

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POMEN ČUSTEV V TIMU

Ljubljana, maj 2007

MATEJA ŠVETAK

IZJAVA

Študent/ka Mateja Švetak izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mihelič Katarina Katja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
2 ČUSTVA IN INTELIGENTNOST.....	3
2.1 Čustva	3
2.1.1 Opredelitev čustev	3
2.1.2 Delitev čustev	4
2.2 Inteligentnost.....	5
2.3 Čustvena inteligentnost.....	6
2.3.1 Zavedanje sebe	10
2.3.2 Obvladovanje sebe	10
2.3.3 Motivacija.....	11
2.3.4 Empatija.....	12
2.3.5 Družbene spretnosti.....	12
3 VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI V POSLOVNEM SVETU	13
3.1 Čustva na delovnem mestu	14
3.2 Značilnosti podjetij, ki poudarjajo pomen čustev.....	16
4 TIMSKO DELO	19
4.1 Vloge v timu	21
4.2 Vloga čustev v timu	23
4.3 Čustvena inteligentnost in vodja tima.....	25
4.3.1 Samozavedanje vodje.....	29
4.3.2 Samoobvladovanje vodje	29
4.3.3 Motivacija in vodja.....	29
4.3.4 Empatija in vodja.....	30
4.3.5 Družbene spretnosti in vodja.....	31
4.4 Čustvena inteligentnost in uspešnost timskega dela.....	31
5 SKLEP	35
6 LITERATURA	38
7 VIRI	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestava čustvene spretnosti	9
Tabela 2: Poimovanje čustev na delovnem mestu	15
Tabela 3: Vloge v timu po Polaku	21
Tabela 4: Vloge v timu po Belbinu	22
Tabela 5: Primerjava timov glede na pomen, ki ga pripisujejo čustvom.....	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem	7
Slika 2: Model poteka optimalnega razvoja čustvene inteligentnosti v organizaciji	17
Slika 3: Temeljne zmožnosti za vodenje	27

1 UVOD

Čustva so neločljiv del organizacijskega življenja, pa naj gre za druženje ob jutranji kavi ali za odločanje o strateških ciljih podjetja. Zato je zelo pomembno, da se k njihovem preučevanju pristopa enako zavzeto in z enako resnostjo, kot se raziskuje druge pomembne dejavnike, ki jih morajo managerji poznati in obvladati za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela. Preučevanje čustev je bilo v preteklosti pogosto odrinjeno na stranski tir, večina raziskovalcev in managerjev pa se ni nikoli vprašala, kako zaposleni (ob)čutijo sebe in druge, kako doživljajo okolje, v katerem delajo, kako ga vrednotijo ter kako v vse procese, ki potekajo v organizaciji, vključujejo tudi svoja čustva. In to kljub temu da obstaja več dokazov o pomembnem vplivu čustev na zaznavanje, spomin, reševanje problemov in upravljanje konfliktov in da so tudi druge dejavnosti v organizaciji lahko močno pogojene z različnimi čustvi, ki jih posameznik v njej doživlja (Lobnikar, Pagon, 2002, str. 155).

Izkazalo se je, da s šolanjem pridobljeno znanje, šolske ocene in spodbudna priporočila ne morejo v celoti predvideti, kako dobro bodo ljudje opravljali svoje delo ali kako uspešni bodo v življenju. Danes živimo v času, ki nam ne zagotavlja več varnosti delovnega mesta zato, ker imamo dokončano visoko šolo ali pridobljen magistrski študij. Zahteve na delovnih mestih se nenehno spreminjajo. Potrebe po prilagajanju, dobrih medsebojnih odnosih in pridobivanju novega znanja so nepogrešljiv sestavni del uspešnega poslovanja. Ne moremo se ustaviti pri tem, kar smo v šolskih klopek dosegli in česar smo se nekoč naučili. To namreč več ne zadostuje. Tudi boj za obstanek med podjetji postaja iz dneva v dan bolj krut in ostrejši. Mnoga podjetja se vdajo zunanjim pritiskom, mnoga pokleknejo pred močnejšo konkurenco. Preživijo lahko le tista, ki imajo trdne in neomajne osnove ter prave ljudi, ki podpirajo organizacijo. Ti so temelj vsakega poslovnega sistema, njihova čustva pa vedno zahtevnejša in bolj zapletena ter odvisna od vse več dejavnikov. Tako v šolah pridobljeno znanje ni več dovolj, treba se je poglobiti v človeka in spoznati njegovo zapleteno notranjost, tisto, kar je očem nevidno. Treba bolje spoznati zaposlene, predvsem njihova čustva. Dandanes prihajajo v ospredje že tolikokrat površno omenjene osebne lastnosti, od značaja do duševnih spretnosti in zrelosti, ki jih s skupnim imenom imenujemo čustvena inteligentnost. Koncept čustvene inteligentnosti raziskuje sposobnosti in spretnosti, ki izvirajo iz človeka. Poudarja, da so samozavedanje, samozavest, samokontrola, pripadnost, poštenost, sposobnost komuniciranja ter vplivanja in sprejemanja ali celo spodbujanja sprememb zmožnosti, ki določajo zmago na današnjem trgu.

Dandanes je čustvena inteligentnost pritegnila veliko pozornosti managerjev v mnogih podjetjih, in sicer kot formula za uspeh, saj je znano, da čustveno inteligentni ljudje poznajo in obvladujejo svoja čustva, prepoznavajo in razumejo čustva drugih ter oblikujejo pozitivna razmerja med ljudmi (Fineman, 2003, str. 47). Organizacija, ki ceni čustveno inteligentnost, skrbi, da so vrednote, ki jih zagovarja in ki jih zares upošteva med seboj usklajene, teži k zdravemu in sproščenemu sporazumevanju znotraj organizacije, še posebej med vodilnimi in drugimi delavci. Tako se pomembnost čustev in njihovega razumevanja kaže tudi znotraj

timskega dela, ki je danes vse pogostejša oblika sodelovanja med zaposlenimi. Oblikovanje timov, njihovo uspešno vodenje in doseganje zastavljenih ciljev postaja eden izmed glavnih načinov poslovanja. Povezanost in sodelovanje ljudi različnih profilov z različnim znanjem v okviru timov, predstavlja podjetjem prednost pred konkurenco in jim odpira nove možnosti v poslovnem svetu. Člani znotraj tima se medsebojno dopolnjujejo v znanju in poznavanju različnih področij poslovanja ter drug drugega spodbujajo k doseganju skupnega cilja.

Cilj diplomske naloge je predstaviti koncept čustvene inteligentnosti ter utemeljiti uspešnost timskega dela z uvedbo omenjenega koncepta v poslovanje. Natančneje, prvi cilj je predstaviti čustva in inteligentnost ter njuno združitev v koncept čustvene inteligentnosti. O konceptu govorimo, ker je čustvena inteligentnost razmeroma nov pojem. Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga koncept kot »sestavek, navadno pismen, ki še ni dokončno izoblikovan, osnutek« (SSKJ, 1994, str. 421). Naslednji cilj je prikazati pomen čustev v poslovnem svetu in se navezuje na cilj predstavitve pomena čustev pri tiskem delu.

Namen diplomske naloge je prikazati, da je uporaba koncepta čustvene inteligentnosti v poslovnem svetu in natančneje v okviru timskega dela izjemnega pomena za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti. Prav tako je namen opozoriti, da je dolgoletno prepričanje mnogih vodilnih in zaposlenih, da izražanje čustev ne spada na delovno mesto ter da je edino dobro »delati z glavo«, saj ukvarjanje s čustvi sodelavcev vzame preveč časa, zmotno. Danes podjetja zaposlene že ocenjujejo po novih merilih, ne le po bistrosti, izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujejo sebe in svoje odnose z drugimi. Ustrezna intelektualna sposobnost in strokovno obvladovanje posla sta sama po sebi umevna. Nova merila pa so bolj namenjena osebnostnim lastnostim, kot so pobuda, empatija, prilagodljivost in prepričljivost.

Predvidevam, da prepoznavanje in razumevanje čustev v delovnem okolju izboljšuje odnose med sodelavci in povečuje uspešnost timskega dela. Čustveno inteligentni posamezniki okoli sebe ustvarjajo okolje, v katerem se sami dobro počutijo in v katero se tudi drugi sodelavci radi vključujejo, saj zaznavajo in dobro razumejo svoja čustva in čustva drugih.

V prvem delu diplomske naloge so predstavljena čustva in inteligentnost ter njuna povezanost v kontekstu čustvene inteligentnosti. Razloženo je, kaj so čustva in kaj inteligentnost ter kako njuno nenehno sodelovanje tvori čustveno inteligentnost. Podrobneje je predstavljeno, kako je čustvena inteligentnost sestavljena, kaj predstavlja posamezna »sestavina« čustvene inteligentnosti in kako jo prepoznavamo v vsakdanjem življenju. V drugem delu je vpeljan pojem čustvene inteligentnosti v poslovni svet in je poudarjen njen pomen v poslovnem okolju. Predstavljena sta vloga čustvene inteligentnosti v organizaciji in pomen čustev na delovnem mestu. V tretjem delu je natančneje opredeljen pojem tima ter utemeljena povezanost čustvene inteligentnosti in tima oziroma timskega dela. Predstavljene so lastnosti in prednosti čustveno inteligentnega vodje ter njegov vpliv na druge člane tima. Prav tako je pojasnjeno v čem se čustveno inteligentni člani tima razlikujejo od povprečnih zaposlenih ter kako prisotnost čustev vpliva na uspešnost timskega dela.

2 ČUSTVA IN INTELIGENTNOST

Kljub temu da se v prevodih Golemanovih del in del nekaterih drugih avtorjev uporablja izraz čustvena inteligenca, v nadaljevanju uporabljam izraz čustvena inteligentnost. Obstaja namreč pomenska razlika med pojmom inteligenca in inteligentnost, saj izraz *inteligentnost* uporabljamo, kadar mislimo na sposobnost posameznika, besedo *intelligenca* pa, kadar mislimo na družbeni sloj oziroma izobraženstvo (Pogačnik, 1995, str. 11).

Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev. Razumevanje svojih čustev in čustev soljudi namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takemu vedenju in mišljenju, ki sta nam v korist (Weisinger, 2001, str. 17). Prvi korak pri učenju nadzorovanja čustvenih odzivov je zavedanje sebe. Tako se naučimo ves čas biti pozorni na svoje notranje stanje, videti, kaj čutimo, prepoznavati dogodke, ki pospešujejo razburjanje, ter spet obvladati svoja čustva. Če se zavedamo sebe in prepoznavamo čustva, lahko govorimo o strahu, frustraciji, zavisti in sreči ter lahko razumemo in predvidimo taka čustva tudi pri drugih ljudeh. Vsakdo izmed odraslih mora biti predvsem čustveno zrel, saj samo telesno zrelemu ne moremo reči odrasel človek.

2.1 Čustva

V naslednjih podpoglavjih so predstavljene različne opredelitve čustev in delitve čustev na osnovna in sestavljena, na prijetna in neprijetna ter, glede na nastanek, na podzavestno in zavestno aktivirana čustva.

2.1.1 Opredelitev čustev

V slovarjih je čustvo opredeljeno kot »intenzivno duševno stanje, ki se vzbudi subjektivno, in ne z zavestnim delovanjem, ter ga pogosto spremljajo fiziološke spremembe«, in kot del zavesti, ki vključuje čutenje. Nevrolog Damasio čustva pojmuje kot skupek sprememb v telesu, povezanih s posameznimi miselnimi podobami, ki aktivirajo določen možganski sistem. Doživljanje teh sprememb pa imenuje občutke. In čeprav vsa čustva povzročajo občutke, vsi občutki ne izvirajo iz čustev – na primer, če se udarimo (Damasio, 1994, str. 143-145).

Izraz čustvo ali emocija (it. *emotere*) pomeni navzven usmerjeno gibanje. Čustva spodbujajo ljudi k dejanjem in so trenutni načrti za ravnanje. So najgloblja hrepenenja in strasti, ki so vedno pripravljena na ustrezno delovanje (Goleman, 1997, str. 20). So duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov in oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Našemu življenju dajejo polnost, smisel in lepoto (Musek, 1993, str. 136).

Čustvo je odziv na pomembno spremembo v zunanjem svetu in spodbuja osebo k ravnanju, ki bo pomenilo prilagoditev nastali spremembi. Če je čustvo za osebo prijetno, oseba teži k utrditvi in prilagoditvi spremembe. Neprijetno čustvo pa povzroči ravnanje, ki je usmerjeno k spremembi dane situacije (Možina, 2002, str. 510). Čustev ne moremo zanikati, jih poteptati in se pred njimi skriti. Tam so, ker imajo svojo funkcijo in svoj namen. Zaradi čustev je svet barvit in pisan, napačno razumevanje čustev pa ga osiromaši. Zato je treba čutiti in občutiti vsa čustva (Klobučar, 2005).

2.1.2 Delitev čustev

Čustva se delijo na osnovna in sestavljena. Osnovno je tisto, ki ga začutimo najprej. Sestavljeno čustvo pa osnovnemu čustvu sledi in je hkrati sestavljeno iz več primarnih, preprostih občutij. Dejansko pa je težko z razumom opredeliti nekaj, kar ni samo razumsko. Mnogo raziskovalcev opredeljuje čustva kot doživetja, drugi izhajajo iz vedenja, ki ga čustva motivirajo, tretji pa čustva opredeljujejo na osnovi splošnega prepričanja. Vsekakor pa so čustva subjektivna in jih ne moremo ločiti od posameznika, ki jih občuti. Hkrati so povezana tudi z okoljem oziroma s situacijo, v kateri človek čustvo občuti. Zato lahko trdimo, da so čustva odnosi med posameznikom in okoljem (Milivojević, 2000, str. 15).

Nevroznanstvene raziskave kažejo, da čustva lahko delimo glede na nastanek, saj lahko nastanejo podzavestno ali zavestno (Encyclopaedia Britannica, CD, Emotion in Human, 1998):

- Podzavestno aktiviranje in doživljanje čustev je pomembno takrat, ko se je treba nemudoma odzvati in ni časa za premišljevanje (na primer, kadar nam grozi nevarnost). Motiv za preživetje je v človeku prisoten že od nekdaj, zato so vanj vpleteni nižji možganski centri. Tako obdelovanje informacij, ki se pojavi pred razumskim razmišljanjem, vpliva na zaznavanje, mišljenje, pomnjenje, presojanje, vedenje ipd.
- Zavestno aktiviranje in doživljanje čustev je pomembno pri obvladovanju kompleksnejših situacij. Pri takem delovanju so vpleteni višji možganski centri. Zavestno aktiviranje določenih čustev je zelo pomembno pri reševanju zapletenih situacij, v katerih se znajdemo, saj nam lahko določena čustva zelo olajšajo reševanje in doživljanje teh situacij.

Čustva so zelo obsežen pojav in so vse prej kot statična. Vplivajo na življenjska področja, kot so zdravje, učenje in vedenje ter medsebojni odnosi. Ljudje, ki so čustveno spretni – znajo pravilno ravnati s svojimi čustvi in prepoznavajo čustva drugih ter se nanje ustrezno odzivajo – imajo prednost na vseh področjih življenja. Ti ljudje lažje prenašajo frustracije, se manj prepirajo in so manj nagnjeni k samouničevalnemu vedenju. So bolj zdravi, manj osamljeni, manj impulzivni in bolj osredinjeni. Kljub temu se še danes o čustvih ne govori veliko

(predvsem ne o neprijetnih). Čustva se pogosto delijo na negativna in pozitivna, torej jih doživljamo kot prijetna in neprijetna. Neprijetna čustva (neugodje, strah, žalost, jeza, zaskrbljenost, zavist, gnus, sram in razburjenost) se tako vrednotijo kot negativna in povzročajo neskladno delovanje celotnega človeka. So tista nezaželena čustva, ki bi se jim najraje izognili. Prijetna čustva (veselje, simpatija, zanimanje, ugodje, spoštovanje, ljubezen) pa se vrednotijo kot pozitivna in povzročajo skladno delovanje celotnega človeka. Prijetna čustva ljudi napolnjujejo z energijo in jih spodbujajo k novim akcijam, saj so njihove potrebe zadovoljene, pa tudi telesnega zdravja jim ne manjka (Klobučar, 2005).

Velja, da čustev ne povzročajo situacije, ampak misli. Nihče ne sili človeka, da v določenem položaju čustvuje na določen način. V vsakem položaju se čustva lahko izboljšajo, če le spremenimo misli iz negativnih v nevtralne ali pozitivne. Zato je najlažja pot, da spremenimo svoja čustva v določeni situaciji tako, da spremenimo svoje misli o njej.

