

Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam

mag. Aleksander Zadel

Edina stalnica v modernem managementu ostajajo spremembe. Spremembe ob prilagajanju novemu ekonomskemu, socialnemu, političnemu, pravnemu in tehničnemu redu, pri vstopanju v Evropsko okolje pomenijo izredno obremenitev za ljudi. Običajno je pozornost strokovnjakov namenjena predvsem tehničnim značilnostim prilagajanja spremembam. Bistveno manjša pa je pozornost, ki se ob takih trenutkih posveča ljudem. Če želimo doseči uspešno prilagoditev novim zahtevam in standardom, moramo primerno usposobiti tudi ljudi. V članku namenjenam posebno pozornost čustveni inteligenci kot enemu ključnih dejavnikov, ki odločilno vplivajo na posameznikovo sposobnost prilagajanja spremembam.

UVOD

Ljudje so s svojo osebnostjo precej stabilni sistemi. V osebnotnem razvoju so oblikovali mrežo bolj ali manj uspešnih odgovorov na najrazličnejše izzive. Izkušnje, ki pogosto pomenijo prednost, v nekaterih primerih delujejo zaviralno. Še posebej takrat, ko nas mnjenja, stališča, strahovi ali preživele težave ovirajo, da bi se soočili z vsakdanjimi zahtevami delovnega procesa. V postopku prilagajanja spremembam ljudje težijo k temu, da bi s starimi, preizkušenimi vzorci vedenja, uspešno zadovoljili svoje potrebe tudi v novih razmerah. Pogosto to ni mogoče. Navade in običaji, ki so bili do nedavnega posamezniku dobra opora, nenadoma postanejo neučinkoviti. V takih primerih se pokaže, koliko se je človek sposoben prilagajati na nove nepredvidljive izzive, ki zahtevajo neomejeno izvirnost.

Posameznikova osebnost je razmeroma trajen sistem vedenjskih, čustvenih in telesnih značilnosti posameznika. Osebnostni potenciali so genetsko določeni. Kako bodo posamezniki svoje osebnostne potencialne uresničili, pa ni več v celoti določeno v genih. Vsaj za vedenje lahko rečemo, da se ga je mogoče učiti, ga spreminjati ali opustiti. Danes zagotovo vemo tudi to, da je mogoče izboljšati čustveno inteligenco, ki je bistveni dejavnik posameznikove uspešnosti.

Preden ugotovimo, kateri so ključni dejavniki za prilagajanje spremembam, si pogledjmo, katere temeljne pogoje mora zagotoviti manager, da bo pri sodelavcih vzpostavil razmere, v kakršnih bo prilagajanje spremembam potekalo nemoteno. Dober vodja se bo osredotočil na dva pogoja, ki morata biti izpolnjena, da so ljudje pripravljeni sprejeti spremembe. Prvi je občutek varnosti. Ljudje se morajo počutiti varne – ne smejo se bati, da bo ob uvajanju sprememb prišlo do kakršnih koli ovir pri zadovoljevanju njihovih potreb. Spremembe morajo dojemati kot izziv in priložnost za kvalitetnejše življenje in ne kot možni generator najrazličnejših težav. Da bi se počutili varne, morajo biti o spremembah, njihovi naravi in vplivu na življenje dobro obveščeni. Verjeti morajo, da so nanje dobro pripravljeni in da jih bodo s pomočjo vodje uspešno obvladali.

Drugi pogoj je dobiček. Posameznik mora biti prepričan, da se mu sprememba splača. Tukaj je treba poudariti, da se dobiček ne meri vedno zgolj z denarjem. Povečana kakovost življenja, večje zadovoljstvo pri doseganju ciljev, boljši medsebojni odnosi, večja socialna moč in bolj zabavno delo so le nekateri od delov. Dolgoročno ta dobiček pomeni zadovoljstvo in srečo. V vseh ostalih primerih, ko posameznik svoje potrebe zadovoljuje samo delno, in čeprav je finančni učinek izrazito pozitiven, so spremembe stresne in dolgoročno pomenijo breme. Posledice se ne pokažejo le v večjem nezadovoljstvu in napetosti, ampak tudi v slabših medsebojnih odnosih in zdravstvenih problemih.

Pri selekciji vodij se pogosto sprašujemo, kateri ljudje bi bili optimalni izbranci za vodstvena delovna mesta. Daniel Goleman je s študijami v zadnjem desetletju dokazal, da obstajajo tri vrste sposobnosti, ki vplivajo na uspešnost managerjev (Goleman 1998a; 1998b; 1999). To so tehnične spretnosti, kot so računovodstvo in planiranje, kognitivne sposobnosti, analitično mišljenje in čustvena inteligenca. Raziskave kažejo, da je na najvišjih ravneh managementa, kjer so razlike v izobrazbi in izkušnjah najmanjše, prav čustvena inteligenca tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na razlike v uspešnosti posameznikov.

