

3. ZVEZDNIK

Zvezdniški vodje so odločni ljudje, ki jih ni strah tveganja, zato v organizaciji vedno dosežejo visoko produktivnost. S svojo učinkovitostjo in odločnostjo za doseg ciljev so ogromen zgled drugim v podjetju. Taki vodje največkrat napredujejo na najbolj visoke položaje v organizaciji ali pa se lotijo lastnega posla.

Njihova glavna pomanjkljivost je, da težijo predvsem k lastni promociji, cena za njihovo poudarjeno razkazovanje je največkrat zmanjšana produktivnost teama. Pomembno jim je predvsem, da na druge naredijo dober vtis, njihova čustva in vrednote pa jim niso preveč pomembne. Njihovo vodilo je nečimrnost, samovšečnost, ki se pogosto izkaže v zaslepljenostjo z lastno iluzijo. Taki vodje se hitro prepričajo, da njihova nesposobnost vključiti team v pomemben posel ni pomembna, bistveno jim je le, da so dosegli rezultate.

Potencialni odlični zvezdniki se morajo predvsem naučiti sodelovati namesto tekmovati. Razjasniti si morajo svoje vrednote in si izpopolniti notranje kriterije. Naučiti se morajo gledati na poraz kot na priložnost za nova znanja. Priti morajo v stik s svojimi čustvi. Glavna lastnost, ki jo morajo izpopolniti je resnicoljubnost. Govoriti morajo začeti resnico o sebi, ne pa izkrivljati svoje podobe zato, da bi na tak način lažje zadovoljili svoje potrebe.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
motivacija	+ - + +	obvladovanje sebe	- - - + +
		zavedanje sebe	- - +
		empatija	- - - + -
		družbene spretnosti	- - - - + + - -

V tem stilu vodenja čustvene spretnosti niso najbolj pomembne. Pomemben je predvsem cilj, ki si ga vodja postavi zase, za ostale se ne zanima. Prednosti v njegovih čustvenih

sposobnostih najdemo najbolj poudarjene le pri motivaciji. Vztraja pri izpolnitvi cilja, odziva se na vsako priložnost in se ne ustavi pri oviri. Njegov problem pa je, da se zanima le za svoje pričakovanja, vrednote in sposobnosti. Team ga ne zanima. Tako se tudi ne trudi razumeti svojih čustev, neobzdrano izkazuje svoje vzgibe, samovšečnost in egoizem. Pogaja se samo toliko, kolikor je to potrebno za doseg ciljev, njegova komunikacija ni poštena, ne zanima ga tudi rast drugih. Usklajenost odnosov v skupini mu ni pomembna, zato se tudi ne ukvarja z navdihovanjem in usmerjanjem svojih sodelavcev. Obnaša se, kot da želi svoje cilje doseči sam.

4. INOVATOR

Inovatorji so organizaciji življenjsko potrebni, saj znajo na stvari pogledati tudi iz drugačnih zornih kotov in niso omejeni s tradicijo. Organizacijo obranijo pred počasnim umiranjem zaradi neraziskanih in zastarelih domnev.

Če njihove ideje naletijo na odpor, se nagibajo k pretiranim spremembam v razpoloženju. Talent, ki jim omogoča, da vidijo širšo sliko, jih lahko po drugi strani vodi k nenehnemu samorefektivnemu razmišljanju, posledično pa do vprašanj o njihovih lastnih pomanjkljivostih. Njihovo vodilo je zavist, ki se izkaže v osredotočenosti na nezadovoljstvo, na dojetje, da je »sosedov kruh vedno boljši«.

Dejavniki, na katerih morajo potencialni odlični inovatorji graditi so usmeritev na svoje prednosti in sposobnosti, ne pa na tragedijo življenja. Naučiti se morajo izrabiti priložnosti na delovnem mestu, zavzeti se morajo za svoj program ali proces tako, da vanj tudi verjamejo. S pomočjo psihičnih vaj in kreativnih izlivov morajo zajezi svoja slaba razpoloženja, samokritičnost pa morajo usmeriti v bolj pozitivne smeri. Glavna lastnost, ki jo morajo razviti pa je neobremenjenost in sposobnost živeti za trenutek.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
Čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
Zavedanje sebe	- + +	empatija	- - - + -
Motivacija	+ - + +	družbene spretnosti	- - - + + - - -
Obvladovanje sebe	- + + + +		

Ugotovimo lahko, da je inovator kreativen in individualističen vodja, ki sebe vidi kot edinstvenega. Bolj kot čustvene, ga opredeljujejo intelektualne sposobnosti. Ne boji se sprememb, pač pa jih celo spodbuja. V rokavu nosi rešitev za vsak nastajajoči problem. Zaveda se svojih občutkov in sposobnosti, do ljudi je pošten in nosi odgovornost za osebno storilnost. Njegova napaka je, da prehitro popusti svojim močnim čustvom in se preda njihovemu negativnemu, pesimističnemu vplivu. Zaradi svojega visokega intelekta ima

velikokrat občutek, da ne sodi v družbo. Težko se namreč vživi v ljudi, ki mislijo drugače od njega. Tako tudi ne kaže prevelikega zanimanja za prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov, njegova komunikacija je drugim velikokrat nerazumljiva. Sodelavci imajo mnogokrat občutek, da se vede arogantno, zato le stežka navezuje pristne odnose.

5. SESTAVLJALEC

Zaradi sposobnosti, da vidijo celotno sliko in na kreativni način sestavijo vse njene elemente, za uspešne sestavljavce velja, da so tisti, ki izpeljejo strategijo in vizijo podjetja. Njihova izredna bistrost jim omogoča, da imajo s pomočjo svojega znanja izredno velik vpliv na druge. Njihov način vodenja se včasih izkaže kot dolga dizertacija. Čeprav so lahko sestavljavci globoki in strastni vodje, pa velikokrat zanemarijo pomen čustev v človeškem vzajemnem delovanju. Od vseh devetih tipov vodij so najbolj samostojni, radi so obkroženi z visoko sposobnimi ljudmi, ki ne potrebujejo usmerjanja in zunanjih spodbud. Njihovo vodilo je kopičenje, zbiranje, ki se predvsem izkaže v njihovi nezainteresiranosti za čustva, na »skopuštvo« s čustvi.

V procesu razvoja se morajo naučiti manj razpravljati in več poslušati ter raziskovati, s ciljem vzajemnega zadovoljstva z rešitvami. Vlogo inštruktorja morajo jemati bolj resno – pozornost morajo posvetiti skupinskemu napredku (sestanki, teamsko delo,...), opaziti morajo uspešen napor sodelavcev in ga tudi nagraditi. Bistvena lastnost, ki jo morajo razviti pa je, da se ne navezujejo preveč. Naučiti se morajo z drugimi sodelovati brez strahu, da bi jih prevzela neustavljiva in preveč intenzivna čustva.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
Čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
Zavedanje sebe	- + -	empatija	- - - - -
Motivacija	+ + + + +	družbene spretnosti	- - - - + - + -
Obvladovanje sebe	+ + + + +		

Ta tip vodje je tipičen intelektualec in temeljit mislec, z velikim razponom strokovnega znanja. Varnega se počuti, če ima dostop do vseh informacij, po drugi strani pa je do drugih z informacijami o sebi in svojih čustvih izredno skop. Pozornost posveča predvsem analizi svojega uma, čustev se boji. Z njimi se raje ne ubada in tako postavi prepreke strahovom, žalosti in drugim ovirajočim občutkom. Na dogodke se odziva premišljeno, brez kančka impulzivnosti. Svojemu podjetju je močno predan, odlikuje ga poštenost, v večini je tudi dokaj prilagodljiv. Tako velja za zanesljivega, praktičnega, realističnega in točnega človeka. Probleme rešujejo uspešno, če le oceni, da so njegovi sodelavci enako analitični in logični. Velikokrat se ob tem pojavi nevarnost, da njegove ocene niso točne. Le stežka namreč dojame druge, če pa vseeno spozna kakšne so njihove želje, jim radodarno pomaga pri njihovi dosegi.

Kljub vsemu ne popušča tujim prioritetam, ampak zaupa predvsem lastni glavi s pomočjo katere želi doseči, kar si je zastavil.

6. PARTNER

Izpopolnjeni partnerji so vodje, ki ogromno pozornosti posvetijo teamu, zato se izkažejo kot odlični managerji. Iz vsakega člana skupine izvajajo najboljše. So energični izvrševalci, ki so zvesti organizacijskim vrednotam, kar se v njihovem besednjaku izkaže kot pogovor o skupini.

