



Trening
EMOCIONALNE KOMPETENCIJE
MENADŽERA

Autor programa:
Nebojša Jovanović, osnivač OLI centra i OLI metoda

EMOCIONALNE KOMPETENCIJE MENADŽERA

Ne treba posebno obrazlagati zašto je za dobrog menadžera neophodno da ima znanje vezano za profesiju kojom se bavi i veštine neophodne za obavljanje radnih zadataka. To se podrazumeva – i menadžeri potrebna znanja stiču kroz svoje profesionalno obrazovanje i radno iskustvo. U praksi se, međutim, pokazuje da profesionalno veoma kompetentni menadžeri podbacuju u realizaciji zadataka u okviru tima, kao zaposleni ili rukovodioci, zbog nedostataka koji nisu vezani za profesionalno znanje, već za njihova znanja, veštine i sposobnosti povezana sa prepoznavanjem, razumevanjem i upravljanjem sopstvenim emocijama i emocijama drugih ljudi. Nedovoljno razvijene emocionalne kompetencije menadžera dovode do negativnih efekata po njihova same, tim, organizaciju... koji mogu biti i veći od onih do kojih dovodi nedostatak nekih profesionalnih znanja i veština.

Menadžeri lakše prepoznaju i priznaju neki nedostatak profesionalnih kompetencija i skloniji su da se u tome obučavaju, usavršavaju, pitaju, traže informacije... nego što je to slučaj sa nedostatkom emocionalnih kompetencija. Često se ovi nedostaci pokušavaju prevazići učenjem pravila poslovne komunikacije, veština komunikacije i sličnim površnjim oblicima učenja emocionalnih kompetencija. Nažalost, ove „soft skills“ veštine neretko zakazuju u stanjima „visokog napona“, stresa, intenzivnijih emocija u odnosima u okviru tima... i površna „finoča“ puca pod pritiskom emotivnog naboja ili se negativne emocije ispoljavaju „ispod žita“, kroz pasivno agresivna ponašanja. Drugi razlog nedovoljnosti komunikacionih veština (koje, naravno, smatramo korisnima u obuci menadžera) je to što se one zasnivaju samo na racionalnom, svesnom umu, a ne zahvataju unutrašnja doživljavanja koja se odvijaju u nesvesnom delu naše psihe.

Nedostaje im poznavanje psihodinamike, unutrašnje borbe koja se odvija između delova nas samih i koja je, dobrim delom, nesvesna, a u velikoj meri utiče na naše doživljavanje, emocije i ponašanje. To je ono što nam se dešava kada kažemo sami sebi „ne znam šta mi je“, „šta mi bi?“, „sam sebe ne razumem“... Nesvesni procesi nas mogu učiniti iracionalnim, a da nismo svesni sopstvene iracionalnosti koja može bitno uticati na naše odluke i komunikaciju. Ti nesvesni procesi, „dešavanja ispod žita“, mogu se odvijati i u radnoj grupi, timu, čitavoj organizaciji, i uticati na efikasnost i racionalnu usmerenost ka cilju.

Ne želimo ovde da kažemo kako menadžeri i lideri treba da postanu psiholozi niti psihanalitičari. Međutim, svako od nas je psiholog u određenoj meri (procenjuje druge, tumači njihove motive za određena ponašanja, predviđa...) i poznavanje i razumevanje određenih ključnih aspekata ljudske psihe, emotivnog funkcionisanja, nesvesnih procesa, veoma je potrebno uspešnom menadžeru i lideru, svakome čiji rad podrazumeva kontakte sa drugim ljudima i saradnju.

Pre nego što pređemo na emocionalne kompetencije menadžera reći ću nešto o razlici između emocionalne inteligencije, koja je često korišćen pojam (postoje edukacije vezane za emocionalnu inteligenciju), i emocionalnih kompetencija o kojima govorimo. Prva razlika je slična razlici između onoga što zovemo inteligencija i „pamet”.

Svima nam je poznato da postoje ljudi visoke inteligencije, a „kratke pameti” koji svoju inteligenciju (koja je samo kapacitet) ne koriste na pametan način (kao kapacitet koji se koristi za sopstvenu dobrobit i dobrobit drugih ljudi). Znamo, na primer, da postoje veoma intelligentne, promućurne psihopate. Emocionalne kompetencije nisu samo kapaciteti, već sposobnosti koje se realizuju kroz življenje, stabilno emocionalno doživljavanje, odlučivanje i ponašanje koje dovodi do lične dobrobiti i dobrobiti drugih ljudi sa kojima smo u komunikaciji. One su, dakle, nešto vrlo praktično, primjeno, vidljivo u ponašanju. Prepoznajemo ih po funkcijama koje obavljaju. To su određene operacije koje se odvijaju u našem umu, načini na koje obrađujemo emocionalne informacije, poput izvršnih (exe.) softvera u kompjuteru.

