

VPLIV ČUSTVENE INTELIGENCE NA VODENJE

Jelena Popović

jelenabh@yahoo.com

POVZETEK

Vodenje ni samo upravljanje z delom, vodenje je tudi ravnanje z ljudmi. Zelo pomembno je, kako vodja s svojim vedenjem in obnašanjem vpliva na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Čustveno inteligenten vodja mora biti sposoben prepoznati vpliv svojega vedenja na obnašanje zaposlenih.

Čustvena inteligenca vodji pomaga odkriti, kaj zaposlene motivira, in njihov motiv uskladiti z vizijo in poslanstvom podjetja. Ljudi bomo najlažje motivirali, če se bomo znali vživeti vanje in ugotoviti, kaj je tisto, kar jim prinaša veselje in v čem vidijo potrditev zase.

Ključne besede: čustva, čustvena inteligenca, vodja, vodenje.

1. Uvod

Za organizacijo so čustva vodilnih oseb pomembna prav tako kot znanja, sposobnosti in izkušnje. Zelo pomembno je, da je vodja v organizaciji čustveno inteligenten. Z uspešnimi medsebojnimi odnosi se izpostavljata medsebojna pomoč in sodelovanje. To ljudem prinaša zadovoljstvo in so zato bolj produktivni. Uspešen vodja je čustveno stabilen. Ustrezno razume, uporablja in nadzira čustva. Pri opravljanju nalog nastopa kot aktivni vodja, ki s čustveno stabilnostjo in ustreznim komuniciranjem ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni in dobivajo priložnosti ter spodbude za visoke delovne dosežke. Vodje z visokim čustvenim količnikom odlikuje: nenehno razvijanje čustvenih sposobnosti in ustvarjanje okolja, ki to omogoča tudi sodelavcem.

V empiričnem delu ugotovljam, kako vodje čustveno vplivajo na zaposlene, oziroma pomen njihovega čustvenega vplivanja na zaposlene, kako rešujejo konfliktne situacije v delovni skupini, kako komunicirajo in kaj jim je najbolj pomembno pri doseganju ciljev.

1.1 Opredelitev problema

Soočamo se z zelo hitrim tempom življenja. Vse več je nepredvidljivosti, količina informacij je ogromna, stvari niso statične, temveč dinamične. Zaradi vseh teh dejavnikov so ljudje pozabili na najbolj osnovno vrednoto – nase. Posledica tega sta vse večji stres zaposlenih in nenehno hitenje od enega opravila k drugemu brez kakršnegakoli prediha. Zaradi tega in nesposobnosti obvladovanja čustev in učinkovitega sporazumevanja pogosto pripelje do nerešenih ter ponavljajočih se sporov med zaposlenimi, nizke delovne morale in manjše storilnosti. V podjetju so rezultati tega na človeku očitni ter se kažejo v raznih boleznih, zmanjšani produktivnosti na delovnem mestu ipd.. Pri tem je izjemnega pomena za podjetje oziroma organizacijo, da ima vodjo z visokim čustvenim količnikom, ki bo znal pozitivno vplivati na zaposlene in jih vzpodbujati za doseganje skupnih ciljev.

1.2 Cilj in namen prispevka

Osnovni namen je s pomočjo anketiranja med vodjami ugotoviti, ali so čustva pomembna za uspešno vodenje.

Pri svojem delu sem imela zelo negativne izkušnje s strani vodje, zato sem se odločila, da bom poskušala odgovoriti, kako naj vodja ravna z zaposlenimi. Kako jih mora spodbujati, da bi bili čim bolj uspešni pri opravljanju dela.

1.3 Metoda dela

Vsi podatki za praktični (raziskovalni) del so zbrani s pomočjo anketiranja, ki je potekalo pisno. Anketirala sem vodje različnih starosti in obeh spolov iz različnih podjetij z različno dejavnostjo. Vprašalnik je jasen, ustrezno dolg in večinoma zaprtega tipa. To pomeni, da so anketiranci izbirali med vnaprej danimi odgovori. Anketiranci so bili v celoti seznanjeni z namenom raziskave. Pri sestavljanju anketnega vprašalnika sem se osredotočila predvsem na jasnost vprašanj in ustrezno dolžino vprašalnika. Pri obdelavi rezultatov sem uporabila klasične statistične metode. S pomočjo metode dedukcije sem postavila nekatere zaključke.