2.2 Inteligentnost

Inteligentnost je sposobnost učinkovitega mišljenja, učenja in reševanja problemov (Musek, Pečjak, 2001, str. 209). Mead pojmuje inteligentnost kot medsebojno prilagajanje dejanj različnih posameznikov, ki poteka na podlagi komunikacije. Pravi, da je inteligentnost vedenjski proces človeka v socialnem okolju (Mead, 1997, str. 60).

Pogačnik inteligentnost opredeljuje kot »sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov« (Pogačnik, 1995, str. 11). Gre za sposobnost obdelovanja, ne le pretvarjanja informacij (sprememb, ki jih živo bitje razlikuje) v situacijah, ki so nove in v katerih informacij ni mogoče obdelati stereotipno. Inteligentnost je, podobno kot osebnost, preveč obsežna celota, da bi jo lahko opisali samo z eno številko. Je funkcija več različnih dejavnikov (motivacije, čustvene stabilnosti, vztrajnosti), in ne samo intelektualne sposobnosti, kar je razvidno tudi iz prakse, saj se lahko osebe med seboj precej razlikujejo, kljub temu da imajo enak inteligenčni količnik, ki predstavlja mero inteligentnosti (Leksikon Cankarjeve založbe, 1994, str. 401).

Musek inteligentnost predstavi kot (Musek, 1993, str. 249):

- sposobnost mišljenja, miselnega presojanja, razumevanja in uvidevanja odnosov;
- sposobnost prilagajanja novim situacijam, iznajdljivost in uspešnost prilagajanja;
- sposobnost uporabe znanja, sposobnost reševanja problemov in nalog;
- sposobnost učenja;
- učinkovitost v medsebojnih odnosih.

Inteligentnost se razvija že pri otrocih. Tudi oni imajo dve vrsti uma: tistega, ki misli, in tistega, ki čuti. Ta dva sistema uravnava dve različni, a soodvisni vrsti inteligentnosti, razumsko in čustveno. Razumska inteligentnost ponazarja predvsem verbalno-lingvistični in

logično-matematični del človekovih sposobnosti (na primer besedni zaklad, kratkoročni spomin, verbalno razumevanje, prostorsko predstavljalnost, abstraktno razumevanje in sposobnost učenja novih povezav). Označuje posameznikovo spretnost govora, branja, pisanja, računanja, logike, znanosti, sklepanja, kritičnosti in mišljenja. Trojnar jo označuje kot logično, vezano na pravila, natančno, jasno in zanesljivo (Trojnar, 2002, str. 27). Čustvena inteligentnost je sposobnost pridobivanja in uporabe informacij čustvene narave, čustvovanja in čustvenega odzivanja. Ta sposobnost počiva v čustvenem delu možganov oziroma umu. Tako ljudje pogosto razmišljajo, kot da so sestavljeni iz dveh delov, iz racionalnega uma in iz čustvenega polja, ki je iracionalno in je na nižji stopnji lestvice, ko vrednotijo oba dela, zato ljudje čustva skrivajo pred drugimi in pred seboj, ker so manj vredna od razuma. Vendar um ljudi, ki imajo prenizko stopnjo zavedanja svojih občutkov, postaja vse bolj podoben računalniškemu umu, ki je zmožen vsak naslednji korak narediti le na osnovi izračunane odločitve in brez pripisovanja pomena različnim možnostim. Vse možnosti tako postanejo enakovredne, zaradi česar se ni mogoče odločiti za pravo. Zato se svojih občutkov ne smemo sramovati ter jih skrivati in postavljati nižje od razuma, saj se ljudje odločamo na osnovi občutkov glede določene stvari.

2.3 Čustvena inteligentnost

V primerjavi z inteligenčnim količnikom, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje (Urbanija, 2001, str. 63). Znano je, da je mogoče raven čustvene inteligentnosti spreminjati, povečevati ali zmanjševati, v primerjavi z razumsko inteligentnostjo, ki je tekom življenja večinoma nespremenljiva.

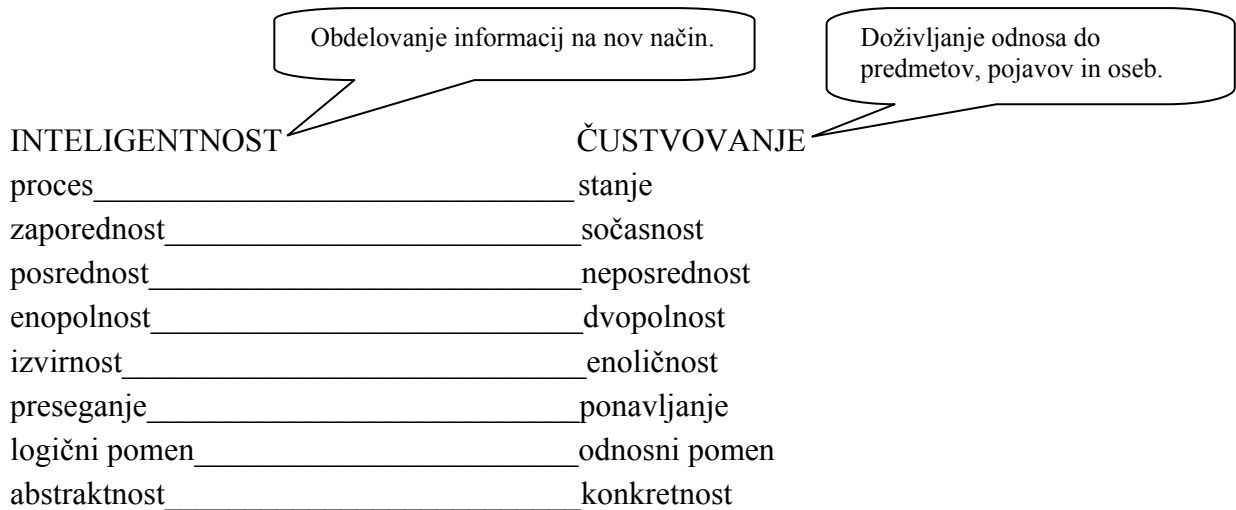
Čustvovanje je duševni proces doživljanja odnosa do predmetov, pojavov, oseb in samega sebe. Doživljanju dodaja vrednostno, aktivnostno in jakostno komponento. Čustva usmerjajo vedenje in sprožajo motive (Mayer, 2001, str. 19). Inteligentnost pa je po filozofu Williamu Sternu splošna sposobnost zavestne usmerjenosti mišljenja na nove zahteve, je splošna sposobnost prilagajanja novim nalogam in pogojem življenja (Lang, 1990, str. 24).

Ker avtorji različno opredeljujejo tako čustva kot tudi inteligentnost, ne moremo pričakovati, da bi obstajala tudi splošno sprejeta teorija in opredelitev čustvene inteligentnosti. Znano pa je, da njeni temelji izhajajo iz dolgoletne zgodovine preučevanja tako osebnostne in socialne kot tudi individualne in organizacijske psihologije, danes pa pridobiva na pomenu tudi v poslovnih vedah.

Med inteligentnostjo in čustvovanjem obstaja nekaj ključnih razlik. Paul Ekman, vodja laboratorija za raziskovanje človeških odnosov na Univerzi v Kaliforniji, in Seymour Epstein, klinični psiholog z Univerze v Massachusettsu, sta ugotovila, da je čustveni um veliko hitrejši od razumnega uma in vstopi v dogajanje brez časa za premislek, kaj pravzaprav počne. Zaradi svoje hitrosti se odziva na celotno sliko ali njene najbolj vpadljive dele. Takoj prepozna, ali so čustva pri drugih osebah resnična ali pa jih ta prekrivajo (Goleman, 1997, str. 345-347).

Bistvene razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem oziroma lastnostmi posameznega pojma prikazuje Slika 1.

Slika 1: Ključne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem



Vir: Mayer, 2001, str. 90.

Vsekakor pa velja dejstvo, da se čustva in razum nenehno prepletajo. Nemogoče je povedati, kaj je pomembnejše, čustva ali razum. Preprosto zato, ker lahko z razumom vplivamo na čustva in ker tudi čustva vplivajo na razum. Lahko pa trdimo, da s pozitivnimi čustvi zelo izboljšamo učinkovitost razmišljanja in se usmerjamo v pozitivno, optimistično razmišljanje, medtem ko lahko sebi in drugim z negativnimi čustvi naredimo ogromno škode. Zato je za pravilno razumevanje čustev in razuma pomembno, da obravnavamo obe vrsti čustev skupaj v medsebojni interakciji.

Medtem ko daje čustvovanje našemu življenju polnost, smisel in lepoto in so čustva duševni procesi, s katerimi ustvarjamo posebno razmerje do oseb, predmetov in pojavov ter oblikujemo neko medsebojno privlačnost oziroma neprivlačnost, pa je čustvena inteligentnost sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja svojih čustev ter spretnost ravnanja s čustvi drugih ljudi. Čustvene spretnosti odločajo o tem, kako spretno človek ravna s seboj in z drugimi, s tem pa vplivajo tudi na uspehe posameznika v zasebnem in poklicnem življenju (Weisbach, 1999, str. 7).

Pri čustveni inteligentnosti gre za sposobnost prepoznavanja svojih občutkov in občutkov soljudi ter sposobnost posameznikovega ustreznega odziva nanje. Predstavlja zmožnost za vživljanje, samozavest in obvladovanje čustev v ljudeh samih in v odnosih z drugimi. Zajema zmogljivosti, kot so spodbujanje samega sebe in kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov in odlaganje zadovoljitve, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, vživljanje v čustva drugih in upanje (Goleman, 1997, str. 50).

Osnovna predpostavka čustvene inteligentnosti je, da ljudje delujemo z dvema umoma, in sicer z izkustvenim in racionalnim (Goleman, 1997, str. 342-347):

- *Izkustveni um* je podzavesten in deluje samodejno. Uči se neposredno iz izkušenj in je povezan s čustvi. Inteligentnost izkustvenega uma vsebuje praktično, družbeno in čustveno inteligentnost.
- *Racionalni um* je zavesten in preudaren. Vodi ga logično sklepanje in je brez čustev, njegova bistvena sposobnost pa je reševanje abstraktnih problemov. Inteligentnost racionalnega uma se meri z inteligenčnim količnikom.

V osnovi gre za različni veji spoznavanja, za kateri je značilno nenehno prepletanje in sovplivanje. Po novjših spoznanjih čustvena inteligentnost prispeva približno 80% k uspehu posameznika, in sicer v poklicu in družini ter vsakodnevnih stikih z drugimi ljudmi. Biti uspešen pomeni uskladiti srce in razum ter imeti zdravo telo in dušo.

Po Weisingerju čustvena inteligentnost izvira iz štirih elementov (Weisinger, 2001, str. 17- 18):

- sposobnosti natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev;
- zavestnega občutenja in vzbujanja čustev, da bolje razumemo sebe in druge;
- sposobnosti razumevanja čustev in spoznanja, ki jih čustva prinašajo;
- sposobnosti uravnavanja čustev tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Čustvena inteligentnost je sposobnost nadzorovanja svojih in tujih čustev, poznavanja in ohranjanja razlike med njimi in uporabljanja te informacije za vodenje svojih misli in dejanj (Mayer, Salovey, 1993, str. 433-442). Je sposobnost, da je posameznik uspešen v ravnanju s seboj in v odnosu z drugimi, da obvladuje čustva v samem sebi in v odnosih z drugimi (Goleman, 2001, str. 338). Določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na prvih čustvene spretnosti.

Tabela 1 prikazuje sestavo čustvene spretnosti, ki pokaže, kolikšen delež zmogljivosti je posameznik pretvoril v delovne spretnosti. Sestavljena je iz dveh skupin spretnosti, in sicer iz osebnih spretnosti, ki odločajo, kako dobro obvladujemo sebe, in iz družbenih spretnosti, ki odločajo, kako obvladujemo medosebne odnose. Osebne in družbene spretnosti pa sestavljajo čustvene zmožnosti. Te pomenijo naučeno sposobnost, ki izvira iz čustvene inteligentnosti in se odraža v izjemno uspešnem delu zaposlenega. Čustvena inteligentnost je namreč le potencial, šele z učenjem pa si pridobimo čustvene zmožnosti, ki jih delimo v pet skupin: samozavedanje, samoupravljanje, motivacija, empatija in prilagodljivost v odnosih (Goleman, 1998, str. 29). V nadaljevanju je vsaka spretnost opredeljena natančneje.

Tabela 1: Sestava čustvene spretnosti

OSEBNE SPRETNOSTI	
Zavedanje sebe	Poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave.
Čustvena zavest	<i>Prepoznavanje svojih čustev in njihovega učinkovanja.</i>
Natančno ocenjevanje sebe	<i>Poznavanje svojih zmogljivosti in omejitev.</i>
Zaupanje vase	<i>Močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti.</i>
Obvladovanje sebe	Obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov.
Nadzorovanje sebe	<i>Brzdanje razrvanih čustev in vzgibov.</i>
Zanesljivost	<i>Ohranjanje meril za odkritost in poštenost.</i>
Vestnost	<i>Odgovornost za osebno storilnost.</i>
Prilagodljivost	<i>Prožnost pri obvladovanju sprememb.</i>
Dojemljivost za novosti	<i>Zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih.</i>
Motivacija	Čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja, ga pomagajo doseči.
Težnja k izpolnitvi cilja	<i>Prizadevanja za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti.</i>
Zavezanost	<i>Usklajenost s cilji skupine ali organizacije.</i>
Pobuda	<i>Pripravljenost za odziv na vsako priložnost.</i>
Optimizem	<i>Vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom.</i>
DRUŽBENE SPRETNOSTI	
Empatija	Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih.
Razumevanje drugih	<i>Prepoznavanje občutkov in pogledov drugih ter izkazovanje zanimanja za njihove zadrege.</i>
Razvojna rast drugih	<i>Prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnostih.</i>
Ustrežljivost	<i>Predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih.</i>
Zavzemanje za različnosti	<i>Ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi.</i>
Poslovodna zavest	<i>Prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost.</i>
Družbene spretnosti	Spretnost pri vzbujanju zelenega odzivanja drugih.
Vplivnost	<i>Obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja.</i>
Sporazumevanje	<i>Pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil.</i>
Obvladovanje sporov	<i>Pogajanje in reševanje nesporazumov.</i>
Vodenje	<i>Navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin.</i>
Spodbujanje sprememb	<i>Uvajanje in obvladovanje sprememb.</i>
Navezovanje stikov	<i>Gojenje koristnih odnosov.</i>
Pridruženost in sodelovanje	<i>Usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem.</i>
Timske sposobnosti	<i>Ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine in sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev.</i>

Vir: Goleman, 2001, str. 41-42.

2.3.1 Zavedanje sebe

Samozavedanje je zavedanje svojih občutkov in njihovo upoštevanje pri sprejemanju odločitev, s katerimi bo oseba zadovoljna. Je opazovanje samega sebe in prepoznavanje občutkov, ki se v resnici porajajo (Goleman, 1997, str. 61). Zavedanje sebe pomeni, da se posameznik globoko zaveda svojih čustev, moči, slabosti in prednosti, potreb in ciljev. Taka oseba ni ne preveč kritična do sebe niti nima nerealističnega upanja. Je poštena in odkrita do same sebe in do drugih ter zna prepoznati, kako njena čustva vplivajo na njo ter na druge in na delovanje v službi. Zato zna primerno razporediti čas in delo dobro opravi že vnaprej. Prav tako se zaveda vpliva drugih na svoje počutje in razpoloženje ter razlogov za frustracijo.

Samozavedanje je opredeljeno kot poznavanje svojega notranjega doživljanja (Goleman, 2001, str. 41) in pomeni opazovanje sebe in drugih ter videnje stvari takih, kakršne so v resnici. Pomeni zavedanje glede prednosti in slabosti z namenom izboljšanja svojih sposobnosti (Možina, 2002, str. 510). Najbolj značilno za samozavedanje je, da kaže iskrenost, nepristranskost in zmožnost realističnega ocenjevanja. V primerjavi s tistimi z nižjo stopnjo samozavedanja bi zelo samozavedajoči se npr. zavrnili možno zaposlitev, ki nudi dobro plačilo, vendar ni v skladu z njihovim načelom ali dolgoročnim ciljem (prvi bi službo sprejeli zaradi plačila).