Ako ne funkcionišu kako treba, naša psiha, naš operativni sistem, ponaša se poput računara koji u sebi ima neki virus ili „bug”. Te funkcije se mogu naučiti i uvežbavati. Kad razmišljamo o inteligenciji, mislimo na nešto što nam je priroda dala u većoj ili manjoj meri, i što se ne može povećavati. Međutim, emocionalne kompetencije su nešto što se može razvijati, uvežbavati i usavršavati, a to je osnovni cilj ove edukacije.

U O.L.I. metodu polazimo od toga da postoji 8 bazičnih emocionalnih kompetencija koje sačinjavaju dve složene ljudske sposobnosti – sposobnost za ljubav i sposobnost za rad. Na ovoj edukaciji bavićemo se bazičnim emocionalnim kompetencijama i njihovim uticajem na sposobnost za rad.

NEKE KLJUČNE STVARI KOJE TREBA ZNATI O EMOCIJAMA

Iznećemo, na početku, neke ključne stvari koje treba znati o emocijama pre nego što krenemo u priču o emocionalnim kompetencijama, jer bitno mogu da utiču na racionalnost, realističnost i funkcionalnost osobe:

- Snažne, burne emocije lažu

Snažne, burne emocije su najčešće posledica neadekvatne percepcije stvarnosti. One iskrivljuju sliku realnosti i ne treba im verovati. Dobro je uzdržati se od bilo kakvih ozbiljnijih odluka i reakcija kada smo pod uticajem snažnih i burnih emocija, sačekati da se slegnu, obraditi ih mentalno, i tek onda donositi odluke.

- Emocije se mogu prenositi sa jedne na drugu osobu – *Transfer*

Emocije se, uglavnom nesvesno, mogu prenositi sa jedne osobe na drugu. Ta pojava je poznata kao „transfer“. Vrlo često ljudi nesvesno prenose emocije, stavove, očekivanja... vezana za neke značajne osobe iz svog života (roditelji, braća i sestre, druge značajne figure iz detinjstva i mladosti) na druge osobe koje u njihovom životu imaju slične funkcije (autoriteti na poslu, prepostavljeni, partneri, kolege na poslu). Prenos emocija je jedan od najčešćih uzroka komplikovanih i teških odnosa u radnom okruženju, iracionalnih emocija koje nisu realno izazvane dešavanjima na radnom mestu, već su neka dešavanja i odnosi samo asocirali na ranije značajne odnose i „okinuli“ reakciju koja nije prikladna sadašnjosti i odnosu u kojem se ispoljava. Poznavanje ove pojave je jako bitno za rukovodioce jer se na njih, zbog nadređene pozicije, često prenose emocije vezane za roditeljske figure, što može dovesti do veoma zamršenih odnosa, reakcija i očekivanja. Kada dođe do prenosa emocija, onda neka osoba u sadašnjosti dobije emocionalne reakcije koje ne pripadaju njoj, već su prenesene sa nekih značajnih figura iz prošlosti.

- Projekcija sopstvenih emocija na drugoga

Emocije se mogu projektovati u drugu osobu. Kada osoba ne prihvata neka svoja osećanja i potiskuje ih ili otcepljuje od sopstvene svesti, ona ih može projektovati u drugu osobu pripisujući njoj te emocije ili osobine koje ne želimo da vidimo kod sebe. Projekcija je čest uzrok nepodnošenja neke osobe jer u njoj vidimo svoju „senku“, nešto što nikako ne želimo da vidimo kao deo sebe. Mechanizam projekcije je čest uzrok animoziteta, nepodnošenja nekog kolege, intenzivnih negativnih emocija koje se mogu pojaviti u radnom okruženju.

Napominjemo još jednom, da su ovi procesi uglavnom nesvesni i odraz unutrašnje psihodinamike. Samo psihodinamski orijentisani koučing koji zalazi u nesvesne delove psihe može dopreti do ovih nesvesnih mehanizama i obrazaca mišljenja i

ponašanja koji veoma kompetentnog menadžera i rukovodioca mogu dovesti do prilično iracionalnih ponašanja i bitno uticati na radnu efikasnost.