Njihovo vodilo je strah, ki se v manj izpopolnjenih partnerjih izkaže v pretiranemu obtoževanju drugih (predvsem tistih z avtoriteto). Partnerji tudi iščejo skrite teme in se soočajo z dvomi o sebi. Zgodi se lahko tudi, da se v čustvih obotavljajo in/ali pa v njih izbruhnejo z neke vrste nepremišljenim strahom, ki ga vodi zaskrbljenost. Dobra novica je, da sodelavce vodijo z odgovornostjo, slaba novica pa, da vedno iščejo ravno slabe novice.

Njihov razvoj mora potekati v smeri soočanja s strahovi, lastnim spodbujanjem namesto obtoževanjem drugih, osredotočenja na več možnosti namesto na zaskrbljenost in v smeri opiranja svojega besednjaka na osrednjo temo in nekaj glavnih točk. Glavna razvojna lastnost je pogum, ki je skladen z neke vrste moralo: prepoznati morajo svoj prispevek k situaciji in ne le igrati žrtve.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
Čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
Zavedanje sebe	+ - +	/	
Obvladovanje sebe	- + - + +	/	
Motivacija	+ + + -	/	
Empatija	+ + + + +	/	
Družbene spretnosti	+ - + + + + + +	/	

Ugotovimo lahko, da je partner kompleksna oseba, ki je načeloma večča čustvenih spretnosti. Bolj kot intelektualen vidik, ga zanima napredek in ljudje s katerimi ga lahko doseže. Njegova miselnost je preprosta, zato zna zapleten problem razdeliti na manjše kose, ki jih s svojim abstraktnim mišljenjem lahko razplete. Njegovo delo je dobro organizirano, ovir se ne ustraši. Natanko se zaveda moči, ki jo ima znotraj skupine. Tako je pravi teamski človek. Sodelavce spoštuje, prepoznava in razume njihove potrebe, z majhnimi pozornostmi jih pritegne in zmotivira. Je odličen mentor, ki si okoli sebe gradi podporno mrežo prijateljev. Optimizem mu pomaga, da v problemih vidi izziv in priložnost za rast organizacije. Ljudi zna poslušati, ker pa ga vodi impulzivnost velikokrat ne premisli kaj izreče, zato ga poslušalci ne razumejo najbolje. Njegov največji problem je skrit v njegovi nemirni naravi. V njem se razvija več različnih idej, ki mu onemogoča, da bi jasno postavil svoje prioritete in cilje. Ker

mu mnenja drugih veliko pomenijo, le težka sprejema kritiko. Je dober pogajalec, a se pusti sodelavcem tudi prepričati, zato včasih izpade kot da se obotavlja in ni najbolj odločen. Njegova neučakanost ga, kadar stvari niso v skladu z njegovimi pričakovanji, vodi v pesimizem, nezaupanje vase in razočaranje nad teamom, ki ga je (domnevno) kljub njegovi veliki podpori pustil na cedilu.

7. FUTURIST

Očarljivi in vedno pripravljeni za pogovor so visoko razviti futuristi s svojim naravnim optimizmom pravi navijači za svoje podjetje. Osredotočajo se na dolgoročno perspektivo in njene priložnosti. Enakost jim je izredno pomembna, zato morajo futuristi včasih obdelati tudi organizacijske napetosti.

Manj usposobljeni voditelji te vrste lahko s svojimi anekdotami, v katere pozabijo vključiti druge, izpadejo precej egoistični. Včasih izgleda kot da jim manjka analitičnih sposobnosti, saj stvari največkrat poenostavljajo in so pri tem površni. Njihovo vodilo je pohlep, teženje k užitku z namenom, da bi se izognili bolečini. Posledično preveč težijo k navdušenju (slaba novica je, da želijo slišati le dobro novico) in lahkotnemu delovanju.

Lastnost, ki jo morajo razviti je, da znajo predvideti tudi probleme. Obenem morajo začeti povpraševati in sprejemati informacije o svoji uspešnosti, svoj optimizem morajo nekoliko uokviriti, predvsem pa se morajo disciplinirati v sledenju svojim ciljem. Bistvena točka razvoja pa je zmernost: težiti morajo k skromnosti in se znebiti materializma.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
Čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
Zavedanje sebe	+ - +	/	
Obvladovanje sebe	- + + + +	/	
Motivacija	- + + +	/	
Empatija	- - + + +	/	
Družbene spretnosti	+ + + + + + -	/	

Fururist je rojen podjetnik. Redno sledi trendom, ponaša se z zalogo dobrih idej, posebno inovativen je ravno v odločanju o organizacijskih spremembah, ki imajo največkrat pozitiven vpliv. Je poln energije, navdušenja, optimizma in smisla za humor. S svojo izpopolnjeno sposobnostjo komuniciranja sodelavce redno navdihuje s pozitivno energijo in zaupanjem. Dobro zna oceniti tudi spretnosti ostalih, zato si okoli sebe oblikuje mrežo ljudi, ki stvari znajo opraviti do konca. Obnaša se popolnoma demokratično, le malo (včasih celo premalo) usmerja zaposlene, do vseh se vede enakopravno. Pri tem pa na žalost pozablja, da vsi ljudje niso sposobni tako hitrega in inovativnega razmišljanja kot on. Tako je nepopustljiv do tistih, ki se

sprememb bojijo. Ne vzame si časa, da bi jih »razsvetlil« in jih kot mentor vodil do razvoja. V določeni meri se kaže celo kot prikrit narcis. Trdi sicer, da je občutljiv za tuja čustva, ko pa se nekdo ne zna sam odločiti, nanj gleda zviška. Njegova impulzivna in razigrana narava ga vodi v redno zamujanje, sodelavci imajo včasih občutek, da stvari sploh ne jemlje resno. Tako si v bolj tradicionalno mislečem teamu le stežka pridobi zaupanje in avtoriteto.

8. ADVOKAT

Vodje v stilu advokata veliko pozornost posvečajo lastnemu razvoju. Tako najbolj zaupajo sami sebi in namesto, da bi druge nenehno kontrolirali, sami opravijo večino dela. Njihov videz je strog, a pod njim se skriva mehko srce. Njihova tipična samozavest jim prinaša zveste privržence.

Ker advokati težko zaupajo sodelavcem in ne priznavajo svoje ranljivosti, se jih velikokrat drži sloves tirana in oblastneža. Njihova vodilna sila je poželenje in/ali pretiravanje. Velikokrat čutijo obveznost, da se vmešavajo in usmerjajo določene situacije, prav agresivno si prizadevajo doseči moč in kontrolo. Vrednost pravičnosti določajo sami. S svojim oblastnim in ukazovalnim nastopom velikokrat izpadejo kot sloni v trgovini s porcelanom.

Predvsem se morajo advokati navaditi, da stvari pogledajo tudi s tujega stališča, postaviti se morajo v vlogo drugega. Naučiti se morajo tudi sodelovalnega pogajanja in aktivnega poslušanja, začeti morajo spoštovati druge in jih usmerjati. Glavna lastnost, ki se ji morajo v razvoju posvetiti pa je preprostost – zbuditi morajo otroka v sebi in postati bolj nesebični. Uporabljati morajo začeti modele sodelovanja in postati bolj ustrežljivi.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
Čustvena spretnost	število + / -	čustvena spretnost	število + / -
Zavedanje sebe	+++	empatija	-----
Motivacija	+ - - +	družbene spretnosti	----- + - + -
Obvladovanje sebe	+++ - -		

Advokat skrbi za red in varnost. Tako želi imeti tudi svoja čustva in njihove vzgibe nenehno pod kontrolo. Vedno znova se natančno ocenjuje in ohranja odgovornost, tako za svoje čustvene vzgibe kot tudi za storilnost. Ker si želi stabilnosti in kontrole, do sprememb ni vedno najbolj prožen, a za dosego cilje trmasto vztraja in se ne ustavi ob svojih zadržkih. Kljub svoji introvertnosti izkazuje odkritosrčnost in zaščitništvo do teama. V strahu, da bi ušel kontroli nad svojimi čustvi, do sebe ne pušča nikogar. Tako se tudi ne zanima za potrebe in čustva sodelavcev, prijateljuje le z osebami, ki izkazujejo enako trdnost kot on. Tudi v sporazumevanju je trden. Posluša le dejstva, zato ne prepozna čustvenih tokov v skupini,

tako pa tudi ne priznava prevlade in nemalokrat daje vtis sebičnega tirana. Vse to le zaradi odločenosti in potrebe po kontroli na poti za doseg skupnih ciljev.

