

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ČUSTVA IN ODLOČANJE: ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV V  
VRHUNSKEM ŠPORTU IN POSLOVNEM SVETU**

Ljubljana, 26. september 2018

ŽIGA BOŽIČ ŽAGAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Žiga Božič Žagar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Čustva in odločanje: analiza izbranih primerov v vrhunskem športu in poslovnem svetu v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandro Penger

### IZJAVLJAM:

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ČUSTVA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev in zgodovina čustev</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Vrste čustev</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Pričakovana čustva .....	6
1.2.2 Takojšnja čustva .....	7
1.2.2.1 <i>Naključna čustva</i> .....	8
1.2.2.2 <i>Čustva povezana z dejanjem</i> .....	8
1.2.3 Podzavestna čustva .....	8
<b>1.3 Kontroliranje čustev</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Čustvena inteligenca</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 Vpliv čustev na odločanje</b> .....	<b>12</b>
1.5.1 V poslovnem svetu .....	12
1.5.2 V Vrhunskem športu.....	14
<b>2 ODLOČANJE</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Opredelitev odločanja</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Racionalni model odločanja</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Intuitivno odločanje</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 Neodločnost in negotovost</b> .....	<b>20</b>
2.4.1 Neodločnost .....	20
2.4.2 Negotovost.....	21
<b>2.5 Etično odločanje</b> .....	<b>22</b>
<b>2.6 Odločanje v vrhunskem športu in poslovnem svetu</b> .....	<b>23</b>
<b>3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2 Zasnova raziskave in metodologija</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 Predstavitev izbranih primerov</b> .....	<b>27</b>
3.3.1 Predstavitev primera 1: Veselin Vujović .....	27
3.3.2 Predstavitev primera 2: Igor Kokoškov .....	28
3.3.3 Predstavitev primera 3: Elon Musk .....	29
<b>3.4 Analiza izbranih primerov</b> .....	<b>31</b>
3.4.1 Analiza primera 1: Veselin Vujović .....	31
3.4.2 Analiza primera 2: Igor Kokoškov .....	32
3.4.3 Analiza primera 3: Elon Musk.....	33
<b>3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj</b> .....	<b>34</b>
<b>3.6 Ugotovitve na podlagi analize primerov</b> .....	<b>39</b>
<b>3.7 Priporočila za vodje v športu, športnike in vodje v poslovnem svetu</b> .....	<b>41</b>
3.7.1 Priporočila za vodje v vrhunskem športu in športnike .....	42
3.7.2 Priporočila za vodje v poslovnem svetu .....	43

<b>SKLEP</b> .....	<b>45</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>46</b>

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pregled prispevkov avtorjev na področju čustev skozi zgodovino .....	5
Tabela 2: Socialne funkcije čustev v športu.....	5
Tabela 3: Model posameznikovega vedenja in spoznavanja z etično dilemo .....	22
Tabela 4: Igralski dosežki Veselina Vujovića.....	27
Tabela 5: Trenerski dosežki Veselina Vujovića.....	28
Tabela 6: Trenerski uspehi in mejniki Igorja Kokoškova .....	29
Tabela 7: Uspešna pot Elona Muska .....	30

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Strategije kontroliranja čustev .....	10
Slika 2: Racionalni model odločanja.....	16
Slika 3: Intuitivni model odločanja .....	19
Slika 4: Prikaz poteka kvalitativne raziskave.....	26
Slika 5: Veselin Vujovič .....	27
Slika 6: Igor Kokoškov .....	28
Slika 7. Elon Musk.....	30
Slika 8: Model izboljšanja kontrole čustev .....	35

## UVOD

Od Descarta do Humea in naprej so bila čustva obravnavana kot sinonim za iracionalnost. Strast in razum sta bila nasprotna. Čustva so bila kaotična, nezrela in nenavadna. Zelo pogosto so bila odmaknjena od razuma in razmišljanja, ker je veljalo splošno prepričanje, da čustva vplivajo na racionalen proces. To je bilo vidno predvsem pri odločanju na področju Kitajske, kjer so bila čustva ločena od ustreznega obnašanja, kar je veljalo zlasti v komercialnih okoljih. Ponovno razmišljanje o potencialni racionalnosti čustev je v zadnjih letih postalo vse pogostejše in je stopalo vedno bolj v ospredje, delno tudi kot odziv na izboljšano razumevanje čustev v človeški inteligenci in pri odločanju (Li, Ashkanasy & Ahlstrom, 2014). Čustva so kompleksne reakcije na zunanje vpliv, ki se zaznajo v umu in telesu ter so lahko negativne ali pozitivne narave (Koshaki & Solhi, 2016).

Kot je že Darwin napisal leta 1872, imajo ljudje čustva, ker so ta izjemnega pomena za preživetje, kot takšna pa so tudi pomemben del človeške prilagodljivosti. Čustva so prilagodljiva, funkcionalna in služijo ljudem za identifikacijo pomembnih informacij ter organizacijo kognitivnih dejavnosti in za nadaljnje obnašanje. Kot takšna igrajo čustva pomembno vlogo v racionalnem procesu odločanja. Kar se tiče racionalnosti z ustvarjanjem občutkov v zvezi s morebitnimi izgubami, čustva postanejo nujno funkcionalna komponenta čutenja v negotovem svetu. Čustva so namenjena tudi izražanju globokih želja in motivacije s strani ljudi, ki sprejemajo odločitve. To je v nasprotju z neracionalnostjo, karete namen je večanje ali zmanjšanje stopnje tveganja in negotovosti, ki izvira iz predhodnega razpoloženja ali izkušenj iz preteklosti (Li, Ashkanasy & Ahlstrom, 2014).

V športni psihologiji vedno bolj posvečajo pozornost povezavi med rezultati in čustvi. Ugotovljeno je, da uspeh pri športu ni odvisen le od človeške fizične pripravljenosti, saj nanj zelo vpliva tudi čustvena domena. Zato igrajo čustva ključno vlogo pri določanju rezultatov uspešnosti. Kratkoročno in dolgoročno imajo lahko čustva in stres veliko akutnih posledic na fizične in kognitivne sposobnosti, kar se pozna tudi pri uspešnosti športnikov (Davis & Davis, 2015). Ena najpomembnejših sestavin za uspeh pri športu je dobro odločanje. Zdi se, da imajo najboljši športniki občutek, da točno vedo, kako, kaj in kdaj nekaj storiti. Ker je odločanje izjemnega pomena pri športnikih in športnih trenerjih, je pomembno razumeti proces, ki ga športniki uporabljajo, in dejavnike, ki lahko vplivajo na proces (Hepler, 2015).

Raziskave so že pokazale, da podjetniško odločanje pogosto temelji na racionalnem ekonomskem modelu. Čustva in kognitivne sposobnosti se počasi začenjajo izpostavljeni kot pomembni teoretični pojavi v podjetniškem raziskovanju. Nedavne študije so potrdile to predpostavko in pokazale, da igrajo čustva pomembno vlogo pri vrednotenju in izkoriščanju možnosti podjetnikov, dojemanju tveganj in zavezanosti podjetjem (Brundind & Gustafsson, 2013).

Hess in Bacigalupo (2011) ločita kognitivne funkcije na tiste, ki so hitre, implicitne, brez napora in čustvene, ter jih primerjata s tistimi, ki so počasne, zavestne, eksplisitne in logične. Avtorja verjameta, da bi se odločanje lahko izboljšalo, če bi se ljudje odločali manj intuitivno in čustveno ter bolj logično in racionalno. Predlagata, da bi ljudje sprejemali boljše odločitve, če bi naše kognitivne funkcije ločili od procesa odločanja in bi za sprejemanje odločitev bolj uporabljali intenzivno zbiranje podatkov in analitične procese ter manj intuitivno odločanje.

Ko ljudje sprejemajo odločitve, pogosto mislijo o čustvih, ki bi lahko nastala, če bi sprejeli določeno odločitev. Zato lahko ljudje pričakujejo čustvo, preden se odločitev uresniči ali sprejme, čutijo čustva, ko prejmejo izid njihove odločitve, kar lahko podoživijo s pomočjo spomina, ko razmišljajo o preteklih odločitvah. V procesu odločanja je zaznava posameznih čustev kritična pri določanju ne le motivacije za sprejem odločitve, ampak tudi vpliva odločitve na druge. Ljudje, ki sprejemajo odločitev in razumejo čustva drugih, lahko to izkoristijo, da bi preprečili negativne rezultate. Če ljudje razumejo svoja čustva, bodo veliko učinkovitejši pri upravljanju teh čustev v procesu odločanja (Hess & Bacigalupo, 2011).

**Osnovni namen** pričujočega magistrskega dela je razširiti znanje in povezati koncept čustev in koncept odločanja, preučiti in analizirati oba konstrukta s pomočjo tujih virov in literature ter pojasniti, kako čustva vplivajo na odločitve. V prihodnosti lahko povezovanje teh dveh konstruktov pripomore vodjem podjetij in športnim voditeljem, da upoštevajo čustveni dejavnik pri odločanju in s tem optimizirajo svoj proces odločanja. Namen magistrskega dela je v teoretičnem delu povezati koncepta čustev in odločanja. V praktičnem delu magistrskega dela bom z analizo primerov vodij iz sveta športa in poslovnega sveta preučil, kateri vodilni so dajali premalo pozornosti in pomembnosti vplivu čustev, ki so bila prisotna v trenutku sprejemanja odločitev. S povezovanjem teoretičnega in praktičnega dela pričujočega magistrskega dela bom podal priporočila za nadaljnje izboljšave pri odločanju pod vplivom čustev.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je prek podrobnega pregleda tuje strokovne literature na področju čustev in odločanja prikazati njihov vpliv na izbranih primerih. Na podlagi tega bom razložil, kako lahko pri procesu odločanja upoštevamo vpliv čustev in kako lahko odločitve pod vplivom čustev izboljšamo ter optimiziramo. **Pomožni cilji** magistrskega dela bodo naslednji:

1. Preučiti koncept čustev in opredeliti njegove bistvene elemente s pomočjo javno dostopne tuje strokovne in znanstvene literature.
2. Preučiti koncept odločanja s pomočjo javno dostopne tuje strokovne in znanstvene literature.

3. Preučiti elemente koncepta odločanja in čustev ter kako se ta dva koncepta dopolnjujeta in vplivata drug na drugega.
4. Izluščiti in oblikovati priporočila, ki bodo vodjem podjetij in športnim voditeljem pomagala pri njihovem sprejemanju odločitev in poslovanju.

**Temeljno tezo** podajam na osnovi postavljenih ciljev, ki pravi: »Čustva so moderator povezave med vodenjem in odločanjem, in sicer na način, da nižja kot je čustvena vpletenost v odločanju, boljše je vodenje.« Torej, boljše kot ima posameznik kontrolo nad svojimi čustvi in čustvi ostalih ter manjši kot je vpliv čustev v trenutku odločanja, boljši bo izid odločitve. Nižja raven čustvene vpletenosti v odločanje bo bolj koristila športnikom, športnim voditeljem, zaposlenim in podjetjem.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih raziskovalnih **vprišanjih**:

1. Kako sta čustvo in odločanje med seboj povezana?
2. Na kakšen način voditelji izboljšajo čustveno kontrolo?
3. Kako čustva vplivajo na odločitve?
4. Kako kontroliranje čustev izboljša odločitve športnih voditeljev in vodij v poslovnem svetu?
5. Kaj spremeniti v svojem procesu odločanja, da postanemo boljši?

Metodološko bo magistrsko delo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretičen del bo razdeljen na dva dela. V prvem sklopu bom predstavil konstrukt čustev, drugi sklop se bo nanašal na konstrukt odločanja. V teoretičnem delu bo uporabljena deskriptivna metoda raziskovanja, s pomočjo katere bom predstavil in opisal trenutno stanje na področju odločanja in čustev. Glavno izhodišče raziskave predstavljajo sekundarni viri oz. tuja strokovna literatura s področja čustev in odločanja.

Raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni raziskavi in analizi izbranih primerov uporabe čustev in odločanja za izboljšanje delovanja vodij v poslovnem svetu in športnih voditeljev, obenem bo tudi nadaljevanje prvega teoretičnega dela pričujočega magistrskega dela. Namen raziskovalnega dela je razviti koncept vpliva čustev na odločanje, kar bom dosegel s povezovanjem teoretičnih izhodišč z ugotovitvami iz praktičnega raziskovalnega dela.

V tretjem in zadnjem delu magistrskega dela bom pozornost namenil analizi izbranih primerov, pri čemer bom izhajal iz kvalitativne raziskave. Tretji del bo tako namenjen predstavitvi posameznih voditeljev v vrhunskem športu in poslovnem svetu, ki so bili izbrani za namene magistrskega dela naloge. Za ta del bom preučil sekundarne podatke, pridobljene s pomočjo spletnih strani podjetij, letnih poročil ter člankov. Magistrsko delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami, ki bodo pridobljene v okviru pričujočega magistrskega dela.

# 1 ČUSTVA

## 1.1 Opredelitev in zgodovina čustev

Večina teorij, ne glede na to, ali so implicitne ali eksplicitne, poudarja, da čustvo ni enostaven fenomen. Slednji ne more biti popolnoma opisan z opisovanjem čustvenih izkušenj, prav tako ne more biti dokončno opisan z elektrofiziološkimi merjenji v možganih, živčnem sistemu ali katerem koli drugem sistemu v človeškem telesu. Popolna opredelitev čustev mora upoštevati zavesten občutek čustev, proces, ki se zgodi v možganih in živčnem sistemu, ter opazovanje izraznih vzorcev čustev, predvsem tistih, ki se kažejo na obrazu (Izard, 2013, str. 4).

Nevroznanstveni pristop se osredotoča na fiziološke manifestacije čustev, kjer so čustva opredeljena kot fiziološki ali nevrolški odzivi, ki informirajo organizem glede zelene ali neželene situacije. Za vsak možen odziv, ki se lahko zgodi v dani situaciji, čustva proizvedejo signal v organizem ne glede na to, ali bo odziv zelen ali neželen pri ustvarjanju in doseganju nekega cilja (Leblanc, McConnell & Monteiro, 2014).

Čustva so občutljivi procesi, ki človeka pozivajo, da ukrepa in ocenjuje njegova dejanja. Čustvo se lahko razlikuje od drugih kognitivnih procesov, od katerih ima vsak svojo posebnost. Posebnost čustev je ta, da ločijo svet na pozitivni in negativni, to je nekaj, česar ne zmore nobena druga moč ali procesiranje informacij. S čustvi človek opredeli, koliko mu neka stvar pomeni, s čimer ustvari hierarhijo potreb in dejanj v svojem življenju (Mordka, 2016). Čustva so pomembna gonilna sila v moralni presoji, vplivajo na to, kako ljudje mislijo, se obnašajo ter kako se odzivajo na informacije, ki jih prejmejo. Lahko imajo osebne in socialne posledice, ki lahko vplivajo na motivacijo in vedênje v športu in vadbi (Proios, 2014).

Čustva so izkušnje, ki se uporabljajo za kritje različnih duševnih stanj in telesnih procesov, ki izhajajo iz zelo pozitivnih ali negativnih ocen nekaterih resničnih ali namišljenih dogodkov ali dejanj. Avtorja sta opredelila srečo, ponos in ljubezen kot tri najpomembnejša pozitivna čustva, ki so najbolj povezana z doseganjem ciljev. Jeza, strah, žalost in sramota pa so najpomembnejša negativna čustva, ki so povezana z neuspehom in težavami (Koshaki & Solhi, 2016). Pozitivna čustva spodbujajo ljudi k bolj kreativnemu razmišljanju. Čustvo je negativno, ko oseba ni prepričana glede izida posameznega dogodka in je posledično mentalno ter čustveno blokirana (Brundind & Gustafsson, 2013). Čustva so doživeta zavestno ali podzavestno. Podzavestno lahko neka oseba čustva zavestno doživlja, vendar ne zna ali ne more identificirati glavnega vzroka za pojav tega



čustva. Drug način je, da so čustva proizvedena, oseba pa jih zavestno ne prepozna. Tako lahko oseba proizvaja čustva na nezavedni ravni in jih izraža brez zavestne zaznave (Bettiga, Lamberti & Noci, 2017). Tabela 1 prikazuje pregled prispevkov avtorjev na področju čustev skozi zgodovino. Tabela 2 prikazuje socialne funkcije čustev v športu.

*Tabela 1: Pregled prispevkov avtorjev na področju čustev skozi zgodovino*

Leto	Avtor	Prispevek avtorjev
380 pr. Kr.	Plato	Razdeli čustva na tri ravni duše (racionalna, nerazumljiva in nesprejemljiva) in jih loči od racionalnega razmišljanja.
1699	René Descartes	Čustva so sile, ki se razvijajo v duši in se popolnoma razlikujejo od racionalnih sistemov v možganih.
1922	Sigmund Freud	Čustva se razvijajo v nezavednem delu možganov in ne v duši.
1992	Paul Ekman	Določi glavnih šest čustev: sreča, presenečenje, strah, žalost, jeza in gnus.
1994	Antonio Damasio	Določi del možganov, v katerih se čustva proizvedejo (ventromedialni prefrontalni korteks), in doda, da telo in um močno vplivata na odločanje. Pozitivna čustva povzročijo prijetne občutke v telesu, negativna čustva pa povzročajo neprijetne občutke v telesu in se jim ljudje izogibajo.
1999	Melcalfe & Mischel	Določita zacetke pozitivnih in negativnih čustev, tako da določita mrzel, kognitivni, »known« sistem na eni strani ter na drugi strani vroč, emocionalen »go« sistem. Oba neposredno vplivata na človeško odločanje.
2000	Stanovich & West	Opredelita hitro intuitivno razmišljanje kot »sistem 1« in počasno in zavestno razmišljanje »sistem 2«.

*Vir: Macchia & Paus (2017).*

*Tabela 2: Socialne funkcije čustev v športu*

Čustvo	Socialna funkcija	Potencialna vloga športnikom
Sreča	Sporoča pomanjkanje grožnje	Sporoča, da je rezultat zadovoljiv in da je doseganje cilja zelo verjetno.

se nadaljuje

Tabela 1: Socialne funkcije čustev v športu (nad.)

Žalost	Sporoča umiritev in izziva sočutje.	Sporoča, da cilji niso bili doseženi in spodbudi soigralce, da vložijo več sredstev v nadaljnje tekmovanje ali trening.
Jeza	Opozarja na bližnjo nevarnost in komunicira dominantnost.	Sporoča, da je doseganje cilja ogroženo in da so potrebne agresivne strategije za doseganje cilja.
Strah	Opozarja na možno nevarnost.	Sporoča, da je doseganje cilja manj verjetno in motivira za nadaljnje priprave.
Presenečenje	Opozarja na nepričakovane okoliščine.	Sporoča, da se morata spremeniti strategija in stopnja truda, da se prilagodijo okoliščinam.
Gnus	Opozarja na neudobne ideje in obnašanje.	Sporoča, da so bile socialne norme kršene.
Ponos	Sporoča povišan status.	Sporoča cilje, ki so bili že doseženi v preteklosti.
Sram	Sporoča zmanjšan socialni status in potrebo po umiritvi.	Spoznanje, da so bile socialne norme kršene in da so bili cilji ogroženi.

Vir: Lane (2016).

## 1.2 Vrste čustev

V prejšnjem podpoglavju sem omenil, da teorija deli čustva na podlagi valence na pozitivna in negativna, kar pa ni edina možna delitev čustev. Ker so v ospredju tega magistrskega dela čustva in odločanje, se bom osredotočil na razvrstitev čustev, povezanih z odločanjem. Dunning, Fetchenhauer in Schlóser (2017) opredelijo čustva, povezana z odločanjem, na pričakovana čustva in takojšnja čustva. Takojšnja čustva se delijo na dve podzvrsti, in sicer naključna čustva ter čustva, povezana z dejanjem. Ta način razvrščanja čustev je v bistvu nadpomenka osnovnega razvrščanja na pozitivna in negativna, saj lahko vsaka zvrst vsebuje pozitivno in negativno čustvo.