- **Pojam sekundarna dobit**

Ovaj pojam je jedan od ključnih pojmoveva za razumevanje psihodinamike.

Šta znači *sekundarna dobit*?

Primarna dobit bi bila sposobnost osobe da zadovolji neku svoju bitnu potrebu. Na primer, potrebu da bude uspešnija u svom poslu. Međutim, uspeh u poslu bi mogao, na nesvesnom nivou, za osobu da predstavlja i neku pretnju – na primer, da bude izloženija proceni drugih, da se onda pokaže da je nesposobna, da je neadekvatna, da je ismeju, zavide joj... Često je u upotrebi termin „strah od uspeha“.

Sekundarna dobit je dobit koju osoba dobija umesto zadovoljenja neke svoje razvojne potrebe, zadovoljavanje neke druge potrebe koja je sa nižeg razvojnog nivoa. U slučaju nesvesnog izbegavanja uspeha samoopstrukcijom osoba zadovoljava potrebu za sigurnošću, „ostaje u zoni sigurnosti“ umesto da zadovolji potrebu za daljim razvojem. Upravo je sekundarna dobit najveći uzrok otpora u procesu promene.

Razvoj sa sobom nosi rizike i odredene strepnje, dok nerazvijanje vodi do nezadovoljstva, neispunjenoštvi. Ljudi bi, logično, najviše voleli kada bi moglo da se dobije i jedno i drugo – i da se razvijaju i da nemaju rizik, „i jare i pare“. No, pošto je to nemoguće, često se rad na promenama u psihodinamskom koučingu zasniva upravo na osvećivanju sekundarne dobiti klijenta koja stvara otpore promenama, i njegovom odricanju od sekundarne dobiti kako bi mogao da se neometano kreće ka *primarnim dobitima* – ciljevima koje je sam postavio.

Ljudi često imaju sekundarnu dobit i od svojih iracionalnih negativnih emocija. Na primer, nesvesno su uvereni da ih napadi besa štite od toga da se pokažu kao slabi, drugi ih se plaše pa im popuštaju... Oni koji su preterano brižni i anksiozni nesvesno veruju da ih njihova napetost drži budnima i da tako sprečavaju da se dese neki loši događaji, itd.

Za upravljanje emocijama potrebno je da poznajemo sebe, sopstvenu psihodinamiku. Psihodinamika su naše unutrašnje borbe, sukobi naših oprečnih potreba. Osvećivanje tih sukoba u nama samima omogućava našoj svesti da obraduje naše emocije. Što smo svesniji, postajemo racionalniji, bolje testiramo realnost i donosimo adekvatnije odluke.

Bazične emocionalne kompetencije su zreli, svesni mehanizmi za upravljanje emocijama koji prevazilaze nesvesne odbrambene mehanizme.

KOJE SU BAŽIČNE EMOCIONALNE KOMPETENCIJE EMOTIVNO KOMPETENTNOG MENADŽERA I LIDERA?

1. Realističnost, celovitost opažanja i doživljavanja – *lepak psihe*

Sposobnost da sebe, druge ljudе, situaciju, sagleda u celini, sa dobrim i lošim aspektima, bez prenaglašavanja bilo pozitivne, bilo negativne komponente.

Realističnost, kao osnovnu funkciju koju naša psiha obavlja suočena sa infomacijama koje u sebi nose i pozitivne i negativne aspekte stvarnosti, koristi celovitu percepciju, celovito opažanje. Kada kažemo za nekoga da može da sagleda širu sliku, da je realistična osoba, govorimo upravo o toj funkciji, ili emocionalnoj kompetenciji, koju njegova psiha obavlja. Ta osoba vidi stvari, događaje, ljudе i situacije onakvim kakve jesu, bez ulepšavanja ili poružnjivanja. Njena opažanja nisu crno-bela, već iznijansirana. To je „čovek iz jednog komada”.

Ovu sposobnost zovemo i *lepak psihe* jer nam omogućava da imamo integrisani doživljaj, da ne odlepimo videći samo crno ili samo belo u nekome ili nečemu. Kada nismo u stanju da imamo celoviti doživljaj druge osobe ili situacije, naše opažanje je nerealno, crno-belo. Ili idealizujemo, vidimo ružičasto, ili mračimo, paranojšemo. Tada, svakako, nismo realistični jer gledamo na stvarnost kroz crne ili bele naočare, „odlepili smo”. U ljubavi se tako ponašamo kad „odlepimo” za nekim dok smo zaljubljeni, što nas često, kasnije, košta razočarenja, a potom tu osobu, često vidimo kao potpuno lošu da ponekada „odlepimo” od mržnje. Nedostatak ove sposobnosti čini naše emocije neuravnoteženim, nerealno ekstremnim.