9. DIPLOMAT

Vedri in podporni visoko usposobljeni diplomati prinesejo v vsako organizacijo sodelovanje. Nadarjeni so za reševanje tujih problemov in oblikovanje konsenzov. Že po naravi spoštujejo raznolikost in se razumejo skoraj z vsako osebo.

Vseeno pa imajo tudi diplomati pomanjkljivosti. Velikokrat se podredijo preferencam drugih in pri tem pozabijo na svoje želje. Izredno težko zavzamejo močno pozicijo, saj temeljito preučijo vsako stran neke posledice, poleg tega pa so v svojem bistvu popolnoma neagresivni. Vodi jih nemarnost – ne gre za to, da bi bili leni (so pridni delavci), pač pa se ne zavedajo lastnih želja in pozabljajo na lastne vrednote. Čeprav so tihi, pa jih, ko enkrat začnejo pripovedovati epske zgodbe nihče ne ustavi (razpolagajo s toliko različnimi pogledi, da jim je težko slediti).

Naučiti se morajo povzdigniti glas in se soočiti z drugimi. Prepoznati morajo svoje pasivni-agresivno obnašanje in postati bolj nepopustljivi. Določiti si morajo svoje prioritete, jim ostati zvesti in pozorni nanje, spodbujati morajo spremembe. Bistveno pa je, da začnejo aktivno delovati, vztrajati morajo pri svojem namenu in se ob motnjah ne vznemirjati.

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
čustvena spretnost	število + / -	Čustvena spretnost	število + / -
zavedanje sebe	- + +	Empatija	- - - + -
motivacija	+ - + +	Družbene spretnosti	- - - + + - - -
obvladovanje sebe	- + + + +		

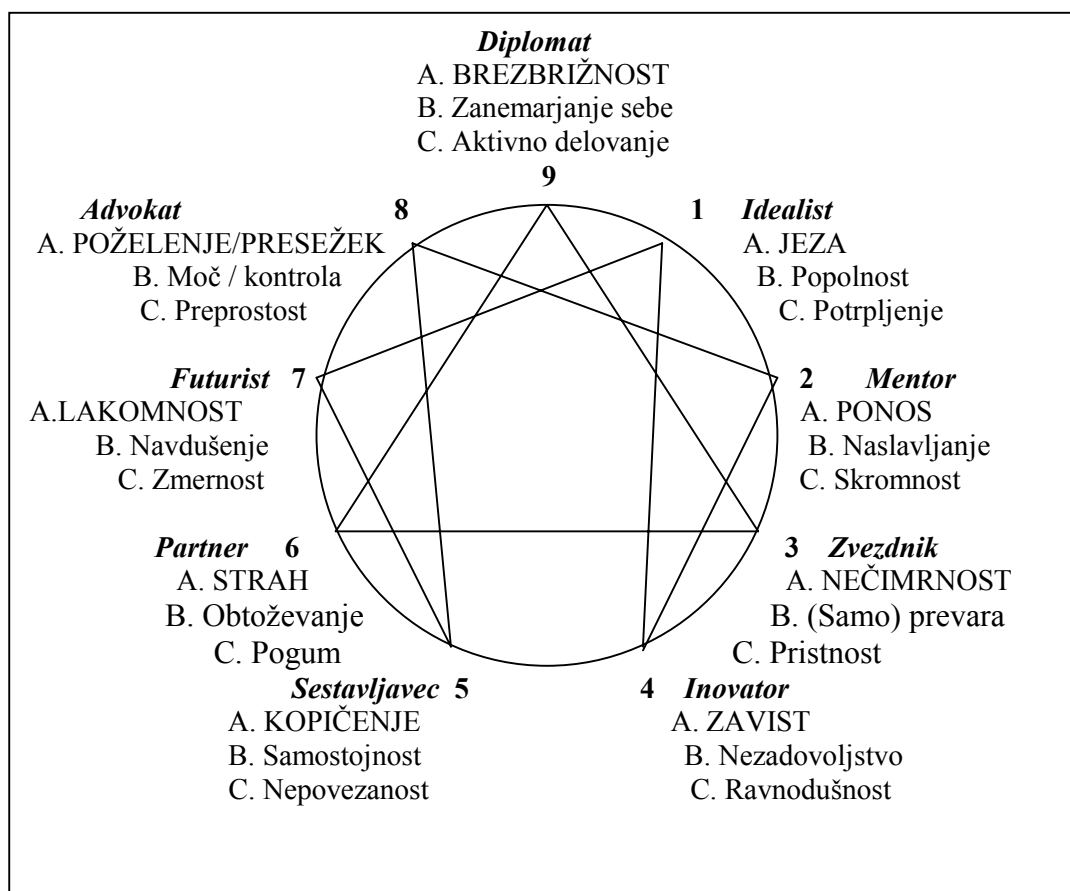
Miselnost diplomata se odlikuje po globalni in dolgoročni perspektivi, ki ima natančno določeno vizijo. Je mojster v doseganju sporazumov, njegova skrb je kooperacija v podjetju. Diplomati teži k ustanovitvi teama, ki je vsaj za stopnjo boljši od povprečja. Tako se posveča iskanju spretnosti pri svojih sodelavcih, jih nenehno spodbuja k izpopolnjevanju znanja, jih vabi na sestanke in jim pomaga pri napredku v karieri. S svojim poštenjem, spiritualnostjo in visokimi vrednotami žanje občudovanje in spoštovanje v teamu. Podjetju je skrajno predan in če je potrebno, dela tudi dolgo v noč. Pri tem pa pozablja nase. Njegova dobrota je tako velika, da mu že škodi. Svojih čustev ne analizira, ob zadovoljevanju tujih želja zanemarja svoja. Tako se tudi ob konfliktnih počuti ogroženega, sprememb se boji. Ker se boji novih situacij, se raje prepusti drugim, kot da bi jim nasprotoval. S svojimi čustvi nima stika, zato jih tudi ne more kontrolirati in tako, kadar je mera polna, le-ti izbruhnejo na dan kot strela iz jasnega ter prestrašijo nič hudega sluteče sodelavce. Ker želijo biti le dobri in se nikomur ne želijo

zameriti, ne delegirajo, pač pa naredijo veliko preveč dela sami. Njihov velik problem je, da vedo česa nočejo (še posebno po uresničitvi), ne vedo pa kaj si želijo.

POVEZAVE MED VODSTVENIMI STILI ENEGRAMA

S pomočjo naslednjih treh diagramov, dobimo podroben pogled nad različnostjo različnih vodstvenih stilov enagrama (slika 3.3., 3.4., 3.5.):

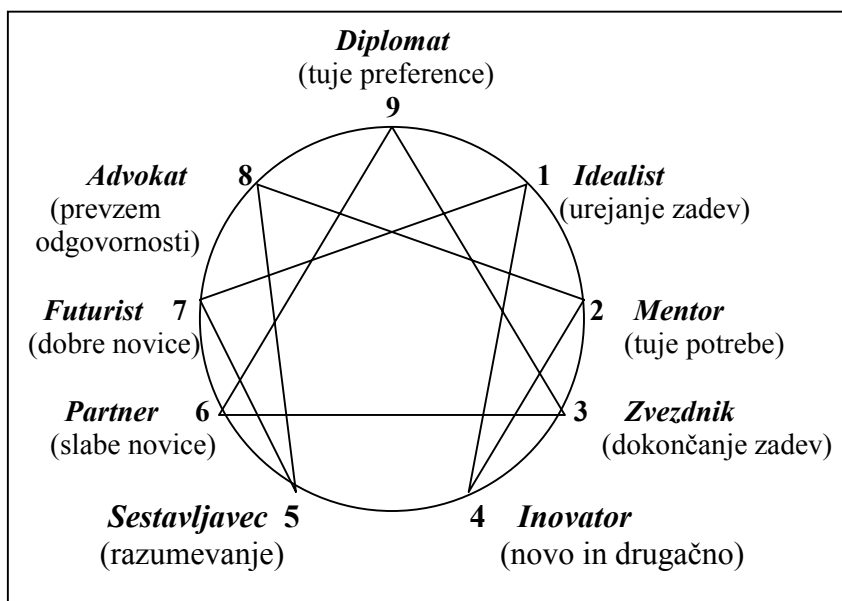
Slika 3.3.: PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI ENAGRAMA



Vir: Bast, Mary: Out of the Box Coaching and Breakthroughs with ennegram.