2.3.2 Obvladovanje sebe

Obvladovanje čustev je nadziranje impulzov, obvladovanje strahu in nemira ter usmerjanje izražanja jeze. Pomeni dobro obvladovanje razvnetih čustev in posameznikom omogoča, da ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in neustrašni tudi v skušnjavah ter ohranijo jasno misel, čeprav so pod pritiskom. Samoobvladovanje je kot ponavljajoči se notranji samogovor, ki ljudi osvobaja zapora lastnih čustev in občutkov. V takih samogovorih posameznik občuti vsa čustva, vendar se jih nauči obvladovati (Goleman, 1998, str. 98). Tako se, namesto da bi ob občutenju jeze začel razbijati in metati stole, umiri in pazljivo izbira besede, s katerimi izrazi, kaj v tistem trenutku čuti. Gre za sposobnost, da se posameznik zoperstavi čustvenim izbruhom in pri tem ne zatira čustev, ampak išče čustvo, ki je v skladu z okoliščinami. Pomeni, da se zaveda, kaj je povzročilo določene občutke, najde način primernega odziva ob pojavu določenih občutij, prepozna in razume svoja čustva in občutke ter pomen njihovega vpliva na druge ljudi (Možina, 2002, str. 511). Zna tudi prilagoditi občutke, da so v skladu z okoliščinami, išče poti za premagovanje strahov, zaskrbljenosti, jeze in žalosti (Goleman, 1997, str. 61).

Pojem nadzorovanja lastnih čustev ne pomeni zanikanja ali zatiranja resničnih čustev, saj to slabo vpliva na mišljenje, zavira storilnost umskih sposobnosti in je moteče pri vzajemnem vzpostavljanju prijaznih družbenih vezi. Tudi slabo razpoloženje ima svoj namen – iz jeze, žalosti in strahu lahko črpamo ustvarjalnost, energijo in povezanost. Tako tudi sočustvovanje z drugimi v žalosti močno povezuje ljudi med seboj (Goleman, 2001, str. 97).

2.3.3 Motivacija

Motivacija je vse, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje; je tisto, zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo (Lipičnik, 1997, str. 191). Je ohranjanje vneme, vztrajnosti in optimizma tudi v primeru težav in sledenje svojim ciljem. Je pomembna človekova življenjska sila, ki ga žene in vleče, skratka mu pomaga usmerjati življenjsko energijo, in to tako, da veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme in izzive. Če v svojem življenju posameznik nima ciljev ali se jih ne zaveda, zapravlja dragoceni čas.

Posameznikova motivacija je področje, na katerem se značilnosti dela, individualne razlike in organizacijska praksa prepletajo (Lipičnik, 1998, str. 62). Na motivacijo vplivajo različni dejavniki, med katerimi so najpomembnejši (Lipičnik, 1994, str. 495-497):

- lastnosti dela (potrebe po različnih izkušnjah, znanju, sposobnostih);
- individualne razlike (vsak človek je poglavje zase – razlikujemo se po individualnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah itd.; tako vsakega posameznika motivira kaj drugega (denar, ugled, varnost));
- organizacijska praksa (pravila, splošna politika, sistem nagrajevanja).

V okviru čustvene inteligentnosti motivacija pomeni, da svoj čustveni sistem uporabimo kot gonilno silo vsega procesa. Naše misli nas motivirajo ali pa spodkopavajo naše navdušenje in samozaupanje. Prav zato se je treba znebiti negativnih čustev in poskušati razmišljati v pozitivni smeri. Ker ljudje delajo iz različnih vzgibov, je motivacija odvisna od vsakega posameznika. Kar za delo navduši enega, ni nujno, da bo enako učinkovalo tudi pri drugem (Denny, 1993, str. 71). Kljub temu da vsak posameznik po svoje uporablja vire motivacije in se spoprijema z ovirami, ostajajo temeljni motivacije vsem skupni. Gre za zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje. Zaupanje nam daje vero, da smo sposobni dokončati nalogo; optimizem nam vliva upanje v pozitiven rezultat; vztrajnost nas ohranja osredinjene na nalogo in nam daje moči, da vedno znova začnemo in nadaljujemo delo. Navdušenje pa nam omogoča, da uživamo v delu. Motivacije nikoli ne moremo izsiliti, temveč si jo morajo ljudje želeli sami. To je namreč pogoj za dobro opravljeno delo (Carnegie, Levine, Crom, 1993, str. 46).

Na področju delovne motivacije so številne študije pokazale, da nobene človekove dejavnosti, tako tudi dela ne, nikoli ne spodbudi samo en dejavnik, temveč številni dejavniki, ki jih vseh niti ne poznamo. Če bi poznali vse dejavnike, ki so posameznika privedli do določene dejavnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela, in bi pri posamezniku lahko sprožili določene odzive (Lipičnik, 1998, str. 155).

2.3.4 Empatija

Empatija oziroma sočutje je prepoznavanje neizrečenih občutkov in sposobnost, da zna posameznik stvari presojati z očmi drugega. Je zaznavanje in »branje« čustev drugih, posluh za prtajene znake iz družbenega okolja, občutljivost za občutke, potrebe ali zahteve drugih (Goleman, 1997, str. 61). Pomeni doumeti položaj drugega, okoliščine, v katerih se je znašel, in razumeti, kako se v tistem trenutku počuti. Pri tem je treba ohraniti razdaljo in razlikovati med svojimi občutki in občutki drugega. Psihologi pojasnjujejo empatijo na dva načina, in sicer kot kognitivno zavest o notranjem stanju druge osebe, kjer je mišljeno poznavanje njenih misli, občutkov, opažanj in namenov in kot posreden čustveni odziv na drugo osebo (Hofman, 2003, str. 37). Empatija ali vživljanje pomeni imeti občutek za čustva in stališča drugih ljudi ter zanimanje zanje. Pomeni vživeti se v čustva drugih ljudi in zaznati njihove težave ter ceniti razliko v načinu čustvovanja ljudi glede na okoliščine (Možina, 2002, str. 514). V času globalizacije je sočutje in spoznavanje drugih pomembno, saj se vse več poslovanja odvija med različnimi državami in kulturami. Zato je treba poznati ne le govorico drugih, temveč tudi običaje in njihov pomen, obrazno mimiko in govorico telesa, da bi lahko razumeli pomen sporočila pod njegovimi besedami.

2.3.5 Družbene spretnosti

Družbene spretnosti so zmožnosti vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov in učinkovitega obvladovanja ter uravnavanja čustev v medsebojnih razmerjih (Goleman, 1997, str. 61). So zmožnosti ravnanja z občutki drugih, sposobnosti usklajevanja, prepričevanja in vodenja, ki vključujejo vse vidike čustvene inteligentnosti. Pomenijo znati razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati in biti z njimi v dobrih odnosih (Možina, 2002, str. 515). Pravzaprav ne gre le za prijaznost, čeprav ljudje z veliko družbenimi spretnostmi le redko izražajo jezo. Gre za prijaznost s posebnim namenom: usmerjanje ljudi za delovanje v smeri, v kateri želimo. Za doseganje tega so nujni spretno komuniciranje, sposobnost reševanja konfliktov v katerem koli trenutku ter zagovarjanje prijateljstva in dobrega vzdušja. Posamezniki z družbenimi spretnostmi imajo veliko znancev in so spretni pri iskanju stične točke z različnimi ljudmi (zaradi spretnosti graditve razmerja).

Čustvena inteligentnost v ospredje postavlja človeka in mu prilagaja managerski proces. Ker poudarja čustva pred znanjem, pridobljenim v šolah, pojasni, zakaj nekateri ljudje z nadpovprečnim inteligenčnim količnikom doživljajo neuspehe, tisti s skromnim inteligenčnim količnikom pa napredujejo izjemno dobro. Razvijanje čustvene inteligentnosti ne zahteva le šolanja, treba je tudi globlje razumeti sebe. To pomeni, da morajo ljudje spoznati lastne notranje boje, se naučiti več o lastnih potrebah in motivacijah ter odkriti, kako lahko obvladujejo lastna stališča. Oceniti morajo svoje močne in šibke strani ter razumeti svoje ustvarjalne procese. Na podlagi tega znanja in zavedanja o svoji zapleteni notranjosti oziroma čustvih pa se naučijo vživeti se še v notranji svet drugih in ga razumeti.

3 VLOGA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI V POSLOVNEM SVETU

Uspešna podjetja so lahko samo tista, ki poslovne cilje oziroma rezultate svojega poslovanja dosežejo v okviru splošno veljavnih ekonomskih načel in meril ekonomske racionalnosti. Zato o uspešnih organizacijah govorimo, kadar je organizacija svoj rezultat poslovanja dosegla bodisi z najmanjšimi potrebnimi sredstvi bodisi ko je v danih razmerah in z razpoložljivimi sredstvi dosegla največji možen rezultat poslovanja (Šček, 1987, str. 9). Pogosto se pri takih opredelitvah pozablja na ljudi, ki sodelujejo v poslovnem procesu in ki so pravzaprav najpomembnejši, da stvari potekajo tako, kot se zastavijo v poslovnih ciljih. Ravno ljudje so temelj podjetja in vsi skupaj gradijo podjetje, od delavca do vodilnih. Ljudje so si med seboj različni, imajo različne prednosti in slabosti, različne lastnosti. Vsi pa imajo čustva, s katerimi oblikujejo medsebojne odnose, vzdušje v organizaciji, navdušenje, pripadnost in pravzaprav vse, kar vpliva na razpoloženje in ozračje med sodelavci v podjetju.

V slovenski praksi ravnanja z ljudmi pri delu se pojem čustvene inteligentnosti uveljavlja šele v zadnjih letih. Ljudje kot ključni dejavnik vsakega poslovnega sistema delujemo s svojim znanjem, po drugi strani pa v sebi nosimo čustva. Čustvena inteligentnost (človekove čustvene potrebe, pobude) oblikuje človekovo vedenje. Interesi nam povedo, kaj posameznika privlači. Umske in telesne spretnosti nam povedo, kaj posameznik zmore. Čustvena inteligentnost določa, kaj posameznik dela in kako bo delal. Nadpovprečno sposoben zaposleni se od povprečnega ne razlikuje po v šolah pridobljenem znanju in ne po inteligenčnem količniku, ampak po čustveni inteligentnosti. V kolikšni meri bo podjetje lahko izkoristilo človekov potencial, je precej odvisno od odnosa vodstva do zaposlenih. V primeru pozitivnih čustev se človekov potencial izkorišča v najbolj optimalni meri, v primeru negativnih čustev pa se izkorišča zelo malo.

Vse več se razmišlja o čustveni inteligentnosti v podjetjih, kajti vodstvo je spoznalo, da če želijo biti kos današnjemu napredku tehnologije, nepredvidljivosti dogodkov in konkurenci, ki se pojavlja, morajo zaposleni delo opravljati po najboljših močeh. Tega pa nikakor ne bodo dosegli s tradicionalnim načinom vodenja ali z izkoriščanjem zaposlenih. Slednje pa je v veliko podjetjih še vedno zelo popularno, kajti večina vodstvenega kadra meni, da čustva ne spadajo v podjetje, temveč so uporabna le za manipuliranje z zaposlenimi. Zavedati se je treba, da podjetje predstavlja vodstvo in zato je od odnosa vodstva do zaposlenih odvisno, kako si bodo podjetje predstavljali zaposleni – kakšno bo videti v njihovih očeh. Vodilni, ki uporabljajo prisilo in grožnje ter se bolj malo zmenijo za potrebe in čustva svojih zaposlenih, so zadnji ljudje na svetu, ki bi jih zaposleni vnesli v svoj svet kakovosti in s katerimi bi želeli preživljati čas na delovnem mestu.

V poslovnem svetu se naložba v čustveno inteligentnost šele uvaja. Sodobna konkurenčna resničnost jo postavlja na zelo visoko in cenjeno mesto v delovnem procesu ter na tržišču. V večini poklicev so danes potrebni vsakodnevni stiki z ljudmi, ki vključujejo delo v neformalnih skupinah ali pa od posameznika zahtevajo empatijo in razumevanje drugega

(Mayer, 2001, str. 19). V primerjavi s stroji, ki so omejeni s svojim potencialom, so človekove zmožnosti neomejene, saj so njegov potencial njegove misli. Zato je pomembno, da v podjetjih človeškemu potencialu pripisujejo večji pomen in mu namenjajo več energije, da bi lahko njegov učinek čim bolj izkoristili. Delodajalci se morajo zavedati, da ljudje ne delajo le za denar. Veliko vlogo pri delu imajo tudi smisel tistega, kar počnejo, zadovoljstvo pri delu in zadovoljevanje človekovih notranjih potreb. Če ljudje delajo, kar si resnično želijo, in v pogojih, v katerih se počutijo varne, se v njih podzavestno razvijajo pozitivna čustva, kar jim omogoča optimalno izkoriščanje lastnega potenciala. Nihče ne more imeti vsega potrebnega znanja, prav tako ne more imeti vseh zelenih osebnostnih lastnosti. Zato uspešnost podjetja ni odvisna le od standardno merjenega inteligenčnega količnika, temveč predvsem od čustvene inteligentnosti, ki pripomore k družbeni ubranosti tima. Notranja ubranost in povezanost, ob komplementarnosti znanja in sposobnosti, omogoča, da se v celoti izkoristi nadarjenost vsakega posameznika.

Seveda čustvena inteligentnost ni čudežna paličica, s katero bi lahko pričarali zagotovljen uspeh in učinkovito rešili vse težave, s katerimi se podjetje srečuje. Vsekakor pa je njeno poznavanje v veliko korist tako vodilnim kot delavcem, saj med drugim razlaga, kako kar najbolje uporabiti naše notranje (energijo, napor, disciplino, vztrajnost in prožnost) in zunanje vire (oblikovanje družbenih vezi skozi učinkovito komunikacijo, družbeni vpogled, empatijo, doseganje in razumevanje čustev drugih). Dejstvo je namreč, da človeške sposobnosti postajajo vedno pomembnejši konkurenčni dejavnik v poslovnem svetu, čustvena inteligentnost pa je velika prednost, s katero si lahko podjetje omogoči uspešen obstanek. Čustvena inteligentnost ne pomeni, da čustvom pustimo prosto pot, temveč da ravnamo tako, da nam pomagajo doseči želeni cilj.

3.1 Čustva na delovnem mestu

Dandanes se ljudje soočajo z zelo hitrim tempom življenja. Vse več je nepredvidljivosti, količina informacij je ogromna, stvari pa niso statične, temveč dinamične. Zaradi vsega tega so ljudje pozabili na najosnovnejšo vrednoto - nase. Pojavljata se večja obremenjenost zaposlenih in nenehno hitenje od enega opravila k drugemu, brez kakršnega koli oddiha. Rezultati tega pa so pri človeku očitni in se kažejo v različnih boleznih, zmanjšani produktivnosti na delovnem mestu, slabih družinskih odnosih ipd. Vodilni ljudje v podjetjih so ugotovili, da zadovoljen in lojalen delavec v podjetju prispeva veliko več kot nezadovoljen in nelojalen. Posledica tega je, da se je začelo v zadnjem času vse več govoriti o človeških dejavnikih na delovnem mestu. Na zaposlenega se ne gleda več kot na delovni stroj, ki nekaj dela, temveč kot na živo bitje, ki ima čustva in občutke. Od čustvene inteligentnosti je v precejšnji meri odvisno, kako uspešni bodo posamezniki v odnosih do drugih in na delovnem mestu. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost in družabnost, krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost slabijo vsak odnos.

Glede na različna okolja delovanja je lahko tudi pomen čustev na delovnem mestu popolnoma različen. Tako v konvencionalnem okolju čustva niso dobrodošla, v nadpovprečnem okolju, ki se vse bolj uveljavlja, pa so izjemno pomembna. Tabela 2 prikazuje, kako čustva razumejo v konvencionalnem in kako v nadpovprečnem okolju.

Tabela 2: *Pojmovanje čustev na delovnem mestu*

KONVENCIONALNO OKOLJE	NADPOVPREČNO OKOLJE
Čustva so znak šibkosti.	Čustva so izraz moči.
Čustva v poslovnem svetu nimajo prostora.	Čustva so v poslovnem svetu bistvena.
Čustvom se je treba izogibati.	Čustva spodbujajo učenje.
Čustva povzročajo zmedenost.	Čustva spodbujajo jasnost.
Čustvenim ljudem se je treba izogibati.	Čustveni ljudje so iskani.
Treba je prisluhniti predvsem mislim.	Treba je znati prisluhniti čustvom.
Značilna le raba racionalne besede.	Dobro je uporabljati čustvene besede.
Čustva nas odvrtačajo od problemov.	Čustva nas motivirajo.
Čustva so znak občutljivosti.	Čustva nas delajo resnične in žive.
Čustva upočasnijo razmišljanje.	Čustva spodbujajo ustvarjalno mišljenje.
Čustva preprečujejo učinkovit nadzor.	Čustva gradijo zaupanje in povezanost.
Čustva slabijo obstoječa stališča.	Čustva aktivirajo moralne vrednote.
Čustva motijo načrtovanje.	Čustva podžigajo ustvarjalnost in inovativnost.
Čustva onemogočajo pretok objektivnih informacij.	Čustva zagotavljajo življenjsko pomembne povratne informacije.
Čustva zmanjšujejo avtoriteto.	Čustva omogočajo vpliv brez avtoritete.

