

Daniel Goleman

**Čustvena inteligenca na delovnem mestu
(Working with Emotional Intelligence)**

Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2001,
str. 351, 6.490,00 SIT (ISBN 86-11-15968-3)

Posameznikovo sebstvo je skupek razuma, zavedanja in čustvovanja. Slednje ne samo, da zaznamuje njegovo življenje, ampak tudi narekuje njegov način izražanja in delovanja v obstoječi družbi. Skupek čustev, ki jih posameznik izraža v pozitivnem ali negativnem smislu so reakcije na dražljaje v okolju in odsevi trenutnega psihološkega ravnovesja v njem. Oseba, ki je zmožna nadzorovati svoja (predvsem negativna) čustva, razpolaga s tako imenovano čustveno inteligenco. Goleman jo je označil za "sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi" (str. 338).

Čustvena inteligenca na delovnem mestu (Working with Emotional Intelligence) je najnovejša knjiga avtorja uspešnice Čustvena inteligenca. Tudi zadnje delo dokazuje, kako temeljit je bil avtor pri opisovanju in predstavljanju čustvene inteligence, ki jo označuje kot lastnost najboljših vodij, menedžerjev in direktorjev v uspešnih podjetjih in organizacijah širom po svetu. To poljudnoznanstveno delo nam poskuša pojasniti, zakaj je podjetje oz. delovna organizacija uspešna in konkurenčna, če se zaveda, percipira ter prakticira vedenjske vzorce, ki jih sproža čustvena inteligenca. Lahko bi celo dejali, da gre za 'priročnik', ki postreže z uporabnimi nasveti, kako je potrebno delovati na delovnem mestu, da si zagotoviš sloves uspešnega vodje. Vendar pa je Goleman že na začetku svoje knjige jasno povedal, da njegova knjiga ne daje nasvetov v smislu "pomagaj si sam" (str. 26). Knjiga je napisana v preprostem jeziku, zelo tekoče, predvsem pa postreže z množico anekdot in primerov različnih empiričnih raziskav, ki so jih izvedle različne znanstvene institucije in posamezniki v različnih odmevnih in priznanih znanstvenih institucijah v ZDA in drugod po svetu. Ker knjiga

ni pisana v strogem znanstvenem jeziku, jo priporočam v branje menedžerjem, vodjem, direktorjem in tistim, ki bodo to še postali, ali pa zgolj posameznikom, ki si želijo razširiti obzorja o delovanju čustev in človeškem odzivanju nanje, naj sežejo po njej in začutijo prepletenost čustev, življenjskega ritma posameznika, njegovega dela in nenazadnje "identitete" zvezdnika.

Knjiga je sestavljena iz petih delov in ravno toliko krajših dodatkov. V prvem delu nam avtor predstavi nova merila za merjenje uspešnosti na delovnem mestu. Sam pravi, da je bolj kot strokovnost in sposobnost (IQ) pomembna čustvena inteligenca (EI), ki odraža dejansko vrednost posameznikovega dela in poslovne ustvarjalnosti. Slednja je po Golemanovem mnenju tista, ki loči povprečneže od zvezdnikov, torej ljudi, ki dosegajo visoke delovne rezultate in zasedajo uspešna ter tudi odgovorna vodilna delovna mesta, ravno (tako vsaj meni Goleman) zaradi visoke stopnje osebne čustvene inteligentnosti. Nekje na drugi polovici prvega poglavja je Goleman predstavil model čustvenih spretnosti. Te je delil na osebne spretnosti: zavedanje sebe, obvladovanje sebe in motivacija ter na družbene spretnosti: empatija in družbene spretnosti. Vsakega od naštetih aspektov čustvenih spretnosti, ki predstavljajo poglobitveni element čustvene inteligence, je razcepil še na posamezne podnivoje. V drugem, tretjem in četrtem poglavju je razčlenil in podrobno predstavil vsakega od elementov čustvenih spretnosti. Seveda moram poudariti, da se je avtor opiral tudi na nevrološke razlage delovanja čustev pri posamezniku (tam kjer razlaga recimo proces amigdaline ugrabitve - proces v delu možganskega debla, ki sproža impulzivne in nenadzorovane vedenjske reakcije posameznika), manj pa recimo na teoretska dognanja, ki so bila v času ustvarjanja Golemanove knjige znana na področju čustev in čustvene inteligence - relativno novega konstrukta.