[URL: <http://www.breakoutofthebox.com/Idrho.htm>], 5.7.2002

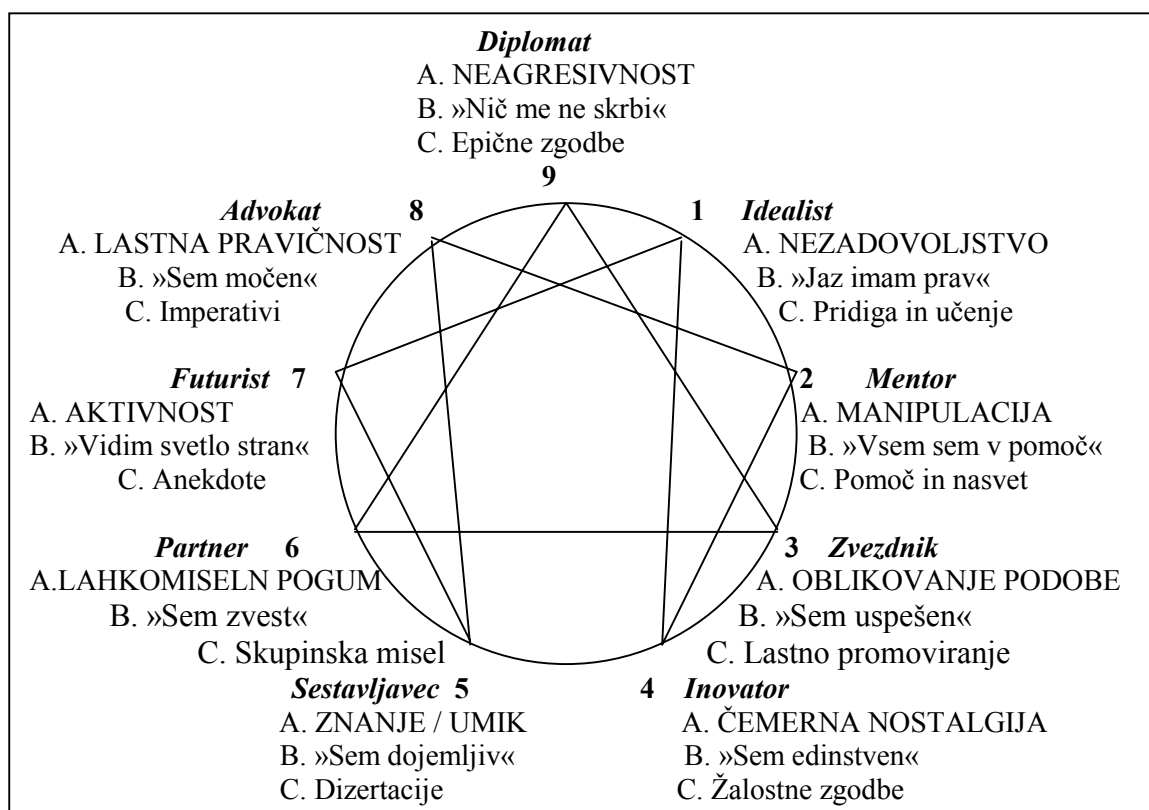
Slika 3.4.: OSREDOTOČENJE POZORNOSTI V ENAGRAMU



Vir: Bast, Mary: Out of the Box Coaching and Breakthroughs with ennegram.

[URL:<http://www.breakoutofthebox.com/Idrho.htm>], 5.7.2002

Slika 3.5.: PREVLADOJOČE RAVNANJE – USMERJENOST V ENAGRAMU



Vir: Bast, Mary: Out of the Box Coaching and Breakthroughs with ennegram.

[URL:<http://www.breakoutofthebox.com/Idrho.htm>], 5.7.2002.

4. VODENJE S ČUSTVENO INTELIGENCO

V začetku diplomske naloge sem si zadal nalogo opredeliti stil vodenja s čustveno inteligenco. Skozi preučevanje različnih teorij in stilov vodenja ter s pomočjo članka Daniela Golemana *Uspešno vodenje* (2000), pa sem spoznal, da se mora čustveno inteligenten vodja pravzaprav prilagajati različnim dejavnikom in za vsako novo situacijo uporabljati drugačne čustvene sposobnosti. Ob določanju najbolj primerne stila ali njihove kombinacije se moramo opirati predvsem na tri glavne komponente: vodjo, skupino, in delovno okolje. Poleg teh treh obstaja še vrsta drugih spremenljivk, ki določajo uspešnost vodenja v organizaciji (Mullins, 1989: 445-447):

- oblika moči in vpliva, ki ga vodja izraža,
- značilnosti podrejenih, njihove potrebe, pričakovanja, ravnanja, znanja in izkušnje ter njihova motivacija in predanost,
- narava naloge, ki jo je treba opraviti, tehnologija in metode dela v organizaciji,
- organizacijska struktura in sistem managementa,
- vrsta problema in narava odločitve,
- narava in vpliv zunanjega okolja.

V tem smislu je moja opredelitev vodenja s čustveno inteligenco glede na določene razmere neke vrste kombinacija različnih tradicionalnih stilov vodenja, pri katerih pod drobnogled vzamemo komponente čustvene inteligentnosti. V nadaljevanju si bomo ogledali te različne situacije in čustvene spretnosti, s katerimi vodja operira za njihovo najboljšo rešitev. Ogledali si bomo torej vodenje s čustveno inteligenco.

Ko je podjetje v *krizi*, ko pada prodaja in presežki, ali pa ko so poslovne navade zaposlenih popolnoma neučinkovite, si mora vodja za rešitev izbrati stil vodenja, ki najbolj sovпада z *avtoritativnim načinom*. V želji po doseganju rezultatov tak vodja za določen čas uvede lastno vladavino in zahteva takojšnje izpolnitev njegovih navodil. Pri tem tvega, da zaposleni izgubijo občutek lastne odgovornosti, zato je nujno, da jih ves čas spodbuja in hkrati kontrolira svoje čustvene vzgibe. Ogrožena je inovativnost, zato mora v zameno poskrbeti za tankočutno motivacijo. Zaposlenim mora priznati njihov delež pri uspešnosti v doseganju vizije podjetja in jim ponuditi zadostno število pohval za dobro opravljeno delo. Ko vodja spreminja neučinkovite navade s tem, da šokira ljudi, tako da začnejo delovati drugače, mora vzpostaviti novo okolje, ki je članom skupine prijazno in spodbuja njihov razvoj. Najbolj bistveno za tak ukazovalni stil vodenja pa je, da se ga opusti takoj, ko je nevarnost mimo. Dolgoročno je tak vpliv namreč za zaposlene uničujoč.

Kadar v poslih vlada *zmeda in ko podjetje nima jasne vizije*, je potreben vodja v stilu *furista*. S svojim navdušenjem in jasno vizijo, ki sta značilna za ta način vodenja, mobilizira ljudi, da si začnejo prizadevati za sedaj jasno določene cilje. Je vizionar, ki zna natančno določiti primerno poslanstvo podjetju in ga tudi artikulirati, tako da natančno opredeli naloge posameznikov in določi standarde znotraj celotne vizije. Ljudem pokaže kako se njihovo delo vključuje v širšo sliko organizacije in jim v praksi vsak dan dokazuje zvestobo vrednotam podjetja, s tem pa poskrbi za najbolj učinkovito motivacijo. Ljudje, ki delajo za takšnega vodjo, razumejo, kaj in zakaj je nekaj pomembno, zato je v najvišji meri razvita tudi njihova pripadnost ciljem in strategiji podjetja. Edini kriterij, s katerim vodja ocenjuje delovno uspešnost je, ali delovna storilnost uresničuje vizijo. O oceni poroča samozavestno, pa naj bo ta pozitivna ali negativna. Merila za uspeh so vsem jasna, enako tudi nagrajevanje. Vodja je tudi, in predvsem, katalizator sprememb, ki pri zaposlenih spodbuja inovativnost. Cilj sicer postavi sam, vseeno pa ljudem pusti dovolj prostora, da oblikujejo svoje lastne rešitve, da so inovativni, eksperimentirajo in prevzamejo preišljena tveganja. S svojo sočutno naravo pazi, da ne postane preveč dominanten in ne poruši enakosti v skupini. Tako je s svojim stilom uspešen tudi dolgoročno.