Vir: Brečko, 2003, str. 11.

Iz Tabele 2 je razvidno, da konvencionalno okolje zavrača izražanje čustev v delovnem okolju in poudarja predvsem uporabo racionalnega mišljenja, saj čustva pomenijo šibkost in občutljivost, zato zanje tam ni prostora. Nasprotno pa v nadpovprečno razvitem okolju čustva izražajo moč in so v poslovnem okolju dobrodošla. Ljudje se tu lažje izražajo in sodelujejo.

Ljudje z visoko čustveno inteligentnostjo so prav gotovo pomemben kapital podjetja, saj se zavedajo predvsem sami sebe, svojih pomanjkljivosti, prednosti in sposobnosti ter razumejo svoje razpoloženje in čustva, po drugi strani pa prav tako razumejo in sprejemajo čustva drugih ter gradijo dobre medsebojne odnose s sodelavci. Zavedajo se učinkov svojega delovanja na druge, in ker znajo realno oceniti svoje sposobnosti, po navadi ne prevzemajo nalog, ki jim ne bi bili kos. S takim razmišljanjem zavarujejo sebe in podjetja pred morebitnimi neuspehi. Poleg tega so čustveno inteligentni ljudje osebe, ki so sposobne nadzorovati impulzivne izbruhe in so tako generatorji zaupanja ter poštenosti v delovnem okolju, s čimer se povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih. Ker poznajo svoje sposobnosti, znajo delati z ljudmi in so dobri sodelavci (Stanković, 1997, str. 11).

3.2 Značilnosti podjetij, ki poudarjajo pomen čustev

Zaposleni so osnova vsakega podjetja. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi in od vzgoje dobrih odnosov med sodelavci je odvisno, ali bo podjetje uspešno in učinkovito ali ne. Vodji prav nič ne pomaga njegovo šolsko znanje, če mu ljudje ne zaupajo in mu nočejo slediti ter opravljati dela po najboljših močeh.

Kako pomembna je čustvena inteligentnost v organizacijah, so potrdile že mnoge raziskave, ki kažejo na to, da je čustvena inteligentnost kar 80% uspeha ter jo lahko razvijamo in izpopolnjujemo vse življenje, v nasprotju z inteligenčnim količnikom, ki je prirojen. Raziskava Davida McClellanda, ki velja za strokovnjaka na področju organizacijskega vedenja, je dokazala, da so podjetja, ki so jih vodile »managerske zvezde« z visoko stopnjo čustvenega količnika, za 20% presegle načrtovani prihodek. Čustveno podpopovprečno oziroma povprečno inteligentni direktorji pa so nasprotno imeli za 20% nižji prihodek od načrtovanega (Toure, 1999, str. 19). Tudi Goleman v svoji raziskavi med ameriškimi managerji dokazuje, da je za uspeh podjetja najodločilnejša prav čustvena inteligentnost generalnega direktorja. Empatija na ravni delovne organizacije omogoča uglašenost z vzdušjem in s kulturnim ozadjem v organizaciji (Goleman, 2001, str. 180).

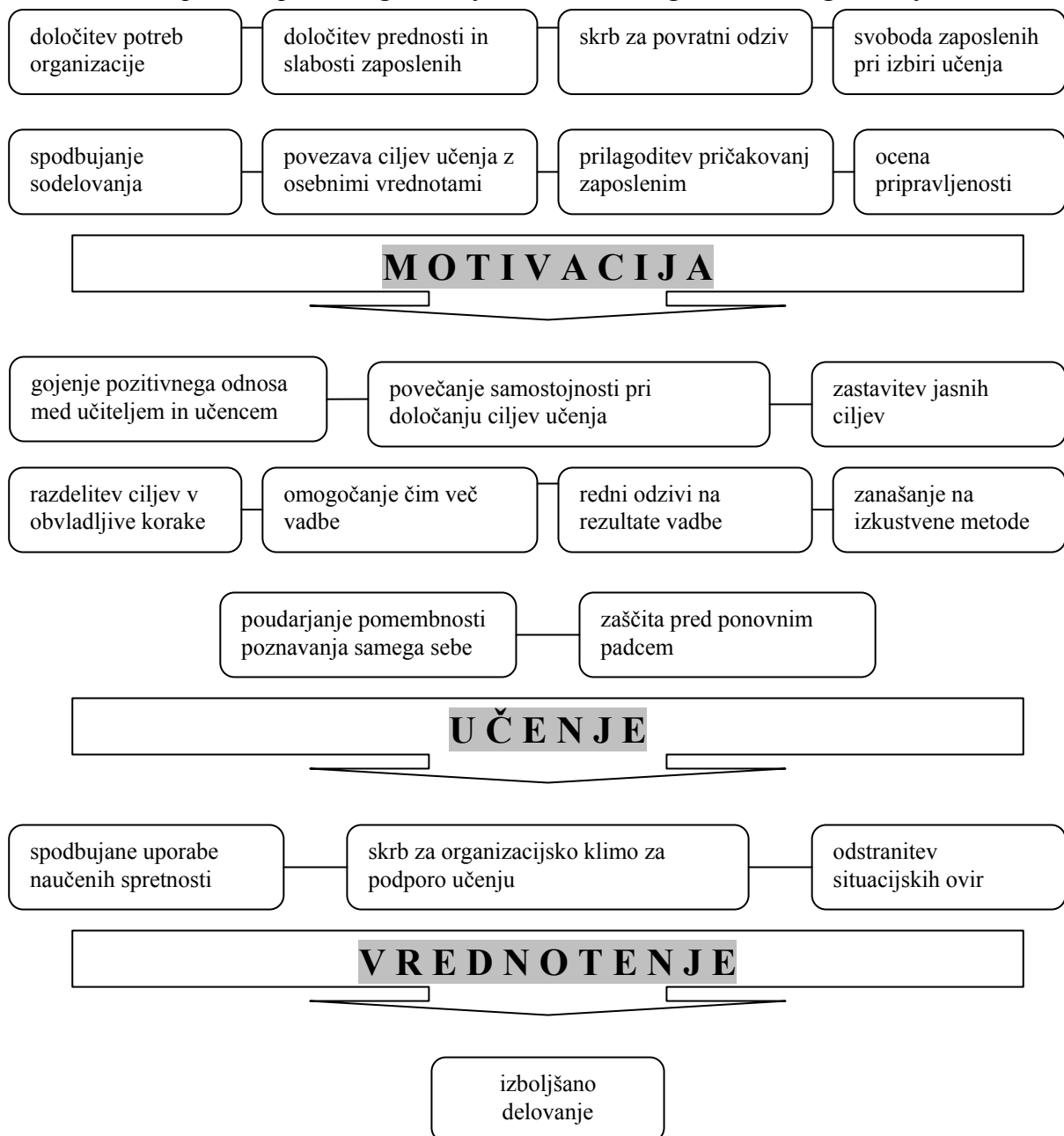
Vsako podjetje predstavlja sistem, sestavljen iz ljudi, ki mislijo in čutijo. Lahko bi tudi rekli, da predstavlja velik organizem, katerega zdravje in elastičnost sta odvisna od istih dejavnikov, ki določajo posameznikovo zdravje in učinkovitost (Childre, Cryer, 2000, str. 5). Lastnosti podjetja, kjer se kaže čustvena inteligentnost, so pozitivni dialog in sproščeno komuniciranje, podpiranje produktivnih konfliktov ter ustvarjalno reševanje sporov, močna vizija in naravnost vseh k doseganju istih ciljev, visoka mera zaupanja in spoštovanja, sodelovanje in medsebojna pomoč, osebni prispevki posameznikov pa so cenjeni.

Z vidika organizacije je pomembno, posamezniku ponuditi prave cilje, take, ki dejansko zadovoljujejo njegove trenutne potrebe. V ta namen je z vidika podjetja treba vedeti, kateri so možni cilji oziroma nagrade in kako so te nagrade povezane s potrebami zaposlenega. Cilji, ki jih strokovnjaki pogosto empirično ugotavljajo, so predvsem: plača, delovne razmere, ugodnosti iz zaposlitve (pokojninsko in socialno zavarovanje, dopusti), delovni čas, varnost oziroma stalnost zaposlitve, odnosi z nadrejenimi in s sodelavci, ugled delovnega mesta in podjetja, izpopolnjevanje, napredovanje, vodenje drugih, zanimivo delo (Lipovec, 1987, str. 13). Ustrezna motiviranost v podjetju vodi do visoke stopnje zavezanosti zaposlenih, ki pomeni usklajenost s pogledi in cilji organizacije. Eden izmed zidakov zavezanosti je zavedanje sebe. Zaposleni, ki se zavedajo svojih vrednot in ciljev, jasno in zelo živo občutijo, ali spadajo v delovno organizacijo. Visoka stopnja zavezanosti jim omogoča, da napredujejo kljub izzivom in pritiskom, ki jih drugi, manj vdani organizaciji, doživljajo kot stresne in nadležne okoliščine. Toda, če v podjetju z zaposlenimi ne ravnajo pošteno in spoštljivo, od njih ne morejo pričakovati vdanosti. Čim večje podpore so zaposleni deležni, tem večje zaupanje, navezanost in zvestobo bodo čutili do podjetja in postali njegovi vdani člani.

Slika 2 prikazuje optimalni razvoj čustvene inteligentnosti v organizaciji v štirih korakih, in sicer:

1. pripravo, ki se nanaša tako na organizacijo kot na vsakega posameznika;
2. vadbo, ki pokriva proces spreminjanja in razvoja ter vključuje procese, ki pomagajo ljudem spremeniti se v smeri, v kateri sami vidijo svet, in spoprijeti se s socialnimi in čustvenimi zahtevami;
3. prenos in vzdrževanje, ki prikaže, kaj se zgodi ob uresničevanju formalne vadbe;
4. vrednotenje sprememb.

Slika 2: Model poteka optimalnega razvoja čustvene inteligentnosti v organizaciji



Vir: Cherniss et al., 1998.

Mnogo uspešnih družb zaposluje ljudi na podlagi njihovega odnosa in načel, ne pa izključno zaradi strokovnosti. Nobenega smisla nima najemati pametnih ljudi, potem pa jih z različnimi treningi prepričevati in spreminjati njihova načela ter način razmišljanja, da bi se prilagodili kulturi podjetja. Razlog za tako razmišljanje je v ugotovitvi, da se uporabnost znanja izjemno hitro prepolovi in je že čez tri mesece zastarelo, pa tudi v dejstvu, da večina ljudi lažje pridobi nove sposobnosti, kot pa zamenja vrednote (Nordström, Ridderstrale, 2001, str. 26). V današnjem hiperaktivnem poslovnem okolju so najpomembnejše lastnosti, ki jih delodajalci pričakujejo od zaposlenih, prilagodljivost, ustvarjalno odzivanje na težave in ovire ter spretno glajenje nesporazumov, sposobnost poslušanja, besednega sporazumevanja, zaupljivost, samoobvladovanje, delovna vnema, usmerjenost k doseganju ciljev, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge, sodelovanje in timsko delo, pripravljenost na čim večji osebni prispevek ter sposobnosti vodenja. Pri vsaki izmed naštetih kategorij je pomembna tudi čustvena inteligentnost. Uspešna podjetja se tako zavedajo, da so čustveno inteligentni ljudje pomemben kapital podjetja, saj se ti zavedajo samih sebe in razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode, poznajo učinke svojega delovanja na druge ljudi ter znajo realno oceniti, kaj zmorejo in česa ne, sprejemajo in razumejo občutke drugih ter ustvarjajo delovno okolje, ki temelji na medsebojnem zaupanju in poštenosti, kjer se zaposleni razumejo in spoštujejo ter si zaupajo in tako vplivajo na vzdušje, ki pozitivno vpliva na njihov odnos do dela.

Pomanjkanje čustvenosti je lahko usodno za celotno podjetje (Goleman, 2001, str. 179). Da bi se podjetje izognilo negativnemu in neprivlačnemu ozračju oziroma delovnemu okolju, je pomembno, da se vsi, od vodilnih do zaposlenih na nižjih delovnih mestih, zavedajo, da so čustva pomemben sestavni del vsakdanjega življenja, ki nas spremljajo vsepovsod. Ne moremo jih pozabiti doma ali jih preprosto izključiti, kadar smo na delovnem mestu. Naučiti se je treba, kako se s čustvi spoprijeti, jih razumeti in izkoriščati v prid sebi in drugim okoli nas. Kajti nikoli nismo sami, naša dejanja in odločitve pogosto zadevajo tudi druge, ki nas obkrožajo. Zato je pomembno, da v stikih z drugimi ljudmi razvijamo prijetne odnose in odprto komuniciramo ter tako lažje razumemo eni druge. V organizaciji, kjer poudarjajo pomembnost čustev, se vodstvo zaveda, da od zaposlenih lahko kupi njihov čas ali njihovo fizično prisotnost na delovnem mestu. Vendar pa ne more kupiti navdušenja, lojalnosti in zvestobe podjetju, ne more kupiti njihovih src ipd. (Cooper, Sawaf, 1997, str. 14). Vedo, da se najpomembnejših stvari, ki izhajajo iz občutkov, od ljudi ne da kupiti.

V času, ko je v podjetjih čedalje več računalniškega in elektronskega poslovanja, globalizacije in raznolikosti delovne sile, in ko je poslovni ritem čedalje hitrejši, organizacije konkurenčne prednosti gradijo na majhnih, a pomembnih razlikah med podjetji. Osebni stik je pri ljudeh bolj zaželen, gradnja dobrih odnosov je donosnejša. Čustvena inteligentnost pomembno vpliva na klimo v podjetjih, pri ustvarjanju pozitivnega vzdušja ter zaupanja in predvsem pri sodelovanju z različnimi poslovnimi partnerji. Podjetje mora navznoter in navzven delovati kot tim, katerega člani so čustveno inteligentni, predvsem kot tim, ki ima dobrega, čustveno inteligentnega vodjo, po katerem se drugi zgledujejo.

4 TIMSKO DELO

Tim je enota dveh ali več ljudi, ki medsebojno vplivajo eden na drugega in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj (Možina et al., 2003, str. 540), je skupina, za katero sta značilna sodelovanje pri odločanju in medsebojna pomoč pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Lipičnik, 1998, str. 419).

McHale opredeljuje tim kot skupino posameznikov, ki svojo energijo usmerjajo k določenemu cilju, ki ga lahko dosežejo z združevanjem svojih komplementarnih prizadevanj (McHale, 1991, str. 4). Je skupina ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje delovne naloge. Gre za ljudi, ki sodelujejo. Tima ne ustvari tisto, kar ljudje delajo, ampak to, da delajo skupaj (Robbins, 1997, str. 10). Sestavljajo ga strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov je usmerjeno na določen cilj, člani pa sodelujejo, da bi ga dosegli (Rozman, 1993, str. 209). Oblikovanje tima pa lahko poteka spontano ali načrtno. Spontano se oblikujejo neformalni timi, v katerih se člani po navadi med seboj že dobro poznajo, so si podobni po načinu razmišljanja, vrednotah in življenjskem slogu. Med člani se vzpostavljajo močnejše povezave, tesnejši stiki in se razvije večja pripadnost timu. Neformalno oblikovani timi so primernejši in učinkovitejši pri manj kompleksnih nalogah in pri nalogah, kjer niso potrebni različni pogledi na problem (Kavran, Florjančič, 1992, str. 281). V podjetjih, kjer se timi načrtno oblikujejo za opravljanje določenih delovnih nalog, so primernejša oblika formalni timi. Gre za formalna združenja članov, med katerimi poteka izjemno tesno sodelovanje, poudarek pa je na doseganju skupnih ciljev tima. V obeh različicah se po navadi določi tudi vodja tima, ki mu ni treba obvladati vsega, kar je nujno za doseganje cilja. Znati pa mora izbrati posameznike v tim tako, da bodo kot celota uspešno opravljali naloge, ki si jih bodo zastavili. Znati mora motivirati člane tima, jih spodbujati k ustvarjalnemu razmišljanju, usmerjati komunikacijo in sodelovanje med njimi. Z vsakim posameznikom mora vzpostaviti ustrezen odnos ter izbrati ustrezen stil vodenja. Posebna oblika tima brez določenega vodje je samouravnavajoč tim (Rozman, 2000, str. 71).

V timu sodeluje večje število ljudi z medsebojno komunikacijo, ki je osnovno orodje pri njihovem delu (Lipičnik, Možina, 1993, str. 74). Tako lažje uresničevanje ciljev in večjo uspešnost podjetja v okviru timskega dela omogočata formalna in tudi neformalna komunikacija, s katero člani dosegajo svoje namene in prestopajo ovire na poti k uspehu. Pogovori, mnenja, vprašanja in predlogi drugih članov so vedno dobrodošli, komunikacija je odprta in poštena. S tem se vzbuja občutek pripadnosti timu, razvijeta se zaupanje in medsebojna pomoč. K reševanju konfliktov in problemov člani tima pristopajo kolektivno in realno, v nastalih neželenih situacijah vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost, nikakor pa ne konca poti in razpada tima.