U poslu nas takva odlepljivanja mogu skupo koštati. Možemo se zaneti nekom naizgled fenomenalnom poslovnom ponudom ili idejom o velikom poslu i po principu „što je babi milo, to joj se i snilo” krenuti ka cilju bez sagledavanja potencijalno negativnih aspekata posla, zamki, rizika, poteškoća koje mogu da iskršnu na tom putu... Optimizam je dobro osećanje, ako ga kontroliše realizam. Sa druge strane, možemo biti skloni da preterujemo u fokusu na negativno, na opasnosti i rizike, da osećamo da će se „sve zaveriti protiv nas”, što će nas odbiti od potencijalno dobrih poslova, učiniti napetima, neodlučnima i pesimističnima. I pesimizam (u obliku opreza) je dobar ako ga kontroliše realizam.

2. Odlučnost – usmerivač psihe – sposobnost zrelog donošenja odluka i jasna usmerenost ka realizaciji, opredeljenost i odgovornost.

Kada se oko nečega ne dvoumimo, onda smo jasno opredeljeni da idemo ka ili od nečega, i nema potrebe za procesom donošenja odluka. Odluke donosimo kada su u nama izmešani „za“ i „protiv“, oprečne emocije i stavovi prema nekome ili nečemu. Tada je potrebno dobro odmeriti „za“ i „protiv“, pozitivne i negativne aspekte onoga prema čemu se opredeljujemo, podneti oprečne emocije koje se u nama javljaju, pošteno „odmeriti“ i „preseći“, doneti odluku koje ćemo se držati i koju ćemo sprovoditi u delo (i pored postojanja suprotnih aspekata – onoga što nas odbija ako se opredelimo „za“ ili onoga što nas privlači ako se opredelimo „protiv“ ili „od“ nečega ili nekoga. Dobro nam je poznata situacija ambivalencije (neodlučnosti i neopredeljenosti) u ljubavnim odnosima kada osoba izjavljuje „ne mogu sa njim, a ne mogu ni bez njega“. Takvi odnosi su stalno bojno polje suprotnih emocija i dovode do osećaja velike rastrzanosti između oprečnih opcija, uz osećaj nemogućnosti da se doneše odluka. U poslovnom životu je puno takvih situacija i odnosa u kojima se javljaju izrazito oprečne emocije, stavovi, vrednovanja... u odnosu na neke poslovne situacije, odnose, zadatke, ciljeve... Od lidera se očekuje da veoma često donosi zrele odluke i da je jasno usmeren ka njihovoj realizaciji. Šta, međutim, podrazumeva sposobnost donošenja zrelih odluka? Koji se proces odvija u nama kada donosimo odluke?

Verujem da je svim menadžerima poznata tehnika „costs“ – „benefits“ ili „analiza koristi i štete“ i da je koriste prilikom donošenja poslovnih odluka razmatrajući moguće prihode, rashode, rizike... praveći kalkulacije o isplativosti posla. Međutim, kod donošenja odluka u realnom životu u igri je mnogo više faktora nego što obuhvataju cifre koje pokazuju moguće finansijske rezultate. Procesom donošenja odluka, u velikoj meri, upravljaju emocije. Često nismo svesni njihovog uticaja na proces donošenja odluke. Odluke donesemo pod uticajem nesvesnih emocija, a potom donetu odluku „racionalizujemo“ – dajemo neke naizgled racionalne argumente kako bismo opravdali odluku donetu pod nesvesnim uticajem emocija. Kao što kompanije imaju računovodstvo koje proračunava prihode i rashode, poreze i dobiti, tako i svaka individua ima svoje „emocionalno računovodstvo“ (koje dobri delom obavljamo nesvesno) i kalkulacije tog našeg, obično skrivenog od svesti, „emocionalnog računovodstva“ u velikoj meri mogu uticati na naše svesne odluke (ili na probleme sa odlučivanjem). Zamislite kako bi funkcionalisalo računovodstvo neke kompanije kada bi neko prikrivao ulazne ili izlazne fakture. Kakve bi poslovne odluke mogle da se donose na osnovu bilansa i izveštaja takvog računovodstva? Kod ljudi se upravo to često dešava. Neke bitne „fakture“ se prikriju u nesvesni deo psihe.