Kadar je v podjetju *potrebno graditi harmonijo, dvigniti moralo, izboljšati komunikacijo ali pa vrniti izgubljeno zaupanje*, se vodja loti načina, ki je značilen za stil *partnerja*. Takšno vodenje se vrti okoli ljudi, bolj kot naloge in cilje zagovarja vrednote posameznikov in njihova čustva. Vodja se trudi, da so zaposleni zadovoljni in da med njimi vlada harmonija. Vodi s pomočjo čustvenih vezi in potem žanje sad svojega pristopa, ki je goreča lojalnost. Takšen način vodenja ima pozitiven vpliv tudi na komunikacijo. Ljudje, ki so si blizu, se tudi veliko pogovarjajo, izmenjujejo ideje in navdih. Ta način spodbuja prilagodljivost podjetja; prijatelji si zaupajo in dopuščajo rojevanje novih idej, sproščeno tudi prevzemajo tveganja. Vodja tudi ne vsiljuje nepotrebnih strogosti glede tega, kako naj sodelavci svoje delo opravijo. Daje jim svobodo, da naredijo tako, kot menijo, da je najbolje. Tudi kar zadeva priznanje in nagrade za dobro opravljeno delo, ponuja takšen vodja veliko pozitivnega odziva, s pozitivnimi besedami pa zaposlene še bolj motivira. Pri tem mora paziti, da zaposlene vseeno spodbuja k razvoju, saj drugače lahko dobijo občutek, da je dovolj povprečje in ne pokažejo vsega kar so sposobni. Z majhnimi pozornostmi, kot so povabilo podrejenim na pijačo ali kosilo, vodja mojstrsko gradi občutek pripadnosti in si zagotavlja priljubljenost. Na tak način da zaposlenim tudi vedeti, da jih spoštuje in jih ne želi izgubiti. Poleg vsega pa vodja v taki situaciji ne zadovoljuje le čustev svojih ljudi, ampak venomer neguje tudi lastna. Pristop je lahko učinkovit dolgoročno, če le podjetje ni izpostavljeno prevelikim izzivom, ki zahtevajo več direktive.

Kadar se podjetje *pripravlja na velike spremembe*, ki pri zaposlenih lahko povzročijo strah in odpor, ali pa kadar *vodja sam ni najbolj prepričan*, kam naj se obrne in zato potrebuje mnenje dovolj kompetentnih zaposlenih, je primeren stil, ki sovpada z *demokratičnim* vodenjem. Vodja namreč v odločitve vključuje vse zaposlene, s tem ko jih posluša in sprejema njihove

predloge pa si pridobi njihovo zaupanje, spoštovanje in pripadnost. Ljudje se lažje privadijo na idejo o spremembi in jo tudi sprejmejo, v ustrezno vodenem pogajanju pa tudi lažje pridejo do soglasja, ki vsaj delno zadovoljuje njihove želje in pričakovanja. S tem, ko vodja dovoli delavcem, da imajo besedo pri odločanju, ki vpliva na njihove cilje in na način, kako opravijo svoje delo, vnaša samoiniciativo in odgovornost. Ljudje tako oblikujejo realna pričakovanja o spremembah in njihovih rezultatih. S tem, ko prisluhne sodelavcem, se vodja tudi nenehno uči, kakšne spodbude so potrebne, da lahko ohrani visoko moralo. Pri tem vseeno ohranja dovolj samozavesti in zna prepoznati trenutek, ko je ljudem potrebno postaviti končno odločitev. Brez tega se lahko namreč razpravljanje zavleče v neskončnost. Zaradi svoje svobodne narave tak pristop ni primeren, kadar zaposleni v podjetju nimajo dovolj velikega znanja in informacij, ne obnese pa se tudi v času kriz, ko so potrebne hitre odločitve.

*V specifičnih razmerah, ko so v podjetju vsi zaposleni visoko usposobljeni in so motivirani v tolikšni meri, da potrebujejo le nekaj smernic ali koordinat (primer so odvetniške pisarne ali razvojno raziskovalna podjetja), vodja uporablja stil podoben vodenju *advokata*. Vodja namreč postavi izredno visoke norme, ki jih izpolnjuje tudi sam. Obseden je s tem, da naredi stvari čim hitreje in čim boljše, isto pa zahteva tudi od vseh okrog sebe. Hitro ugotovi slabšo delovno storilnost pri zaposlenih in zahteva boljše rezultate. Če jih ne dosežejo, jih nadomesti z boljšimi delavci. Ker obstaja velika nevarnost, da narekovanje tempa uniči delovno vzdušje, mora vodja ves čas paziti, da so zaposleni motivirani, vsake toliko pa jim mora tudi spodbuditi. Navodila mora jasno izraziti, tako da jih zaposleni razumejo in vedo kaj storiti, da bi zadovoljili njegove norme. Da delo ne postane rutinsko, vodja vseeno dopušča, da zaposleni od časa do časa sami prevzamejo pobudo in delajo po svojih smernicah. Ogrožen je tudi občutek pripadnosti, ki pa ga vodja ohranja s povratnimi informacijami o delu ljudi in s tem, da pokaže, kako so osebni naporji povezani z uspešnostjo celotnega podjetja. Tak način vodenja je uspešen le, kadar je vodja postavljen za vodenje talentirane skupine, v kateri mora le narekovati tempo in poskrbeti, da je delo opravljeno redno ali celo predčasno.*

V številnih poslovnih situacijah, sploh pa takrat, *kadar zaposleni želijo napredovati, se učiti in izboljšati svoje delovne sposobnosti*, saj so vsakdanjega dela in svojih šibkih točk že naveličani, se dobro obnese stil vodenja po načelu *mentorja*. Vodje v temu primeru podpirajo zaposlene, jim pomagajo najti njihove neponovljive dobre in slabe strani in te povežejo z njihovimi osebnimi in profesionalnimi težnjami. Zaposlene vzpodbujajo, da si zastavijo dolgoročne razvojne cilje in jim pomagajo pri oblikovanju načrta za njihovo uresničenje. Z zaposlenimi se dogovorijo o njihovi vlogi in odgovornosti pri razvoju in jim dajejo veliko informacij ter odziva. Ti podpirajoči vodje se odlikujejo tudi pri delegiranju nalog; zaposlenim dajejo izzivalne naloge, četudi to lahko pomeni, da delo ne bo hitro opravljeno. Z drugimi besedami, taki vodje prenesejo kratkoročne neuspehe, če ti prispevajo k dolgoročnemu znanju. Kljub temu, da se stil osredotoči na osebni razvoj in ne na trenutne delovne naloge, pa izboljšuje rezultate. Razlog je v tem, da uporablja neprestan dialog, ta pa spodbuja dejavnike

vzdušja in delovne sposobnosti. Če zaposleni namreč ve, da ga šef opazuje, mu ne bo vseeno kaj in kako dela; čuti se svobodnega pri preizkušanju novih prijemov. Prepričan je tudi, da bo dobil hiter in konstruktiven odziv. Nenehen dialog in podpora zagotavljata, da ljudje vedo, kaj se od njih pričakuje in kako se njihovo delo vključuje v širšo vizijo in strategijo. To vpliva na odgovornost in jasnost o poslanstvu in vrednotah podjetja. S svojo sočutnostjo vodja tudi maksimalno spodbuja pripadnost, ljudje so se zanj pripravljene žrtvovati s srcem in dušo. Izredno pomembno za tako podporo je tudi, da vodja zna oceniti svoje sposobnosti in čustva, saj lahko njegov vpliv propade, če mu primanjkuje strokovnega in čustvenega znanja. Ta pristop je zaradi svojega izredno pozitivnega vpliva na delovno vzdušje tudi dolgoročno izredno učinkovit, če le so ljudje zanj že pripravljene.