Čustvena inteligenca je pojem, ki opisuje človekovo sposobnost samoobvladovanja, samozavedanja, samomotivacije, empatije in njegove socialne spretnosti. Te sposobnosti človeku omogočajo, da lahko v popolnosti izkoristi druge osebnostne ali telesne potencialne, ki jih ima. Pogledjmo si, kako posamezna komponenta vpliva na posameznikovo sposobnost prilagajanja spremembam.

SAMOZAVEDANJE

Samozavedanje je prva komponenta čustvene inteligence, ki vključuje sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev, dobrih in slabih strani osebnosti, potreb ter njihov vpliv na druge ljudi. Ko se posameznik zave, da se je znašel v okolju, ki mu ne ponuja stabilnosti in v katerem s preizkušnim vedenjem morda ne bo uspešen, se ga poloti nemir. Zelo pomembno je, da je človek toliko v stiku z lastnimi čustvi, da ve, komu ali čemu lahko pripiše nemir. Pogosto se namreč zgodi, da posameznik razloge za nemir išče v svoji okolici. Seveda se potem trudi, da bi okolico prilagodil sebi, ne pa sebe novim razmeram. Na splošno lahko trdimo, da se bo zato v večini primerov počutil poražen, zaradi česar bo jezen in razočaran.

Posamezniki, ki dobro prepoznavajo svoja čustvena stanja in jih znajo povezati z vzroki in posledicami svojega vedenja, imajo v takih položajih manj težav. Spremembe v okolici so jim izziv. Zavedajo se namreč, da so sami del sveta, ki se neprestano spreminja. Vedo tudi, da je želja, da bi živeli v popolnoma predvidljivem svetu, iluzija. Zato jih ob zaznavanju nemira ne zgrabi panika. Nemir je zanje le opozorilo, da bodo morali spoznati nove okoliščine in najti tiste učinkovite odgovore, ki jim bodo pomagali pri soočanju z novimi zahtevami. Ti ljudje zato ne bodo poskušali, da bi se spremembam izognili ali pred njimi bežali, ravno tako se ne bodo sprenevedali, da se jih spremembe ne tičejo.

Pravilna analiza razmer, v katerih se posameznik znajde, je prvi korak na poti izbire kakovostnega in učinkovitega vedenja, realna ocena svojih potencialov in sposobnosti pa drugi. Dobra kombinacija obeh pomeni konkurenčno prednost posameznika na trgu delovne sile. Posameznik, ki je sposoben oceniti, katere izbire mu dolgoročno nudijo stabilnost in občutek varnosti, bo v venomer spreminjajočih se razmerah sam sebi dovolj velika opora. Zavedal se bo namreč, da so spremembe del vsakdanjika, ne bo se zaradi njih obremenjeval, temveč jih bo sprejel kot stalnico in izziv.

SAMOVBVLADOVANJE

Samoobvladovanje je sposobnost presojanja in sposobnost, da razmislimo, preden izberemo primerno vedenje. Biološki impulzi in dražljaji iz okolja vplivajo na naša čustva. Temu se ne moremo izogniti, ni pa treba, da se počutimo nemočni pred našimi impulzi. Samoobvladovanje, ki je nekakšna notranja komunikacija, nam pomaga, da nismo ujetniki

lastnih čustev. Nemir, nelagodje ali panika, ki se lahko pojavijo, ko posameznik presodi, da ni kos spremembam ali da se okolje spreminja v neželjeni smeri, so čustva, ki jih je možno obvladati predvsem dolgoročno. Neutemeljeno je pričakovati, da se bo posameznik z različnimi tehnikami usposobil, da omenjenih čustev ne bo več doživljal. Čustev ne moremo zatirati, če to poskušamo, se obrnejo proti nam. Lahko pa se naučimo, da imamo na svoja čustva zelo dober posredni vpliv. S svojo aktivnostjo in mišljenjem lahko vplivamo na njihov potek. Predvsem se jim ne smemo pasivno prepuščati. Prav je, da jih izživimo v skladu s cilji, željami in potrebami, ki jih imamo. Zagotovo se je mogoče jeziti na način, da sogovornika ali partnerja ne užalimo, prizadenemo, omalovažujemo ali celo izzivamo.

Samoobvladovanje je torej treba razumeti kot sredstvo, s katerim vplivamo na svojo aktivnost in mišljenje. Temu bodo sledila tudi čustva. Dolgoročno torej lahko vsak posameznik aktivno vpliva na njihovo kakovost, ne glede na to, v kakšnem okolju živi. Usmerja jih lahko v konstruktivnost. Vsekakor je danes okolje z neprestanimi novimi dražljaji bistveno bolj obremenjujoče, ni pa neobvladljivo. Ljudje se lahko naučijo tehnik s katerimi je samoobvladovanje učinkovitejše.

Samoobvladovanje je pomembno tudi z vidika preživetja na trgu. V nenehno spreminjajočem se okolju je sposobnost ohranjanja mirne krvi in trezne glave nenadomestljiva, saj je povezana s sposobnostjo obvladovanja sprememb. Ko se napoveduje pomembna sprememba ciljev, programov ali proizvodnje, ljudi z dobrim samoobvladovanjem ne zagrabi panika. Poskušajo dobiti čim več koristnih informacij in razmislijo o potrebnih korakih, ki jih morajo narediti. Ko do sprememb pride, se le lotijo dela in ostali jim z zaupanjem sledijo.