2. Vodenje

2.1 Opredelitev vodenja

Veliko strokovne literature je napisano na področju vodenja. Strokovnjaki z različnih področij preučujejo vodenje, zato je opredelitev vodenja veliko. Skratka bom navedla kaj zame predstavlja vodenje.

»Vodenje je poseben medosebni odnos, ki je razdeljen na dve strani, pri kateri je na eni strani oseba ki vodi, na drugi strani pa oseba, katera je vodena. Odnos med njimi se imenuje vodenje. Ta odnos določata obe strani, ne samo ena. Iz njihovega skupnega odnosa izhajajo pozitivni ali negativni rezultati vodenja. Kakovost vodenja je odvisna od kakovosti njihovih odnosov« (Brajša 1983, 79).

»V ožjem smislu pomeni vodenje usmerjanje, motiviranje in vplivanje na ljudi z namenom, da bi naloge izvrševali čim boljše ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Znotraj vodenja prihaja v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev, pri čemer so pomembni odnosi, vzdušje, kultura dela in vedenje v organizaciji.« (Možina in sod. 2000, 9).

2.2 Pomen vodenja

Najbolj pomembno pri vodenju je, da vodja ljudi vodi proti cilju in daje občutek uspeha. Danes se vodje morajo zavedati, da so podjetja uspešna toliko, kolikor so uspešni vodje, ki podjetja vodijo. Naloga vodje je, da pomaga zaposlenim, da naloge opravljajo na najbolj učinkovit način. Zato mora vodja znati na pravi način komunicirati z zaposlenimi, pravočasno jih informirati in usmerjati, znati jih mora motivirati in jim postaviti cilje.

3. Čustvena inteligenca

3.1 Definicija čustvene inteligence

Čeprav se pojem *čustvena inteligenca* v akademskem kontekstu prvič pojavi 1985 v naslovu doktorske disertacije Waynea Lon Paynesa, veljata za znanstvena utemeljitelja tega konstrukta Peter Salovey (iz Umiverze Yale) in John D. Mayer (iz Univerze v New Hampshiru), ki sta izraz uvedla l. 1990 v svojih delih o čustveni inteligenci. Ime, definicija in prve študije čustvene inteligence so povezane z imenoma John Mayer in Peter Salovey tudi zato, ker sta z znanstveno metodo preizkušala in razvijala konstrukt *čustvena inteligenca*, ki temelji na samoocenjevanju osebnih sposobnosti s področja čustvene inteligence. V znanstveni psihološki literaturi tega obdobja je objavljenih le nekaj člankov o konstrukt *čustvena inteligenca*.

Salovey in Mayer leta 1990 podata prvo definicijo čustvene inteligence, kjer je pojem *čustvena inteligenca* definiran kot sposobnost spremljanja in razlikovanja lastnih in tujih občutkov ter čustev, ter kako s pomočjo teh informacij voditi svoje razmišljanje in vedenje (Salovey in Mayer, 1999).

Ta definicija vključuje ocenjevanje in izražanje čustev pri sebi in drugih, regulacijo čustev pri sebi in drugih ter uporabo emocij, ne obravnava pa, kakor ugotavljata tudi avtorja sama (ki sta poudarila, da gre le za okvir, ki služi za nadaljnje znanstvene študije) razmišljanja o občutkih, zato kasneje predlagata novo definicijo.

Po preoblikovani definiciji čustvena inteligenca vključuje »sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, sposobnost pristopa in/ali občutenja, ki olajšajo razmišljanje, sposobnost razumevanja čustev, čustvenih spoznanj in sposobnost regulacije čustev za spodbujanje čustvenega in intelektualnega razvoja« (Mayer in Salovey, 1999, str. 28).

Posebnost čustvene inteligence, ki je vzbudila največ zanimanja, je dejstvo, da se, za razliko od IQ, čustvena inteligenca lahko razvija.