Kratko obnovo vseh naštetih situacij, v katerih vodja pri svojih prijemih izhaja iz različnih komponent čustvene inteligence lahko prikažemo z naslednjo tabelo številko 4.1. (<http://www.pla.org/conference/conf02/ietwo.pdf>):

Tabela 4.1.: Obnova vodstvenih stilov s čustveno inteligenco

Način vodenja	Osnove EQ značilnosti	Kdaj se najbolj obnese - situacija	Fraza načina
Zahteva takojšnje izpolnitev	Želja po doseganju rezultatov, pobuda, samonadzor	Pri krizah, na začetku sprememb vodstev ali s problematičnimi zaposlenimi	"Naredi kar rečem"
Mobilizira ljudi v smeri vizije	Samozavest, sočutje, katalizator sprememb	Kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar so potrebne jasne smernice	"Pojdi z mano"
Ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi	Sočutje, razvoj odnosov, komunikacija	Da popravimo razkole v skupini, motiviramo ljudi med stresnimi situacijami.	"Ljudje so prvi"
Ustvarja soglasje in sodelovanje vseh.	Sodelovanje, skupinsko vodstvo, komunikacija	Da razvijemo sprejemljivost, soglasje, ali dobimo predloge sposobnih delavcev	"Kaj misliš"
Določi visoka merila delovne uspešnosti	Vestnost, želja po dosežkih, pobuda	Da pridemo do hitrih rezultatov v visoko motivirani in sposobni skupini	"Naredi tako kot jaz, takoj"
Usposabljanje ljudi za prihodnost	Razvijanje drugih, sočutje, samozavedanje	Pomoč zaposlenemu, da izboljša svoje delo in sposobnosti na sploh	"Poskusi naslednje"

Vir: Goleman, Daniel (2000): Leadership that Gets Results.

[URL: <http://www.pla.org/conference/conf02/ietwo.pdf>]. 30.7.2002

Mnoge študije, vključno z mojo lastno, so pokazale, da je dobro, da vodja pozna čim več prijemov. Najuspešnejši vodje te prijeme prožno, glede na potrebe, načine vodenja in spretnosti čustvene inteligence, menjavajo. Pri tem so občutljivi na vpliv, ki ga imajo na druge, in neopazno prilagajajo svoj slog z namenom, da dosežejo najboljše rezultate. So kot profesionalci za igranje golfa. Le ti med igro izbirajo palico, glede na velikost udarca. Včasih svojo izbiro pretehtajo, toda navadno je samodejna. Ko profesionallec začuti izziv, hitro in gladko potegne iz torbe pravo orodje in ga elegantno uporabi. Enako delujejo tudi zelo vplivni, čustveno inteligentni vodje.

Prva značilnost *popolnega* voditelja v skupini je torej, da ni nad njo, ampak živi v njej. Značilno zanj je, da najbolje dojema, kar se v skupini dogaja, zna poslušati, sodelovati, sprejemati nasvete in uporabljati tuje izkušnje. Nima se za najbolj pametnega in nezmotljivega. Veliko bolj priporoča in predlaga, kot pa ukazuje. Priznava samostojnost, posebnost in različnost slehernega člana skupine. Ne mara pasivne in brezpogojne vdanosti, marveč hoče ustvarjalno in usklajeno sodelovanje. Svojih napak ne prikriva, niti ne dovoli, da bi ga drugi vzdignili nad skupino. Vodja ne prevzema v celoti odgovornosti za skupino, temveč jo z njo deli. Je odgovoren skupini. Ne duši ustvarjalnosti drugih članov skupine, si jih ne podreja in ne ovira njihovega samostojnega razvoja. Ne zahteva uniformiranosti in formalne enotnosti skupine; ne sumniči in ni nezaupljiv; ne išče posrednikov med seboj in skupino. Spoštuje tuje mnenje, čeprav je drugačno od njegovega. Ne izogiba se konfliktom, temveč jih pomaga rešiti. Ne skriva se za načeli, predpisi, zakoni in ideologijo. Ostaja človek, ki je dostopen skupini, potrjuje se s prakso in ne s teorijo. Uporablja vsakdanje in ne nerazumljivih besed. Je strpen, potrpežljiv, razumen. Njegov končni cilj je, da usposobi skupino za delovanje brez voditelja, da svojo avtoriteto prenese na skupino in svoje funkcije porazdeli v skupini tako, da je le-ta v določenem trenutku sposobna priznati vodstvo tistemu članu, ki je tedaj najbolj sposoben in primeren (Valentinčič, 1987: 29).

Ker je pot v popolno prakso čustveno inteligentnega vodje dolga in težka, bom v naslednjem podpoglavju opredelil glavne smernice, ki bodo na »potovanju« v pomoč.

4.1. Smernice v popolno prakso

Smernice sta za potrebe priznane svetovalne službe Consortium oblikovala Daniel Golema in Cary Cherniss s pomočjo še nekaterih strokovnih kolegov. Avtorja sta izhajala iz izčrpnih poročil raziskovalne literature o urjenju in razvoju zaposlenih, svetovanju in psihoterapiji ter vedenjskih sprememb. Smernice so sinergične in dopolnilne; da bi bile učinkovite ni nujno, da jim učenec svoje družbene in čustvene izkušnje v celoti prilagodi, pač pa se možnosti za uspeh povečujejo z vsako na novo osvojeno točko. Razdeljene so v štiri faze, ki sovpadajo z fazami

razvojnega procesa: priprava, učenje, osvojitve in vzdrževanje (<http://www.eiconsortium.org/research/guidelines.htm>).

Tlakovanje poti.

1. *Ocenitev potreb organizacije:* Določiti je potrebno najbolj kritične kompetence, ki za določeno vrsto dela odločajo o uspešnosti. Pri temu si pomagamo z učinkovitimi metodami, kot so primerjava na primer različnih čustvenih izkušenj ali pa intervjuji, ki jih opravimo tako z nadpovprečnimi, kot tudi s povsem navadnimi delavci. Poleg tega se je treba prepričati, da kompetence, ki jih je treba razviti, sovpadajo z organizacijsko kulturo in njeno celostno strategijo.

2. *Ocenitev posameznika:* Določitev mora temeljiti na ključnih kompetencah potrebnih za neko delo. Da bi maksimirali kredibilnost in veljavo, moramo podatke pridobivati iz različnih virov in z uporabo najrazličnejših metod.

3. *Ocene postavimo s previdnostjo:* Posamezniku je treba podati informacijo o njegovih prednostih in slabostih, pri tem pa moramo biti natančni in popolnoma jasni. Posamezniku moramo pustiti dovolj časa, da to informacijo predela in sestavi. Da bi se zavarovali pred obrambno reakcijo ali odporom, razlago podajamo v prijaznem okolju, vseeno pa se moramo izogniti izgovorom in /ali poneverjenemu zmanjševanju pomembnosti.

4. *Maksimiranje učenčeve izbire:* Ljudje so bolj motivirani, da se spremenijo, če se samo odločijo za to. Kolikor je le mogoče, jim moramo torej dovoliti, da se odločijo ali bodo sodelovali v procesu izboljševanja, cilje sprememb pa si morajo postaviti sami.

5. *Spodbujanje ljudi k sodelovanju:* Ljudje bodo z večjim veseljem sodelovali pri naporih za izboljšanje, če jim bomo dali vedeti, da je njihova vloga pomembna in učinkovita. Politike in procedure organizacije bi morale ljudi spodbujati k sodelovanju v dejavnostih razvoja, nadzorniki pa bi morali poskrbeti za pomoč in potrebno podporo. Motivacija je boljša tudi, če ljudje zaupajo kredibilnosti tistih, ki jih spodbujajo k urjenju.

6. *Povezovanje učnih ciljev z osebnostnimi vrednotami:* Ljudje se raje zavzamejo za spremembe, če le te sovpadajo z njihovimi vrednotami in upi. Če jim sprememba nič ne pomeni, se zanjo ne bodo potrudili. Tako moramo pri ljudeh poudarjati točke, v katerih dana sprememba sovпада s tistim, kar jim v življenju največ pomeni.

7. *Prilagoditev pričakovanj:* V učencih je treba graditi pozitivna pričakovanja, s tem da jim prikažemo, da se družbene in čustvene sposobnosti lahko izboljšajo, kar tudi prinese večje učinke.

8. *Preizkušanje prizadevnosti:* Oceniti moramo v kolikšni meri se je učenec pripravil učiti. Če ugotovimo, da je njegova pripravljenost majhna zaradi neučinkovite motivacije ali kakšnih drugih razlogov, moramo posredovati in mu za prizadevnost pomagati.

Izvrševanje in ohranjanje sprememb.

9. *Gojitev pozitivnih odnosov med učitelji in učenci:* Učitelji, ki so zaneseni, pristni in se znajo vživljati v čustva drugih, so najboljši pri vključevanju učencev v učni proces. Potrebno

je izbrati učitelje z naštetimi kvalitetai, poskrbeti pa moramo tudi, da te svoje lastnosti uporabljajo, kadar delajo z učenci.