### 1.2.1 Pričakovana čustva

Tveganje vključuje primerjavo verjetnosti izgub ali dobičkov (Phelps, Lempert & Sokol Hessner, 2014). V primeru tveganih možnosti pri odločanju se v večini primerov čustva izražajo glede na možen razplet odločitve, kot je na primer pri igrah na srečo, investiranju in nasploh pri odločitvah z visokim tveganjem. Izbira ljudi v tveganih odločitvah temelji predvsem na napovedovanju, ali bodo čutili razočaranje in obžalovanje, potem ko bo razplet odločitve znan. Ljudje težijo k temu, da zminimizirajo potencialno razočaranje in obžalovanje (Dunning, Fetchenhauer & Schlösser, 2017). Tej vrsti čustev, ki vplivajo na odločitev, preden se razplet dogodka in proces odločanja razvijeta, pravimo pričakovana čustva in so povezana s posledicami v prihodnosti, na primer obžalovanje, razočaranje, sreča, veselje glede izida odločitve (Macchia & Paus, 2017).

Pričakovana čustva so odgovor na vprašanje, kako se boš počutil/-a, ko bo odločitev za alternativo X vodila do posledice Y. Ljudje lahko občutijo čustva glede pričakovanega izida, vendar lahko tudi čutijo čustva, ki so povezana s specifičnim dogodkom, o katerem razmišljajo (Schlösser, Dunning & Fetchenhauer, 2013). Pričakovana čustva imajo večji vpliv na odločitve kot možne denarne ali kakršne koli druge koristi po odločitvi (Dunning, Fetchenhauer & Schlösser, 2017).

Pričakovana čustva služijo kot rešitev za tako imenovane vroče–hladne vrzeli empatije (Macchia & Paus, 2017). Ko ljudje vstopajo v proces odločanja, velikokrat podcenjujejo ali ignorirajo učinke nagonских dejavnikov, kot so na primer žeja, lakota, strah, hrepenenje po tobaku, ki jih trenutno še niso občutni oziroma jih trenutno še ne zaznajo. To stanje, ko oseba še ne čuti določenih potreb ali hrepenenj, se imenuje »hladno«. Ko so ljudje v hladnem stanju, ne morejo natančno, predvideti kako se bodo njihove odločitve spremenile v vročem stanju, stanju ko se bodo odločali v enaki meri, le da bodo čutili žejo, lakoto ali strah. Od tu izhaja izraz vroče–hladna vrzel empatije. Na primer kadilci, ki trenutno ne hrepenijo po cigareti, razumejo, kako močno bodo lahko hrepeneli po cigareti kasneje, enako je dokazano za žejo in lakoto (Kang & Camerer, 2013). Pričakovana čustva, kot je na primer obžalovanje, lahko pomagajo ljudem, da sprejmejo odločitev v prihodnosti pod vplivom hladnega stanja in se s tem izognejo neprijetnim občutkom in težavam. Obžalovanje sicer ni obravnavano kot čustev, vendar lahko vodi do močnega čustva jeze zaradi odgovornosti odločitve (Macchia & Paus, 2017).

### 1.2.2 Takojšnja čustva

Čustva, ki jih oseba občuti v času sprejemanja odločitve, imenujemo takojšnja čustva (Li, Askanasy & Ahlstrom, 2014). Povezana so z nagonскими dejavniki, kot so lakota, strah in bolečina. V nasprotju s splošnim prepričanjem, da je obnašanje ljudi povezano z namernim procesom odločanja, je večina naših dnevnih odločitev spodbujena z nagonскими dejavniki ali čustvi, ki jih občutimo od določenem času (Macchia & Paus, 2017).

Za določitev takojšnjih čustev se lahko vprašamo, kako se počutimo sedaj, če izberemo alternativo X. Za primer lahko vzamemo metanje kovanca za stavo. Metanje ali ne metanje kovanca lahko povzroči čustva, ki nimajo nič pričakovanim izidom, ali bo oseba stavo zadela ali ne. Že samo odločitev, ali bo oseba kovanec metala, lahko povzroči tesnobo in strah ali vznemirjenje. Če oseba pomisli, da ne bo metala kovanca, to lahko povzroči olajšanje ali dolgočasenje. Katero čustvo prevlada, ima zelo veliko vlogo in vpliv na končni izid, kako se bo oseba odločila (Schlösser, Dunning & Fetchenhauer, 2013). Takojšnja čustva se delijo na naključna čustva in čustva, povezana z dejanjem (Dunning, Fetchenhauer & Schlösser, 2017).

#### *1.2.2.1 Naključna čustva*

Naključna čustva ljudje aktivno čutijo v času sprejemanja odločitve, ampak niso proizvedena s strani odločitve. Ta čustva ljudje naključno vpeljejo v proces odločanja zaradi nekega drugega naključnega dogodka ali okoliščin, ki niso povezane z odločitvijo. Naključna čustva spodbujajo ljudi, da ponovno razmislijo, kakšen pomen dajejo posledicam neke odločitve ali kako razmišljajo o posledicah odločitve. Ta vrsta čustev nima neposredne povezave z izidom odločitve, vendar vseeno vplivajo na odločitev glede na to, kako ljudje interpretirajo izid odločitve (Dunning, Fetchenhauer & Schlösser, 2017).

Ker ljudje želijo, da je njihovo obnašanje dosledno skozi čas, sprejemajo odločitve, ki so dosledne z odločitvami, ki so bile pod vplivom naključnega čustva, čeprav je naključno čustvo bilo prisotno v preteklosti (George & Dane, 2016). Lerner, Li, Valdesolo in Kassam (2015) opredelijo proces, ki se imenuje prenos naključnih čustev, in pravijo, da se naključna čustva prepričljivo prenašajo iz ene situacije v drugo in s tem vplivajo na odločitve, ki niso povezane s tem čustvom. Isti avtorji izpostavljajo tudi, da naključna čustva velikokrat producirajo vplive in odločitve, ki so nehotene in podzavestne.

#### *1.2.2.2 Čustva, povezana z dejanjem*

Čustva, povezana z dejanjem, so druga kategorija takojšnjih čustev in nimajo nobene povezave z izidi odločitev. Namesto tega so to čustva, ki jih ljudje povezujejo z vsemi možnostmi odločitev, med katerimi izbirajo. Čustva, povezana z dejanjem, se sprožajo, ko ljudje razmišljajo o vseh možnostih odločitev, ki jih imajo na voljo. Na primer premišljevanje o metu kovanca nekatere vznemiri, drugi postanejo nervozni, spet tretji občutijo krivdo. Pri teh čustvih ni neposredne povezave med izidom odločanja in čustvom. Čustva, povezana z dejanjem, so tista, ki so povezana in neposredno vzbujena z možnostjo ukrepanja in ne z nobenim izidom, ki bi lahko sledil iz tega ukrepa. Ni pomembno čustvo, temveč je pomembno, s čim je to čustvo povezano (Dunning, Fetchenhauer & Schlösser, 2017).

### 1.2.3 Podzavestna čustva

Podzavest je skladišče instinktivnih poželenj, potreb in mentalnih dejavnosti. Podzavest se deli na dva dela: posameznikovo podzavest in kolektivno podzavest. Posameznikova podzavest je nakopičeno gradivo, ki je bilo nekoč realizirano in kmalu pozabljeno ali potisnjeno stran od zavesti. Kolektivna podzavest je najgloblja stopnja psihe, ki vsebuje nakopičene in podedovane izkušnje. Glavna razlika med podzavestnimi in zavestnimi mislimi ali čustvi temelji na dejstvu, da se prve izvajajo na materialu, ki ostaja neznan, medtem ko se pri drugih dodajajo nekateri verbalni koncepti. Proces osveščanja se izvaja prek povezave misli in čustev z ustreznimi besedami in pojmi (Hadzieva, 2017) .

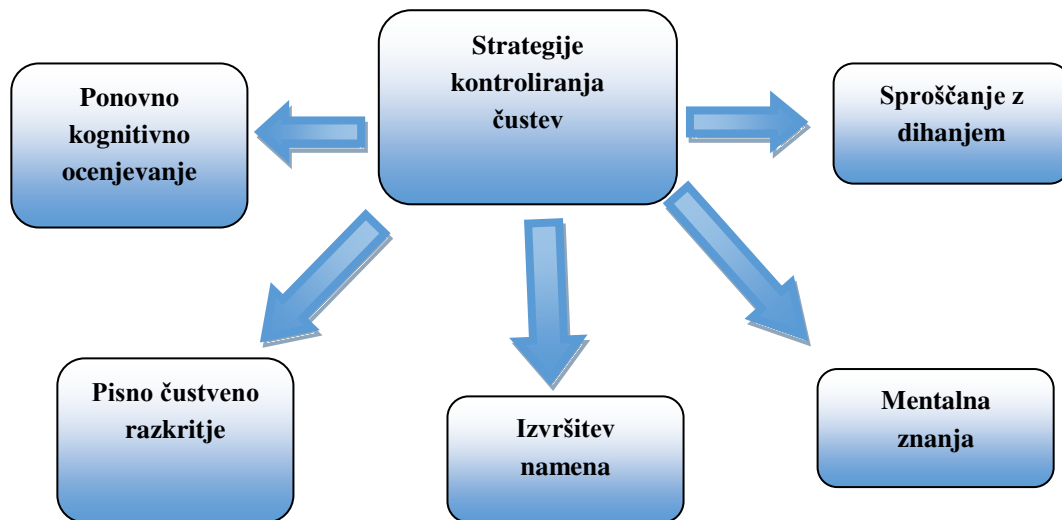
Za podzavestna čustva je značilno, da jih povzroči podzavesten dogodek in da je podzavestno povzročeno čustvo zaznano kot razpršeno (Košíkova & Pilarik, 2012). Podzavestno proizvedena čustva vključujejo primere, kjer so čustveni odzivi sami zavestno izkušeni ali zaznani, vendar so ta čustva nastala kot odziv na nezavedne procese, na primer na nezavedne zaznave, misli ali spomine. V takšnih primerih bo posameznik poročal o čustvih, vendar se ne bo zavedal notranjega ali zunanjega dogodka, ki je povzročil občutek oziroma čustvo. V to kategorijo spadajo tudi primeri, ko se zavedamo tako čustvenega odziva kot vzroka vznurjenja, vendar se še vedno ne zavedamo vzročnega razmerja med njimi. Možno je tudi, da oseba ustvari čustveni odziv, vendar ta ni zavestno občuten ali zaznan. V tem primeru bi oseba lahko pokazala fiziološke znake čustev, kot sta na primer prestrašen izraz na obrazu in povečan utrip srca, lahko pa bi se tudi odzvala na dražljaj. Povratne informacije bi sprožile nezavedne predstavitve teh sprememb v možganih, vendar oseba ne bi zavestno občutila občutka strahu (Smith & Lane, 2016).

### 1.3 Kontroliranje čustev

Kontroliranje čustev je sposobnost vplivanja na to, kako in kdaj oseba občuti in izrazi čustvo. Kontroliranje čustev je lahko zavestno ali podzavestno in se lahko dogaja med doživljanjem čustvenega stanja ali po tem. Obstaja več načinov čustvenega kontroliranja, ki vključujejo kognitivno presojo in sproščanje. Kognitivna presoja vključuje spremembo interpretacije situacije ali sposobnosti, da upravlja s situacijo. S sproščanjem se oseba osredotoča na zmanjšanje fizioloških vznurjenj, ki so posledica različnih čustev (Klignyte, Connely, Thiel & Devenport, 2013). Kontroliranje čustev je avtomatična ali namerna uporaba strategij, da sproži, vzdržuje, spreminja ali prikazuje čustva (Lane, Beedie, Jones, Uphill & Devonport, 2012). Sposobnost kontroliranja čustvenih odzivov je izjemno pomembna za prilagodljiv način delovanja človeka. Če posameznik ni sposoben obvladati nenadnih sprememb, lahko začne sprejemati tvegane in nezadovoljive odločitve, ki lahko vodijo v kompulzivno motnjo, kot so na primer igre na srečo (Martin & Delgado, 2011). Ugotovljeno je, da so poskusi obvladovanja intenzivnih čustev preusmerjali kognitivne vire iz primarne naloge k strategijam reševanja težav (Davis & Davis, 2015).

Davis in Davis (2015) predstavljata model za kontroliranje čustev, ki ponuja pogled v procese, ki podpirajo medosebne poskuse vplivanja na pogostost in intenzivnost čustev. Model kaže, da se strategije za kontroliranje čustev ločijo na strategije, ki se začnejo, preden se čustvo zgodi, kot sta na primer preusmeritev pozornosti in sproščanje, ter strategije, ki se začnejo po ali med zaznavo čustva, kot sta na primer metaforika in samopogovor (Lane et al., 2012).

*Slika 1: Strategije kontroliranja čustev*



*Vir: Prirejeno po Davis & Davis (2015); Lane, Beedie, Jones & Devonport (2012).*

Slika 1 prikazuje strategije kontroliranja čustev. Znano je, da ima lahko pisanje o stresu in z njim povezanimi čustvi pozitivne psihološke in fiziološke koristi. Eden izmed razlogov, zakaj je pisno in ustno razkritje koristno, je ta, da ko oseba čustva spremeni v besede, s tem olajšuje integracijo in poveča razumevanje čustev, ki obdajajo stresni dogodek. Pisno čustveno razkritje izboljšuje doživljanje vseh možnih stresnih dogodkov v športu – od težje poškodbe igralca do odpustitve vodje moštev. Uporaba pisnega čustvenega razkritja je lahko uporabna za kontroliranje čustev kot tudi za razvoj večje perspektive o družbeni in atletski identiteti, ker igralec ni bil izbran na tekmovanje ali ni igral na določeni tekmi. Izrazno pisanje lahko koristi za zdravje z zmanjšano kognitivno zmedenostjo, ki obkroža čustveni dogodek in ponudi posamezniku priložnost, da integrira pretekle dogodke in izkušnje ter se iz njih nauči, kako v podobni situaciji v prihodnosti bolje reagirati (Davis & Davis, 2015).

Izvršitev namena ali tako imenovana »če-takrat« se je izkazala kot učinkovita samokontrolna tehnika na različnih področjih. Izvršitev namena se uporablja za zmanjšanje vpliva anksioznosti. Izvršitev namena je specifična v tem, da opiše, kdaj, kje in kako se bo cilj dosegel z natančno določitvijo »če-takrat« načrtov za začetek in vzdrževanje cilja. Izvršitev se uporablja, da lahko vodje in športniki prepoznajo ali čutijo čustvo, povezano z

idealno izvedbo stanja in lahko potem uporabijo dobro uveljavljene strategije za zmanjšanje potencialne kognitivne motnje s strani neprimernih čustev. Dobri praktično preverjeni »če-takrat« načrti naj bi bili avtomatični, tako da ne odvrčajo sredstev od primarne naloge (Davis & Davis, 2015).

Davis in Davis (2015) opisujeta tretjo strategijo kontroliranja čustev – to so mentalna znanja, ki vsebujejo metaforiko, načrte pred izvedbo in preusmeritev rutine, sprostitvene strategije, ki so osredotočene na tehnike dihanja, in samopogovor. Metaforika izboljšuje samoučinkovitost in kontroliranje čustev tako pri vodjih moštev kot tudi pri športnikih. Uporaba načrtov pred izvedbo znatno izboljša percepcijo med občutki pred izvedbo dejanja, anksioznostjo in stresom. Sprostitvene strategije med samim tekmovanjem povečajo samoučinkovitost, kar športniki dosežejo z zmanjšanjem ritma igre/tekmovanja. Vodje moštev pa enak učinek dosežejo z uporabo odmora ali z verbalnimi napotki športnikom. Nadalje lahko uporaba dihalnih tehnik tako pri vodjah kot tudi pri športnikih zmanjša pritisk in vpliv čustva ter izboljša miselni in odločitveni proces. Dihalne tehnike so velikokrat povezane s samopogovorom. Povezava dihalnih tehnik in samopogovora poveča in poglobi sproščanje in optimizira čustveno stanje. Samopogovor sam po sebi izboljša koncentracijo, poveča samozavest in se ga lahko uporablja pred, med in po stresni ali čustveni situaciji. Samopogovor vodi v še večje samozavedanje in čuječnost. Čuječnost je namenoma usmerjanje pozornosti na določen način v sedanosti. Longshore in Sachs (2015) sta v raziskavi so pokazala, da je čuječnost obetaven ukrep za zmanjšanje stresa, izboljšanje dobrega počutja in izboljšanje medsebojnega odnosa med vodjo moštva in športnikom.

Kot primer bom predstavil kontroliranje jeze, eno močnejših čustev, ki se prevečkrat pojavlja v našem vsakdanu. Davis in Davis (2015) navajata, da še niso popolnoma opredeljena čustva, ki jih vodje moštev doživljajo v procesu vodenja, nedvomno pa sta potrdila, da je pri teh pogosto prisotna jeza. Če jeza negativno vpliva na smiselno razmišljanje in odločanje, lahko kontroliranje čustev zmanjša ta vpliv. Jezni posamezniki situacije pogosto napačno ocenjujejo. Kontroliranje jeze velikokrat izkorišča ponovno kognitivno ocenjevanje, da zmanjša neobjektivno procesiranje in spremeni oceno in attribute glede situacije, ki je spodbudila jezo. Ponovno ocenjevanje situacije je lahko ključ do izboljšanja sposobnosti posameznika, da se odloča bolj objektivno in da nanj manj vpliva jeza. Poleg ponovnega ocenjevanja se lahko za kontroliranje jeze uporablja tudi sproščanje s pomočjo dihanja, ki spodbudi mirnost in poveča občutek, da oseba obvladuje situacijo. Če primerjamo ponovno kognitivno ocenjevanje in sproščanje med seboj, lahko opazimo, da je sproščanje kratkoročna rešitev in posledično manj učinkovita od ponovnega kognitivnega ocenjevanja. Veliko fizioloških odzivov, ki so se zgodili v času, ko je bilo čustvo doživeto, bo sčasoma izginilo, vendar problem še takrat ne bo rešen oziroma odločitev še ne bo sprejeta. Ker je osnovna logika sproščanja, da oseba pusti čustva, da gredo stran od nje, se pri tej tehniki oseba ne sooči s čustvom, mislimi in obnašanjem, kot se to zgodi pri ponovnem kognitivnem obnašanju (Klignyte, Connely, Thiel & Devenport,

2013). Posledično se oseba manj nauči iz svojih težav in obstaja veliko večja možnost, da jih bo v prihodnosti ponavljala.

Cilj kontroliranja čustev je lahko hedonističen ali instrumentalen. Hedonističen je opredeljen kot iskanje načina za povečanje učinka prijetnih čustev, kot sta sreča in veselje, ter zmanjšanje učinek neprijetnih čustev, kot so jeza, anksioznost, žalost. Na drugi strani je instrumentalen pristop bolj usmerjen v posameznikov poskus uravnavanja svojih čustev do stopnje, do katere verjame, da mu bodo olajšala doseganje cilja. Ko so posamezniku takojšnje koristi pomembnejše od dolgoročnih koristi, bo občutil prijetno čustvo. Ko dolgoročne koristi postanejo pomembnejše od takojšnjih, pa bo dajal prednost uporabnim čustvom in prilagodil kontroliranje čustev skladno s tem ciljem. Tako bodo denimo posamezniki raje kratkoročno doživljali negativno čustvo, kot je na primer jeza, da bodo na dolgi rok dosegli višji oziroma pomembnejši cilj (Lane, Beedie, Devonport & Stanley, 2011).

## **1.4 Čustvena inteligenca**

Zgodovinsko gledano je bila čustvena inteligenca izpeljana iz sposobnosti posameznika, kako se sooča s socialnimi interakcijami. Sestavljena je iz štirih individualnih sposobnosti, ki posamezniku omogočajo, da zazna, premišljeno uporablja, razume in upravlja čustva, da bi dosegel želeni produktivni rezultat. Te štiri individualne sposobnosti so: sposobnost zaznavati čustva, sposobnost premišljene uporabe čustev, sposobnost razumevanja čustev in sposobnost upravljanja s čustvi (Krishnakumar & Rymph, 2012).