4. Pomen čustvene inteligence pri vodenju

Zelo pomembno je, da je vodja v organizaciji čustveno inteligenten. Z uspešnimi medsebojnimi odnosi se izpostavljata medsebojna pomoč in sodelovanje. To ljudem prinaša zadovoljstvo in so zato bolj produktivni. Uspešen vodja je čustveno stabilen. Ustrezno razume, uporablja in nadzira čustva. Pri opravljanju nalog nastopa kot aktivni vodja, ki s čustveno stabilnostjo in ustreznim komuniciranjem ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni in dobivajo priložnosti ter spodbude za visoke delovne dosežke. http://www.izraz.si/vss/diplomanti/2006_07_possek_diplomanti.htm Vodje z visokim čustvenim količnikom odlikuje: nenehno razvijanje čustvenih sposobnosti in ustvarjanje okolja, ki to omogoča tudi sodelavcem.

5. Raziskava o čustvenem vplivu vodij na zaposlene

Poslala sem 50 anket petdesetim vodjam, iz različnih podjetij. Podjetja sem izbrala naključno. V raziskavo sem vključila približno enako število moških in žensk različnih starosti in različne stopnje izobrazbe. Imela sem težavo, ker vodje niso želeli odgovarjati na vprašanja ki se nanašajo na njihovo ravnanje s svojimi zaposlenimi. Kljub temu sem pridobila 31 popolnoma izpolnjenih anket, 13 jih je bilo zavrženih, 6 je bilo neveljavnih.

V raziskavi je sodelovalo (55 %) moških in (45 %) žensk. Največ jih je bilo starosti med 36 in 50 let. Ostalih je bilo približno enako. Največ anketiranih je imelo dokončano univerzitetno izobrazbo, kar 39%.

V raziskavi se je pokazalo da večina vodij (68%) prednost daje dobro izvedeni nalogi, namesto zadovoljstvu zaposlenih. Rezultat je zastrašujoč, saj je vodjem veliko bolj pomembno, da dobro izvedejo nalogo, kot da so zaposleni zadovoljni z delom in vodenjem.

Glede povratne informacije podrejenim o opravljenem delu je 84 % anketiranih odgovorilo, da vedno opazijo, ko je delo dobro opravljeno, to delavcem povejo in jih opozorijo na tisto, kar je pri delu potrebno izboljšati. 10 % vodij svoje zaposlene ponavadi kritizira, ko delo ni ustrezno opravljeno, 6 % vodij v glavnem ne posreduje informacij o opravljenem delu. Rezultati so relativno dobri, saj velika večina vodij skrbi za povratno informiranje zaposlenih

Na vprašanje, ali vodje učinkovito rešujejo spore v delovni skupini, je 84 % anketiranih odgovorilo, da spore rešujejo praviloma dobro, 16 % jih spore v svoji delovni skupini rešuje zelo uspešno. Takih, ki spore v delovni skupini rešujejo neuspešno, ni bilo. Vprašalnik je bil zelo elementaren in enostaven, zato so odgovori zelo subjektivni in premalo objektivni za resnejšo analizo.

Da se je sposobno sprostiti v stresni situaciji, pravi 36 % anketiranih iz vzorca, 32 % anketiranih skuša ostati mirnih, če so drugi jezni. Enako število, 32 % je manj produktivnih, ko so jezni ali vznemirjeni.

Več kot polovica anketiranega vzorca, 68 %, meni, da čustvena inteligenca ima pomemben vpliv na delo njihovih vodij. 32 % jih je mnenja, da lahko deloma včasih vplivajo na delo v skupini.

Na vprašanje, ali prepoznate vpliv svojega vedenja na obnašanje zaposlenih, je 55 % anketiranih odgovorilo včasih, 45 % jih je odgovorilo vedno.

Rezultati ankete kažejo, da je 56 % anketiranih vodij sposobnih dobro komunicirati z zaposlenimi, 28 % anketiranih ima sposobnost zelo dobrega komuniciranja, 16 % anketiranih vodij ima zadovoljivo sposobnost komuniciranja.