10. *Spremembe naj gredo po svoji poti:* Učenje je bolj učinkovito kadar si ljudje določajo svoj program učenja, ki ga prikrojijo svojim unikatnim potrebam in situacijam. Kot dodatek k temu, da pustimo ljudem, da si postavijo svoje učne cilje, jim dopuščamo tudi, da ostanejo samostojni skozi cel program učenja, saj si tako lahko svoj učni pristop prilagodijo svojemu učnemu stilu.

11. *Natančno postavljeni cilji:* Ljudje si morajo biti na jasnem, kakšna je kompetenca, kako jo doseči in kako jo pokazati pri svojem delu. Prikazati jim moramo specifična vedenja in sposobnosti, ki sestavljajo ciljno kompetenco. Prepričati se moramo, da so cilji jasni, specifični, izziv za njihovo doseganje pa je optimalen.

12. *Razbijanje ciljev v obvladljive korake:* Spremembo bomo dosegli z večjo gotovostjo, če je proces razdeljen na več obvladljivih korakov. Tako učitelje kot tudi trenerje moramo spodbujati, da se izognejo prevelikim ambicijam.

13. *Oblikovanje možnosti za vajo:* Dolgoročna sprememba zahteva vztrajno urjenje na delu in drugje v življenju. Avtomatičnih navad se počasi odvajamo, nadomestijo jih novi odzivi. Tako je potrebno ustvarjati naravne priložnosti za vajo pri delu in v življenju. Učitelje moramo spodbujati, da konstantno ponavljajo nova vedenja skozi obdobje več mesecev.

14. *Povratna informacija o uspešnosti:* Spremljajoča povratna informacija o uspešnosti v napredovanju spodbudi ljudi in usmerja spremembe. Tako je nujno, da učenca ves čas obveščamo o njegovih rezultatih in ga pri tem podpiramo. Tudi drugi nadzorniki, vrstniki, prijatelji in člani skupine morajo v tem delu sodelovati in periodično ugotavljati njegov napredek.

15. *Zanašanje na eksperimentalne metode:* Najbolj učinkovite za učenje družbenih in čustvenih sposobnosti so aktivne, konkretne in eksperimentalne metode. Še posebej uspešne so tiste razvojne aktivnosti, ki vključujejo vse čute, so dramatične in energične.

16. *Vgrajevanje podpore:* V človeku pospešimo spremembo, če mu ponudimo podporo v soljudeh, ki se spopadajo s podobnimi spremembami (podporne skupine). Učni programi bi tako morali oblikovati skupine, v katerih bi si ljudje v naporu za napredek nudili konstantno podporo. Tudi opora učiteljev in mentorjev je v prizadevanju za zeleno spremembo nujno potrebna.

17. *Uporaba modelov:* S pomočjo videokaset ali pa kar v živo moramo prikazovati modele, ki jasno kažejo kdaj in kako je določena sposobnost uporabna v realnih situacijah. Študente moramo spodbujati k učenju, analiziranju in oponašanju takih modelov.

18. *Stopnjevanje vpogleda v notranjost:* Samozavedanje je podporni kamen čustvenih in družbenih zmožnosti. Učencem moramo pomagati, da v večji meri začnejo razumevati svoje miselne, čustvene in vedenjske učinke nase in druge okoli njih.

19. *Preprečitev zapadanja v stara stanja:* Učence moramo prepričati, da svoje spodrsrljaje in napake dojemajo kot izziv za nove napore.

20. Spodbujanje uporabe spretnosti na delu: Nadzorniki, sodelavci in podrejeni bi morali učenca v napredku podpirati in ga zanj tudi nagraditi, tako da bi mu dovolili, da novo pridobljene sposobnosti uporabi na delu. Tej funkciji morajo služiti tudi učitelji in mentorji. Z opomini in namigi ter z vzorom v visoko statusnih osebah spremembo še spodbudimo.

21. Oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira učenje: Sprememba se bo bolj gotovo obdržala, če je organizacijska kultura in njen značaj tak, da podpira spremembe in omogoča pozitivno atmosfero za preizkuse.

Ali je delovalo? Ovrednotenje spremembe.

22. Ocenitev: Da bi videli, ali ima razvoj dolgoročne učinke, ga je treba oceniti. Kadar je mogoče, moramo sposobnosti in spretnosti, ki se pokažejo na delu, nevsiljivo meriti pred in po procesu učenja ter tudi po najmanj dveh mesecih po zaključku procesa. Dobrodošli so tudi enoletni pregledi. V dopolnilo pregleda napredovanja v pridobivanju sposobnosti, moramo s pomočjo meritev uspešnosti in indikatorjev prilagoditve (kot so odsotnosti, bolniške, pritožbe, itd.), preučiti tudi njihov vpliv na rezultate pri delu.

Na koncu naj poudarim, da se dobrega vodenja ne da naučiti, potrebno se ga je nenehno učiti. Če se zavzeto trudimo bomo, ob predpostavki, da imamo določen potencial, zagotovo uspeli. Prav gotovo bo nekdo s skromnimi naravnimi sposobnostmi, ki pa se za nalogo, team in individualni napredek močno prizadeva, prej ko slej prehitel lenega človeka, ki svoje nadpovprečne sposobnosti zanemarja, saj bodo njegove napake s časoma narasle kot plevel nad travo. Tak človek ni sposoben prenesti svojih spoznanj iz ene situacije na drugo, saj nikoli ni zares razumel zakaj je bil tako uspešen. Paradoks je, da se lažje učimo od slabih kot dobrih vodij. Uspešno vodenje je namreč največkrat tiho in neopazno, slabo vodenje pa kar kriči po prepoznanju. Opazi se primanjkljaj zavedanja in razumevanja, sočustvovanja, doslednosti in integritete. Učni primeri, pri katerih pa moramo ostati objektivni in kot znanstveniki preučevati njihov vpliv na uspešnost skupin in nas samih. Učimo se, kako sami bolje ravnati. Najbolj srečni potencialni voditelji pa se vodenja učijo s pomočjo mentorja. Odličnega vodje, ki ve, da je njegov največji rezultat uspešnost podjetja tudi potem, ko njega že dolgo ne bo več ob strani (Adair, 1983: 191-196).

5. SKLEP

Čustva so bila v evropski tradiciji predmet številnih razlag, vendar najpogosteje z namenom, da bi ljudi svarili in obvarovali pred njihovo nevarnostjo in destruktivno močjo. Podobe kaotičnosti, neobvladljivosti, iracionalnosti, nevarnosti, ženstvenosti so bile, kolikor daleč seže zgodovinski spomin, zvezde stalnice zahodnega razumevanja človeške čustvenosti. Zahodna

tradicija je dajala prednost razumu in racionalnosti pred čustvi in drugimi *domnevno* »iracionalnimi« vidiki človeške eksistence.

V stari grški kulturi je bila spočeta ideja po racionalnem obvladovanju čustev. Taka ideologija se je v večji meri ohranila vse do druge polovice 20. stoletja, ko so si čustva končno pridobila vidno mesto v družbenem svetu. Začel se je celo poudarjati njihov pomen za bodisi individualno bodisi poslovno uspešnost. Na pogoje za ustvarjanje tega novega odnosa do čustev so vplivale obsežne družbene in kulturne spremembe. Nastala je doba čustev, v kateri je pomembno tudi za moške, ki so svoja čustva tradicionalno zatirali, da so nenehno v stiku s svojimi občutji in čustvi in jih znajo tudi odprto izražati. V javni sferi dela se je pojavilo celo pojmovanje »emocionalnega dela«, ki zagovarja, da morajo nosilci novih storitvenih del v skladu z vodilno logiko dobička svoja čustva nadzorovati in jih prilagajati emocionalnemu stilu storitev.

Zahteve visokega modernega sveta so pokazale, da samo razum ni več dovolj, potrebno se je poglobiti v človeka in spoznati njegovo zapleteno notranjost, tisto, »kar je očem nevidno«. K temu spoznanju nas vodi teorija čustvene inteligentnosti, ki raziskuje spretnosti, sposobnosti in veščine, ki izvirajo iz človeka. Teorija nas uči, da so samozavedanje, samozavest, samokontrola, pripadnost in poštenost, sposobnost komuniciranja, vplivanja, sprejemanja ali celo spodbujanja sprememb tiste zmožnosti, ki določajo uspeh vodje na današnjem trgu.