## **1.5 Vpliv čustev na odločanje**

### **1.5.1 V poslovnem svetu**

V poslovnem svetu poznamo čustva, ki se zgodijo pred odločanjem, tj. preden je rezultat znan, ter čustva, ki se zgodijo po tem, ko je odločitev sprejeta (Wälde & Moors, 2017). Čustveni odzivi so posledica dogodkov ali vedenj z namenom, da se bodo ljudje naučili povezati to čustvo s tem dogodkom ali vedenjem. Razumemo jih lahko kot povratne informacije, ki učijo ljudi, kakšne informacije pričakujejo v podobnih situacijah (Lacasse, 2017). Učinkovitost čustev, ki je sestavni del postopka odločanja, je odvisna od moči nepovezanih čustev, ki obstajajo v ozadju (Västjäll, et al., 2016). Za podjetnike velja, da jih frustracija zaradi slabe naložbe lahko spodbudi k odločitvam, ki se jim v tistem trenutku zdijo kot najlažji izhod iz situacije. Zaradi frustracije se izognejo razmeram in zato odrežejo naložbo, da bi se znebili ovir, ne pa se soočili z možnostjo še več ovir. Frustracija je posledica osnovnega čustva jeze, ki se zgodi, ko je realnost drugačna od pričakovanj oziroma ko se nek cilj ne realizira v skladu z načrti. Frustracija največkrat vodi v stres,



stres pa ima negativne posledice za učinkovitost (Brundind & Gustafsson, 2013). George in Dane (2016) navajata, da jeza vpliva na večjo naklonjenost tveganju pri moških kot ženskah in da gnus vodi k manjši naklonjenosti tveganju pri ženskah kot pri moških.

Velik vzrok za sramoto je lahko neuspeh. Sram je posledica grožnje, ki jo oseba čuti glede na svojo socialno identiteto. V procesu odločanja odločevalec navaja možne razloge za neuspeh v pomanjkanju samozavesti, skrbi ga, kako ga bodo ocenjevali drugi oziroma kaj si bodo mislili o njem, ali ima oseba pomanjkanje scenarijev, kako naj ravna v določeni situaciji. Sramota nastane največkrat pri neuspešnih naložbah, ko ljudje pričakujejo negativno oceno drugih ljudi in se ne želijo s svojo nesposobnostjo ali neznanjem ter morebitno večjo izgubo. Zato nehajo investirati v neuspele naložbe, namesto da bi ugotovili vzrok neuspeha. Ko podjetniki verjamejo, da bo naložba propadla, lahko začutijo zadrego, povezano s številnimi odločitvami in naraščajočimi stroški neuspeha. Tako sram postane izogibanje čustev in omogoča podjetnikom, ki čutijo sramoto, da so manj vztrajni v neki naložbi in da vlagajo več sredstev v neuspešne naložbe (Brundind & Gustafsson, 2013). Na splošno pohlep posameznike motivira, da investirajo vedno več in več, ne glede na stopnjo gotovosti naložbe in njenih alternativ. To počnejo pod vplivom pohlepa z namenom, da dosežejo zeleno stopnjo bogastva (Macchia & Paus, 2017).

Odločitve ljudi v tveganih situacijah so odvisne predvsem od njihove napovedi o tem, ali bodo čutili razočaranje ali obžalovanje, ko bodo rezultati odločitve znani. Ljudje težijo k minimiziranju potencialnega razočaranja in obžalovanja. Tako imajo lahko pričakovana čustva večji vpliv na odločanje kot denarne pridobitve investicije. Ljudje, ki jih je strah, bodo bili manj nagnjeni k tveganju. Strah povzroči v ljudeh prepričanje, da obstaja večja možnost za negativno tveganje in s tem potrebo po izogibanju. Ljudje, ki so srečni, bodo lažje tvegali. Sreča spodbuja subjektivno percepcijo za vse koristi, ki jih oseba lahko pridobi, če sprejme tvegano odločitev (Dunning, Fetchenhauer & Schlösser, 2017).

Naključna čustva lahko vplivajo na to, zakaj in kdaj se menedžerji odločijo za vrednotenje in ocenjevanje idej, ki jih ponujajo zaposleni. Jeza pri menedžerjih spodbuja ocenjevanje in vrednotenje drugih. Managerji, ki so jezni, tudi verjamejo, da jih bo ocenjevanje idej drugih spravilo v boljše voljo. Žalost nakazuje na izgubo ali občutek, da nekaj manjka, kar naj bi ljudi spodbujalo k iskanju nagrad ali zamenjav. Anksioznost zaznava negotovost in pomanjkanje nadzora in v ljudeh sproži, da zmanjšano negotovost in so nesprejemljivi za tveganje (George & Dane, 2016). Strah motivira ljudi, da se bolj izobražujejo in postajajo boljši glede teme, ki jih jezi (Klignyte, Connely, Thiel & Devenport, 2013). Naključna čustva se lahko prenašajo iz situacije v situacijo, na primer: jeza, ki je nastala v neki situaciji, se lahko prenese v drugo, v kateri jezna oseba krivi osebo iz druge situacije, ki nima nič z izvorom jeze, ki se je zgodila v prvi situaciji (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2015).

Pričakovana čustva vplivajo na odločitev s pomočjo spomina in izkušenj iz preteklosti. Na primer oseba, ki kri slabo prenaša in je v preteklosti že padla v nezavest ob pogledu na kri, bo ob pripravi na morebitno naslednjo operacijo podoživela pretekli dogodek in se ji bosta povečala utrip srca in pritisk, postala bo anksiozna in postalo jo bo strah. Potemtakem, ko oseba ponovno doživlja nek scenarij ali samo razmišlja o njem, lahko pričakuje čustva, ki so povezana s podobnim dogodkom ali izkušnjami, ki so v preteklosti sprožili fiziološke in čustvene odzive (Lacasse, 2017).

### **1.5.2 V vrhunskem športu**

Učinkovito vodenje moštva se zanaša na sposobnosti vodje, da sprejema številne odločitve. Vloga čustev pri odločevanju je izjemno kompleksna in podkrepljuje tako negativne kot tudi pozitivne izide odločanja. Čustveno stanje vodje moštva bo imelo močno vplivo na odločitev, ki jo sprejemajo. Odločitve, ki so sprejete v naglici, ne bodo imele koristi od učinkovitega procesiranja podatkov. Na drugi strani pa preveč razmišljanja vodi do zamrznitve in premalo odločnega vedenja. To je izjemno pomembno, kadar so športniki v okoliščinah, ki ustvarjajo velik pritisk nanje. Takrat se zatekajo k vodji po napotke. Vodjem moštev lahko močna čustvena stanja pomagajo vztrajati v težkih situacijah. Če čutijo čustvo, ki ni idealno, lahko preusmerijo pozornost iz vodenja ekipe na sebe in poskušajo obvladati neudobno čustveno stanje. Posledično, če vodja s svojimi dejanji pokaže svojim igralcem, da ni v idealnem stanju in da je izgubil nadzor ne samo nad igro, ampak tudi nad sabo, lahko trpi učinkovitost vodenja in celotne ekipe (Davis & Davis, 2015).

Večna pozitivnih čustev je povezana z motivacijo, medtem ko je večina negativnih čustev povezana z izmikanjem ali oddaljevanjem od motivacije, vendar ni nujno. Primer čustva, ki je negativno, vendar povečuje motivacijo, je jeza. Slednja motivira človeka, da se sooči s problemom in spodbuja bolj tvegane odločitve za razliko od drugih negativnih čustev, kot je na primer strah, ki človeka oddaljuje od problema in povečuje previdnost (Yang et al., 2018).

Posamezniki, ki čutijo pozitivna čustva, lažje razmišljajo in vidijo širšo, dolgoročno sliko kot posamezniki z negativnimi čustvi, ki razmišljajo bolj kratkoročno in ožje. Negativna čustva spodbujajo bolj analitičen proces odločanja, medtem ko pozitivna čustva spodbujajo bolj intuitivno odločanje. (Leblanc, McConnel & Monteiro, 2014). Vodje moštev, ki so pogostokrat povezani z aktiviranjem jeze, so nagnjeni tudi k veliki uporabi verbalne agresije do sodnikov ali ostalih sodelujočih na tekmi. Vodja moštva, ki velikokrat uporablja jezo in posledično verbalno agresijo v odnosu do sodnikov in tudi lastnih igralcev, bo imel veliko večjo verjetnost, da v prihodnosti izbruhne z veliko večjo intenziteto in ob napačnem času ter s tem tvega kazni, ki škodujejo ekipi (Davis & Davis, 2015).

Negativna čustva, misli in okoljski dražljaji zmanjšujejo sposobnost zaznavanja in odziva na periferne dražljaje. Kognitivna aktivnost se povečuje z anksioznostjo in negativnimi čustvi, obdelava informacij postane obsežna, počasnejša, manj učinkovita in prehaja v premlevanje. Pozornost je pogosto usmerjena tudi v smeri misli, občutkov in osebnih skrbi. To porabi zmogljivost delovnega pomnilnika in usmerja pozornost do nepomembnih opravil, pri čemer se manj pozornosti posveča športni ali voditeljski nalogi (Vast, Young & Thomas, 2010). Manjša pozornost pomeni manj učinkovito ali bolj površno izvedbo ter pri športnikih večjo utrujenost. Slednja je posledica večje porabe energije, saj manj ko porabljam pozornosti, več energije je treba porabiti za isto delo in obratno.

## **2 ODLOČANJE**

### **2.1 Opredelitev odločanja**

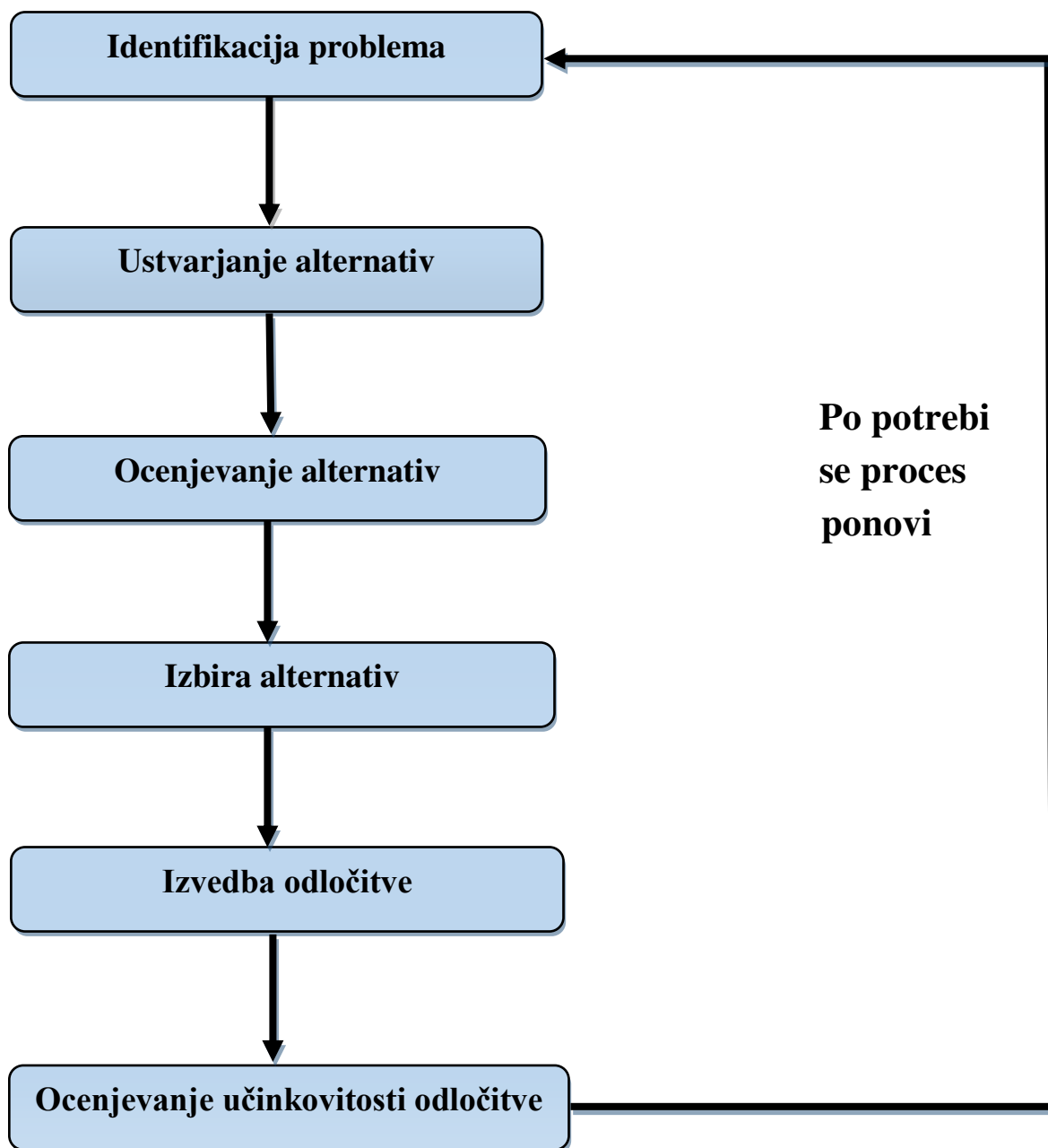
Odločanje je proces sprejemanja odločitev iz več alternativ, da bi dosegli želeni rezultat. Opredelitev tega ima tri ključne elemente. Prvič: odločanje vključuje sprejemanje odločitev iz večjega števila možnosti. Drugič: odločanje je proces, v katerega je vključeno več kot le končna izbira med alternativami. In tretjič: želeni rezultat, ki je omenjen v opredelitvi, vključuje namen ali cilj, ki izhaja iz duševne aktivnosti, ki si jo nosilec odločanja prizadeva, da doseže končno odločitev (Lunenburg, 2010).

Na odločitve gledamo kot na kanal, skozi katerega čustva vodijo vsakodnevne poskuse, da bi se izognili negativnim občutkom in povečali pozitivne občutke, tudi četudi storijo podzavestno. Podobno odločitve služijo kot kanal za povečanje negativnih čustev ali zmanjšanje pozitivnih čustev (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2015).

### **2.2 Racionalni model odločanja**

Racionalost pomeni iskanje maksimalnega zadovoljstva skozi premišljen izračun koristi in stroškov. Ločimo tri vrste racionalnosti: instrumentalno, postopkovno in ekspresivno. Instrumentalna racionalnost vključuje izbiro najučinkovitejših načinov za doseganje danega cilja. Od nosilca odločanja zahteva, da izračuna morebitne dobičke in izgube. Poleg tega model vključuje domnevo, da nosilci ne bodo kršili moralnih ali družbenih norm. V primeru postopkovne racionalnosti je poudarek na racionalnosti in skrbi, ki jim sledi postopek, in ne na rezultatu. Ne glede na to, ali se ljudje zavedajo čustev v procesu odločanja in njihovega učinka, se šteje racionalno pri sprejemanju te odločitve, če zagotavljajo funkcionalno razlago za ta poseben postopek odločanja. Ekspresivna racionalnost odraža željo odločevalcev, da čutijo svet. V ekspresivni racionalnosti se čustvo šteje za racionalno, če izraža posameznikove želje in avtonomijo pri odločanju in pričakovanjih (Li, Ashkanasy & Ahlstrom, 2014). Slika 2 prikazuje racionalni model odločanja.

Slika 2: Racionalni model odločanja



Vir: Prirejeno po Lunenburg (2010).

Ko je težava ugotovljena, se ustvarijo alternativne rešitve problema. Te skrbno ovrednotimo in za izvedbo izberemo najboljšo alternativo. Izbrana alternativa se nato oceni po nekem pretečenem času, da se zagotovi njena takojšna in neprekinjena učinkovitost. Če se pojavi težava v kateri koli fazi procesa odločanja, se postopek lahko ponovi. Tako vidimo, da je odločanje logično zaporedje dejavnosti. Preden se ustvarijo alternative, je

treba prepoznati težavo – in tako je treba iti naprej korak po korak. Sprejemanje odločitev je ponavljajoč dogodek, kjer se nosilec odločanja uči iz preteklih odločitev (Lunenberg, 2010).

Najpomembnejši korak v racionalnem procesu odločanja je identifikacija problema. Avtor navaja, da je treba za optimalno identifikacijo problema najprej analizirati problem s pomočjo štirih korakov. Prvi korak je določanje problema, čemur sledi določanje, kaj problem ni, tretji korak analize problema je postavljanje prioritet oziroma pomembnosti problema in na koncu sledi še izvedba testa za vzrok in posledico problema. Drugi korak v racionalnem procesu odločanja je ustvarjanje alternativ. Iskanje alternativ je omejeno s pomembnostjo odločitve, stroškov in koristi dodatnih informacij, ki so potrebne za ocenjevanje alternativ, in številom ljudi, ki so vpleteni v odločanje. Pomembnejša kot je odločitev, več pozornosti se namenja ustvarjanju alternativ. Tretji korak je ocenjevanje alternativ, ki smo jih določili v drugem koraku. Izbrana alternativa mora sovpadati s posledicami odločitve. Najpogostejši razlog, zakaj se odločitev izkaže za napačno, je ravno neizpolnjevanje tega pogoja. Zadnji korak – ocenjevanje učinkovitosti odločitve – je pomemben, ker je odločanje proces, ki se nikoli ne konča. Z ocenjevanjem odločitve določimo, ali je treba kakšen korak ali celoten proces odločanja ponoviti (Lunenberg, 2010).

Racionalno odločanje je kontroliran in analitični proces, ki temelji na pravilih, zaporedju, je relativno počasen, kognitivno naporen in pogosto formaliziran znotraj organizacije. Za racionalno odločanje je treba zbrati precejšen znesek informacij, podatkov in procesov. Ta celovitost poveča verjetnost prepoznavanja prednosti in pomanjkljivosti alternativ, kar vodi k boljšim rezultatom odločanja (Kaufmann, Mesching, & Reinmann, 2014). Stopnja racionalnosti se povečuje z večanjem stopnje izobrazbe in dovtetnosti za tveganje, racionalnejši so tudi ljudje, ki imajo večjo potrebo po dosežkih (Francioni, Musso & Cioppi, 2015).