Da bi se tim čim uspešneje razvijal in dosegal zastavljene cilje, člani nastopajo enotno, v tim vložijo vse svoje znanje, izvirnost, talente in sposobnosti ter se dela lotijo kot povezana enota, v kateri si zaslužkov za uspeh oziroma graje za neuspeh ne lasti le vodja oziroma posameznik,

temveč tim kot celota. Za razpoloženje, ki se razvije v timu, je značilno, da so posamezniki pripravljeni dajati več kot pri individualnem delu ali delu v večjih skupinah. Zato tudi pri opravljanju podobnih nalog dosegajo več boljših rezultatov, kot če bi delo opravljali sami (Lipičnik, Možina, 1993, str. 74). K večji pripadnosti timu in zavzetosti za uresničitev zastavljenih ciljev prav gotovo pripomore tudi dejstvo, da pri zastavljanju ciljev sodelujejo vsi člani, v posameznih ciljih pa ne vidijo le uspeha podjetja, temveč tudi možnost za osebno rast in uresničevanje lastnih ciljev v okviru ciljev organizacije.

Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov, kjer je odgovornost dodeljena vsakemu članu posebej in timu kot celoti (individualna in kolektivna odgovornost tima), saj ima vsak posameznik specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, te pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Za izvedbo te naloge oziroma za doseganje zastavljenega cilja so člani tima skupaj odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo označujejo visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič, 1994, str. 154). Organizacija tima ne pozna podrejenosti in nadrejenosti – nihče ni nikomur podrejen, vse člane pa obvezuje delovna naloga. Interakcija med člani po navadi poteka na daljših srečanjih, kjer se rešujejo problemi oziroma o katerih člani razpravljajo, se odločajo in naloge tudi skupaj izvajajo.

Glavna prednost timskega dela je učinkovita izpeljava različnih delovnih nalog v vse hitreje spreminjajočem se okolju. Na enem mestu je tako zbranih več informacij, idej in znanja z različnih področij, ki pa ga člani medsebojno še dopolnjujejo in izpopolnjujejo. Posamezniki so v timu deležni večje podpore, lahko svobodno izražajo mnenje in predloge ter tako razvijajo komunikacijske sposobnosti, sodelujejo pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev in oblikujejo tudi svojo identiteto. Predvsem pa je delo v timu zanimivejše in bolj dinamično, s širšo perspektivo, kar posameznikom omogoča širitev obzorja in obseg znanja.

Timsko delo pa ni primerno vedno in povsod ter za vsakogar. Dobro se mu je izogniti, kadar (Wright, Taylor, 1984, str. 105):

- je odločitev preprosta in vnaprej jasna;
- je manager strokovnjak na področju, ki je pomembno za odločitev in ga zaposleni tudi sprejemajo kot strokovnjaka na tem področju;
- je treba sprejeti odločitev takoj in se tega zavedajo tudi zaposleni;
- je način dela v organizaciji tak, da zahteva tak način odločanja (na primer v vojski);
- ima manager navado kaznovati ali nagraditi zaposlene za nestrinjanje ali strinjanje z njegovo odločitvijo;
- ima manager v organizaciji mnogo višji status od drugih zaposlenih.

Pomanjkljivosti timskega dela se kažejo tudi v tem, da tak način dela zahteva več časa ter več zaupanja in potrpežljivosti med člani. Prav tako je pogosto vprašljiva enakopravnost članov, predvsem pri odločanju. Pri managerju pa se pojavijo težave, če se ta preveč zanaša na odločanje v timu in lahko zaradi tega postane neučinkovit v situacijah, v katerih je treba ravnati hitro in odločno. V vseh razmerah tako izbira timskega dela ni najustreznejša. Če pa se zanj že odločimo, moramo vedeti, da najboljši tim ni tisti, ki ima najboljše člane oziroma posameznike, temveč tisti, ki v interakciji vseh svojih članov dosega najboljše rezultate. Člani uspešnih timov spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da se da osebne in timske cilje najuspešneje dosegati z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih (Možina, 1994, str. 144). Verjamejo, da je vodstveni tim dober samo toliko kot njegovi izvrševalci (Peeg, 1996, str. 33). Zato tudi njihovo delovanje poteka v sproščenem in prijateljskem vzdušju ter na podlagi redne in odkrite komunikacije.

4.1 Vloge v timu

Tabela 3 prikazuje vloge v timu, opredeljene po Polaku. O različnih vlogah članov tima lahko govorimo na ravni naloge, ki si jo zadaja tim, ali na ravni podpornih dejavnosti, ki tim povezujejo, omogočajo dobre odnose in notranjo skladnost v njem.

Tabela 3: Vloge v timu po Polaku

VLOGA	OPIS
NA RAVNI NALOG	
POBUDNIK (INICIATOR)	Sproži dogajanje, zagotavlja nadaljnje spodbude.
RAZJASNJEVALEC	Preverja, kaj člani v resnici mislijo, njihovo razumevanje drugih, pojasnjuje nerazumljivo, oblikuje pojmovne povezave.
ISKALEC ALI POSREDOVALEC INFORMACIJ	Na različne načine daje ali išče nove informacije, da bi pripomogel k realizaciji naloge.
OBLIKOVALEC POVZETKOV, SKLEPOV	Izbira, povezuje in združuje ideje.
NA RAVNI PODPORNIH DEJAVNOSTI	
SPODBUJEVALEC	Je prijateljski, prijazen in odgovoren do drugih, dejavno posluša ter pozitivno sprejema mnenja in zamisli drugih članov.
VLOGA, KI IZRAŽA ČUSTVA ZNOTRAJ TIMA	Občutljivo in empatično zaznava splošno razpoloženje v timu, pozitivna in negativna čustva ter odnose, deli svoja čustva z drugimi člani ter ubesedi čustva drugih, če tega ne zmorejo.
USMERJEVALEC KOMUNIKACIJE	Skrbi, da imajo vsi člani priložnost izraziti mnenje.
VZDRŽEVALEC HARMONIJE	Spodbuja k izražanju različnosti med člani ter poskuša razreševati neskladja in konflikte med člani tima.

Vir: Polak, 1999, str. 32.

Belbin je po dolgoletnih raziskavah uspešnih in neuspešnih timov opredelil devet vlog, ki zagotavljajo uspešnost tima. Določil jih je na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika: inteligentnosti, dominantnosti, ekstravertiranosti oziroma introvertiranosti ter stabilnosti oziroma anksioznosti (Everard, Morris, 1996, str. 197-198). Posamezne vloge so opredeljene v Tabeli 4.

Tabela 4: Vloge v timu po Belbinu

ISKALEC VIROV je komunikativen, zanesenjaški, ekstrovertiran, radoveden in družaben.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Rad navezuje stike z ljudmi, išče vire zunaj skupine, privlači ga raziskovanje novosti, veliko novih predlogov, soočanje z izzivi. <i>Dopustne slabosti:</i> Mine ga navdušenje, ko je prvi čar mimo.
STROKOVNJAK je profesionalen, daje pobudo, je predan in usmerjen k cilju.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Posreduje dragoceno znanje ali tehnične sposobnosti, zaradi česar je pogosto nenadomestljiv. <i>Dopustne slabosti:</i> Omejen na ozko specializirano področje.
OCENJEVALEC je preudaren, resen, hladen in strateški.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Ocenjuje, je zaupen in preudarno razsoja. <i>Dopustne slabosti:</i> Primanjkuje mu navdiha in ima težave pri motiviranju drugih.
DOVRŠEVALEC je prizadeven, urejen, natančen, zaskrbljen in vesten.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Stvari izpelje do konca, je perfekcionista. <i>Dopustne slabosti:</i> Preobremenjen je z majhnimi stvarmi, načelo »kar bo, bo« se mu upira.
TIMSKI DELAVEC je družaben, precej mil, občutljiv in prisrčen.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Goji duh tima, zna se odzivati na ravnanje ljudi in situacije, preprečuje medsebojne konflikte. <i>Dopustne slabosti:</i> V kriznem trenutku je neodločen.
INOVATOR, SNOVALEC je individualist, resen, nekonvencionalen in domiseln.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Je nadarjen, ima domišljijo in znanje, je inteligenten, je ustvarjalen in ima veliko novih predlogov. <i>Dopustne slabosti:</i> »Živi v oblakih«, praktične podrobnosti in protokol spregleda.
IZZIVALEC, TVOREC je zelo napet, dinamičen, zelo motiviran.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Izžareva življenjsko energijo, rad se spopade z nedelavnostjo, neučinkovitostjo, in s samozadovoljnostjo. <i>Dopustne slabosti:</i> Nagnjen je k izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti ter je premalo razumevajoč.
USKLAJEVALEC, KOORDINATOR zaupa vase, se obvlada in je samozavesten.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Je objektivni, brez predsodkov, sposoben je dobro voditi tim. <i>Dopustne slabosti:</i> Ne izstopa po inteligenci in ustvarjalnosti.
GARAČ, IZVAJALEC je konzervativen, vesten, predvidljiv in discipliniran.	<i>Pozitivne lastnosti:</i> Ima organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje in je samodiscipliniran. <i>Dopustne slabosti:</i> Je premalo fleksibilen in se slabo znajde v novih situacijah.

Vir: Lastni vir, 2007.

Vsaka manjkajoča vloga v timu pomeni težje in manj učinkovito delo. Kljub temu da tim sestavljajo strokovnjaki različnih profilov, vse člane tima medsebojno povezuje komuniciranje, ki je temeljni pogoj za delovanje tima, saj je komunikacija nosilec vsega socialnega dogajanja. S komunikacijo se dosega zaupanje med člani, zato je pomembno, da je iskrena, dosledna, dvosmerna in natančna. S pogovori tim analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja.

V nekaterih organizacijah je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166), zato mora vodja v svoj tim izbrati sposobne ljudi, ki se usklajujejo z njegovimi nazori ter mu pomagajo uresničevati vizijo in zastavljene cilje. Pri tem so empatija, sposobnost komuniciranja, prepričevanja in motiviranja nepogrešljivi dejavniki, s katerimi vodja podpira zaposlene na njihovi karierni poti. Do njih je pošten in pravičen, v zameno pa prejema brezmejno zaupanje, spoštovanje in predanost.

4.2 Vloga čustev v timu

Ko manager išče ljudi, ki mu bodo omogočili uresničiti zamisli in oblikuje svoj delovni tim, se pri tem nujno sooči tudi z različnostjo – spolno, rasno, etnično, versko, nacionalno. Tu pa se pojavijo nove težave, saj vsaka od teh specifičnih skupin na svoj način izraža čustva, s čimer postane empatija veliko težja. Razpoznavanje čustev ovirajo še različni čustveno vodeni stereotipi in nepoznavanje različnih kultur. Vendar pa je za odličnost treba dati vsem ljudem, tudi tistim z drugačnim ozadjem, občutek, da so na delu dobrodošli in cenjeni. Pomembno je vzdušje odprtega mišljenja in timskega dela, ko vsakdo brez strahu prispeva kreativne ideje. Najboljše rezultate je mogoče dosežati, če se razlike celo namerno razvijajo in če se lahko izkoristijo prednosti, ki izhajajo iz drugačnosti. Na podlagi raznolikosti si tim pridobi večje število pestrejših idej. Nenazadnje pa različnost omogoča tudi, da si člani med seboj primerno razdelijo vloge in tako poskrbijo za celovito uresničitev dobre zamisli (Goleman, 1998, str. 183-189).

Tako kot so čustva neločljiva od življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Ker vodja drugim članom tima daje naloge, preverja njihovo izvrševanje in ocenjuje dosežene uspehe, se pri tem vedno srečuje z osebami, ki ne samo, da mislijo in ravnajo različno, ampak tudi občutijo različno. Vodja se tu sreča tudi s svojimi čustvi, saj je vodenje samega sebe pogoj za vodenje drugih. Kadar je v nalogo vključenih več članov tima, so odločilni čustveni odnosi med njimi. Nenazadnje so čustva razsežnost, ki zajema celotno organizacijo, v kateri se ustvarja in skrbi za čustveno počutje, ki je bistveno za delovanje organizacije (Možina, 2002, str. 508-509).

Kakšna klima se razvije v timu, kadar se vodja in člani zavedajo pomembnosti čustev, in kakšna, kadar se tega ne zavedajo, v nadaljevanju prikazuje Tabela 5. Prav tako so prikazane razlike pri naravnosti in lastnostih članov glede na to, kolikšen pomen pripisujejo čustvom.

Tabela 5: Primerjava timov glede na pomen, ki ga pripisujejo čustvom

ČUSTVA SO POMEMBNA	ČUSTVA NISO POMEMBNA
Vodja in člani tima se zavedajo pomena čustev in poudarjajo pozitivna čustva.	Vodja in člani tima se ne zavedajo pomena čustev in gojijo negativna čustva.
Ugodna klima: <ul style="list-style-type: none"> - zaupanje - boljše sodelovanje - zadovoljstvo - zvestoba in lojalnost - sproščenost 	Neugodna klima: <ul style="list-style-type: none"> - nezaupanje - slabše sodelovanje - nezadovoljstvo - nezvestoba in nelojalnost - strah
Povečanje: <ul style="list-style-type: none"> - motiviranosti - inovativnosti - ustvarjalnosti - produktivnosti - komunikativnosti - učinkovitosti 	Zmanjšanje: <ul style="list-style-type: none"> - motiviranosti - inovativnosti - ustvarjalnosti - produktivnosti - komunikativnosti - učinkovitosti
boljša prilagodljivost	slabša prilagodljivost
sprejemanje sprememb	izogibanje spremembam
osebna rast in razvoj čustev	stagnacija in zaviranje čustev

Vir: Lastni vir, 2007.

Če se vodja v podjetju zaveda pomembnosti čustev in razvija pozitivna čustva, kot so na primer uravnotežena skrb, poštenost, ljubezen in simpatija, so pri zaposlenih posledice takega ravnanja večja uspešnost in boljše zdravstveno stanje članov, izboljšanje intelektualnih sposobnosti in večja ustvarjalnost, povečanje empatije do drugih članov ter nesebičnost ipd. Pri zaposlenih se pojavijo občutki, da jih vodja spoštuje in ceni, da je njihovo delo pomembno in vsak njihov prispevek dobrodošel, pomemben pa je tudi občutek svobodnega izražanja. V nasprotni smeri pa se v primeru, kadar se vodja ne zaveda pomembnosti čustev, med člani začnejo razvijati negativna čustva, kot so jeza, pritoževanje, obsojanje, sram, strah ipd. To povzroča manjšo uspešnost, pojav sebičnosti in zmanjšanje empatije do drugih članov, manjšo ustvarjalnost, uspešnost in učinkovitost, člani se razmeram in drugim osebam slabše prilagajajo, njihovo konstruktivno mišljenje in ustvarjalnost se bistveno zmanjšata, pojavita se nemotiviranost in neproduktivnost.

Čustveno inteligentno vodenje ustvarja ozračje navdušenja, zaupanja in sproščenosti. Zato tudi zaposleni v takih pogojih dajejo od sebe najboljše in se trudijo, da bi dosegli (ali celo presegli) pričakovano. V hiperaktivnem okolju, kakršno je današnje, so taki ljudje, ki so zvesti podjetju in čutijo pripadnost nekemu kolektivnemu timu, za uspeh katerega se trudijo po najboljših močeh, resnična vrednost podjetja. Čim bolj je vodja sposoben razumeti, kaj ljudi pripravi do tega, da funkcionirajo tako kot tisti trenutek funkcionirajo, tem sposobnejši je spretnega komuniciranja in lahko učinkoviteje vpliva na druge (Hay, 1999, str. 69). Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje člani dosegajo zastavljene cilje in so za podjetje konkurenčna prednost. Za razvoj čustveno inteligentnega tima pa ni dovolj, da je samo vodja čustveno inteligenten. Čustveno inteligentni morajo biti tudi drugi člani tima.

4.3 Čustvena inteligentnost in vodja tima

Nedvomno je vodenje tima kritični dejavnik njegove uspešnosti. Po definiciji je vodenje proces vplivanja na dejavnosti posameznika in skupine za prizadevanje za doseg cilja v dani situaciji (Kavčič, 1991, str. 209). Vodenje ne pomeni prevladovanja, temveč umetnost prepričevanja ljudi, naj delajo za skupni cilj (Goleman, 2001, str. 181).