V poslovnem svetu obstaja veliko opredelitev vodenja, v svojem bistvu pa vse opredelitve poudarjajo odnos, v katerem ena oseba vpliva na ravnanja drugih oseb. Vodenje se tako povezuje z motivacijo, procesom komunikacije in aktivnosti v skupini. V zadnjem času se na tisoče »strokovnjakov za vodenje« preživlja s tem, da testira in preučuje vodilne kadre; vse z namenom, da bi poslovneže usposobili, kako cilje – pa najsi bodo strateški, finančni, organizacijski ali vse troje – uresničiti v praksi. Uspešno vodenje pa je še vedno za mnoge ljudi in podjetja neznanka. Eden od razlogov je tudi ta, da do nedavnega nobena empirična raziskava ni natančno pokazala, katero vodstveno vedenje daje pozitivne rezultate.

Tradicionalne teorije o vodenju so namreč pri opredeljevanju stilov vodenja izhajale iz različnih predpostavk: od načinov sprejemanja odločitev vodje, do situacij in načina, ki ga vodja uporablja za motiviranje zaposlenih. Nobena teorija pa ni izhajala iz čustvenih dimenzij vodenja. Tako sem v diplomski nalogi, s pomočjo dognanj znanstvenika Daniela Golemana, tak pristop izbral sam. Izhajal sem iz dimenzij čustvene inteligence vodje.

Čustvena inteligenca vodje je sposobnost, ki se nanaša na uspešno ravnanje s seboj in v odnosih z drugimi. Vodenje skupine je po svoji naravi predvsem delo z ljudmi. Vsak med njimi, tudi sam vodja, je samostojna in samosvoja osebnost, ima svoje značilne lastnosti in sposobnosti, potrebe in težnje, svoj pogled na svet in dogajanja okrog sebe, svoj način

odzivanja na težave in spodbude. Kdor hoče biti uspešen pri vodenju, mora najprej spoznati sebe, da bi lahko spoznal sodelavce in jih tako tudi bolje razumel. To predstavlja poseben izziv moškim vodjem s tradicionalno moško identiteto, ki izključuje ukvarjanje s čustvi – lastnimi in tujimi. Vodja mora vsakemu prilagoditi način dela in ravnanje: pri nekem z lepo besedo vse dosežemo, pri drugemu je potrebna ostrejša zahteva; kar nekdo obljubi, tudi izpolni – drugega je potrebno nekajkrat opomniti, da bo izpeljal naloge, ki jih je sam svobodno prevzel.

Uspešen, čustveno inteligenten vodja je povezan s svojo skupino, se čuti kot njen član in se z njo istoveti. Za uspešno vodenje pa je bistveno tudi to, koliko je sposoben zaznavati njeno notranje dogajanje, vzajemno vplivanje posameznikov na posameznike in celotno skupino ter nihanje razpoloženja v njej. Pravimo, da je dober vodja tisti, ki ima pretanjen posluh za dogajanje v skupini in vidi vse, kar je v njej novega. Skupini pomaga, da prebrodi težave in krize, s katerimi se srečuje, in da s pogovori, ki sproščajo in dajejo novih pobud, premaga tudi svojo notranjo napetost. Vodenje skupine in delo z ljudi zahteva torej ogromno psihološkega znanja. Tega nove teorije povezujejo v skupno ime: čustvena inteligenca.

Podobno kot starševstvo tudi vodenje ne bo nikoli eksaktna znanost. V zadnjem času so raziskave pomagale staršem, da so začeli razumevati genetične, psihološke in vedenjske komponente, ki vplivajo na njihovo »delovno uspešnost«. Z raziskavo o čustveni inteligenci, pa so tudi vodje dobili jasnejšo sliko o tem, kaj morajo narediti, da uspešno vodijo.

Poslovno okolje se nenehno spreminja in vodja se mora temu prilagajati. Iz ure v uro, iz dneva v dan, iz tedna v teden morajo vodilni delavci uporabljati svoje vodstvene prijeme kot profesionalci pri golfu – uporabiti pravo ob pravem času in v pravi meri.

6. LITERATURA

1. Adair, John (1983): A modern guide to developing leadership skills. Pan Books Ltd, London.
2. Bast, Mary: Out of the Box Coaching and Breakthroughs with ennegram.
[URL:<http://www.breakoutofthebox.com/Idrho.htm>], 5.7.2002
3. Cherniss, Cary: Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters.
[URL:http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm], 5.7.2002
4. EE.ED.AC.UK: Leadership Styles.
[URL: <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/styles.html>], 30.7.2002
5. Eiconsortium: Guidelines for Best Practice.
[URL: <http://www.eiconsortium.org/research/guidelines.htm>], 5.7.2002
6. Evans, Roger in Russell, Peter (1992): Ustvarjalni manager. Alpha Center d.o.o., Ljubljana.
7. Fineman, Stephen (1993): Emotion in Organizations. Sage Publications Ltd, London.
8. Goleman, Daniel (1998): "What Makes a Leader?". Harvard Business Review, Boston, nov./dec. [URL:<http://www.facstaff.bucknell.edu/pagana/mg330/goleman.html>], 30.7.2002.
9. Goleman, Daniel (1999): Čustvena intelienca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Mladinska knjiga, Ljubljana.
10. Goleman, Daniel (2000): Uspešno vodenje (I. Del). Podjetnik, junij, str. 35-41.
11. Goleman, Daniel (2000): Uspešno vodenje (II. Del). Podjetnik, julij, str. 32-38.
12. Goleman, Daniel (2000): Leadership that Gets Results.
[URL: <http://www.pla.org/conference/conf02/ietwo.pdf>]. 30.7.2002
13. Goleman, Daniel (2001): Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Mladinska knjiga Založba d.d., Ljubljana.
14. Handy, Charles (1993): Understanding Organizations Penguin Group Ltd., Middlesex.
15. Heartskills: EQ Definitions.
[URL:<http://www.heartskillscoach.com/eq/eqdefinitions.html>], 5.7.2002.
16. Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2002): »Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim«. Teorija in praksa, 1/2002, str. 30-48.
17. Leadership Management Development Center, Inc. (1997): Decison Making Styles.
[URL: <http://www.leadershiomanagement.com/htm-files/decision.htm>]. 30.7.2002.
18. Mesner Andolšek, Dana (2002): »»Make me whole again.« Čustva v organizaciji«. Teorija in praksa, 1/2002, str. 10-29.
19. Možina, Stane...[et al.] (1994): Management. Didakta, Radovljica.

20. Mullins, Laurie (1989): Management and Organisational Behaviour. Pitman Publishing, London, II.
21. Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen, Edwards, David J (1998): Organisational Behaviour and Analysis. Addison Wesley Longman Inc., New York.
22. Simmons Management Systems: [URL: www.eqhelp.com], 5.7.2002.
23. Simmons, Steve, Simmons, John C (2000): Merjenje čustvene inteligence: Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
24. Sorko, Nataša: Čustva pomembnejša od inteligence?
[URL: http://www.pinkponk.com/aktualnatema.asp?ID_at=124], 5.7.2002.
25. Stoner, James A.F., Freeman, Edward R. (1992): Management. Prentice – Hall International Inc., New Jersey. V.
26. Šadl, Zdenka (1997): “Spremembe emocionalnih stilov – od industrijske moderne k visoki modernosti”. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo XXV/183, str. 163-171.
27. Šadl, Zdenka (1999): Usoda čustev v zahodni civilizaciji. Znanstveno in publicistično središče (zbirka Sophia), Ljubljana.
28. Šadl, Zdenka (2002): ““We’re out to make you smile”. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah”. Teorija in praksa, 1/2002, str. 49-80.
29. Šček, Janez (1987): Pot do učinkovite delovne organizacije: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, Ljubljana.
30. The Denver Post (1997): Courage Makes Up a Leader. November 9.
[URL: <http://www.advance-coaching-denver-boulder.com/articles-marshall-colt.htm>]
31. Thorndike E.L (1920): Intelligence and it's users. Harper's Magazine, London.
32. Top-Education: Leadership Styles.
[URL: <http://www.top-education.com/Management/LeadershipStyles.asp>], 30.7.2002
33. Valentinčič, Jože (1987): Demokratično vodenje skupine. Delavska enotnost (Knjižnica sindikati; št. 91), Ljubljana.