## **2.3 Intuitivno odločanje**

Intuicija je akt, ki prevaja svoje izkušnje v delovanje. Vsak posameznik ima v zavesti ali podzavesti nenehen pretok izkušenj skozi njegovo življenjsko dobo. Intuicijo se lahko opiše kot napredni mehanizem, kjer podzavestni um najde povezavo med trenutnim problemom in različnimi vzorci, ki so bili shranjeni v obliki spomina (Okoli & Watt, 2018). Intuicija predstavlja hitro prepoznavanje situacije odločanja, ki temelji na preteklih izkušnjah in okrepitvi, povezani s temi izkušnjami, ter je podzavestna (Lunenburg, 2010). Razumljena je kot izkušnja neposrednega vedenja odločitve, vendar brez uporabe zavestnega sklepanja. Avtorji jo opredeljujejo kot učinkovite sodbe, ki izhajajo iz hitrega zavestnega in holističnega združevanja. Prednost intuicije pri sprejemanju odločitev je bila obravnavana predvsem v zelo kompleksnih razmerah z več možnostmi. Intuitivno odločanje omogoča,

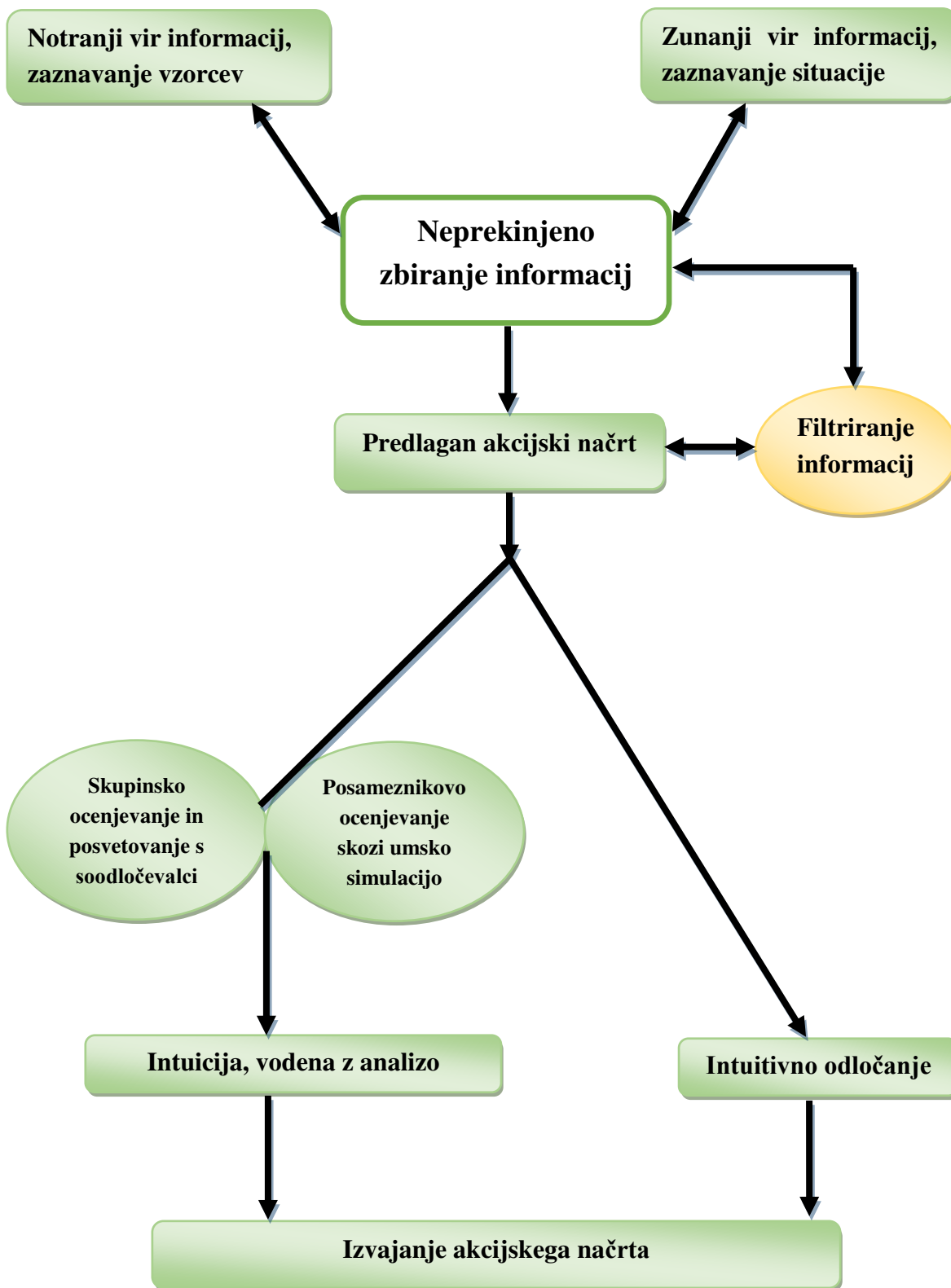
da odločevalec doživlja nizke stopnje obžalovanja in prepreči doseganje alternativ (Kuhnle, Sinclair, Hofer & Kilian, 2014).

Intuitivne slutnje omogočajo nosilcem odločanja, da občutijo priložnost s povezavo med predhodno nepovezanimi črtami in ob hkratnem zmanjševanju kognitivnih napetosti, kar omogoča večjo zmožnost razmišljanja o tem, kaj je kritično pomembno. Intuitivno odločanje se kaže zelo koristno tudi pri inovacijah in kreativnosti. Veliko briljantnih odkritij je bilo ustvarjenih na podlagi intuitivnega notranjega glasu, ki se ga ne da pojasniti a vendar nosilec odločanja ve, da je tako prav. V poslovnem svetu je intuitivno odločanje pozitivno povezano s hierarhijo, kar pomeni, da višje kot gremo po hierarhiji, več je intuitivnega odločanja. Na drugi strani je intuitivno odločanje negativno povezano z velikostjo podjetja – večje kot je podjetje, manj se za odločanje uporablja intuicijo (Matzler, Uzelac & Bauer, 2014).

Profesionalci in strokovnjaki se poslužujejo tako intuitivnega kot tudi analitičnega odločanja. Avtorja sta s pomočjo analogije delovanja človeških oči ponazorila, kako navadno delujeta intuitivni in analitični sistem. Intuitivni sistem je s svojim delovanjem podoben predvsem perifernemu vidu, ki omogoča ljudem, da imajo dobro ozaveščeno svojo okolico, kar pomeni, da poleg opravljanja glavne naloge sledijo tudi drugim informacijam in podatkom v okolju. Nasprotno je analitični sistem podoben osrednjemu fovealnemu delovanju oči. Zasnovan je tako, da se osredotoči na en element. Zaradi pomanjkanja prožnosti in prilagodljivosti se analitični način na splošno obravnava in uporablja kot manj primeren v hitrem in kriznem okolju, za katerega so značilni veliki vložki, stalno se spreminjajoči pogoji in časovni pritisk (Okoli & Watt, 2018).

Slika 3 prikazuje intuitivni model odločanja. Prvi korak je zbiranje informacij. Ko oseba zbira informacije, se poslužuje tako notranjih kot tudi zunanjih virov informacij, kot je prikazano v modelu. V notranjem delu bo oseba v procesu odločanja pobrskala po spominu z namenom, da najde stare vzorce, ki bi lahko bili koristni za dano situacijo. Na zunanjem delu oseba sprejema informacije in podatke na podlagi opazovanja in s pomočjo ostalih čutil v telesu. Drugi korak v procesu je filtriranje informacij, s katerim oseba loči med relevantnimi in nerelevantnimi informacijami. Odstranjevanje nerelevantnih informacij omogoča boljšo učinkovitost, saj se odločevalec ukvarja z manj stvarmi naenkrat in ima posledično boljšo pozornost. Za filtriranjem sledi ocenjevalni del, ki poskrbi, da so vse praznine znotraj trenutnih podatkov identificirane in da se zaznajo vse potencialne možnosti za obžalovanje. Na ocenjevanje velikokrat vplivajo: raven deležev, razpoložljiv čas in težavnost pridobivanja informacij. Ko je odločevalec zadovoljen z ocenjevalnim procesom, začne z izvajanjem akcijskega načrta (Okoli & Watt, 2018).

Slika 3: Intuitivni model odločanja



Vir: Prirejeno po Okoli & Watt (2018).

Martindale (2010) navaja potrebne pogoje za optimalni razvoj intuicije. Za izurjeno intuicijo sta potrebna dva pogoja. Prvi pogoj je, da je treba imeti okolje dovolj visoke veljavnosti, kjer obstajajo stabilni in resnično realni odnosi med objektivno prepoznavnimi znaki in posledičnimi dogodki. Drugi pogoj je, da je za izurjeno intuicijo potrebna primerna priložnost, ta pa je potrebna za učenje in prakticiranje spretnosti z dolgotrajno prakso in povratnimi informacijami, ki so hitre in nedvoumne. Študije primerov, coaching in učna gradiva, ki usmerjajo pozornost na relevantne vidike, znanje in mentalne modele, so tehnike izboljševanja intuicije. Študije primerov izboljšajo izkušnjo in obogatijo mentalne modele odločevalca. Coaching je dodatek k praksi za zagotavljanje povratnih informacij in olajšanje krepitve intuicije.

## **2.4 Neodločnost in negotovost**

### **2.4.1 Neodločnost**

Neodločnost, kronična težava odločanja, je pozitivno povečana z več spremenljivkami osebnosti in vedenjskega sloga, vključno s preprečevanjem in odvisnostjo od odločanja ter težnjo po iskanju nasveta pri odločevanju. Na splošno je profil neodločne osebe tisti, ki je pogosto nestrpen, nagnjen k obžalovanju, negotovosti in zaviranju. Ti ljudje se počasi odločajo in se raje izognejo odločitvam, kot bi jih sprejemali, oziroma pogostokrat izberejo možnost »ne vem«. Neodločne osebe se največkrat odločajo za najslabšo možno možnost, ignorirajo tveganje izgube priložnosti ter potrebujejo več časa za odločanje in zbiranje informacij (Brooks, 2011).

Biti odločen ima pozitivne konotacije, biti neodločen pa ima negativne. Teorija opisuje tri dejavnike, ki povečujejo neodločnost. Prva je kvaliteta možnosti odločitve. Če so razpoložljive možnosti odločitve nesprejemljive, se odločevalec odzove z neodločitvijo. Večja kot je kvaliteta možnosti odločitve, manjša je možnost za neodločnost. Drugi dejavnik so podobnosti možnih odločitev. Bolj kot so si možnosti podobne, večja je možnost za neodločnost, kar se zgodi tudi takrat, ko so na volje le zelo dobre možnosti za odločanje. To nakazuje, da je neodločnost bolj prisotna pri dveh podobnih možnostih kot med eno dobro in eno slabo. Neodločnost povečuje tudi jasnost možnosti. Nejasne ali dvoumne otežujejo proces odločanja in povečujejo neodločnost (Brooks, 2011).

Germeijs in Verschueren (2010) opisujeta tri posledice neodločnosti: odlašanje odločitve, ozkoglednost in težave, ki se zgodijo po odločitvi. Prva posledica pomeni, da oseba za odločanje porabi več časa zaradi odlašanja odločitve, izogibanja odločanja ali zbiranja dodatnih informacij. Ozkoglednost je posledica, pri kateri oseba, ki je v procesu odločanja, zbira informacije zelo ozko in sprejema le enostranske odločitve oziroma ni zmožna gledati na problem z več zornih kotov. Prvi dve kategoriji sta prisotni med samim



procesom odločanja, medtem ko se tretja posledica dogaja po sprejeti odločitvi. Neodločne ljudi po sprejeti odločitvi skrbi, ali so sprejeli pravo odločitev, in velikokrat preverjajo svojo strategijo odločanja. Zaradi pomanjkanja prepričanja in gotovosti v sebe velikokrat težijo k spreminjanju svojih odločitev.

#### **2.4.2 Negotovost**

Negotovost je osrednji vidik kompleksnega reševanja problemov. Psihološka negotovost je prepoznanje ali občutek manjkajočih, nejasnih ali nepopolnih informacij. Čeprav je pri reševanju problemov zelo pomembno, da se rešuje in zmanjšuje pomen negotovosti, je hkrati zelo pomembno tudi samo zaznavanje negotovosti. Na primer začetna diagnostična gotovost je lahko pravilna ali napačna. Če je napačna, bo povečana negotovost glede začetne zamisli omogočila ponovni pregled podatkov in spodbudila iskanje novih informacij (Paletz, Chan & Schunn, 2016).

Negotovost je pomembna tudi v najzgodnejših fazah reševanja problemov. Iskanje težav oziroma tega, kako je na začetku težava odkrita in strukturirana, je pomemben predhodnik rešitve problema, zlasti na slabo opredeljenih področjih, kjer je negotovost velika. Reševanje negotovosti pogosto vključuje izmenjavo informacij, ki so bile predhodno neznane, medtem ko zaznavanje negotovosti vključuje odkrivanje neznanega. Da bi napredovali in inovirali, morajo posamezniki vedeti, česa ne vedo (Paletz, Chan & Schunn, 2016).

Negotovost in tveganje se vsakodnevno pogosto uporabljata kot sinonima, vendar sta v resnici dva pomensko izrazito ločena pojma. Negotovost se razlikuje od tveganja v tem, da jo je treba razumeti kot »nepoznane neznance«. To so dogodki, ki so tako izven tega sveta, da ljudem nikoli ne pade na misel, da bi se sploh lahko zgodili. Nasprotno tveganje pomeni »poznati neznane«. Izraz tveganja predstavlja dogodke, ki si jih ljudje predstavljajo ali so jih že doživeli, zato lahko tveganje izračunamo z ocenami in verjetnostnimi računi. Negotovost ne more biti izračunana, saj nihče nima domišljije, pozornosti in znanja o dogodku (Brink, 2017).

Obravnavanje negotovosti je osrednjega pomena za podjetniško odločanje. Podjetniki se bodo soočili z višjimi stopnjami negotovosti naložb, če nimajo dovolj informacij in znanj o možnih naložbenih rezultatih. Večja kot je stopnja negotovosti, večji je pozitiven vpliv pozitivnih čustev na odločitev podjetnika, da nadaljuje z investicijo. Nizka negotovost pomeni nižjo povezavo med čustvi in nagnjenjem k investiranju (Brundind & Gustafson, 2013). Pri odločitvah, kjer je prisotna negotovost, niso znana izplačila iz možnih alternativ. Ponavljajoče vzorčenje lahko omogoči pridobivanje teh izplačil (Newll & Shanks, 2014). Narava negotovosti je takšna, da v kontekstu odločanja ni znano, ali bo izid odločitve pozitiven ali negativen. Zato lahko neodločnost rezultira v negativne občutke in pozitivne

občutke, ne glede na to, če odločevalec ne pozna izida odločitve vnaprej (Shaw & Thomson, 2013).

## 2.5 Etično odločanje

Etično odločanje se nanaša na proces, s katerim posamezniki uporabljajo svojo moralno bazo, če je določen problem pravilen ali narobe. Glavni elementi, ki so značilni za tak proces, so moralna vprašanja in moralni dejavniki. Moralno vprašanje se pojavi, kadar posamezno vedenje lahko povzroči ugodne ali škodljive posledice za druge (Zollo, Pellegrini & Ciappei, 2017). Tabela 2 prikazuje model posameznikovega vedenja in spoznavanja z etično dilemo.

*Tabela 3: Model posameznikovega vedenja in spoznavanja z etično dilemo*

<b>Moralna ozaveščenost</b>	Posameznik ozavesti etično dilemo. Čeprav izgleda kot enostaven korak, je moralna ozaveščenost izjemno pomembna. Neetična odločitev se smatra za neetično tudi, če posameznik ni ozavestil etičnega ali moralnega problema.
<b>Presoja etične dileme</b>	Posameznik izvaja presojo na podlagi notranjih (osebne vrednote in prepričanja) in zunanjih dejavnikov (nagrade in družbeni status).
<b>Oblikovanje namena o odločitvi</b>	Ta faza se nanaša na to, kako intenzivno se posameznik naveže, da sprejme moralno primerno odločitev. Tu posameznik poudarja pomen moralnih vrednot.
<b>Dejanska odločitev in moralno sklepanje</b>	Posameznik lahko dejansko odločitev sprejme na dva načina. Prvi način je sistematičen in nameren, drugi je intuitiven, refleksiven in pogostokrat avtomatiziran.

*Vir: Krishnakumar & Rymph (2012).*

Zgornji model interpretira etično odločanje kot proces, ki je popolnoma zavesten in kontroliran s strani odločevalca. Na ta način odločevalec namerno razmišlja o moralnih dilemah in sprejema racionalne odločitve. Funkcija moralnega sklepanja je racionalizirati in zagotoviti jasne standarde racionalne utemeljitve za direktive, s katerimi mora odločevalec živeti moralno življenje in ovrednotiti moralne prakse posameznikov. Končni cilj moralnega sklepanja je dokončno oceniti odločitev in nato zagotoviti moralno

utemeljitev ter legitimizacijo odločbe vedenje odločevalca (Zollo, Pellegrini & Ciappei, 2017).

Ljudje se v procesu etičnega odločanja ne odločajo vedno zavestno. Moralne odločitve so pogosto intuitivni in neusmiljeni procesi, pri katerih se razlogi za odločitve pokažejo po sprejemu odločitve. V takih primerih osebe šele po narejeni odločitvi ocenjujejo, zakaj so sprejele takšno odločitev, ali je bila sprejeta pravilno ter zakaj je bila sprejeta. Na etične odločitve velikokrat vplivajo čustva, in sicer na način, da oblikujejo edinstvene socialne in moralne skrbi. Na primer jeza se nanaša na možnosti, kot sta pravičnost in krivica (Krishnakumar & Rymph, 2012).

Model iz tabele 2 prikazuje racionalno etično odločanje. Ker etično odločanje spada v »sivo cono« odločevalci velikokrat ne vedo, katera odločitev je boljša ali slabša. Poleg tega imajo njihove odločitve, kljub temu da so bolj etične in moralne, negativne posledice na druge ljudi ali na odločevalca samega. Zato na etične odločitve vplivajo tudi čustva. Tako se ljudje z boljšo čustveno inteligenco bolje spopadajo z etičnimi dilemami in sprejemajo bolj etične odločitve. Bolj kot je pri odločevalcu prisotno negativno čustvo in večjo negativno moč kot ima, manj etične odločitve bo odločevalec sprejemal (Krishnakumar & Rymph, 2012).

Bolj kot je oseba jezna, manj etične odločitve sprejema. Poleg tega odločevalci v pogojih neregulirane jeze težje ocenijo in prepoznajo okoliščine (kako se je problem pojavil, kateri ljudje so bili vanj vpleteni, etična načela, cilje in vrednote ipd.) ter se posledično težje naučijo na svojih napakah. Pri izboljševanju učinkovitosti in kvalitete odločanja etičnega odločanja pod vplivom čustev znatno pomagajo tehnike kontroliranja čustev. Za jezo so najučinkovitejše metode sproščanja in ponovnega kognitivnega ocenjevanja. Na drugi strani pa kontroliranje čustev ne pripomore k izboljšanju etične odločitve pri strahu (Klignyte, Connely, Thiel, Devenport & Lynn, 2013).

## **2.6 Odločanje v vrhunskem športu in poslovnem svetu**

V športu in poslovnem svetu sta pomembna tako intuitivno kot analitično razmišljanje in odločanje. To postane še očitnejše pri upoštevanju različnih časovnih okvirjev, ki jih lahko izvajalec izvaja, kot je delo na dolgoročnih programih, ki vključujejo precejšnje načrtovanje in oblikovanje. To v veliki meri spada v področje analitičnega oziroma racionalnega razmišljanja. Na programski ravni se analitični pristop uporablja z uporabo prakse, ki temelji na dokazih. Te prakse vključujejo posvetovanje sodobne literature ob upoštevanju alternativnih načinov ukrepanja in izbire, ki najbolj ustrezajo športniku v določenem času. V času poškodbe so možne izboljšave v programu izobraževanja s posnetki, ki se izvajajo za simulacijo uspešnosti (Martindale, 2010).

Nasprotno pa kratkoročna dela, misli in odločitve zahtevajo od posameznika, da se odzove skoraj takoj na potrebe, pomisleke in povratne informacije. Hitre odločitve ljudje sprejemajo predvsem na podlagi intuicije (Martindale, 2010). Skozi učenje in vadbo si trenerji in športniki ustvarjajo izkušnje. Tu pripomore tudi vizualizacija, saj odločevalec v podobni situaciji ne bo prvič, ker je situacijo že podoživel v svojem umu. Tako bo bolje odreagirал v podobni situaciji, čeprav se mu dejansko fizično to še nikoli ni zgodilo. Takšne izkušnje kasneje uporabljajo pri intuitivnem in hitrem odločanju. Tako odločevalec prepozna situacijo ali vzorec iz dogodkov, ki so se mu že zgodili. Od tod sledi, da odločevalec umsko oceni med vsemi izkušnjami, kako bi bilo najbolje odreagirati v danem dogodku.

V športu se poleg analitičnega in intuitivnega pristopa uporablja tudi hevrističnim, ki temelji na pravilu palca. To je preprosta miselna naprava, ki se uporablja za sprejemanje odločitev v razmerah z zelo omejenim znanjem ali časom, kot so na primer milisekunde na športnih tekmah. Hiter in varčen hevristični pristop, ki se je izkazal kot dinamičen in učinkovit proces odločanja v športu, je pristop »Take the First«. Pri slednjem se oseba odloči na podlagi prve stvari oziroma odločitve, ki ji pade na misel. Kot rezultat hevristika predlaga, da je »manj enako več«, ko gre za ustvarjanje različnih možnosti, saj je najboljša možnost ena od prvih, ki odločevalcu pride na misel (Hepler, 2015).