Določila sem dejavnike, za katere menim, da imajo pomemben vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu. Anketirani so jih morali po osebnem mnenju razvrstiti od najbolj pomembnega (s številko 1) do najmanj pomembnega (s številko 7). Dejavnik, ki je največkrat dobil oceno 1, je na prvem mestu kot najbolj pomemben za zadovoljstvo na delovnem mestu. Potem sledijo ostali, ocenjeni z 2, 3 ... 7. Iz rezultatov je razvidno, da sta najpomembnejša dejavnika zadovoljstva zaposlenih razumevanje in dobri odnosi med vodjo in sodelavci, potem sledi primerno plačilo. Na tretjem mestu so ustrezni delovni pogoji, na četrtem pa medsebojno sodelovanje. Peto mesto so vodje dodelili zaupanju, šesto pa pravočasnemu informiranju. Na zadnjem mestu so izkušnje in strokovna usposobljenost.

6. Zaključek

Da bi vodja zaposlenim lahko pomagal razvijati sposobnosti, mora najprej v sebi razviti spretnosti, ki so pomembne za vodenje. Zaposleni najlažje svoje sposobnosti začnejo uresničevati, kadar so z vodjem povezani - kadar jim zaupajo. Zaupanje pa izvira iz odnosa in povezuje ljudi.

Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in čustveno inteligentem vodja ima velik vpliv na uspešnost podjetja. Čustva vodilnih oseb so za organizacijo pomembna prav tako kot sposobnosti, znanja, izkušnje itd..

Čeprav se morda zdi, da so čustva in razpoloženja s poslovnega vidika nepomembna, občutno vplivajo na opravljanje dela. Blago zaskrbljenost vodje zaposleni lahko razumejo kot signal, da je nečemu treba posvetiti več pozornosti in premisleka. Trezno razpoloženje je lahko zelo koristno, ko premišljujemo o tveganem položaju. Pretiran optimizem pa lahko povzroči, da spregledamo morebitne priložnosti. Nenaden val jeze lahko preusmeri pozornost vodje k nujnemu problemu. Da bi vodja bil čustveno inteligent, mora ne samo dobro opraviti naloge, enako mora znati usmerjati svoja čustva.

Zelo težko je bilo pridobiti prave rezultate, ker menim da večina anketiranih ni bila realna pri odgovarjanju. Iz izvedene ankete med slovenskimi vodji lahko zaključim, da večina anketiranih vodij čustveno pozitivno vpliva na zaposlene in da se trudijo svoja čustva usmeriti v pravo smer. Imajo vzpostavljeno dobro komunikacijo in dobre medsebojne odnose. Iz analize sem ugotovila da tisti, ki imajo visoko razvito čustveno inteligenco, spadajo v starejšo populacijo vodij in imajo izkušnje na vodilni poziciji od 6 let naprej. Posebnih razlik med moškimi in ženskimi vodjami glede čustvenega vplivanja ni. Na podlagi rezultatov ankete potrjujem postavljeno hipotezo, da ima čustvena inteligenca pomemben vpliv na delo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Iz literature sem sklepala da kadar vodje ne znajo sočustvovati ali pravilno razbrati čustev skupine, ustvarjajo disonanco, ker po nepotrebem pošiljajo vznemirljiva sporočila. Kolektivni stres, ki ga povzročijo, nato popolnoma prevzame skupino in preusmeri pozornost članov

proč od sporočila. Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje si ljudje dajejo vzajemno oporo. Izmenjujejo si zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejemajo odločitve in opravljajo naloge. Stkejo čustveno vez, ki jim pomaga, da ostanejo zbrani celo sredi korenitih sprememb in negotovosti. In kar je morda še pomembneje, povezovanje z drugimi na čustveni ravni osmišlja delo.

Vodja mora opraviti naslednja dela in ravnanja (Kovač, 2004):

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih podrejenih,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje povratnih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k odločnemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- prepričevanje in reševanje konfliktov.

7. Opombe

Grafe in tabele nisem dala v tekst zaradi omejitve.

8. Literatura

1. Brajša, P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: Univerzum.
2. Mayer, J. D., in Salovey, P. (1999). *Što je emocionalna inteligencija? u P. Salovey in D. Sluyter (ur.). Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija, pedagoške implikacije*. Zagreb: Educa.
3. Možina, S. in sod. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.

Viri

Spletna stran: http://www.izraz.si/vss/diplomanti/2006_07_possek_diplomanti.htm