Vodenje je vplivanje in usmerjanje drugih k doseganju zelenih ciljev (Kotter, 1988, str. 103). Slog vodenja, ki ga vodja uporablja, je povezan z določenim vzorcem vedenja vodje med delom z zaposlenimi. Slog vodenja, ki ga uporablja vodja, pa ni odvisen zgolj od načina vodenja vodje, ampak tudi od naloge in njegove sprejemljivosti kot vodje znotraj podjetja oziroma med zaposlenimi.

Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje cilja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 197), je vplivanje na vedenje in delovanje posameznika ali skupine ter s tem usmerjanje delovanja k zastavljenim ciljem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Je proces, ki ga določajo interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 130).

Goleman je pojem čustvene inteligentnosti predstavil širšemu občinstvu v knjigi z istim naslovom leta 1995 in ga povezal s poslovnim svetom leta 1998 v članku z naslovom What makes a leader? (Kaj naredi vodjo?). Ugotovil je, da so lastnosti, ki so tradicionalno povezane z vodenjem (inteligenca, upornost, odločnost in vizija) in ki so pogoj za uspeh, nezadostne in pomanjkljive. Za resnično učinkovite in uspešne vodje je značilna visoka stopnja čustvene inteligentnosti, ki vključuje samozavedanje, obvladovanje čustev, motivacijo, sočutje in socialne spretnosti (Goleman, 1998, str. 2).

Vodja potrebuje razumsko inteligentnost in za delo primerno izobrazbo. Primeren inteligenčni količnik je pomembna, vendar ne edina zahteva za vodenje. Brez čustvene inteligentnosti je lahko vodja šolan, ima visoko razvito analitično razmišljanje, dolgoročno vizijo in neskončno

število odličnih idej, vendar vse to še vedno ne pomeni, da bo primeren za izbrano nalogo. Uspešen vodja mora imeti visoko stopnjo inteligentnosti, ki jo poleg šolskega znanja in kognitivnih sposobnosti pomembno zaznamujejo tudi socialno-emocionalne sposobnosti. Ali bo nekdo postal vrhunski vodja ali ne, je samo v desetih odstotkih odvisno od njegove izobrazbe, v dvajsetih odstotkih od ljudi, s katerimi dela, in kar v sedemdesetih odstotkih od izkušenj (Nosan, 1999, str. 11). Človek se lahko nauči najekstremnejših stvari na svetu, toda če znanja nemudoma ne uporabi v dani situaciji, da bi jo spremenil in dobil drugačne rezultate, se znanje razblini. Zato je zelo pomembna lastnost vodij učinkovito usmerjanje in izkoriščanje lastnih sposobnosti. Vodje se tako zavedajo, kje lahko največ dosežejo in nato v določeni situaciji svoje sposobnosti uporabijo kot dragoceno orodje. Zaznavajo pa seveda tudi sposobnosti drugih in jih temu primerno uporabijo, da lahko v določeni situaciji dosežejo boljše rezultate (Tracy, 2000, str. 8-17).

Koncept čustvene inteligentnosti vodjo spodbudi k razmišljanju o samem sebi, svojih čustvih in lastnostih. Pripravi ga, da svoja čustva začne spoznavati in se pravilno odzivati nanje. Pove, kakšne so prave reakcije in kako krotiti um, ki se je vdal čustvom. Ko vodja osvoji to prvo stopnjo, ga teorija vodi dalje in ga pripravi tudi na opazovanje in razumevanje čustev soljudi. Tako vodja začne ugotavljati, kakšne okoliščine mora vzpostavljati, da bodo zaposleni ravnali tako, kot želi on. Koncept hoče vodjo spremeniti v zvezdnika – človeka, ki zna uporabiti človeško naravo tako, da ta v največji meri deluje v prid uspešnemu poslovanju.

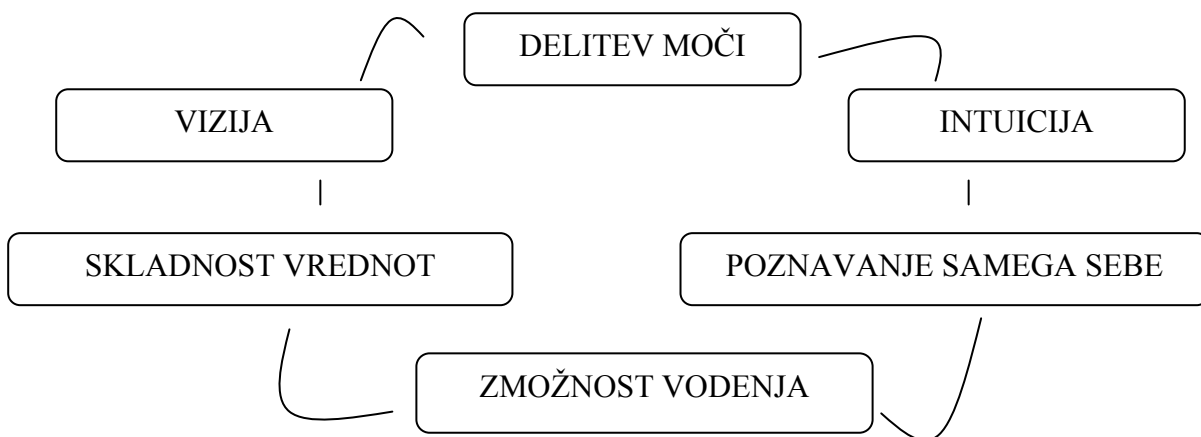
Da vodja tima res deluje v okviru načel čustvene inteligentnosti, ni dovolj, da spoznava, sprejema in obvladuje občutke svojih članov. Čustveno inteligenten vodja mora predvsem obvladovati svoja čustva, tako pozitivna kot negativna. Obvladovati jih mora tako, da ob poplavih različnih občutkov ostane zbran in je sposoben jasnega razmišljanja tudi pod pritiskom. Zaveda se svojih čustev in jih zna »brati« pri drugih ljudeh ter jih s tem tudi spoštuje. Zaveda se svojih dobrih in slabih lastnosti, zaradi tistih, ki jih nima, pa se zna povezovati z ljudmi, ki te lastnosti imajo, in z njimi sodelovati. Gre za pristop zmagam - zmagáš. Prav tako čustveno inteligenten vodja ne čaka na krizo, ki bo sprožila potrebne spremembe, in ne čaka, da se težava pojavi, da bi jo potem tim lahko reševal. Prožno se prilagaja stvarnosti in predvideva spremembe, v katerih vidi svetlejšo, pozitivnejšo prihodnost in v tej smeri vodi svoje člane. Čustveno inteligentnega vodjo tako odlikuje nenehno razvijanje čustvenih sposobnosti in ustvarjanje okolja, ki to omogoča tudi sodelavcem oziroma drugim članom tima.

Čustveno inteligenten vodja ne vodi z avtoriteto, temveč na podlagi umetnosti obvladovanja odnosov in čustev, ki v zahtevnem, spreminjajočem se svetu postaja nepogrešljiva in vedno bolj cenjena. Čustvena inteligentnost vodje je izrazita predvsem na področjih ustvarjanja pozitivne klime, dajanja navodil in določanja ciljev, modeliranja timskega dela, vodenja sestankov in pogajanj (Brečko, 2003, str. 13). Vodja, ki je čustveno inteligenten, ve, kdaj je treba prisluhniti članom, kdaj ukazovati in kdaj z njimi sodelovati. Zna dajati informacije, ki jih sodelavci potrebujejo in tudi sprejemati povratne informacije, zna usklajevati mnenja,

spodbujati člane in obvladovati konfliktno situacije. Tak vodja je neprestano povezan s svojimi občutki, jih razume, prav tako pa spoznava in razume občutke drugih, s katerimi sodeluje. Tako tudi cilje, poslanstvo in vizijo lahko oblikuje v skladu z vrednotami ljudi, ki jih vodi. V nasprotni smeri pa mu zato člani izkazujejo spoštovanje, mu zaupajo in so mu zvesti, saj spoznava dobro njih vseh pri uresničevanju ciljev. Vodja mora obvladati nekatere večine in imeti nekatere sposobnosti, da lahko iz sodelavcev »izvleče« najboljšo, kar zmorejo, saj vodja cilje dosega s svojimi sodelavci. Zato jih mora znati motivirati, z njimi komunicirati, jih nagraditi in zaznati njihove skrite sposobnosti. Seveda mora nadzorovati tudi svoj čas, svoja čustva, nenazadnje tudi svojo kariero. Nekaj teh zmožnosti mu je lahko danih že po naravi, nekaj pa si jih pridobi z dodatnim izobraževanjem. Dober vodja ve, da se ustvarjalnosti pri članih ne da izsiliti. Postati ustvarjalnejši pomeni, da v ljudeh nekaj raste, da se bolj zavedajo sami sebe in svojih notranjih procesov. Ko vodja to spozna, lahko članom tima pomaga, da bodo znali izkoristiti svojo notranjo moč, in ustvari spodbudno okolje. To pa je mogoče tako, da vodja spoštuje dostojanstvo in celovitost vsakega posameznika, ko poudarja, da je treba izražati svoje lastne občutke in sporočati resnico, si vzeti čas in se pogovarjati z ljudmi ter priznavati, da imajo tudi drugi lastne potrebe.

Na Sliki 3 so prikazane temeljne lastnosti uspešnega vodje, ki jim mora namenjati dovolj časa, da se razvijejo in nenehno izpopolnjujejo.

Slika 3: Temeljne zmožnosti za vodenje



Vir: Možina et al., 2002, str. 502.

Uspešni vodje tima so osebe, po katerih se člani zgledujejo in ki jim želijo biti (vsaj v eni stvari) čim bolj podobni. Ljudje prej prepoznajo posameznika kot vodjo, če je uspešen. Nasprotno pa neuspeh negativno vpliva na prepoznavanje vodje. Ugled vodje v veliki meri določa njegova identiteta oziroma njegove vrednote, prepričanje, osebnostne lastnosti, način komuniciranja in podoba, ki si jo vodja ustvari v očeh drugih ob posrednem in neposrednem stiku. Pri vseh teh kategorijah je v ospredju čustvena inteligentnost, ki se povezuje z vsakim izmed omenjenih področij. Zato je zelo pomembno, da je vodja čustveno inteligenten, če želi okoli sebe ustvariti učinkovit, povezan in uspešen tim. Predvsem pa mora svojo čustveno inteligentnost kazati ne le znotraj tima, temveč tudi v odnosih z drugimi udeleženci v

poslovnem okolju, s katerimi tim sodeluje. Tako povezuje člane znotraj tima in z vsemi drugimi, s katerimi je tim kot enota v stiku. Ker se poslovno okolje vse hitreje spreminja in se je treba znati prilagajati različnim in spreminjajočim se delovnim pogojem, mora biti vodja tima tisti, ki daje članom osnovno podporo, jih povezuje in mu člani lahko zaupajo.

Že majhne skrivnosti ločujejo dobrega vodjo od povprečnega. Dober manager ali vodja lahko z marsičim olajša notranje vidike timskega procesa (Evans, Russell, 1992, str. 160):

- Zaveda se, da ljudje pravega tima običajno ne oblikujejo takoj, ko se srečajo. Na splošno potrebujejo začetno obdobje »priprave« in ustalitve. Tako jim na začetku sestanka pusti malo časa, da se na kratko pogovorijo o tem, kako se počutijo in kaj čutijo, ko pride čas, pa tudi o tem, kakšno je njihovo upanje oziroma strah o vprašanjih, ki jih mučijo. Vodja tima jih ne sme siliti v take pogovore, temveč mora ustvariti okolje, ki bo to spodbujalo.
- Ne preide kar takoj na dnevni red, temveč najprej izpostavi skrite teme, o katerih bi se ljudje radi pogovorili. Tako ustvari ozračje, v katerem bo skupina delala veliko mirneje in se bo dosti učinkoviteje lotila uradnih vprašanj.
- Zaveda se, da ljudi najbolj spodbudi k temu, da spregovorijo o osebnih težavah, če najprej sam spregovori o lastnih skrbih in občutkih. Tako postavi na mizo lastne skrite teme.
- Predvsem pa je dober vodja tima rahločuten, skrben in sočuten do osebnih občutkov in skrbi drugih ljudi, tako kot bi on želel, da bi bili drugi do njegovih.

Za sodobnega vodjo je pomembna predvsem sposobnost komuniciranja, saj za komunikacijo z zaposlenimi in zunanji sodelavci ter javnostjo porabi približno tri četrtine delovnega časa. Čustveno inteligenten vodja ve, kakšen način komuniciranja je za določeno situacijo, v kateri je, najprimernejši. Ve, da zaposleni ne bodo zamerili, če bo sam sprejel odločitev, kadar je podjetje ali naloga tima v krizni situaciji. Zaveda pa se, da jim ne bi bilo vseeno, če bi nedemokratično odločal o zadevah, ki se neposredno nanašajo na tim in pri katerih lahko vsi pripomorejo s svojim znanjem.

Dober vodja mora biti pošten, verodostojen, pri zaposlenih mora vzbujati občutek vrednosti in jim zaupati nove odgovornosti, saj s tem krepi zaupanje med vodjem in drugimi člani tima. Tudi pri vodji lahko podrobneje pojasnimo vsako izmed petih spretnosti čustvene inteligentnosti, pomembne za uspešno vodenje tima, ki so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

4.3.1 Samozavedanje vodje

Samozavedanje se navezuje na posameznikovo razumevanje njegovih vrednot in ciljev. Vodje z visokim samozavedanjem vedo, kam so namenjeni in zakaj. Prav tako iskreno priznajo svoj neuspeh – pogosto o svojih prigradah pripovedujejo z nasmehom, saj imajo smisel za humor na svoj račun. V nasprotju z vodji z nizko stopnjo samozavedanja, ki sporočila o potrebnem izboljšanju razumejo kot grožnjo in neuspeh, vodje z visoko stopnjo samozavedanja pogosto stremijo h konstruktivni kritiki in jim ni neprijetno govoriti o svojih slabostih in prednostih. Vse to jim olajša tudi visoka stopnja samozavesti, predvidevanje tveganja preden se za nekaj odločijo, in prošnja za pomoč, kadar jo potrebujejo. Res pa je, da ljudje v splošnem občudujejo in cenijo iskrenost. Še več, vodilni so prisiljeni nepristransko ocenjevati zmožnosti, tako svoje kot pri zaposlenih. In vodje z visoko stopnjo samozavedanja to počnejo zavestno in pošteno. Samozavedanje je ključno pri uspešnem vodenju, saj lahko na podlagi svojih notranjih ugotovitev vodja preseže ovire, ki se lahko vzpostavijo pri medsebojnih odnosih z zaposlenimi. Visoka stopnja samozavedanja vodji omogoča, da si prisluhne in se pri delovanju opazuje. Najprej mora razumeti svoje motive, ki ga silijo, da dela, kar dela, šele potem lahko začne spreminjati svoja dejanja tako, da bo dosegel večji uspeh (Weisinger, 2001, str. 30). Vodja mora sprejeti svoja čustva in jih izražati na način, ki ga pri delu ne ovira, ter se na podlagi tega zavestno usmeriti k svojim vrednotam in ciljem. Z zavedanjem svojih čustev lahko začne prepoznavati svoje notranje bogastvo, sposobnosti in omejitve. Poznavanje tega mu lahko vlije ustrezno mero samozavesti, potrebne za vodenje.

4.3.2 Samoobvladovanje vodje

Vodje, ki se znajo obvladati so ljudje, ki obvladujejo svoja čustva, impulze ter so razumevajoči in sposobni okoli sebe ustvariti okolje, polno zaupanja in poštenosti (Goleman, 1998, str. 98). Tako vedenje se zato prenaša z vodilnih na zaposlene, saj nihče ne želi biti vzkipljiv in izstopajoč, če je vodja umirjen in razumevajoč. Pozitivna lastnost samoobvladovanja je tudi pripravljenost na spremembe. Ko do teh pride, vodja ne povzroča panike, temveč poišče potrebne informacije, posluša sodelavce in se giblje v skladu s spremembami. Pri vodji je znake samoobvladovanja lahko prepoznati – nagnjenje k odzivnosti in pozornost, ugodje z nejasnostmi in s spremembami, popolnost oziroma integriteta ter zmožnost reči »ne« impulzom in nagonom. Pogosto pa ljudi, ki se znajo obvladovati, napačno razumejo in jih imajo v podjetju za hladnokrvneže in ljudi brez strasti (Goleman, 1998, str. 99).