Razlika med odločanjem v času »akcije« in racionalnim odločanjem pred »akcijo« na sami tekmi je v tem, ali ima športnik zavest v akciji in ali ima reflektivno zavest. Reflektivna racionalna zavest prevladuje v trenutkih manjših časovnih in fizičnih pritiskov, kot je na primer začetek napada daleč od nasprotnikovega gola ali koša. Zavest v akciji se dogaja, ko so igralci pod večjim časovnim pritiskom, na primer v odločilnih trenutkih sprejemanja odločitev za doseganje zadetka (Light, Harwey & Mouchet, 2014).

Večina ljudi sprejema poklicne odločitve z enakimi prepričanji, vrednotami in procesi, ki jih uporabljajo v svojem običajnem vsakdanjem življenju. Vodje v športu se veliko bolj poslužujejo odločanja, ki bolj zadovoljuje njihove potrebe in cilje kot pa jih maksimira oziroma optimizira. Športni vodja mora dobro poznati ljudi, s katerimi sodeluje, saj mora presoditi, katere informacije lahko deli z vsemi, katere informacije lahko deli le določenim športnikom in katere mora zadržati za sebe. Izmed vseh informacij mora izbrati pravi način sporočanja in tudi količino informacij, saj lahko preveč informacij naenkrat poslabša situacijo (Jones & Carsby, 2015).

V poslovnem svetu se vodje večinoma soočajo z odločitvami pod vplivom negotovosti in tveganja. K tem pristopajo z načrtovanjem in vizionarskimi pristopi, pri čemer je velik poudarek na napovedi, prilagajanju in preoblikovalnih pristopih, majhen poudarek pa je na napovedovanju in večji na osredotočenosti na učenje ter eksperimentalno poizkušanje. Vodje se pri zasledovanju poslovnih ciljev in priložnosti odločajo racionalno in prikazujejo ciljno usmerjeno vedenje. V povprečju se večina podjetij ravna po naključni logiki

odločanja, v kateri analizirajo in napovedujejo, kako bo izgledala prihodnost, in nato načrtujejo svoja dejanja na podlagi napovedi (Reymen, Berends, Oudehan & Stultiëns, 2017).

### **3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH**

#### **3.1 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja**

**Osnovni namen** magistrskega dela je razširiti znanje in povezati koncept čustev in koncept odločanja, pojasniti, kako čustva vplivajo na odločitve, ter predstaviti predloge za vodje v vrhunskem športu in poslovnem svetu, kako lahko ti izboljšajo svoje odločanje. **Osnovni cilj** magistrskega dela je prek podrobnega pregleda tuje strokovne literature s področja čustev in odločanja prikazati njun vpliv na izbranih primerih.

#### **3.2 Zasnova raziskave in metodologija**

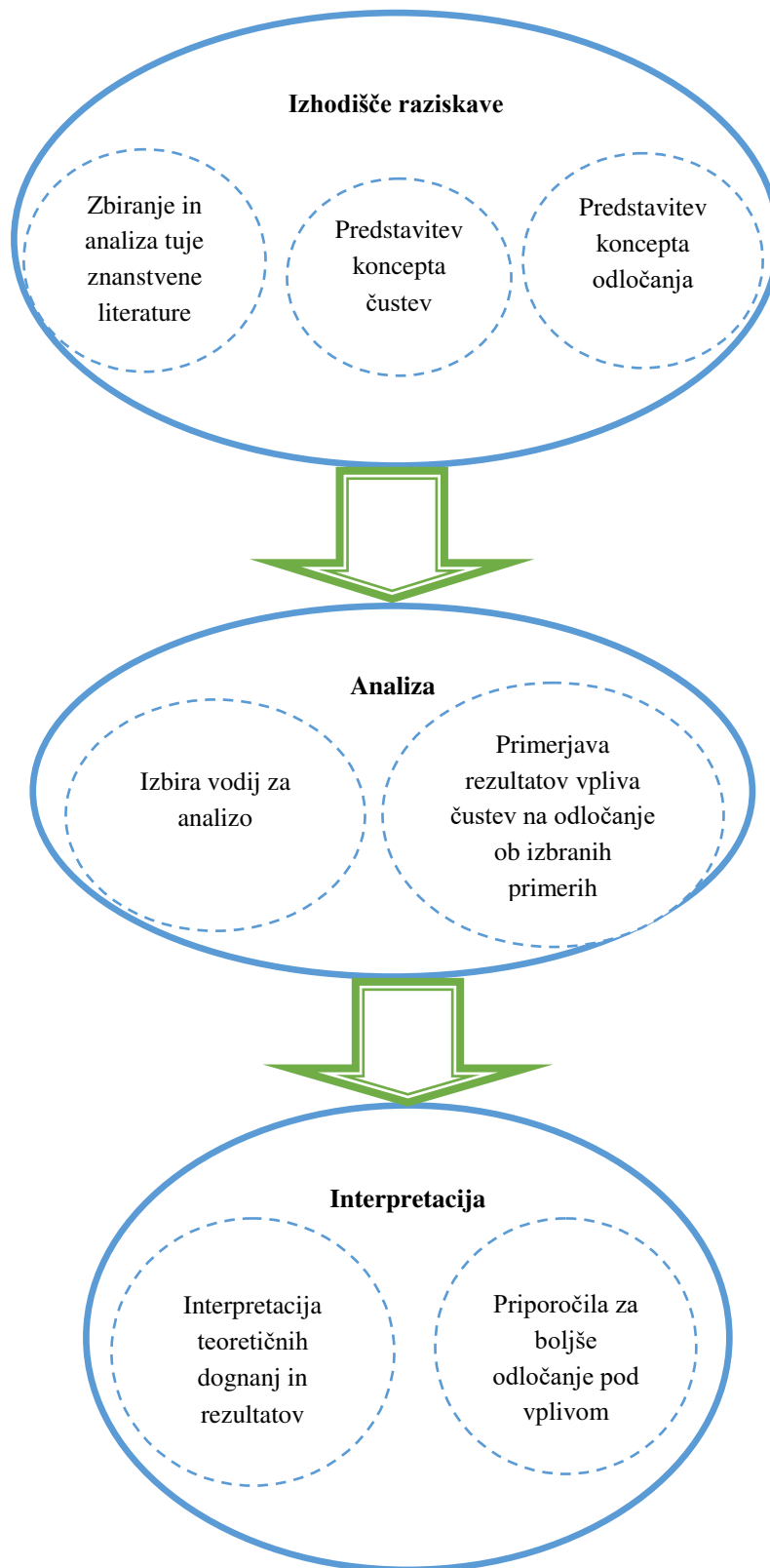
V prvem in drugem delu magistrskega dela bom povzel glavne teoretične okvirje za koncept čustev in koncept odločanja. V tem tretjem delu bom teoretična konstrukta iz prvega in drugega dela povezal in na podlagi lastnih dognanj podal priporočila za vodje v športu in poslovnem svetu. Predstavil bom dva primer vodij iz sveta vrhunškega športa in en primer vodje iz poslovnega sveta.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na člankih, analizi video posnetkov in dejanskem ogledu tekem, na katerih sta vodji iz obravnavanih primerov vodila svoji ekipi. V raziskavi bom uporabil metodo kvalitativne raziskave primerov, primere pa bom izbral s pregledom literature, ki so dostopni na internetu. V kvalitativni raziskavi bom uporabil deskriptivno, primerjalno in metodo opazovanja, saj v analizi primerjam vpliv čustev na odločanje pri vodjah v športu in poslovnem svetu.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih raziskovalnih **vprašanjih**:

1. Kako so čustva in odločanje med seboj povezana?
2. Na kakšen način športni voditelji izboljšajo čustveno kontrolo?
3. Na kakšen način čustva vplivajo na odločitve?
4. Kako kontroliranje čustev izboljša odločitve športnih voditeljev in vodij v poslovnem svetu?
5. Kaj spremeniti v procesu odločanja, da bi postali boljši?

Slika 4: Prikaz poteka kvalitativne raziskave



Vir: Lastno delo

### 3.3 Predstavitev izbranih primerov

#### 3.3.1 Predstavitev primera 1: Veselin Vujović

Veselin Vujović se je rodil leta 1961 v kraju Cetinja v Črni gori. S 16 leti je pričel z igralsko kariero v klubu Lovčen. Kasneje se je pridružil klubu Metaloplastika, nato Barceloni, leta 1993 pa klubu Granolles. Od leta 1997 je Veselin Vujović v vlogi trenerja. Bil je trener uspešnih rokometnih klubov, kot so Lovčen, Partizan, Ciudad Real v Španiji, moške reprezentance Srbije in Črne gore, makedonskega kluba Vardar, kluba Al Saad v Katarju in kluba v Zagrebu. Leta 2014 je postal trener moške članske reprezentance Slovenije (Sof, 2018). Slika 5 prikazuje način vodenja Veselina Vujovića. Tabela 4 prikazuje igralske dosežke Veselina Vujovića, tabela 5 pa prikazuje trenerske uspehe Veselina Vujovića.

Slika 5: Veselin Vujović



Vir: Vidalina (2015).

Tabela 4: Igralski dosežki Veselina Vujovića

Ekipa	Dosežek
Olimpijske igre z Jugoslavijo	Zlata medalja leta 1984 in srebrna medalja leta 1988.
Svetovno prvenstvo z Jugoslavijo	Srebrna medalja leta 1982 in zlata medalja leta 1986.
Metaloplastika	Dve leti zapored evropski klubski prvak.
Barcelona	Zmagovalec pokala IHF leta 1988.
Osebna nagrada	Najboljši igralec na svetu leta 1988.
Osebna nagrada	Najboljši športnik Jugoslavije.

Vir: Sof (2018).

*Tabela 5: Trenerski dosežki Veselina Vujovića*

<b>Ekipa</b>	<b>Dosežek</b>
<b>RK Zagreb</b>	Zmagovalec hrvaškega pokala in prvak Hrvaške.
<b>AL Sadd</b>	Zmagovalec pokala.
<b>RK Vardar</b>	Trikratni prvak Makedonije in trikratni pokalni prvak Makedonije.
<b>RK Lovčen</b>	Prvak Srbije in Črne gore.
<b>RK Partizan</b>	Prvak Srbije in Črne gore.
<b>Reprezentanca Srbije in Črne gore</b>	5. mesto na svetovnem prvenstvu leta 2005 in 4. mesto na olimpijskih igrah leta 2000.
<b>Reprezentanca Slovenije</b>	3. mesto na svetovnem prvenstvu leta 2017, 6. mesto na olimpijskih igrah leta 2016.

*Vir: Sof (2018).*

### **3.3.2 Predstavitev primera 2: Igor Kokoškov**

Igor Kokoškov se je rodil leta 1971 v Beogradu. Zaradi posledic prometne nesreče, v kateri si je hudo poškodoval gleženj, je moral končati svojo obetavno igralsko košarkarsko kariero. Kljub temu je vedel, da bo ostal blizu košarke, saj mu ta predstavlja življenje. Tako je s 24. leti zašel v trenerske vode in začel svojo novo pot pri OKK Beograd (Bordow, 2018). Slika 6 prikazuje način vodenja Igorja Kokoškova, tabela 6 pa prikazuje njegove trenerske uspehe in mejnike.

*Slika 6: Igor Kokoškov*



*Vir: Jamnik (2017).*



*Tabela 6: Trenerski uspehi in mejniki Igorja Kokoškova*

<b>Ekipa</b>	<b>Dosežek</b>
<b>OKK Beograd (mladinci)</b>	Leta 1992 je postal najmlajši trener v zgodovini Jugoslavije.
<b>Missouri Tigers</b>	Leta 1999 je postal prvi evropski pomočnik trenerja v zgodovini lige NCAA.
<b>Los Angeles Clippers</b>	Leta 2000 je postal prvi neameriški pomočnik trenerja v ligi NBA.
<b>Detroit Pistons</b>	Leta 2004 je osvojil NBA naslov kot pomočnik trenerja.
<b>Slovenska članska reprezentanca</b>	Leta 2017 je brez poraza osvojil naslov evropskega prvaka.
<b>Phoenix Suns</b>	Leta 2018 je postal prvi evropski trener, ki vodi moštvo lige NBA.

*Vir: Bordow (2018).*

### **3.3.3 Predstavitev primera 3: Elon Musk**

Elon Musk je bil rojen v Južnoafriški republiki, natančneje v mestu Pretoria. Že pri 10 letih je začel s programiranjem in je tako pri 12 letih že prodal svojo prvo igrico – Blastar. Po končani srednji šoli v Pretorii se je preselil v Kanado in leta 1989 pridobil državljanstvo. Na dodiplomski študij je bil sprejet na Univerzo Queen's v Ontariu, vendar se je po dveh letih prepisal na univerzo v Pennsylvaniji, kjer je diplomiral na področju fizike in ekonomije. Leta 1995 se je vpisal na doktorat na stanfordsko univerzo, kjer je že po dveh dneh odnehal in zašel v svoje podjetniške vode (Mair, 2016). Zdaj je vreden približno 23 bilijonov ameriških dolarjev (Loudenback, 2018). Tabela 7 prikazuje uspešno pot Elona Muska, slika 7 pa prikazuje njega samega.

*Tabela 7: Uspešna pot Elona Muska*

<b>Podjetje</b>	<b>Uspeh</b>
<b>Zip2</b>	Leta 1995 sta skupaj z bratom odprla podjetje za programsko opremo, ki je časopisnim hišam ponujalo spletne vodiče mest. Do leta 1998 je sodelovalo s 160 časopisnimi hišami. Leta 1999 je Zip2 prodal podjetju Compaq in zaslužil 22 milijonov dolarjev.
<b>Paypal</b>	Leta 1999 je investiral 10 milijonov dolarjev v podjetje X.com, ki se je leta 2000 združilo s podjetjem Confinity. Tako je nastalo novo podjetje Paypal, ki se ukvarja s transakcijami denarja. Leta 2002 je PayPal odkupil eBay, s čimer je Elon zaslužil 165 milijonov dolarjev.
<b>Space X</b>	Leta 2002 je porabil 100 milijonov dolarjev, da je ustanovil podjetje, s katerim je sam zgradil raketo, ki lahko poleti do Marsa. Leta 2006 izvede prvi uspešen polet rakete in dobi pogodbo z NASO. Leta 2008 je Space X dobil nagrado 1,6 bilijona dolarjev od NASE za zasluge 12 poletov na internacionalno vesoljsko postajo.
<b>Tesla Motors</b>	Leta 2004 je Musk investiral v podjetje Tesla. Leta 2008 je postal izvršni direktor podjetja Tesla. Po prvem neuspelem poskusu leta 2008 je Tesla Motors leta 2012 izdal nov model avtomobila S in spremenil potrebe avtomobilistične industrije.
<b>Hyperloop</b>	Leta 2013 je Musk razkril svoje novo vizijo. V prihodnosti je želel zgraditi visoko hitrostni transportacijski sistem med Los Angelesom in San Franciscom. Okvirni stroški projekta so ocenjeni na 6 bilijonov dolarjev.
<b>Open AI</b>	Leta 2015 je ustvaril podjetje, ki je specializirano za razvoj umetne inteligence.

*Vir: Mair (2016).*

*Slika 7. Elon Musk*



*Vir: Forbes (2018).*

## 3.4 Analiza izbranih primerov

### 3.4.1 Analiza primera 1: Veselin Vujović

Veselin Vujović je v svetu rokometu znan kot zelo temperamenten in čustven vodja. Svoje igralske rokometne izkušnje in znanje je zelo dobro prenesel v trenerske vode. Zelo uspešen je v obeh vlogah, kar je razvidno po številu osvojenih lovorik in nagrad. Čustva izraža zelo pogosto in obenem tudi zelo pristno. Vsak njegov govor pred, med ali po tekmi je poln energije in čustev, s katerimi kaže moč volje in strasti, lahko bi tudi rekli svojevrstno lakoto po zmagi.

Način vodenja in obnašanja, ki ju prikazuje, je zelo koristen za motivacijo svojih igralcev. V tekmo dá celega sebe, zdi se, kot da želi vstopiti na igrišče in sam igrati, kar pa ni glavna vloga vodje. Vodja ali športni trener mora biti najbolj moder in premišljen v ekipi, ker ima največ izkušenj. Tako kot vsak vodja ima nalogo, da motivira, analizira, vodi, nadzira, spreminja, prilagaja in popravlja napake ter potek igre.

Veselin Vujović zelo dobro nadzoruje svoje čustva veselja. Dobro ve, kako pomembno je, da se ne veseliš zmage, dokler ni konec tekme, kar je sam dokazal s slovensko reprezentanco leta 2017 na svetovnem prvenstvu v Franciji, kjer so igrali tekmo za tretje mesto proti Hrvaški in osem minut pred koncem izgubljali za pet golov. Vujović je s svojo čustvenostjo in borbenostjo uspel motivirati svoje varovance, da jim uspel neverjeten preobrat.

Sicer zna dobro nadzorovati svoja pozitivna čustva, vendar nima pod nadzorom svojih negativnih čustev. Po tekmi z Makedonijo na evropskem prvenstvu leta 2018 je izjavil naslednje: »S sodniki sem bil mnogo bitk, a vse izgubil. Iskreno razmišljam, da končam svojo trenersko pot« (24 ur, 2018). S sodniki se bitk ne dá biti. Sodnik ima vedno prav, ne glede na to, ali je na igrišču, sodišču ali kjerkoli drugje. Vsaka njegova odločitev drži in se je ne dá spremeniti. Iz tega izhaja, da je usmerjanje pozornosti na sodnike čista izguba energije, koncentracije in predvsem mirnosti in kontrole nad sabo in čustvi, ki zameglijo odločanje. Na tej tekmi se je Vujović preveč ukvarjal s sodniškimi odločitvami. Res je, da sta sodnika sodila »pod nivojem« in nista bila dorasla tekmi, vendar igralci in vodje nimajo vpliva nanje, zato je z njimi nesmiselno ukvarjati. Zaradi preveč jeze in frustracije ni optimalno vodil ekipe, ni zamenjal Mihe Zarabca, ki je očitno sam želel rešiti tekmo, zaradi česar je igra cele ekipe postala individualna in neprepoznava. Posledično je jezo in negativno energijo začutila celotna ekipa, kar je na koncu privedlo do poraza.

Drug primer tekme, kjer so čustva zameglila razum pri odločanju in vodenju Veselina Vujoviča, je kvalifikacijska tekma za svetovno prvenstvo med Slovenijo in Madžarsko leta 2018 v Kopru. Madžari so igrali zelo agresivno, močno, včasih celo pregrebo. Vujović je

vso svojo pozornost usmerjal v pritoževanje sodnikom, kako so nasprotniki grobi. Zahteval je, naj jim dodelijo dvominutne kazni, tako da cel polčas ni vzel minute odmora. Slovenija v svoji igri cel polčas ni imela ne repa ne glave, igralci so samo hiteli iz obrambe v napad in igrali nepremišljeno. Minuta odmora bi bila zelo koristna; ne samo da bi sam Vujović umiril svoja čustva in uporabil bolj analitično razmišljanje, ampak bi tudi umiril igralce, uredil igro in prilagodil ekipo glede na nasprotnikove šibke točke.

S svojim slabim nadzorom nad negativnimi čustvi je včasih pripeljal tudi do tega, da ni le posredno škodil ekipi z vpadom kvalitete vodenja in odločitev, ampak je neposredno škodil sebi in ekipi. Leta 2008 je kot trener MRK Vardar Skopje svoj bes spravil na sodnike. S svojim nešportnim obnašanjem, verbalnim in fizičnim napadom na sodnike si je prislužil enoletno prepoved z rokometnih igrišč in 3.000 evrov kazni (EHF, 2008). Nestrinjanje s sodniki ga je večkrat pripeljalo do tega, da je dobil rdeč karton, zaradi česar je morala njegova ekipa igrati tekmo brez vodje.