MOTIVACIJA

Motivacija igra v čustveni inteligenci pomembno vlogo. Opisuje namreč notranjo potrebo človeka, da bi aktivno posegal na vsa interesna področja, ki so zanj pomembna. Motivacija posamezniku omogoča, da kot dobiček zaznava tudi svoje boljše počutje, ne zgolj denar. Kdor je motiviran za dobro opravljanje dela, ima pogosto tudi močan občutek lastne vrednosti in pozitivno samopodobo. Slednji lastnosti sta v razmerah negotovosti in prilagajanja neprecenljivi. Pozitivne izkušnje, ki izhajajo iz dobro opravljenega dela, so v opisanih razmerah dober motivator.

Visoko motivirani ljudje kažejo voljo do dela, se radi učijo, pogosto naredijo več in bolje, kot je nujno potrebno, radi imajo kreativne naloge in so na svoje delo zelo ponosni. Imajo tudi neskončno veliko energije, ki jih žene, da vse počnejo bolje. Zelo radi imajo objektivne pokazatelje uspeha. Ponavadi jim ne zmanjka optimizma niti v primerih, ko rezultati ne kažejo najbolje. S pomočjo motivacije in samoobvladovanja, ki je potrebno, ko nastopijo negativna čustva, ki spremljajo neuspeh, si postavijo nove cilje in izberejo nova učinkovita vedenja.

EMPATIJA

Empatija pomeni sposobnost razumevanja čustev pri drugih. Sposobnost teamskega dela je v visoko specializiranih podjetjih nuja. Ljudje, ki so sposobni prej zaznati čustvena stanja skupine in se nanje pravilno odzvati, so pri prilagajanju učinkovitejši. Empatijo pogosto mešamo s sočustvovanjem. Poudariti moramo, da sta omenjena pojava različna. V prvem primeru čustva drugih na nas ne vplivajo neposredno, mi smo jih le zaznali in jih razumeli. V drugem primeru pa se nalezemo čustev osebe, s katero sočustvujemo. Sočustvovanje je bistveno napornejše in manjša posameznikove konkurenčne sposobnosti, medtem ko jih sposobnost empatije povečuje. Pogosto so ljudje tisti, ki v naši okolici povzročajo številne spremembe, ki so posledica nihanj v njihovem čustvovanju. Če znamo ta čustva odčitati ali jih celo predvideti, lahko naše vedenje učinkoviteje prilagajamo svojim ciljem, željam, potrebam ali interesom.

SOCIALNE SPRETNOSTI

Socialne spretnosti se nanašajo na posameznikovo sposobnost vplivanja na druge ljudi. Ljudje z dobrimi socialnimi spretnostmi imajo veliko znancev in smisel, da najdejo stične točke s širokim krogom ljudi. Sposobni so ustvarjati in vzdrževati številne odnose. Taki posamezniki imajo razvejano socialno mrežo prijateljev, znancev in kolegov, ki jo aktivirajo in uporabijo, ko je to potrebno. Družabne spretnosti so neke vrste povezovalni dejavnik ostalih komponent čustvene inteligence. Ljudje imajo običajno dobro razvite socialne spretnosti, ko lahko razumejo lastna čustva in upravljajo z njimi ter če so se sposobni poistovetiti s čustvi drugih. To pomeni, da sta samoobvladovanje in empatija osnovi dobrih družabnih spretnosti.

Kdor ima učinkovite socialne spretnosti, je učinkovitejši pri motivaciji sodelavcev za kvalitetnejše delo. Zna jih motivirati na tak način, da verjamejo, da si kakovostnega dela želijo sami. Samo tisti ljudje, ki so prepričani, da želijo sami delati dobro in veliko bodo sledili vodji brez težav, saj se bodo počutili varne. Verjeli bodo namreč, da zadovoljujejo svoje potrebe, kar je res. Ne smemo pa pozabiti, da mora biti zadovoljevanje posameznikovih potreb usklajeno s potrebami podjetja.

SKLEP

V prispevku sem se dotaknil področja, ki ima na uspešnost prilagajanja spremembam ključen vpliv, to je čustvena inteligenca. Vsekakor čustvena inteligenca ni edini dejavnik, ki vpliva na posameznikovo sposobnost prilagajanja. Pri čustveni inteligenci je dobro predvsem to, da jo je mogoče pridobiti ali jo povečati. Z vadbo in pogosto z izkušnjami si lahko čustveno inteligenco okrepimo na tak način, da postanemo uspešnejši na najrazličnejših področjih življenja. V turbulentnem času, v katerem živimo, je sposobnost prilagajanja spremembam zagotovo eden od izzivov, ki jih z bogato čustveno inteligenco lažje obvladamo.

UPORABLJENA LITERATURA

- Goleman, D. 1998a. What Makes a Leader? *Harvard Business Review* (november–december).
- Goleman, D. 1998b. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. 1999. Engineers need emotional EQ. *ENR* (18).