Goleman ugotavlja, da "pomen čustvene inteligentnosti v podjetju narašča, čim bolj se približujemo vrhovom" (str. 48) in da zvezdniki ne obvladujejo zgolj posameznega aspekta čustvene inteligentnosti, ampak vseh pet: samozavedanje, samoobvladova-

nje, motivacija, empatija in družbene spretnosti (str. 53).

V drugem poglavju nam avtor predstavi "tehnike" obvladovanja sebe. Predstavljenih je dvanajst delovnih sposobnosti, ki temeljijo na samoobvladovanju in služijo kot temelj za definicijo posameznika kot zvezdnika v storilnosti.

V tretjem poglavju je Goleman predstavil spretnosti ljudi pri obvladovanju okolice, medosebnih stikov med posamezniki v timu in umetnost vplivanja na posameznike ali tim. Kako pomembno je sinhrono delovanje tima in delovnih skupin so pokazali nekateri primeri podjetij. Posameznik/i z visoko stopnjo čustvene inteligence je/so bolj uspešno nadzoroval/i delovno skupino in pripomogel/i k večji storilnosti in uspešnosti ne zgolj posameznega tima, ampak dolgoročno tudi vsega podjetja. Še bolj kot uglašenost tima, je pomembna uglašenost med timi, kajti pomanjkanje le-te ne uničuje zgolj delovnega vzdušja v podjetju, ampak krha tudi medosebne odnose, ki se kasneje kažejo v manjši storilnosti celotnega podjetja in končno nižji tržni in konkurenčni vrednosti.

V četrtem poglavju zagovarja avtor tezo o učenju in treniranju čustvene inteligentnosti. Medtem ko je IQ bolj ali manj prirojen, strokovnost pa stvar večletnega študija in vežbanja psihične in fizične storilnosti, je moč in posebnost čustvene inteligence ravno v njenem brezmejnem učenju v kateremkoli življenjskem obdobju. Goleman je postregel s stvarnimi napotki "učenja" čustvene inteligence, obenem pa je tudi opozoril, da niso vse tehnike primerne za učenje čustvene inteligence. Tukaj govori predvsem o tistih organizacijah (imensko jih sicer ne navaja), ki poskušajo zastarele in neučinkovite učne metode čustvovanja ponovno tržiti v imenu čustvene inteligence. Ob tem pa poudarja, da je kar nekaj metod, ki nudijo uspešno učenje EI, vendar ob predpostavki, da je tudi posameznik zainteresiran in pripravljen žrtvovati nekaj dragocenega časa (in seveda tudi denarja), predvsem pa pripravljen na spremembe na daljši rok.

V petem, zadnjem delu je postregel s primerom čustveno inteligentne organizacije.

Če so do tega trenutka vsi tisti, ki prebirajo knjigo, skeptični pri uspešnosti posameznikov, podjetij ali organizacij (tudi) na račun čustvene inteligence, jih je primer podjetja 'Egon Zehnder International' prepričal o nasprotnem. V tem podjetju se med vodstvom in zaposlenimi odvijajo medosebni odnosi, ki temeljijo na vseh na začetku navedenih elementih čustvene storilnosti. In ne samo to. Zvezdnik se pokaže kot nekdo, ki je dejansko zmožen racionalnega delovanja zaradi prisotnosti EI. Kot pravi Goleman, "...je uvajanje takšne prakse koristno tako za poslovno uspešnost kot za organizacijo, saj delavcu daje zadovoljstvo ob delu in voljo do dela". V nasprotju s takšno strategijo pa deluje mnogo drugih podjetij, ki jih je avtor pravtako predstavil, po načelu maksimalne storilnosti in minimalne ali ničelne čustvene vpletenosti zaposlenih. Posledice pridejo na plan predvsem takrat, ko nastopijo negotovi, viharji časi tržne ekonomije, gospodarska recesija, zasičenost trga itd. Podjetja in delovne organizacije, ki zanemarijo stvarnost čustvene inteligentnosti se morajo prej ali slej soočiti s posledicami gospodarske stagnacije ali kar je še huje s propadom, ki pa kot vedno najbolj prizadane zaposlene na dnu delovne hierarhične strukture.