### **3.4.2 Analiza primera 2: Igor Kokoškov**

Igor Kokoškov je bil pri 18 letih deležen ene izmed največjih lekcij v življenju. Po hudi prometni nesreči je spoznal, da je njegove košarkarske kariere konec a je na težavo pogledal s pozitivne strani in doumel, da bi lahko bilo še slabše in bi izgubil življenje. Naučil se je, da se vse zgodi z razlogom in da mora biti človek hvaležen že za vsako malenkost, ki jo ima. Sam je rekel tako: »Verjetno je to bil najsrečnejši trenutek v mojem življenju, naučil sem se ceniti, kaj imam. To je dober nauk za vse nas. Ne jemljite nobene stvari ali človeka za samoumevnega in ne razmišljajte o tem, česar nimate. Samo bodite hvaležni za to, kar imate« (Bordow, 2018).

Ne samo kot oseba – tudi kot vodja je večno pozitiven. Pri vsakem igralcu najprej razkrije prednosti in slabosti, vendar se nato osredotoči na njegove prednosti in jih še izboljšuje ter poudarja skozi taktiko, medtem ko mu slabosti prikriva in postopoma izboljšuje (Bordow, 2018). V primerjavi z Veselinom Vujevićem je veliko mirnejši vodja. Zdi se, kot da ima vse ves čas pod nadzorom. Redko pokaže svoja čustva in je posledično lažje dlje časa zbran. Njegove izjave nikoli niso nepremišljene, podobno velja za odločitve med tekmami (Jamnik, 2017). Je izredno prilagodljiv – sistem prilagaja igralcem in ne obratno, kot počnejo drugi (Saleem, 2018).

Svojo neverjetno moč sprejemanja dobrih odločitev, ki jih povzema iz svojega velikega nabora znanja in izkušenj, je najbolje pokazal na zadnjem evropskem prvenstvu na Finskem in v Turčiji. Na vseh osmih tekmah so praktično po skoraj vseh posredovanjih Igorja Kokoškova, minutah odmorov, menjavah in spodbudah sledile pozitivne reakcije na parketu (Jamnik, 2017). Vso svojo odločevalsko genialnost in čustveno kontrolo je kronal z odločitvijo, ki jo lahko sprejmejo le največji. V finalu je proti Srbiji kljub izjemni

pomembnosti tekme, pri kateri je bil prisoten močan pritisk, ostal zbran in miren. Opazil je, da je naš najboljši igralec Goran Dragić že izjemno izmučen in da so ga prevzela čustva, zato je njegova igra postala preveč individualna. Zamenjal ga je s Klemnom Prepeličem, ki ima na papirju veliko manj izkušenj kot Dragić. Za mnoge zelo tvegana odločitev se je izkazala za pravilno.

### **3.4.3 Analiza primera 3: Elon Musk**

Elon Musk ima zanimiv način razmišljanja in pristop do problemov: nikoli ne odneha in ne obupa. Nikoli ne bo opustil projekta, dokler ne doseže cilja, ki si ga je zastavil. V intervjuju, ki se je nanašal na njegov poskus poleta rakete, v kateri je trikrat zapored rakete razneslo in je SpaceX pripeljalo do skorajšnjega propada, je dejal, da ni nikoli pomislil, da bi odnehal. Dodal je, da bi odnehal samo, če bi bil mrtev ali popolnoma onеспособljen. Musk izpostavlja, da je za uspeh zelo pomembno trdo delo. Če nekdo dela 50 ur, ti delaj 100 ur in naredil boš dvakrat več in boš v prednosti (Mair, 2016). Deloholizem je ena izmed njegovih lastnosti, poleg tega pa ima zelo močno voljo, da se žene vedno bolj in bolj. Dela do 120 ur na teden in ni si vzel več kot teden dni dopusta že od leta 2001, ko ga je na mirovanje prisilila malarija (Grohol, 2018).

Elon Musk ima zelo podoben pristop do dela kot Igor Kokoškov. Po njegovem mnenju je treba k vsakemu delu pristopiti s pozitivnim odnosom. Poskušati je treba vzljubiti, kar počneš, saj tudi ko si »boljši od najboljših«, obstaja možnost neuspeha. Življenje je prekratko, zato je izjemno pomembno, da ti je všeč, kar delaš. Čeprav mu je veliko ljudi govorilo, naj odneha od SpaceXa, ker samo izgublja denar, je ostal zvest samemu sebi in verjel, da mu bo uspelo. Musk je od nekdanj želel spremeniti svet, zato je njegov najpomembnejši stavek »naredi nekaj pomembnega« (Mair, 2016).

Lastnost, ki ga krasi, je njegov pristop k nenehnemu in proaktivnemu učenju (Yauney, 2018). Ko je želel prvič kupiti raketo, so ga zavrnilo zaradi pomanjkanja znanja. Ker ni človek, ki bi obupal, se je naučil vse o raketni znanosti in še enkrat poskusil z nakupom rakete pri istem podjetju. Ker je imel veliko več znanja, je spoznal, da je njihova cena previsoka, poleg tega pa je uvidel, da lahko sam zgradi raketo veliko ceneje (Mair, 2016).

Glede na projekte in investicije, ki jih je izvedel do sedaj (revolucija avtomobilistične industrije, vesoljski projekti, Paypal), in projekte, ki jih še namerava uresničiti (futuristični način potovanja – do leta 2035 ima namen preseliti prve ljudi na Mars), je Musk zelo vizionarska in kreativna oseba s številnimi idejami. V večini teh projektov je veliko negotovosti, saj jih še nihče ni izvajal prej.

Kakor Elon Musk nima pretiranih težav s spopadanjem z negotovostjo, tako tudi nima straha pred tveganjem. Slednje je izrazil v govoru za srednješolce, ki so končali šolanje: »Naredite nekaj drznega, vzpodbujam vas, da tvegate. Sedaj je čas, ko lahko tvegate, saj

nimate veliko odgovornosti. Ne bo vam žal, če tvegate sedaj, žal vam bo kasneje, če sedaj ne tvegate« (Mair, 2016).

V poplavi informacij, produktov in storitev je za uspeh izjemno pomembno, da si nadpovprečen ali pa drugačen od drugih. Za Elona Muska je pomembno, da se raje osredotočiš na signal kot na hrup. Po njegovem mnenju ni smiselno porabljeni denar na nekaj, kar produkta ali storitve ne izboljša, zato pri Tesli nikoli niso vlagali v oglaševanje, ampak so ta denar raje porabili za raziskave in razvoj ter dizajn (Mair, 2016).

### **3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj**

V tem delu magistrskega dela bom odgovoril na raziskovalna vprašanja ter podal mnenje o tem, kaj vse se lahko naučimo iz navedenih treh primerov. Vujović in Kokoško delujeta v svetu profesionalnega športa, a sta si popolnoma različna v miselnosti, obnašanju in vodenju. Elon Musk je zelo uspešen podjetnik in poslovnež, ki ima velik talent, obilo znanja, a vendarle ni vse tako lepo, kot se sliši.

#### **Raziskovalno vprašanje 1: Kako so čustva in odločanje med sabo povezana?**

Povezava čustev in odločanja temelji na vzajemnosti. Čustva vplivajo na odločanje in tudi odločitve povzročajo čustva. Vse je odvisno od osebe, ki je v procesu odločanja. Pomembno je, kako zna oseba v procesu odločanja ozavestiti čustva. Če oseba slabo nadzoruje čutenje, zaznavanje in procesiranje svojih misli, besed in dejanj, bo večina čustev delovala na nezavedni ravni, zato bodo imela čustva velik vpliv na odločitve, ker odločevalec zavestno ne bo čutil njihove prisotnosti. Tako ne bo vedel oziroma čutil, kako vplivajo nanj. Posledično ne bo izvajal kontrole nad svojimi čustvi, ta pa bodo posredno in neposredno vplivala na odločitve.

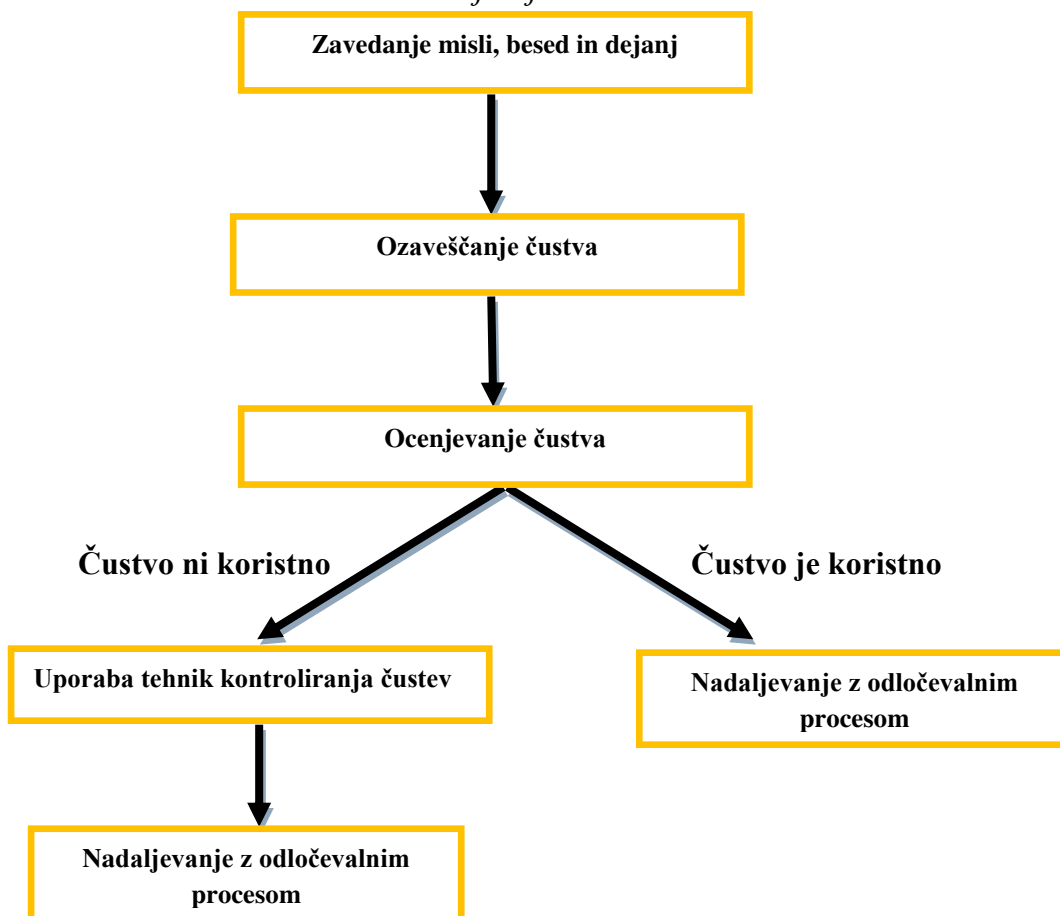
Odličen primer za to sta Igor Kokoškov in Veselin Vujović. Ker sta oba rojena Srba, bi človek pri njima pričakoval enak temperament ter čustveno vodenje z veliko energije in strasti. Toda ni tako, saj je raven znanja pri Igorju Kokoškovu veliko večja. Večino svoje kariere se je učil od najboljših trenerjev in psihologov v Združenih državah Amerike, kjer je miselnost drugačna, saj dajejo ti veliko pozornosti vsaki malenkosti, ki bi lahko izboljšala sposobnost športnikom in pripomogla k zmagi. Povezava med odločanjem in čustvi se kaže v tem, da če oseba izgubi kontrolo nad sabo in svojimi čustvi, se izgubi. Pade ji raven koncentracije in posledično je odločanje brez glave in repa. Kadar se je Veselin Vujović preveč posvečal zunanji dejavniki, kakršni so sodniki, je zaradi pomanjkanja kontrole dovolil, da mu »pridejo do živega«. Zato je zaradi posledic jeze, velike porabe energije in pozornosti njegova kvaliteta odločanja močno upadla ali pa je celo pozabil sprejeti odločitev.

Povezava med čustvi in odločanjem se kaže tudi v obratni smeri – določene odločitve ustvarjajo čustva, ki so povezana predvsem z rezultatom odločitve. Če je oseba zadovoljna z rezultatom odločitve, začne čutiti pozitivna čustva, kar pozitivno vpliva na nadaljnje odločitve. Če rezultat odločitve ni sprejemljiv, se začnejo prikazovati negativna čustva, kar ima negativne posledice na nadaljnje odločitve.

Ko oseba dovolj močno zaznava čustva in ima kontrolo nad njimi, lahko svo znanje močno obrne sebi v prid. Tako s pomočjo kontrole svojih misli in dejanj izklopi čustva, ko ima za odločanje veliko časa, ter za odločanje uporablja analitični racionalni model odločanja. Ko mora sprejemati hitre odločitve, pa preklopi na intuitivno odločanje, ki temelji na izkušnjah. Najboljši način sprejemanja odločitev je sposobnost posameznika, da zavestno po potrebi preklaplja med intuitivnim in racionalnim modelom odločanja in se prilagaja situaciji, v kateri se nahaja.

## Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način voditelji izboljšajo čustveno kontrolo?

Slika 8: Model izboljšanja kontrole čustev



Vir: Lastno delo.

Pri odgovoru na prejšnje raziskovalno vprašanje sem pojasnil povezavo med čustvi in odločanjem ter izpostavil, kako pomembna je čustvena kontrola za izboljšanje odločanja. Prvi in najpomembnejši korak pri izboljšanju čustvene kontrole je zavedanje svojih misli, besed in dejanj. Delamo, kar govorimo, govorimo, kar mislimo. Če mislimo jezno, bomo govorili jezo in tudi izvajali oziroma delali stvari z jezo. Iz teoretičnega dela pa je razvidno, da jeza negativno vpliva na odločanje. Slika 8 prikazuje model izboljšanja kontrole čustev.

Drugi korak je ozaveščanje čustva. Katero čustvo čutim, zakaj in ali je to potrebno v tem trenutku? Tretji korak je ocenjevanje čustva – je čustvo pozitivno ali negativno, mi koristi v dani situaciji ali ne? Če ocenimo, da je čustvo koristno, nam ni treba storiti ničesar več glede čustva in nadaljujemo z odločevalnim procesom. Če pa odločevalec oceni, da bi bilo bolje, da v dani situaciji to čustvo ni prisotno, nadaljuje naprej s četrtim korakom – tehniko kontroliranja čustev. Med slednje spadajo: ponovno kognitivno ocenjevanje, sproščanje z dihanjem, pisno čustveno razkritje, izvršitev namena in mentalna znanja. Sicer so tehnike kontroliranja predstavljene v teoretičnem delu.

### **Raziskovalno vprašanje 3: Kako čustva vplivajo na odločitve?**

Čustva vplivajo na odločanje z namenom, da se ljudje naučijo povezati čustvo s tem dogodkom ali vedenjem in lahko ocenijo, ali je to dobro za njih ali ne. Z uporabo izkušenj uporabijo to znanje v naslednjih odločitvah. Če je bilo prisotno pozitivno čustvo, se lahko ta način odločanja ponovi v podobni situaciji, če je bilo prisotno negativno čustvo, pa je smiselno odločitev izboljšati. V pričujočem magistrskem delu sem se osredotočil na vpliv čustev na odločitve v poslovnem svetu in vrhunskem športu. Na obeh področjih so namreč prisotna vsa možna čustva, vendar na tem mestu razlagam vpliv najpomembnejših.

V poslovnem svetu ima močan vpliv jeza, ki nastane, ko se cilj ne uresniči v skladu z načrti. Posledično pride do frustracije, ki največkrat vodi v stres, ta pa ima negativne posledice na učinkovitost. Stres, jeza in frustracije zaradi slabe investicije spodbudijo podjetnike k odločitvam, ki so jim v tistem trenutku najlažja izbira. Če posameznik ne izklopi ali vsaj ne kontrolira negativnih čustev, ki so se zgodila pri prvi odločitvi, ima to negativne posledice na drugo odločitev. Žalost je posledica izgube, kar v ljudeh spodbuja iskanje nagrad ali zamenjav. Anksioznost je posledica pomanjkanja nadzora, kar rezultira v zmanjšani negotovosti in nesprejemljivosti za tveganje. Strah veča potrebo ljudi po izobraževanju, saj je strah posledica nerazumevanja problema. S tem ko se razumevanje veča, se strah manjša.

Naslednje čustvo, ki je pogosto v v poslovnem svetu in vpliva na odločanje, je sram. Glavni vzrok za sram je neuspeh. Sramota se začne kazati v kombinaciji neuspešnih naložb, pomanjkanju samozavesti in skrbi odločevalca, kaj bodo drugi mislili o njem. Zaradi sramu posamezniki nehajo investirati v neuspele naložbe, kar ne reši vzroka, ampak



odpravi le posledico. Tako obstaja možnost, da posameznik ponavlja isto napako, saj ni ugotovil vzroka neuspeha, ampak je le prenehal z dejanjem, ki mu je prineslo negativna oziroma neprijetna čustva.

Razočaranje ali obžalovanje sprejemanja odločitve je povezano s stopnjo tveganja. V teh primerih čustvo vpliva na odločitev v povezavi s predhodnimi izkušnjami in čustvi, ki jih je posameznik že občutil v podobnih situacijah. Na tvegane odločitve vplivajo pričakovana čustva, ki se zgodijo, preden je odločitev sprejeta. Tu se odločevalec sprašuje, kako se bo počutil, če sprejme določeno odločitev. Povečevanje moči negativnih čustev v takšnih primerih poveča tudi negotovost izida odločitve, ki največkrat spodbudi negativna čustva in željo po nesprejetju odločitve. Tu je veliko odvisno od posameznikovega značaja, vendar se lahko dosti naučimo iz sprejemanja tveganih odločitev Elona Muska. Sam pravi, da ne smeš odnehati, če si nekaj želiš in nekje globoko v sebi čutiš, da ti bo uspelo.

V vrhunskem športu čustvena stanja pomagajo vztrajati v težkih situacijah. Motivacija je povezana s pozitivnimi čustvi, negativna čustva pa so povezana z izmikanjem oziroma oddaljevanjem od motivacije, edina izjema je jeza. Slednja je negativno čustvo, ki povečuje motivacijo in motivira odločevalca, da se sooči s problemom, vendar spodbuja bolj tvegane odločitve. Pozitivna miselnost in čustva omogočajo odločevalcu videti širšo, dolgoročno sliko, medtem ko negativna miselnost in čustva spodbujajo kratkoročno in ožjo sliko ter odločanje.

#### **Raziskovalno vprašanje 4: Kako kontroliranje čustev izboljša odločitve športnih voditeljev in vodij v poslovnem svetu?**

Kontroliranje čustev izboljša odločitve športnih voditeljev in vodij v poslovnem svetu, tako da zmanjša vpliv negativnih čustev na smiselno razmišljanje in odločanje, ki ga ustvarja na primer jeza. Ko je oseba jezna, pogosto ocenjuje situacije napačno. S tehniko kontroliranja čustev ponovno ocenimo, zmanjšamo subjektivno procesiranje in spremenimo oceno ter attribute glede situacije, ki jih je odločevalec ustvaril pod vplivom negativnih čustev. Voditelji se na podlagi ponovnega ocenjevanja problema odločajo bolj objektivno in vidijo širšo sliko z več podrobnostmi, ki so dandanes ključ do uspeha. Pri ponovnem ocenjevanju problema se odločevalec sooči s problemom že drugač in zato je izvedba boljša, ker je oseba že bila v tej situaciji. Poleg tega je drugo ocenjevanje izvedeno brez vpliva čustev, ki zamegli celotno sliko in zmanjša koncentracijo.

Sproščanje s pomočjo dihanja spodbuja mirnost in poveča občutek nad zavedanjem sebe in svojih dejanj, povečuje občutek odločevalcu, da obvladuje situacijo. V primerjavi s ponovnim ocenjevanjem problema oziroma odločitve je sproščanje z dihanjem kratkoročna rešitev za zmanjšanje moči čustev, zato je bolj uporabna v situacijah, kjer je treba na hitro zmanjšati vpliv čustev, kot je na primer na športnih tekmah. Dejansko sproščanje veča mirnost posameznika, večja mirnost pomeni večjo koncentracijo in več energije. Večja kot

je koncentracija, manj je možnosti za napake in manjša je možnost, da se sprejme odločitev, ki bi škodila na poti k doseganju zelenega cilja.