4.3.3 Motivacija in vodja

Motivi, ki prihajajo iz naše notranjosti, so močnejši od zunanjih. Motivacija je pravzaprav glavna značilnost najuspešnejših vodij. Ti so spodbujeni k doseganju nad pričakovanji – svojimi in pričakovanji drugih. Motivacija je strast, ki vodje spodbudi, da delajo iz razlogov, ki so višje od denarja oziroma statusa. Glavna razlika med uspešnimi in manj uspešnimi vodji

(kljub temu da so oboji motivirani) je v tem, da uspešni doživljajo in izražajo motivacijo kot željo po doseganju, po dosežkih, drugi pa kot rezultat motivacije vidijo zunanje nagrade (plačo in status). Prvi znak uspešnih vodij je strast do dela. Taki ljudje iščejo ustvarjalne izzive, se radi učijo in so ponosni na dobro opravljeno posel. Sami izkazujejo neomejeno energijo, da bi naredili stvari boljše, so vztrajni z vprašanji o tem zakaj se stvari delajo tako, in ne drugače, in so željni novega znanja in pristopov k delu.

Naslednja značilnost vodij, ki so spodbujeni z dosežki, je, da dvigujejo svojo učinkovitost. Zato se tisti, ki znajo uspešno združiti samozavedanje in notranjo motivacijo, nikoli ne zadovoljijo z nečim, kar se jim zdi prelahko. Iz tega sledi, da sčasoma taki ljudje želijo svoje lastne time in lastna podjetja. Tretja značilnost, po kateri se ljudi s pogosto zamegljenim pogledom na rezultate razlikujejo od tistih z visoko motivacijo za dosežke, je ta, da slednji pogosto dosegajo cilje z zasledovanjem visokih postavk, kot sta dobičkonosnost in tržni delež. Zanimivo je, da ti ljudje ostajajo optimisti tudi, ko se dogajanje obrne proti njim. Frustracijo in depresijo, ki se ob tem pojavita, uspešno odpravljajo s samoobvladovanjem (Goleman, 1998, str. 100). Neuspeh vidijo kot možnost za preobrat. Nastale probleme sprejemajo kot priložnosti, da se naučijo nekaj novega. Ko pri svojih zaposlenih iščejo visoko motivacijo za dosežke, lahko pričakujejo tudi visoko pripadnost podjetju. Ko začnejo ljudje ljubiti delo zaradi dela, začnejo ljubiti tudi organizacijo, ki jim to delo omogoča, in pri organizaciji ostajajo tudi, če ima ta manjše težave oziroma jim drugi ponujajo več denarja.

Tako vodje, ki so sposobni motivacijo usmeriti k dosežkom, postavljajo visoke cilje sebi, organizaciji, okoli sebe zbirajo ljudi s podobnimi perspektivami in pri zaposlenih vzbujajo občutek pripadnosti podjetju. Znano pa je, da sta tako optimizem kot tudi pripadnost organizaciji temelja vodenja, saj si vodenje podjetja brez njiju ne moremo predstavljati. Na drugi strani pa pomanjkanje ciljev, h katerim bi bili pri delu usmerjeni, lahko pripelje do stresnih situacij. Če vodja pozornosti ne usmerja nikamor ali kadar nima nobenega vmesnega cilja, si v resnici ne prizadeva uresničiti namena, ampak se ukvarja z nalogami, ki se pojavljajo sproti (Keenan, 1996, str. 12).

4.3.4 Empatija in vodja

Za vodjo sočutje ne pomeni posvojitve čustev drugih ljudi in ustrežljivost vsakomur. To bi bila prava nočna mora. Sočutje pomeni upoštevati sodelavčeve občutke (skupaj z drugimi dejavniki) v procesu odločanja. Sočutje je med vodji danes pomembno predvsem iz treh razlogov: povečanega obsega timskega dela, globalizacije in potrebe po zadržanju talentov. V primeru timov se posameznik sooči z množico različnih in mnogokrat prekipevaločih občutkov in čustev. Med vsemi je treba najti neko soglasje, ki je pogosto težko dosegljivo že med dvema osebama, kaj šele med več ljudmi. Zato mora biti vodja sposoben začutiti in razumeti poglede in razmišljanje članov (Goleman, 1998, str. 100-101). Da bi bolje spoznal sodelujoče, lahko opravi pogovore s posamezniki, si vzame čas in jim prisluhne, jih vpraša kako ocenjujejo sodelavce, kako se počutijo v skupini in jih spodbuja k odprtim pogovorom.

Kljub temu da smo vsak dan sočutni do prijateljev in znancev, je v poslovnem svetu ta lastnost le redko nagrajena in cenjena. Zdi se zelo neposlovna, šibka in težko povezljiva s krutim tržnim svetom. Pogosto se ljudje sprašujejo, kako se lahko vodja racionalno odloča in ob tem upošteva čustva do vseh drugih, na katere odločitev vpliva.

4.3.5 Družbene spretnosti in vodja

Družbena spretnost je višek drugih dimenzij čustvene inteligentnosti. Ljudje težijo k učinkovitosti pri vzdrževanju zvez, ko lahko razumejo in nadzorujejo svoja čustva in ko se lahko vživijo v čustva drugih. Ker so družbene spretnosti rezultat drugih dimenzij čustvene inteligentnosti, jih na delovnem mestu lahko prepoznamo na več načinov. Vodje s temi lastnostmi so večji pri vodenju timov – to je njihovo čustvovanje v službi. Prav tako so odlični v prepričevanju, ki je seštevek samozavedanja, obvladovanja čustev in sočutja. S temi lastnostmi dobri prepričevalci vedo, kdaj se nasloniti na čustven izgovor in kdaj na konkreten vzrok (Goleman, 1998, str. 102).

Včasih se zdi, da ljudje z družbenimi spretnostmi ne delajo, čeprav so na delovnem mestu oziroma v službi. Videti je, kot da le klepetajo po hodnikih s kolegi in sodelavci ali celo z ljudmi, ki nimajo nikakršne zveze z njihovim delom. Vendar se ti ljudje zavedajo, da ne smejo omejiti širine kroga znancev in da lahko dandanes vsakršno poznanstvo pride prav. V večini podjetij so družbene spretnosti razumljene kot pomemben del vodenja, predvsem v zvezi s čustveno inteligentnostjo. Ljudje se zavedajo, da noben vodja ni kot zapuščen otok in da je konec koncev naloga vodje opravljati posel z drugimi zaposlenimi, kar pa omogočajo družbene spretnosti.

4.4 Čustvena inteligentnost in uspešnost timskega dela

Pot k uspešnemu timu se začne že pri izbiri članov tima, saj so bistvo vsakega tima ljudje in razmerja med njimi. Zato je pomembno, da so za graditev dobrega delovnega tima izbrani pravi ljudje (Everard, Morris, 1996, str. 195). Težko je ugotoviti, kolikšna je stopnja čustvene inteligentnosti posameznika. Ljudje se v javnosti večinoma kažejo kar v najlepši luči. Kandidati za sestavo tima preprosto odigrajo ustrezno vlogo, in če v podjetjih ne uporabijo pripomočkov za merjenje čustvenega količnika, je igra v polovici primerov izgubljena. Zato je treba pri vsakem članu poudariti pomembnost čustvene inteligentnosti in izbrati ljudi, ki se resnično zavedajo pomembnosti svojih čustev in čustev drugih.

Znanje ljudi je različno in vsaka oseba prinese v tim nekaj drugačnega, kar skupini daje moč. Ne samo, da morajo ljudje delati skupaj, tudi odvisni so drug od drugega. Priznanje potrebe po timskem delu je tako pomembno v vseh organizacijah in na vseh ravneh managementa, od vodstva do delavcev. Najuspešnejši managerji oziroma vodje so tisti, ki s ponosom segajo po pomoči vsakogar, ki jim jo lahko ponudi. Ti namreč vedo, da je njihovo znanje omejeno, in

sami spoznavajo, kaj lahko učinkoviteje naredijo sami in kdaj morajo za pomoč prositi druge (Evans, Russell, 1992, str. 156-157). Za uspešen odnos med dvema zmotljivima človekoma je potrebno dobro razumevanje druge osebe in sebe, predvsem glede moči, slabosti, načina dela in potreb. Te informacije je nato treba uporabiti za razvijanje in oblikovanje zdravega delovnega odnosa. Med sodelavci je nujna visoka stopnja zaupanja, saj si lahko le tako izpovedujejo tudi globlja čustva. Čustveno inteligentni zaposleni so tisti, ki znajo obvladati svoja čustva in ne dovolijo, da bi strah onemogočil njihovo sposobnost mišljenja. Sposobni so si zastavljati nove cilje in vztrajati kljub oviram. Svoje razpoloženje znajo uravnavati in se vživljati v čustva drugih. Dovolijo si upati in sanjati ter čustvovati.

Da bi bili člani tima uspešni, jim je treba omogočiti tudi redno nadgrajevanje znanja in dodatno usposabljanje. Nič ne osreči nekoga bolj kot občutek, da raste oziroma napreduje in se izboljšuje. Recept za uspeh je torej učiti se in uporabiti znanje. Čim hitreje je v praksi uporabljena določena metoda delovnega zagona, tem hitreje se obrestuje in toliko verjetneje je, da v podjetju ne bodo uporabljali le te metode, ampak bodo preizkušali tudi druge. Čim večji je časovni presledek med naučenim in uporabo, tem verjetneje je, da se naučeno sploh ne bo uporabilo (Tracy, 2000, str. 225-228). Poleg znanja pa sta vzdušje in zaupanje, ki se v timu ustvarjata, pomembna dejavnika, da člani svoje znanje brez zadržkov posredujejo tudi drugim in da skupaj dosegajo zastavljene cilje.

Za uspešnost tima in doseganje ciljev ni dovolj le to, da člani delujejo usklajeno in imajo skupen cilj ter dobrega vodjo, ki jih pri delu usmerja. Tudi zastavljeni cilji ne smejo biti previsoki, saj lahko zaposleni izgubijo voljo in pogum. Prevelik pritisk, neprestana napetost in neprekinjena dejavnost lahko povzročijo, da zaposleni »pregorijo«. Če pa so cilji prenizki, zaposleni v njihovo doseganje ne vložijo dovolj truda in ob doseganju ciljev ne čutijo nobenega zadovoljstva. Zato je nujno, da cilje zastavljajo skupaj, vodja in drugi člani, da vsak vložijo svoj prispevek že pri zastavljanju cilja in da se nato za ta cilj trudi, da bi ga dosegel v največji meri. Osebe, ki so resnično zavezane skupnosti, so pripravljene na kratkotrajne žrtve za dobro večje skupine ali tima. Še višja stopnja zavedanja o pripadnosti pa je značilna za zaposlene, ki jih bolj navdihuje skupni cilj kot pa kakršna koli denarna nagrada.

Kako uspešen je tim, je mogoče meriti na več načinov. Pri vsakem se pojavi veliko problemov, predvsem pri določanju meril uspešnosti. Na začetku neke dejavnosti si je treba vedno izbrati cilj, to je tisto stanje, ki ga želi tim doseči. Tako je primerjava ciljev in rezultatov zelo preprosto merilo uspešnosti (Lipičnik, 1997, str. 95). Od zastavljanja ciljev do njihovega uresničenja je nujno nenehno sodelovanje članov tima. Ker pa gre za stike med ljudmi, je treba velik pomen pripisati tudi čustvom. Za uspešno uresničevanje zastavljenih ciljev morajo biti člani sposobni izražati čustva, drugi pa ta čustva sprejemati in upoštevati. Sodelavci se nikakor ne smejo počutiti ogrožene in zasramovane, če bodo izrazili veselje, žalost, jezo ali srečo. Zato je zelo pomembno, da so člani in vodja tima čustveno inteligentni, saj le tako tim lahko deluje povezano, enotno in iskreno. Medtem ko se pri gradnji timov že veliko bolje razumejo kompleksna družbena in medosebna vprašanja, pa se mnogokrat

pozablja na pojasnjevanje globljih osebnih vprašanj. Na te težje opredeljive človeške poteze se velikokrat gleda kot na nepotrebne slabosti in osebne šibkosti. Pogosto se pričakuje, da ljudje na delu ne bodo ničesar naredili na skrivaj in da ne bodo imeli osebnih potreb, skratka, da bodo popolnoma razumski člani tima. Na žalost pa tako popolnih članov tima ni. Zato je pomembno, da razumemo nepredvidljive človeške procese, ki jih najdemo v vsakem timu, in se jih naučimo obvladovati. Pri tem se je treba zavedati, da je obvladovanje tima stalen proces z lastnimi frustracijami, učenjem in s prodori. Čustvena inteligentnost je tudi tu v veliko pomoč. Treba je namreč poznati in razumeti notranji svet vsakega člana, vključno s strahovi in z zamerami, saj lahko le tako odpravimo čustvene pregrade in dosežemo, da skupina doseže medsebojni čut in deluje dinamično (Evans, Russell, 1992, str. 157-164).

Čustvena inteligentnost je pomemben dejavnik osebnostne prilagoditve v odnosih in na delovnem mestu. Uporabljamo jo tako na osebni (ko posameznik pomaga sebi) kot na medosebni ravni (ko posameznik pomaga drugim). Čim bolj so člani tima čustveno inteligentni, tem uspešnejši je tim. Čustveno inteligentni člani ves čas vedo, kaj čutijo, in znajo to tudi izraziti ob pravem času in na ustrezen način, čeprav so njihova čustva »neprijetna«. To jim ne omogoča le boljšega poznavanja in razumevanja svojih čustev, temveč tudi čustev drugih. Lažje premagujejo spore, znajo se vživljati v druge, optimizem in pozitivna naravnost pa jih krepi in jim vzbujata občutek samozavesti. Zavedajo se, da so kot tim lahko uspešnejši pri reševanju kompleksnih problemov, saj imajo različno znanje, ki si ga znotraj tima delijo med seboj in povezujejo tudi z drugimi zunanjimi sodelavci. Pomanjkanje čustvene inteligentnosti tima pa povzroča manjšo uspešnost tega tima.

Čustva so pomemben vir informacij, ki jih znajo posamezniki različno obdelati in uporabiti. Kako uspešni so pri uporabi teh informacij, je odvisno od njihove čustvene inteligentnosti. Mojstri čustvene inteligentnosti poznajo svoja čustva in se nanje znajo pravilno odzvati. Zaupajo vase in v intuicijo, zato se ne bojijo sprememb. So prožni in inovativni, prizadevajo si za doseganje ciljev in so vedno polni realnega optimizma. Ker poznajo svoja čustva, jim ni težko prepoznavati tudi čustev drugih ljudi. Zavedajo se svojih potreb in skrbi, zato z drugimi ravnajo le tako, kot bi si sami želeli, da bi drugi ravnali z njimi. S svojimi socialnimi sposobnostmi znajo pri soljudeh izzvati želeni odziv, vendar pa so pri tem vedno pravični in pošteni. Optimizem, katerega prisotnost znotraj tima je zelo pomembna, pomeni izjemno močno pričakovanje, da se bodo stvari dobro iztekale, in to kljub oviram in frustracijam. Z vidika čustvene inteligentnosti je optimizem stališče, ki posameznika brani pred padci v brezčutnost, brezup in depresijo, kadar se spopada z neukrotljivimi težavami (Goleman, 2001, str. 111). Člani, polni optimizma, se lažje spopadajo s težavami, saj v ovirah ne vidijo konca poti, temveč možnost za nov začetek, za razvoj nove ideje. Kakovostno ravnanje s čustvi zelo vpliva na intelektualne sposobnosti, kreativnost, zdravstveno stanje, odnos do drugih ljudi in uspešnost v življenju. Pozitivna čustva povečujejo empatijo in nesebičnost. Po drugi strani pa negativna čustva povečujejo paniko in agresijo do drugih ljudi (Encyclopaedia Britannica, CD, Emotion in Human, 1998). Zelo pomembno je, da se člani tima zavedajo, da občutka lastne vrednosti ne morejo razvijati v vakuumu, temveč vedno le v sodelovanju z drugimi.

Zgodba o čustveni inteligentnosti je pravzaprav zgodba o dobrem medsebojnem sodelovanju. Osebe, ki izkazujejo nizko stopnjo čustvene inteligentnosti, so po navadi tudi slabi timski sodelavci (Brečko, 2003, str. 16). S pravim razumevanjem čustvene inteligentnosti se po naravi neujemajoči ljudje naučijo ceniti svoja značajska nasprotja in sodelovati z drugimi. Zadržana oseba pri družabnem partnerju ceni lahkotnost, s katero organizira zabave, skupne prevoze na delo in skrbi za medsosedske odnose. Optimist spoštuje pesimistovo sposobnost odkrivanja težav, ki jih je treba odpraviti.