Goleman je s svojo knjigo o čustveni inteligenci na delovnem mestu postavil čustva v nekoliko širši družbeni kontekst, ki sedaj ne zadeva več zgolj posameznika, ampak tudi njegovo okolico v kateri živi in deluje - kot na primer delovno mesto. Nekateri kritiki kot naprimer Krone in Dougherty so prepričani, da je Goleman preveč površinsko obravnaval zastavljeno problematiko in se v resnici premalo posvečal problemu čustvene inteligence na teoretski ravni. To je tudi ena izmed poglavitnih pomankljivosti Golemanovih del o čustveni inteligenci, saj pri problematiziranju zahtevnejši bralec zazna teoretsko praznino oz. spoznavno-teoretsko nedorečenost avtorja o čustvih in čustveni inteligentnosti. Vendar pa je potrebno povedati, da je knjiga bolj kot za teoretike pisana za širši krog 'laičnih' bralcev, za katere pa je po mojem mnenju predvidel, da bi preveč teoretsko zasnovana knjiga odvrnila tiste bralce, ki jih čustvena inteligenca kot potencialno sredstvo za dosega-

nje uspešnosti na trgu dela in v življenju nasplošno zanima, vendar bi bil celoten koncept, zaradi slabšega poznavanja tematike, ljudem težje predstavljen. Kljub vsemu je potrebno priznati, da je Goleman s svojimi deli o čustveni inteligenci odprl povsem novo poglavje na področju čustev in pripomogel k večji osveščenosti javnosti o pomembnosti emocij na delovnem mestu.

Pri sklicevanju Golemana na rezultate različnih empiričnih raziskav opazimo metodološko nedoslednost avtorja. Večina raziskav, ki jih je avtor uporabil za dokazovanje prisotnosti čustvene inteligence pri posamezniku, ki dosegla zavirljive rezultate na delovnem mestu, v resnici sploh ni proučevala čustvene inteligence, ampak neke druge psihološke dejavnike. Avtorju lahko zamerimo tudi to, da se je skliceval zgolj na lasten model čustvene inteligence, pri tem pa zanemarljivo druge že preizkušene teoretske modele. Dobra stran raziskav, ki jih je sam odobril za merjenje EI, pa je ta, da so jih opravljali ljudje iz različnih institucij in organizacij in tako pripomogli k večji objektivnosti rezultatov. Čeprav je mogoče čutiti, da je knjiga napisana nekoliko preveč "podatkovno", pa so ravno vsi ti primeri dobre ilustracije za prisotnost nekih globljih čustvenih dogodkov v posameznikih, ki jih avtor imenuje čustvena inteligenca. Kljub očitkom nekaterih kritikov Golemanu, da bi rad s čustveno inteligenco oziroma z odsotnostjo čustev na delovnem mestu opravičil neuspešnost mnogih delovnih organizacij, je avtor dokazal, da je pri neuspešnih posameznikih in delovnih organizacijah pogosto prisotno tudi pomanjkanje čustvenega stanja posameznikov v delovnih organizacijah. To pa se mi zdi dovolj trden razlog, da lahko opravičimo Golemanov poudarek na emocijah. Čeprav sem na začetku omenila, da se avtor izogiba opredelitvi knjige kot priročniku, pa bralec kljub vsemu opazi, da bi knjiga to lahko bila. Navsezadnje so v knjigi predstavljeni tisti vzorci vedenja, ki spreminjajo posameznika v uspešnega delavca in odličnega vodjo.

Nekatere kritike moti, da ima knjiga večji poudarek na menedžerjih, direktorjih in na splošno na ljudeh na vodilnih položajih kot pa na ljudeh iz nižjih hierarhičnih ravni v

delovnih organizacijah. To je sicer razumljivo, vendar pa je bila očitna avtorjeva naloga spregovoriti o zvezdnikih. To pa nikakor ne pomeni, da so čustveno inteligentni zgolj uspešni voditelji. Čustvena inteligenca se odraža pri vseh ljudeh, ki so se sposobni soočiti z vsakodnevnimi težkimi in včasih na videz brezizhodnimi situacijami, pa vendar zmožni treznega in preudarnega razmisleka, kar jim omogoča ravno visoka stopnja zaznavanja sebe, drugih in okolice, ki jih obdaja. To pa je navsezadnje tisto, kar loči 'zvezdnika' od povsem povprečnega posameznika.

Knjiga Čustvena inteligenca na delovnem mestu avtorja Daniela Golemana je izvrstno branje za vse tiste, ki bi radi izvedeli kaj več o sebi in drugih, predvsem pa o čustvih, na katera se ljudje odzivamo tako ali drugače v različnih situacijah na delovnem mestu.