Ko posameznik bolje kontrolira svoje misli, dejanja in čustva, bolje obvladuje tudi okolico in zunanje dejavnike, ki vplivajo nanj. Kontroliranje čustev povzroča manjši vpliv čustev na človeka, kar pomeni, da odločevalec manj pozornosti posveča urejanju sebe, zato lahko več pozornosti posveti okolici, svojim igralcem, nasprotni ekipi, svojim sodelavcem, konkurenci. Tako ima več informacij in podatkov o določenem problemu. Več informacij ima odločevalec, bolj analitično in racionalno se bo odločal.

### **Raziskovalno vprašanje 5: Kaj spremeniti v svojem procesu odločanja, da bi postali boljši?**

Kot je predstavljeno v teoriji, lahko oseba vstopa v hiter intuitiven proces odločanja ali počasen analitični in racionalen proces odločanja. Oba načina razmišljanja in odločanja sta koristna, če sta uporabljena v pravem času. Intuitivno odločanje je primerno med tekmo ali pri nenadnih in hitrih pogajanjih, kjer se pogoji spreminjajo iz minute v minuto. Analitično racionalno odločanje pa se uporablja za analize in odločitve med tekmo in po njej, ko ima vodja obilo časa in zbranih veliko informacij. V poslovnem svetu pa racionalno analitično odločanje pride v poštev pri pripravi strategij, sklepanju partnerstev, investiranju in vseh odločitvah, za katere si je treba vzeti čas za izbiro informacij in analizo vseh alternativ. Posameznik postane boljši odločevalec, ko uporablja analitični in intuitivni pristop ter pristopa k vsaki situaciji z novim pristopom in ima visoko stopnjo prilagodljivosti.

Boljši odločevalec se postane tudi z uporabo načina razmišljanja Igorja Kokoškova, čigar način razmišljanja pravi, da je treba na vsako situacijo, ne glede na to, ali je pozitivna ali negativna, gledati s pozitivnega stališča. V vsakem slabem je nekaj dobrega, le da je težje uvideti in spoznati pozitiven del kot pa negativen. Negativna čustva so močnejša, saj nam sporočajo, da odločitev, ki smo jo sprejeli, ni dobra in jo je treba popraviti oziroma izboljšati. Na drugi strani pa nam po dobri odločitvi ni treba storiti nič več – ni se nam treba naučiti nič več, le uživati je treba. Negativna čustva so naš notranji učitelj, ki nas spodbuja k osebni rasti, da postanemo boljši odločevalec in boljša oseba.

Tveganje in negotovost je najbolje zmanjšati s povečevanjem znanja. Učenje povečuje znanje, to pa izboljšuje razumevanje problema, omogoča večje razumevanje, zmanjšuje tveganje in negotovost. Pri vseh odločitvah je treba upoštevati še etični in moralni vidik, ki nam prek moralnih vprašanj sporoča, ali je problem pravilen ali naroben oziroma ali vedenje odločevalca povzroča neugodne posledice za druge ljudi. Če odločevalec krši etična ali moralna načela, ni razlike, ali je sprejel odločitev zavestno ali podzavestno. Okolica in družba bosta negativno reagirali in v vsakem primeru bo odločevalec dobil negativen izid. K boljšemu etičnemu odločanju pripomore stopnja čustvene inteligence – višja kot je, bolj etične odločitve bo posameznik sprejemal.

Od Elona Muska se posameznik lahko nauči, da je vsak problem lažje rešiti s kreativnim razmišljanjem in domišljijo, kot če gremo »na moč«. Biti moramo drugačni in uporabljati svojo glavo. Višji kot je cilj, ki si ga zastavimo, več dela je treba vanj vložiti, kar je treba upoštevati pri odločanju. Nikoli ne smemo odnehati od sebe, svojih ciljev in želja. Biti moramo zvesti sami sebi in ne poslušati ostalih, predvsem če v sebi čutimo, da delamo prav. Mogoče se kratkoročno to navzven ne vidi, vendar z dovolj dela in učenja lahko dosežemo, kar si želimo.

### **3.6 Ugotovitve na podlagi analize primerov**

Veselin Vujović je po mojem mnenju eden najboljših rokometnih vodij na svetu. S svojo karizmo, temperamentom in močnim značajem daje svoji ekipi veliko pozitivne energije in motivacije, ki je v težkih trenutkih izjemno pomembna. Njegova močna stran je rokometno znanje, ki ga uspešno prenaša iz svojih igralških dni na mlade nove igralce v vlogi trenerja. Poleg znanja zna dobro kontrolirati svoja čustva veselja in sreče, saj se zaveda, da prezgodnje veselje omeji koncentracijo in kvaliteto odločanja in hkrati tudi predstavo svojih igralcev, kar lahko negativno vpliva na končni rezultat.

Po drugi strani pa svojih negativnih čustev ne zna kontrolirati in prevečkrat dopusti, da ga prevzamejo. Negativna čustva dajejo človeku znak, da nekaj ni v redu. Jeza, ki jo Vujović največkrat izraža, ko tekma ne poteka po njegovih pričakovanjih in načrtu, deluje destruktivno na njega, njegovo vodenje in posledično na celotno ekipo. Poleg tega prisotnost čustev v kombinaciji s pomanjkanjem časa privede do neravnovesja med intuitivnim in analitičnim odločanjem, kar privede do tega, da se odločevalec odloča predvsem intuitivno. Posledično izgubi širšo sliko situacije in spregleda detajle, ki so ključni za premagovanja nasprotnikov v vrhunskem športu. Menim, da mora delati na svojem kontroliranju čustev in biti posledično mirnejši in bolj zbran, da se bo lahko večkrat in bolj kvalitetno odločal ter deloval bolj analitično in premišljeno. Cilj je namreč, da bo njegovo vodenje bolj urejeno in bolj nadzorovano.

Zanimivo je, da se še v vsej svoji karieri niti kot trener niti kot igralec ni naučil, da nobena oseba na igrišču nima vpliva na sodnika – s tovrstnimi prigovori lahko stanje kvečjemu poslabšaš, saj vzbudiš negativna čustva v sodniku, kar njemu zmanjša pozornost in kvaliteto odločanja. Rdeči kartoni, denarne kazni in celo enoletna prepoved vodenja ekip niso vplivali na razmišljanje Vujovića, da bi spremenil kakšen segment svojega vodenja in postal še boljši.

Igor Kokoškov je popolno nasprotje Veselina Vujovića. Zaradi prometne nesreče ni imel dolge igralške kariere, a vendar je strast in ljubezen do košarke ohranil kot trener. Svoje znanje je pridobival na najboljših košarkarskih institucijah v Združenih državah Amerike in se je učil od najboljših trenerjev košarke. To se opazi pri njegovem stilu vodenja, saj v

ameriški košarki nobene stvari ne prepustijo naključju. Ker so vsi igralci in ekipe fizično na zelo visoki ravni, so začeli veliko pozornosti in znanja posvečati psihološkimi vidikom.

Kokoškova kontrola čustev je izjemna; skozi celo tekmo je zbran in vse njegove odločitve so premišljene ter sprejete skoraj brez napak. Na njegovem obrazu s težavo razberemo, katero čustvo je pri njem prisotno. Dejansko na evropskem prvenstvu ni reagiral čustveno, vse dokler ni bilo prvenstva konec in je z širnim nasmeškom dvignil pokal evropskega prvaka.

Po mojem mnenju je poleg skoraj popolne kontrole nad sabo in ohranjanjem zbranosti ter mirne glave skozi celotno tekmo je njegov najmočnejši atribut nenehno pozitivno razmišljanje. V vsaki osebi, v vsaki situaciji in v vsaki oviri išče predvsem pozitivno plat. Menim, da bi se tovrstnega načina razmišljanja morali naučiti vsi, saj ne povzroča le kvalitetnejšega odločanja, ampak tudi odločevalčevo boljše počutje.

Zaradi zelo dobre kontrole ima Kokoškov boljše razmerje med analitičnim oziroma objektivnim odločanjem in intuitivnim oziroma subjektivnim odločanjem. Posledično je bolj prilagodljiv in manj predvidljiv. Edino, kar bi po mojem mnenju Kokoškov lahko izboljšal, je večja uporaba čustev za motiviranje. Menim, da je vodja na igrišču z namenom, da vidi široko sliko tekme, išče šibke točke v nasprotniku in ekipo motivira, ko ji ne gre vse po načrtih. V bistvu opravlja funkcijo možganov v telesu, medtem ko so igralci telo. Bolj čustvena motivacija je učinkovitejša, saj igralci porabljajo manj energije za motiviranje drug drugega, ker so motivirani s strani vodje, zato lahko ta višek energije vložijo v sam fizični in miselni napor v igri.

Elon Muskova mentaliteta vsebuje attribute, kot sta »nikoli ne odnehaj« in »ne opusti cilja, dokler ga ne dosežeš«. Musk bi odnehal samo v primeru lastne smrti. Konkurenco premaguje z vlaganjem več dela kot ga vlaga konkurenca, denar raje vlaga v razvoj in izboljšave kot pa v oglaševanje in raje se osredotoča na signale, kot na cel hrup. To pomeni, da ga bolj zanimajo podrobnosti in malenkosti, ki jih lahko izboljša, da privede svoj produkt čim bolj k popolnosti.

Mislím, da je takšna miselnost na mestu le, če je v ravnovesju. Nikoli ne odnehaj je po mojem mnenju dvorezen meč. Mogoče Musku uspeva, ker ima zelo veliko sredstev s katerimi lahko razpolaga, vendar povprečen posameznik ali podjetje si po mojem mnenju ne morejo privoščiti, da vstrajajo na projektu, ki ne prinaša rezultatov. Takšen način je po mojem mnenju iluzija. Če načrt ne poteka tako kot ga je posameznik ocenil, je potrebna ponovna ocenitev situacije in odločitve. Obstaja možnost, da je bila odločitev spejeta pod vplivom čustev, največkrat euforije, ki je povzročila površnost in napako v odločanju.

Naslednja stvar, ki je iluzorna pri Muskovem načinu razmišljanja in odločanja je deloholizem in mišljenje, da če konkurenca vlaga 50 ur, ti vloží 100 in boš dvakrat boljši.

To fizično na dolgi rok ni možno, saj človeško telo potrebuje počitek. Musk dela 120 ur na teden in si ni vzela dopusta več kot teden dni že od leta 2001. Večinoma spi le s pomočjo uspavalnih tablet ali pa sploh ne spi. (Grohol, 2018). Samo vprašanje časa je kdaj bo njegov sistem počil.

Elon Musk pravi, da je življenje prekratko, zato je izjemno pomembno, da nam je vseč, kar delamo in da v vsako delo vstopamo s pozitivnim pristopom. Menim, da če posamezniku uspe, da je njegovo delo hkrati tudi njegov hobi, bo naredil zelo velik korak k srečnemu življenju. Vendar je tudi tu potrebna previdnost, kar se lahko naučimo od Elona Muska. Musk ima zelo veliko znanja, njegove odločevalske sposobnosti so odlične, kar se kaže v njegovi uspešnosti. Zelo dobro uporablja analitično racionalno in tudi intuitivno odločanje ter ju ima v ravnovesju. Vendar na drugi strani goji prevelika čustva oz. voljo in željo po svojem delu oziroma hobiju, ima skoraj fanatičen pristop. Čeprav je bajno bogat, je njegov glavni strošek, da je uspel priti do tu, kjer je, njegovo zdravje in na koncu koncev tudi njegova družina, saj je ločen. Seveda se vsak sam odloča, katere vrednote so mu pomembnejše, vendar mislim, da mora imeti vsaka oseba ravnovesje na čisto vseh področjih v življenju. Nobena skrajnost ni dobra in je na dolgi rok celo škodljiva.

### **3.7 Priporočila za vodje v športu, športnike in vodje v poslovnem svetu**

V zadnjem delu magistrskega dela bom podal priporočila za vodje v športu, športnike in vodje v poslovnem svetu. Priporočila bodo podana na podlagi pridobljenega znanja iz teoretičnega in raziskovalnega dela pričujočega dela in osebnega znanja, ki sem ga pridobil kot učitelj AEQ-metode®. AEQ-metoda® temelji na občutkih človeka, povečuje njegovo zavedanje sebe, sprošča mišični sistem, odpravlja bolečine in ureja zavestni del uma ter miselne procese. AEQ-metoda® poudarja učinkovitost delovanja in postavlja kvaliteto pred kvantiteto.

Prva stvar, ki jo je treba upoštevati, je fizični pojav, ki se imenuje entropija. Entropija je časovno in gravitacijsko pogojen pojav, ki vse stvari na svetu počasi vodi proti koncu, propadu ali razkroju. Entropijo v vsakdanjem življenju vidimo kot sivenje las, rjavenje železa, nabiranje prahu. Entropija se sčasoma povečuje in ne da se je ustaviti, vendar se jo da znatno upočasniti. Entropijo je treba upoštevati zato, ker bo s časom zaradi vpliva entropije vsak problem, vsaka situacija oziroma vsak občutek postajal vedno slabši in slabši. To predvsem nakazuje na vodje podjetji, ki imajo pristop do kakšne težave v smislu »saj bo bolje« ali »bo že«. Pri športnikih se enako dogaja z majhnimi poškodbami. Entropijo se da znatno upočasniti in izboljšati stanje problema z vlaganjem časa, pozornosti in energije v stvar, ki ni v skladu z našimi pričakovanji in cilji.

Negativna čustva, neprijetni občutki in bolečina so naši zavezniki, ki nam sporočajo, da nekaj v našem življenju ni v redu in da moramo to izboljšati in popraviti. Zato ne smemo na negativna čustva in občutke gledati kot nekaj, kar je negativno in nam onemogoča

doseganje zelenega cilja. Ne smemo niti potlačiti negativnih čustev, ker potem ne procesiramo sporočila, zakaj je to čustvo nastalo, in potlačimo energijo v sebe. Žalost in jezo je treba sprostiti iz človeškega sistema, vendar ob pravem trenutku in na pravi način.

Na negativna čustva in občutke je treba gledati pozitivno, kot nas učita Musk in Kokoškov. Pozitivno zato, ker nas učijo, česa ne smemo početi, da bomo postali še boljši, kot smo sedaj. Negativna čustva in občutki nas opozarjajo na pomanjkanje časa, pozornosti in energije v stvari, ki nas moti, zato je recept, da se znebimo negativnih občutkov, da razmislimo, kaj počnemo narobe, in vložimo čas, pozitivno pozornost in energijo ter spremenimo stvari na bolje; posledično se bodo spremenila tudi čustva in občutki.

Čas, pozornost in energija so povezani med seboj na način, da več kot vložimo enega, manj je treba vložiti drugega. Človeško telo je evolucijsko dizajnirano za učinkovito porabo lastne energije. Zato je za posameznika vedno boljše, da na dolgi rok deluje na energetsko učinkovit način, kot pa da daje pozornost temu, kako nekaj narediti čim hitreje oziroma da deluje časovno racionalno. Na dolgi rok je bolje v težavo vlagati več časa in pozornosti ter posledično porabiti manj energije. Včasih seveda pride do situacije, da ko je treba delovati in se odločati hitro ter z več porabljenega lastne energije, vendar je veliko bolje, če je to izjema kot pravilo.

Če se nam pogosto mudi, se tega navadimo in nam postane del normalnega vsakdana. Posledično je telo vsakodnevno napeto in pripravljeno za boj, ki ga sploh ni. Nekaj let takšnega načina življenja privede do podzavestne napetosti mišic in telesa, posledično nastanejo težave z ležanjem, spanjem, težko sedimo ali stojimo. Mišično telo postaja vedno bolj okorno in zateglo, gibalna inteligenca se manjša, z njo pa tudi čustvena inteligenca. Bolj kot ima posameznik trdo mišično strukturo, manj postaja prilagodljiv, manj je odporen na stres in čustvene travme. Izgubi možnost izbiranja problemov in rešuje vse hkrati oziroma vse povprek, kar privede do neučinkovitosti. Nič kvalitetnega se v naravi ne zgodi na hitro, pa vendarle sta narava in človeško telo edini popolni stvari na svetu. Treba si je vzeti čas, da se dela ne opravljajo površno in z večjimi stroški, kot je treba.

### **3.7.1 Priporočila za vodje v vrhunskem športu in športnike**

1. Iz primerov, ki so predstavljeni zgoraj, se lahko naučimo, kako pomembno je biti miren in zbran pri vodenju športnih tekem. Jeza je popolnoma nepotrebno čustvo, ki vedno naredi več škode kot koristi. Za ohranjanje mirnosti je kratkoročna rešitev za kontroliranje jeze sproščanje s pomočjo dihalnih vaj. Dolgoročno pa je najučinkovitejši način ponovno ocenjevanje po tekmi. S ponovnim ocenjevanjem se posameznik uči, kaj je storil prav in kaj narobe, in to v naslednjih tekmah ter podobnih situacijah izboljšuje.

2. Res je, da se čustva ustvarjajo v možganih, vendar jih oseba začuti šele, ko se začnejo mišice krčiti in sproščati. Za krčenje mišic se ustvarja in porablja energija, kar pomeni, da se energija porablja pri čustvenih stanjih in stresu. To je dodaten razlog, zakaj morajo vrhunski vodje delovati in uriti svoj um, da jim čim manj dejavnikov pride do živega in ne izgubijo kontrole nad sabo. Bolj kot bo oseba čustvena, več energije bo porabila za nepomembno stvar.
3. Elon Musk pravi, da je boljše sredstva vlagati v dviganje kvalitete proizvoda kot v oglaševanje. Ta način razmišljanja lahko prenesemo tudi v povezavo energije, čustev in vodij moštev. Če vodja večino energije porablja za jezo na sodnike ali za dejavnike izven svoje ekipe, neučinkovito razpolaga s svojimi sredstvi in mu ostane manj sredstev za dejavnike, ki so dejansko pomembni, dvigujejo kvaliteto igre in delajo razliko. Ker je energija povezana s pozornostjo, več energije kot oseba porabi, manj pozornosti oziroma koncentracije ji ostaja, kar privede do slabšega sprejemanja odločitev.
4. Čustvena inteligenca je povezana z gibalno inteligenco. Večja kot je gibalna inteligenca, boljša bo čustvena inteligenca osebe. Gibanje in gibalna inteligenca sta podobni kot znanje tujega jezika. Če ga ne uporabljaš, ga pozabiš. Priporočam, da vodje v vrhunskem športu spodbujajo dvigovanje gibalne inteligence svojih športnikov skozi različne načine gibanja na vsakodnevni ravni. Tako naj v svoje treninge vpeljujejo različne športe, ne samo igre z žogo, ampak tudi različne zvrsti plesov in mehkih gibanj, ki so jih športniki pozabili, ker vsakodnevno uporabljajo enake gibe. Dvig gibalne inteligence in posledično čustvene inteligence omogoča posamezniku, da je prilagodljivejši, kreativnejši, mirnejši ter lažje zdrži pritisk velikih tekem in stresa.

### **3.7.2 Priporočila za vodje v poslovnem svetu**

1. Podjetniki morajo strmeti k učinkovitosti na vseh področjih, predvsem na dolgi rok. Vsak posameznik mora imeti zdravo ravnovesje med prostim časom in delovnim časom. Miselnost, kot jo ima oziroma ji sledi Elon Musk, da je treba delati 100 do 120 ur na teden, je popolnoma napačna in zelo destruktivna za vsakega posameznika. Kratkoročno in predvsem izjemoma je možno delovati na takšen način, ko gre podjetju za preživetje ali pa sklepa izjemen posel.
2. Maksimizacijo učinkovitosti je treba implementirati ne samo v podjetje, produkte in storitve, ampak tudi v zaposlene. V zadnjem času se vedno bolj razvija miselnost vzdržnega poslovanja, ki prikazuje podjetje kot okolju prijazno. Skrb za okolje je potrebna, vendar želja človeka po vedno več je pripeljala do tega, da so zahteve in odgovornosti za zaposlene prevelike. Ker se zahteva vedno več, človek pa več ne more dati, ker je že na svojem maksimumu, je vedno več izgorelosti, depresij, hernij,

nespečnosti in boleznih modernega časa. Razmišljati bo treba o sprejemanju odločitev, ki bodo podpirale miselnost vzdržnega poslovanja za zaposlene.