K uspešnosti timskega dela vodi tudi pospeševanje lastnih ustvarjalnih procesov. Čustveno inteligen ten vodja pomaga članom tima razumeti njihov notranji svet in jih pripeljati do tega, da zaupajo vase. Tako spoznajo lastno miselno naravnost, zavedati pa se začnejo tudi svojih skritih motivacijskih dejavnikov. Če želi celoten tim prispevati k razvoju, je pomembno, da je vsak posameznik v tesnem stiku s svojim srcem, ki občuti, kaj je resnično pomembno. Uspešnost tima je zelo odvisna tudi od zavzetosti posameznih članov za izvedbo naloge. Ker ljudje delajo iz različnih nagibov, je motiviranje vedno odvisno od posameznika. Vodja tima mora spoznati vsakega člana posebej, da bi ugotovil dejavnike, ki ga motivirajo (Denny, 1993, str. 71).

Tudi vodje se morajo zavedati, da sebe pogosto ne poznajo zelo dobro. Marsikdo je o sebi prepričan, da je ljubeč, v resnici pa je čustveno hladen, kdo drug je prepričan o svojem pogumu, a je v resnici plašna oseba. V nekaterih primerih so take zmotne predstave del obrambnega mehanizma, ki ščiti ego pred bolečimi resnicami o sebi, včasih pa so posledica napačnih povratnih informacij, ki nam jih posreduje okolica. Če vodja pohvali druge člane, tudi kadar so njihovi dosežki slabi, člani dobijo napačno predstavo. Odsotnost resničnih povratnih informacij zato tim lahko privede do napačnih sklepov. Da bi se izognili podobnim situacijam, je nujno odprto in pošteno komuniciranje, ki takoj razkrije izvor morebitnih težav, in omogoča uspešno iskanje različnih rešitev in izboljšav. Pogovore med čustveno inteligentnimi osebami zaznamujejo zanimanje in pozornost, boljše razumevanje in pozitivno reševanje konfliktov. Kreativno mišljenje kot del čustvene inteligentnosti omogoča članom tima pogled na probleme iz različnih perspektiv, nastanek novih in izvirnih idej ter iskanje novih rešitev. V timih, v katerih se člani ponašajo z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti, prevladuje optimizem, sproščajo se pozitivna čustva, člani drug drugega vzpodbujajo in se veselijo uspehov, ki jih dosegajo (Brečko, 2003, str. 12-13). Čustvena inteligentnost pri timskem delu je izrazita na vseh področjih – pri reševanju konfliktov, medsebojnih težav, pri sodelovanju in komuniciranju, pri gradnji medsebojnih odnosov. Pri sporazumevanju, ki je vsakdanje opravilo članov tima in ki se znotraj ekipe nenehno odvija, so čustva bistvenega pomena. Ko člani prepoznavajo čustva sogovorca lahko takoj vidijo, ali se ta z njimi strinja ali ne, ali mu je nelagodno ipd. Ni treba, da sogovorec z besedami pove, kako se počuti, saj je to razvidno z izraza njegovega obraza.

5 SKLEP

Vsi izražamo svoja čustva, tako negativna kot pozitivna. Ko zorimo in doumevamo, kaj pomeni biti človek, si moramo za cilj zastaviti, da bomo čustva razvijali, disciplinirano in, nenazadnje, tudi tako, da bomo izbirali. Čustvena inteligentnost je sposobnost pridobivanja in uporabe informacij čustvene narave, čustvovanja in čustvenega odzivanja. Ta sposobnost počiva v čustvenem delu možganov oziroma umu. Čustva vplivajo na vsa življenjska področja: zdravje, učenje, vedenje in na medsebojne odnose. Ljudje, ki so čustveno spretni – ki znajo pravilno ravnati s svojimi čustvi in prepoznajo čustva drugih ter se nanje ustrezno odzivajo – imajo prednost na vsakem področju življenja, pri odnosih v družini ali z vrstniki, v šoli, pri športu, v službi, pri delu za skupnost ali pri organizacijskih nalogah.

Naj se še tako trdno odločimo za spremembo, preberemo več knjig z vsebino, ki nas navdihuje, pa resnično učenje in pridobivanje čustvene inteligentnosti poteka le v praksi. Znanje nam pomaga razširjati »meje v glavi« in globlje razumeti sebe ali probleme, v katere smo ujeti. Toda razvoj čustvene inteligentnosti je mogoč le ob konkretnih spremembah v našem zavedanju, mišljenju in še zlasti delovanju. To so spremembe, ki jih naredimo pri sebi ali v odnosu s partnerjem, z otrokom, s starši, s podjetjem, z okolico. Čustvena inteligentnost pomembno vpliva na naše zdravje, učenje, mišljenje in medsebojne odnose. Čustva določajo naše vedenje, oblikujejo naše vrednote in nam omogočajo izbrati načine delovanja.

Čustveno inteligentni ljudje odkrito govorijo o svojih čustvih, se znajo na kritiko ustrezno odzvati in svojih neuspehov ne zanikajo, vzdržijo tudi najresnejše preizkušnje in optimistično zrejo v prihodnost. Avtoriteta, ukazovanje in nadzor niso več tako pomembni, zato pa so v ospredju zaupanje, vpliv in ostroumnost. Čustvena inteligentnost je torej ključ do dobrega sodelavca in je verjetno najpomembnejše orodje, dosegljivo na sodobnem delovnem mestu. Pripomogla naj bi tako k boljši delovni uspešnosti kot tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti. Je ena pomembnejših lastnosti na delovnem mestu, zato bodo morale v prihodnosti organizacije bolj poudarjati take značilnosti posameznika, saj v nasprotnem primeru ne bodo mogle ustvariti delovnih kolektivov, ki bi se lahko uspešno soočali z novo ekonomijo in s spreminjajočo se tehnologijo. Verjetno pa se bo v organizacijah še kar nekaj časa kazala neuspešnost prepoznavanja izraženih čustev pri zaposlenih, ki so posledica določene situacije ali spleta dogodkov na delovnem mestu. Posameznik je lahko zelo inteligen, ima dobro formalno izobrazbo, dolgoletne delovne izkušnje, veselje do dela, vendar bo v službi doživel neuspeh, če po čustveni inteligentnosti ni primeren za določeno delovno mesto. Če na primer ne zna uveljaviti svoje volje in se ne družijo rad z ljudmi, ne bo uspešen pri prodaji. Če se ne zna osrediniti na podrobnosti in mu manjka delovne vztrajnosti, se ne bo odlikoval kot kemik.

Že McClelland je opozarjal na pomen čustvene inteligentnosti pri vodenju. Danes izkušnje kažejo na to, da je čustvena inteligentnost v krogih managerjev in vodij vedno bolj cenjena lastnost. Ti ljudje bodo morali, če bodo želeli biti resnično uspešni in nadpovprečni,

neprestano razvijati lastno samozavedanje, se učiti učinkovitega samonadzora, biti zelo motivirani in znati motivirati tudi druge, se znati vživeti v sočloveka in obvladati celoten razpon družabnih spretnosti. Z drugimi besedami, veliko bodo morali doseči na področju povečevanja lastne čustvene inteligentnosti, saj ta prispeva velik, če že ne odločilen, delež k uspešnosti. V poslovnem svetu naj bi bil vodja tima odločen, odprt za novosti, informiran, z verbalnimi sposobnostmi in močnim značajem. Če ima vodja tima v resnici naštete lastnosti, člani tima to pravzaprav pričakujejo, in vodja ostaja povprečen vodja, ker izpolnjuje povprečna pričakovanja, ljudje pa v tem ne vidijo ničesar izjemnega. Rezultati kažejo celo, da večina podjetij propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi, in ne zaradi pomanjkanja kapitala. Vodje vodijo najboljše takrat, kadar jim drugi želijo slediti, so pravični, odkritosrčni, tako pri poslovanju kot pri odnosu z drugimi ljudmi, so praktični, komunikativni in naravni, ne pa arogantni. Pri vsem tem pa so zelo pomembna čustva, česar se mora vodja dobro zavedati. Seveda pa čustveno inteligenten vodja ni dovolj za uspešen tim. Tudi drugi člani se morajo zavedati pomembnosti čustev. Čustvena inteligentnost jim omogoča, da znajo vzpostaviti dobre in enakopravne odnose z ljudmi. Drug drugemu morajo pokazati, da ga razumejo. Pustiti morajo, da vsi pridejo do veljave, presojati in ceniti se morajo kot osebnost (tudi če se jim zdi vedenje drugih tuje) ter morajo biti strpni do lastnosti in mnenja drugih. Strpnost seveda ne pomeni, da vse, kar mislijo, izrečejo in počnejo drugi, odobravajo; predvsem ne v tistih primerih, ko je to popolnoma v nasprotju z njihovim lastnim čutom za pravičnost in z njihovimi navadami. Biti strpen pomeni predvsem soočiti se z drugim z zanimanjem, brez predsodkov, z zaupanjem in odprto, priznavati in sprejemati dejstvo, da je nekdo drug drugačen.

Tako kot se ljudje lahko naučijo kar najbolje uporabljati svojo razumsko inteligentnost, lahko razvijajo in krepijo tudi čustveno inteligentnost, svoje čustvene sposobnosti. Naučijo se obvladovati čustva, jih zaznavati, upoštevati in tudi izražati. Nanje lahko vplivajo, celo na tako neprijetna čustva, kot so tesnoba, jeza, ljubosumje, strah, ali pa na tako prijetna čustva, kot so zaljubljenost, navdušenje in strast. Svoje čustveno življenje lahko »razumno« usmerjajo. Vplivajo pa lahko tudi na čustva ljudi v svoji okolici. Tako odnosom z ljudmi dajo več globine, vnesejo več spoštovanja in obzirnosti. To pa je vsekakor pomemben dejavnik pri vzpostavljanju dobrih medsebojnih odnosov v delovnem okolju, kjer ljudje preživljajo precej časa. Srečujejo se z različnimi ljudmi in z njimi sodelujejo, jih opazujejo in ocenjujejo. Če so sposobni prepoznavati tudi njihova čustva in jih upoštevati, lahko gradijo trdne odnose, tako poslovne kot tudi prijateljske.

Tudi timsko delo pomeni doseganje trdnih odnosov med sodelavci in medsebojno razumevanje čustev in potreb posameznih članov. Tim vedno deluje v smeri doseganja skupnega cilja, skupne naloge, zato morajo tako vodja kot člani razumeti, da so poleg znanja in sposobnosti sestavni del ljudi tudi čustva, ki so prisotna vedno in povsod. Podjetja ne smejo ljudi učiti le, kako ustvariti tim in ga voditi, temveč tudi, kako se znotraj tima spoprijeti z različnimi ljudmi, čustvi in odzivi. In ker se timsko delo v sodobnem svetu in v poslovnem okolju vse bolj uveljavlja, je za podjetja pomembno, da svoj čas in trud usmerijo k

oblikovanju učinkovitih timov, kjer so združeni strokovnjaki različnih profilov in s katerimi bodo dosegali večje poslovne uspehe. Timsko delo je tako vse pomembnejša oblika poslovanja. V tako zahtevnem in dinamičnem poslovnem okolju, kakršno je današnje, bodo tako mojstri čustvene inteligentnosti, ki bodo znali uspešno sodelovati v timu in ga uspešno voditi, vedno bolj zaželeni in iskani, saj se bodo mnogo bolje znašli v svetu, ki zahteva večjo mero ustvarjalnosti, čustvene stabilnosti, podjetnosti in samoiniciative. Spremembe ne smejo pomeniti grožnje, pač pa izziv, priložnost za novo učenje in samoizpolnitev. Voditelji prihodnosti bodo torej tisti, ki bodo znali ustvariti okolje, v katerem bodo imeli ljudje voljo do dela (Evans, Russell, 1992, str. 161-169). Vendar pa je biti zgled za današnje vodje težka naloga, predvsem zato, ker nam je preteklost pokazala veliko bližnjic do avtoritete in ugleda. Dolgoročno uspešnost in zaupanje zaposlenih pa lahko prineseta le trud in vztrajnost.

6 LITERATURA

1. Andrejčič R. et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
2. Brečko Daniela: Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2003.
3. Carnegie Dale, Levine Stuart, Crom Michael: Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1993. 184 str.
4. Childre D., Cryer B.: From Chaos to Coherence: The power to Change Performance. Boulder Creek : Planetary, 2000. 235 str.
5. Cooper R. K., Sawaf A.: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York : Berkley Publishing Group, 1997. 293 str.
6. Damasio A. R.: Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain. New York : Avon Book, 1994. 267 str.
7. Denny Richard: Motivate to Win – Tested Techniques for Greater Achievement. London : Kogan Pafe, 1993. 160 str.
8. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha Center d.o.o., 1992. 180 str.
9. Everard Bertie, Morris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.
10. Fineman Stephen: Understanding emotion at work. London : SAGE Publications, 2003. 203 str.
11. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 360 str.
12. Goleman Daniel: What Makes a Leader?. Harvard business review, Boston, 1998, november-december, 14 str.
13. Goleman Daniel: Leadership That Gets Results. Harvard business review, Boston, 2000, march-april, 13 str.
14. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
15. Hay Julie: Uspešni na delu – Razumevanje naravnosti in gradnja odnosov. Grosuplje : Potrditev, 1999. 182 str.
16. Hočevar M., Jaklič M., Zagoršek H.:Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 288 str.
17. Hofman L. Martin: Empatija i moralni razvoj. Beograd : Dereta, 2003. 317 str.
18. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : DZS, 1991. 329 str.
19. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
20. Keenan Kate: Kako upravljamo sami sebe. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996.

21. Klobučar Rijavec Nataša : Dovolimo otrokom vsa čustva.
[URL: http://www.otrokdruzina.com/stare_%20stevilke/2005/januar/naslovna_tema_6.htm], 26.3.2007.
22. Kotter John P.: The Leadership Factor. New York : The Free Press, 1988. 161 str.
23. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. str. 488-522.
24. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
25. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. 1. izd. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
26. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
27. Lobnikar Branko, Pagon Milan: Čustva pri policijskem delu: Analiza frustracije. Teorija in praksa, Ljubljana, 39 (2002), 1, str. 155-169.
28. Long Albert Philip: Inteligenčni kvocient. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1990. 227 str.
29. Mayer J.: »Čustvena inteligenca« – nova moda z zahoda. Finance, Ljubljana, 30.5.2001.
30. Mayer John, Salovey Peter: The Intelligence of Emotional Intelligence. Intelligence, New York, 17 (1993), 4, str. 433-442.
31. McHale Josephine: The Team Solution – Training notes. London : BBC Training Videos, 1991. 40 str.
32. Mead George Herbert: Um, sebstvo, družba. Ljubljana : Krtina, 1997. str. 50-65.
33. Milivojević Zoran: Emocije. Psihoterapija i razumevanje emocija. Novi Sad : Prometej, 2000.
34. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
35. Možina Stane: Vodja in vodenje. Možina et al.: Management. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
36. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana : Educy, 1993. 418 str.
37. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Educy, 2001. 286 str.
38. Nordström A. Kjell, Ridderstrale Jonas: Ta nori posel, Funky business – Ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana : GV založba, 2001. 260 str.
39. Nosan Maja: Kako postati vrhunski manager. Manager, Ljubljana, 1999, 5, str. 11.
40. Pegg Mike: Pozitivno vedenje – kako oblikujemo zmagovalni tim. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
41. Pogačnik Vid: Pojmovanje inteligentnosti. Radovljica : Didakta, 1995. 341 str.
42. Polak Alenka: Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela. Ljubljana : Pedagoška fakulteta, 1999. 46 str.
43. Robbins Harvey, Finley Michael: Why teams don't work. London : Orion Publishing, Group Ltd., 1997. 229 str.
44. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 143 str.
45. Rozman Rudi et al.: Menedžment. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

46. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
47. Stanković Tanja: Ni slabih delavcev, so le ljudje na napačnih delovnih mestih. Delo, Ljubljana, 1997, 39, str. 11.
48. Šček Janez: Pot do učinkovite delovne organizacije. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1987.
49. Toure Karida: S srcem do uspeha. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 35 str.
50. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled : Vernar consulting, 2000. 397 str.
51. Trojnar Franjo: Moč osebne rasti. Maribor : Trojnar Franjo, 2002. 218 str.
52. Urbanija Anamarija: Umetnost inteligentne uporabe čustev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 63 str.
53. Weisbach Christian, Dachs Ursula: Kako razvijemo čustveno inteligenco. Ljubljana : DZS, 1999. 156 str.
54. Weisinger Hendrie: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram, 2001. 268 str.
55. Wright Peter L., Taylor David S.: Improving Leadership Performance. Englewood Cliffs: N. J.: Prentice-Hall, 1984. 157 str.

7 VIRI

1. Cherniss C. et al.: Bringing Emotional Intelligence to the Workplace – a Technical Report Issued by the Consortium for research on Emotional Intelligence in Organizations. Rutgers University.
[URL: http://www.eiconsortium.org/research/technical_report.htm], 23.2.2007.
2. Encyclopaedia Britannica, CD, 1998.
3. Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1994. 1216 str.
4. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1994. 1714 str.