3. BDP ima trenutno 3,8-% rast (SURS, 2018), število ljudi v državi pa pada. Rast BDP-ja ob zmanjšanju števila ljudi je možna samo, če ljudje, ki živijo v državi, delajo več. Ljudje delajo preveč in vse, česar je na dolgi rok preveč, ni dobro, kar nam kaže primer Elona Muska. Kratkoročno BDP raste, vendar bodo stroški zdravstva in čas, ki ga bodo zaposleni porabili na bolniški, ker niso sproti imeli dovolj počitka, veliko večji kot trenutni kratkoročni dobički.
4. Če pogledamo, je človek svojo pozornost sposoben učinkovito usmerjati samo v eno opravilo naenkrat in še to zgolj ebi uro. Potem potrebuje počitek, ker ne deluje več optimalno. V 8- do 12-urnih delavnikih je od 25 do 50 % časa zapravljenega za neučinkovito delo. Kvaliteta je vedno boljša od kvantitete. S 6-urnim delovnim časom bi zaposleni skoraj ves čas delovali učinkovito in ker bi več časa porabili s svojimi bližnjimi in za aktivnosti, ki so jim všeč, bi bili čustveno stabilnejši, srečnejši, spočiti in posledično na dolgi rok tudi učinkovitejši. Učinkovitejši kot bo zaposlen, več lastne energije bo imel. Več kot bo imel energije, več bo imel koncentracije in pozornosti. Posledično bo delal bolj zbrano in možnost za napake se bo znatno zmanjšala. Dvigovanje kvalitete življenja zaposlenega izboljšuje njegovo zadovoljstvo, za kar se je pripravljen bolj potruditi.
5. V poslovnem svetu imajo posamezniki v povprečju več časa za odločanje kot v vrhunskem športu. Zato je lažje sprejemati odločitve na analitični kot na intuitivni način. Kljub temu odločevalci ne smejo zanemariti občutkov in čustev. Prepoznavanje in zaznavanje čustev je ključno pri procesih odločanja. Tako naj posameznik ne bi investiral pod vplivom čustva pohlepa, ki ga sili v vedno več investicij, ne glede na rezultat odločitve. Možnost napake pa se poveča pri sprejemanju tveganih odločitev pod vplivom sreče.
6. Podobno kot v vrhunskem športu se tudi v poslovnem svetu z jezo ne naredi nič pozitivnega. Poleg tega jeza spodbuja večjo naklonjenost k tveganju. Zato je pomembno, da se jo ustavi čim prej oziroma ko začutimo, da se ustvarja. Če posameznik ne uspe ustaviti čustva, preden se ta razvijejo, je naslednji korak, da se s kratkoročnimi in dolgoročnimi tehnikami kontroliranja čustev umirja ter uči izboljšati odziv na podobno situacijo v prihodnosti.
7. S tem ko si posameznik povečuje znanje, si povečuje tudi sposobnost boljšega odločanja. Več kot ima posameznik znanja, na več različnih načinov se lahko loti enega problema. Široko znanje posamezniku omogoča različne modele razmišljanja. S temi modeli odločevalec na vsako situacijo gleda z več zornih kotov in se odloči za najboljšega, kar mu omogoča veliko prilagodljivost in kreativnost, ki je ključna za



uspeh v današnjem svetu. Razvijanje širšega mentalnega modela razmišljanja je izjemno pomembno za vse, ki potrebujejo jasno, racionalno in učinkovito razmišljanje in odločanje. Filozof Alain de Botton pravi: »Glavni zaveznik slabih odločitev je pomanjkanje različnih pogledov na problem, ki ga želimo rešiti.«

## SKLEP

Čustva in odločanje sta dva konstrukta, ki sta izjemno povezana med sabo tako posredno kot neposredno. Delujeta na zavedni in nezavedni ravni človeškega uma. Včasih so čustva obravnavali kot destruktiven in negativen dejavnik v človeškem življenju. Danes pripisujejo strokovnjaki s pomočjo raziskav vedno večjo pomembnost vplivu čustev na človeško življenje. Biti močan ne pomeni biti sposoben potlačiti čustva, jih zatreti in ne kazati znakov veselja, jeze, kaj šele žalosti in razočaranja. Umsko in psihično močna oseba je sposobna v vsaki situaciji najti dobro plat – naj bo to veselje, ki je že samo po sebi znak pozitivne reakcije na neko situacijo, ali jok, s katerim se oseba čisti negativnih čustev in energije, da lahko nadaljuje z življenjem.

Odločanje brez čustev ni možno, saj nas čustva učijo, ali smo v neki situaciji ravnili prav ali narobe. Čustva se lahko pojavijo pred, med ali po odločitvi. S pomočjo spomina in izkušenj se v prihodnosti v podobnih situacijah odločimo na isti način bolj intuitivno, če je bil izid odločitve prvič zadovoljiv. Če je izid odločitve vzbujal negativna čustva, posameznik ni zadovoljen z izidom, zato bo moral razmisliti racionalnejše, ponovno oceniti situacijo in v prihodnosti spremeniti odločitev, da ne bo ponovno začutil negativnih oziroma neprijetnih občutkov. Ljudje pa smo naravnani tako, da iščemo pozitivne čustva, občutke in užitek, medtem ko se negativnim stvarjem se izogibamo. Vpliv čustev lahko zmanjšamo s pomočjo tehnik za kontroliranje čustev, s čimer pripomoremo k bolj analitičnemu odločanju. Cilj posameznika, ki je odvisen od kvalitetnega odločanja, bi moral biti, da se nauči uravnoteženo uporabljati intuitivni in racionalni model odločanja ter med njima preklapljati kadar koli in kjer koli.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je bil prikazati vpliv čustev na odločanje na izbranih primerih s pomočjo podrobnega pregleda tuje strokovne literature. Ta cilj sem dosegel na podlagi teoretičnega in raziskovalnega dela magistrskega dela.

V **prvem delu** magistrskega dela sem predstavil čustva. Opisal sem vrste čustev, ki so prisotna pri procesu odločanja. Pomemben del prvega dela predstavlja kontroliranje čustev, ki pripomore k manjšanju vpliva čustev na odločanje in posledično boljše odločanje. Na kratko sem predstavil čustveno inteligenco in na koncu tudi dejanske vplive čustev na odločanje, in sicer najprej za poslovni svet in nato še za vrhunski šport.

V **drugem poglavju** sem opredelil odločanje, pri čemer sem podrobneje predstavil analitično oziroma racionalno odločanje, ki je počasnejše in za katero je treba zbrati veliko informacij in podatkov, ter intuitivno odločanje, pri katerem se ljudje odločajo s pomočjo izkušenj in je hitrejše. Nadalje sem predstavil neodločnost in negotovost ter pojasnil razliko med njima. Opisal sem tudi etično odločanje in predstavil model etičnega odločanja. Etiko in moralo je pomembno upoštevati v procesu odločanja, kajti ne glede na to, ali je bila neetična ali nemoralna odločitev sprejeta zavestno ali nezavedno, bo zunanje okolje to zaznalo in odločevalec bo škodil samemu sebi. Najpomembnejši del drugega poglavja predstavlja predstavitev dejanskega odločanja v vrhunskem športu in poslovnem svetu.

V **tretjem poglavju** magistrskega dela sem opravil kvalitativno raziskavo, izvedeno z analizo izbranih primerov. Predstavil sem tri močne osebnosti: najprej Veselina Vujovića in Igorja Kokoškova iz sveta vrhunškega športa ter nato še Elona Muska iz poslovnega sveta. Predstavitvi primerov je sledila analiza primerov, tej pa še odgovori na raziskovalna vprašanja ter moje mnenje o predstavljenih primerih. Magistrsko delo sem zaključil s priporočili za boljše delovanje s čustvi in glede odločanja na področju vrhunškega športa in poslovnega sveta.

## LITERATURA IN VIRI

1. 24ur. (2018, 14. januar). *Vujović razočaran: S sodniki sem bil mnogo bitk, a vse izgubil. Iskreno razmišljam, da končam svojo trenersko pot*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz <https://www.24ur.com/sport/ostalo/vujovic-besen-vse-to-se-igra-za-eno-skupino-ljudi-ki-odloca-o-zivljenju-in-smrti-in-nihce-ne-bo-niti-s-prstom-mignil.html>
2. Beshears, J. & Gino, F. (2015). Leaders as Decision Architects: Structure your organization's work to encourage wise choices. *Harvard Business Review*, 93, 52–62.
3. Bettiga, D., Lamberti, L. & Noci, G. (2017). Do mind and body agree? Unconscious versus conscious arousal in product attitude formation. *Journal of Business Research*, 75, 108–117.
4. Bordow, S. (2018, 2. julij). *Phoenix Suns coach Igor Kokoskov's journey began with near-fatal auto accident*. Pridobljeno 21. septembra 2018 iz <https://eu.azcentral.com/story/sports/nba/suns/2018/07/02/phoenix-suns-coach-igor-kokoskov-near-fatal-accident-dan-majerle-quin-snyder/736174002/>
5. Brink, T. (2017). Managing uncertainty for sustainability of complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 315–329.
6. Brooks, M. E. (2011). Management indecision. *Management Decision*, 49(5), 683–693.

7. Brundind, E. & Gustafsson, V. (2013). Entrepreneurs' decision making under different levels of uncertainty: the role of emotions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(6), 568–591.
8. Campellon, T. R. & Kring, A. M. (2013). Who do you trust? The impact of facial emotion and behaviour on decision making. *Cogn Emot.*, 27(4), 603–620.
9. Charpentier, C. J., De Neve, J. E., Li, X., Roiser, J. P. & Sharot, T. (2016). Models of Affective Decision Making: How do Feelings Predict Choice?. *Psychological Science*, 27(6), 763–775.
10. Davis, P. & Davis, L. (2015). Emotions and Emotion Regulation in Coaching. *The Psychology of Effective Coaching and Management*, 1, 1–19.
11. Dickerson, K., Flynn, E., Levine, L. J. & Quas, A. J. (2018). Are emotions controllable? Maltreated and non-maltreated youths' implicit beliefs about emotion and aggressive tendencies. *Child Abuse & Neglect*, 77, 222–231.
12. Dong, X., Lu, H., Xia, Y. & Xiong, Z. (2016). Decision-Making Model under Risk Assessment Based on Entropy. *Entropy*, 18(404), 1–15.
13. Dunning, D., Fetschenhauer, D. & Schlösser, T. (2017). The varying roles played by emotion in economic decision making. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 15, 33–38.
14. EHF. (2008). *Arbitration Decision*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz <http://www.eurohandball.com/article/011995/Arbitration+decision>
15. Francioni, B., Musso, F. & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decision for SMEs. *Management Decisions*, 52(10), 2226–2249.
16. Forbes. (2018). *Elon Musk*. Pridobljeno 22. septembra 2018 iz <https://www.forbes.com/profile/elon-musk/#5f443eba7999>
17. Hadzieva, T. S. (2017). Conscious and Unconscious Emotions in Alexithymics and Repressors. *Psychological Thought*, 10(1), 227–235.
18. Germeijs, V. & Verschuere, K. (2010). Indecisiveness: Specificity and Predictive Validity. *European Journal of Personality*, 25, 295–305.
19. George, J., M. & Dane, E. (2016). Affect, Emotion and Decision Making. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 136, 47–55.
20. Grohol, J. M. (2018, 24. august). *Here's Why Your's & Elon Musks's Lack of Sleep is Bad* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. septembra 2018 iz <https://psychcentral.com/blog/heres-why-yours-elon-musks-lack-of-sleep-is-bad/>
21. Hepler, J. T. (2015). Decision-making in Sport under Mental and Physical Stress. *International Journal of Kinesiology & Sport Science*, 3(4), 79–83.
22. Hess, D. J. & Bacigalupo, C. A. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710–721.
23. Izard, C. E. (2013). *Human Emotions* (3. izd.). New York: Springer science+Buisness Media.
24. Jamnik, T. (2017, 16. september). *Igor Kokoškov – ko je v vsakem trenutku vsaka odločitev prava*. Pridobljeno 21. septembra 2018 iz <https://www.rtvsllo.si/mmc-priporoca/igor-kokoskov-ko-je-v-vsakem-trenutku-vsaka-odlocitev-prava/432673>

25. Jones, R. L. & Corsby, C. (2015). A Case for Coach Garfinkel: Decision Making and What we Already Know. *Quest*, 67(4), 439–449.
26. Kang, M. J. & Camerer, C. F. (2013). fMRI evidence of a hot-cold empathy gap in hypothetical and real aversive choices. *Frontiers in Neuroscience*, 7(104), 1–16.
27. Kaufmann, L., Mesching, G. & Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(2), 104–112.
28. Kligyte, V., Connely, S., Thiel, C. & Devenport, D. L. (2013). The influence of Anger, Fear, and Emotion Regulation on Ethical Decision Making. *Human Performance*, 26, 297–326.
29. Koshkaki, R. E. & Solhi, S. (2016). The facilitating role of negative emotion in decision making process: A hierarchy of effects model approach. *Journal of High Technology Management Research*, 27, 119–128.
30. Košíkova, K. & Pilarik, L. (2012). Unconscious visual perception in the decision making process. *Studia Psychologica*, 54(4), 261–269.
31. Krishnakumar, S. & Rymph, D. (2012). Uncomfortable Ethical Decisions: The Role of Negative Emotions and Emotional Intelligence in Ethical Decision-Making. *Journal of Managerial Issues*, 24(3), 321–344.
32. Kuhnle, C., Sinclair, M., Hofer, M. & Kilian, B. (2014). Students' Value Orientations, Intuitive Decision Making and Motivational Interference, and Their Relations to Regret. *The Journal of Experimental Education*, 82(3), 375–390.
33. Lacasse, K. (2017). Going with your gut: How Williams James theory of emotions brings insights to risk perception and decision making research. *New ideas in Psychology*, 46, 1–7.
34. Lane, A. M., Beedie, C. J., Devonport, T. J. & Stanley, D. M. (2011). Instrumental emotion regulation in sport: relationships between beliefs about emotion and emotion regulation strategies used by athletes. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 21, 445–451
35. Lane, A. M., Beedie, C. J., Jones, M. V., Uphill, M. & Devonport, T. J. (2012). The BASES Expert Statement on emotion regulation in sport. *Journal of Sports Sciences*, 30(11), 1189–1195.
36. Lane, A. M. (2016). *Sport and Exercise Psychology* (2 izd.). New York: Routledge.
37. LeBlanc, R. V., McConnell, M. M. & Monteiro, D. S. (2014). Predictable chaos: a review of the effects of emotions on attention, memory and decision making. *Advances in Health Sciences Education*, 20(1), 265–282.
38. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823.
39. Li, Y., Ashkanasy, M. N. & Ahlstrom, D. (2014). The rationality of emotions: A hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pac J Manag*, 31, 293–308.
40. Light, L. R., Harvey, S. & Mouchet, A. (2014). Improving »at-action« decision-making in team sports through a holistic coaching approach. *Sport, Education & Society*, 19(3), 258–275.

41. Longshore, K. & Sachs, M. (2015). Mindfulness Training for Coaches: A Mixed-method Exploratory Study. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 9(2), 116–137.
42. Loudenback, T. (2018, 24. august). *Elon Musk is worth about \$23 billion and has never taken a paycheck from Tesla-hers's hiw the notorious workaholic and father of 5 spends his fortune*. Pridobljeno 22. septembra 2018 iz <https://www.businessinsider.com/tesla-elon-musk-net-worth-2017-10>
43. Lunenburg, F. C. (2010). The Decision Making Process. *National forum of educational administration and supervision journal*, 27(4), 1–10.
44. Macchia, L. & Paus, F. (2017). Emotions and decision making: the relevance of risk and regret. *International Journal of Management and Social Studies*, 2, 29–39.
45. Mair, M. (2016). *Enlighte entrepreneurship: the success of Elon Musk*. Department of Economics & Business.
46. Martindale, A. (2010). *Developing Professional Judgment and Decision Making Expertise* (doktorsko delo). Edinburgh: The University of Edinburgh.
47. Martin, L. N. & Delgado. M. R. (2011). The influence of Emotion Regulation on Decision-making under Risk. *J Cogn Neurosci*, 23(9), 2569–2581.
48. Mordka, C. (2016). What are Emotions? Structure and Function of Emotions. *Studio Humana*, 5(3), 29–44.
49. Matzler, K., Uzelac, B. & Bauer, F. (2014). Intuition's value for organizational innovativeness and why managers still refrain from using it. *Management Decision*, 52(3), 526–539.
50. Newell, B. R. & Shanks, D. R. (2014). Unconscious influences on decision making: A critical review. *Behavioral and Brain Sciences*, 37(1) 1–19.
51. Okoli, J. & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 1122–1134.
52. Paletz, S. B., Chan, J. & Schunn, C. D. (2016). Uncovering Uncertainty through Disagreement. *Applied Cognitive Psychology*, 30, 387–400.
53. Phelps, A. E., Lempert, M. K. & Sokol-Hessner, P. (2014). Emotion and Decision Making: Multiple Modulatory Neural Circuits. *The Annual Review of Neuroscience*, 37, 263–287.
54. Proios, M. (2014). Relationship Between Discrete Emotions and Moral Content Judgment in Sport Settings. *Ethics & Behavior*, 24(5), 382–396.
55. Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R. & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, 47(4), 595–606.
56. Saleem, Y. (2018). *Film Room: Igor Kokoskov's Best Trait*. Pridobljeno 21. septembra 2018 iz <https://www.brightsideofthesun.com/2018/7/22/17532798/film-room-igor-kokoskovs-best-trait>
57. Smith, R. & Lane, R. D. (2016). Unconscious emotion: A cognitive neuroscientific perspective. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 69, 216–238.
58. Schlösser, T., Dunning, D. & Fetchenhauer, D. (2013). What a Feeling: The Role of Immediate and Anticipated Emotions in Risky Decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26, 13–30.

59. Shaw, D. & Thomson, J. (2013). Consuming spirituality: the pleasure of uncertainty. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 557–573.
60. Sof. (brez datuma). *Veselin Vujović*. Pridobljeno 20. september 2018 iz <https://sof.si/govorci/veselin-vujovic/>
61. SURS. (2018). *BDP in gospodarska rast*. Pridobljeno 24. september 2018 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/29>
62. Vast, R. L., Young, R. L. & Thomas, P. R. (2010). Emotions in sport: Perceived effects on attention, concentration and performance. *Australian Psychologist*, 45(2), 132–140.
63. Vidalina, M. (2015, 22. november). *Vujović: Treba naći pojačanja, ovakav sastav ne može više*. Pridobljeno 20. september 2018 iz <https://www.24sata.hr/sport/vujovic-treba-naci-pojacanja-ovakav-sastav-ne-moze-vise-448172>
64. Wälde, K. & Moors, A. (2017). Current Emotion Research in Economics. *IZA Discussion Papers*, 9(3), 271–278.
65. Yang, Q., Zhao, D., Wu, Y., Tang, P., Go, R. & Luo, Y. (2018). Differentiating the influence of incidental anger and fear on risk decision-making. *Physiology & Behavior*, 184, 179–188.
66. Yauney, R. H. (2018). Leadership Development: A Study of Elon Musk. *Marriot Student Review*, 2(2), 1–3.
67. Zollo, L., Pellegrini, M. M. & Ciappei, C. (2017). What sparks Ethical Decision Making? The Interplay Between Moral Intuition and Moral Reasoning: Lessons from the Scholastic Doctrine. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 681–700.