Odluke koje nastaju u takvim uslovima, naravno, nisu zrele niti su u najboljem interesu osobe. One su ili impulsivne, nepomišljene, nerazumne, ili su racionalizovane nerealnim argumentima, ili je osoba paralizovana u donošenju odluka, razvlači, odugovlači, počinje pa odustaje, nesvesno opstruira sprovođenje

odluka koje je sama donela... Kada je osoba lider, kada rukovodi drugima, to može imati ozbiljne finansijske i organizacione posledice.

Kako dolazi do tih iskrivljavanja u procesu donošenja odluka? Jedan od osnovih razloga je što ljudi, prilikom procesa „vaganja”, odmeravanja „za i protiv”, pozitivnih i negativnih emocija prema nekome ili nečemu, „kradu na meri”, prikrivaju od sopstvene svesti „tegove na jednoj strani vase”. To čine jer im je teško da podnesu ambivalenciju, oprečne emocije prema istom objektu. Teško je podnosići „rastrzanost”, suprotnosti, oprečna osećanja, ali je to neophodno da bismo bili u stanju da „dobro odmerimo i presečemo”. Nažalost, zbog problema sa podnošenjem ambivalencije, ljudi često biraju neku od strategija „varanja na meri” jer im je tako lakše.

3. Stabilnost i postojanost - konstantnost doživljaja, stabilizator psihe

Poznat vam je svakodnevni izraz kada se za neku osobu kaže da je psihički „labilna“ ili „stabilna“. Stabilnost je, takođe, emocionalna kompetencija, sposobnost održavanja stabilnog stanja naše psihe. Na čemu se zasniva ta sposobnost, kako se održava?

Neki ljudi imaju taj unutrašnji stabilizator, dok su nekima potrebni drugi ljudi i posebne okolnosti da bi postigli stanje stabilnosti. Ovi prvi su nezavisni, samoregulišući, dok je drugima stabilizator spolja, u tudim rukama. Stabilnost se zasniva na osećaju stabilne unutrašnje povezanosti osobe sa ljudima koje voli, poslom u koji je investiran, vrednostima i ambicijama. Takva osoba „sve svoje sa sobom nosi“. Taj osećaj da je sve ono što voli unutra, da to nosi u sebi i da je čvrsto povezan sa „dobrim u sebi“ čini osobu stabilnom i nezavisnom od „spoljašnjih izvora napajanja“, od stalnog prisustva drugih ljudi, podrške, pohvala, dokaza vrednosti... Osoba sa izgrađenom stabilnošću oseća da nije sama i kad je sama (oseća da ima podršku u sebi). Osobe sa razvijenom stabilnošću se osećaju samodovoljno, sigurno i slobodno, tako da nemaju očajničku potrebu za drugima. Konstantnost doživljaja nam daje jasan osećaj sopstvenih granica i granica druge osobe.

Suština problema koju imaju osobe sa nerazvijenom konstantnošću doživljaja je zavisnost, nesposobnost da budu sami i da rade sami i nedovoljna diferencijacija sopstvenih granica, sposobnost da odvoje doživljaj sebe od doživljaja drugih, ili od doživljaja posla kojim se bave. Njihov identitet je difuzan. Ovi problemi se jasno odražavaju na njihov kapacitet za rad upravo kroz ta dva oblika nesposobnosti: ne mogu da rade sami, iako mogu biti dobri radnici kada rade u timu, sa ljudima. Treći bazični problem koji imaju osobe sa nedostatkom konstantnosti objekta u radu je „kratak dah“, nesposobnost da odlažu.

Ne mogu da održe konstantnost cilja, stabilnu mentalnu reprezentaciju cilja rada, ako nema neposrednog zadovoljenja. Ne mogu da odlažu zadovoljenje, niti da ostvaruju dugoročne ciljeve koji zahtevaju strpljenje i veru u uspeh kroz kontinuirane napore koji će, korak po korak, dovesti do cilja.

Problemi sa diferencijacijom, nejasnim granicama između sebe i drugih, dovode do toga da neki ljudi ne mogu da razdvoje lični i profesionalni identitet. Oni su posao koji rade, kao da bez profesionalnog identiteta ne postoje. Često su to ljudi koji kažu da im je firma u kojoj su zaposleni „druga porodica“ i koji „žive na poslu“ jer „nemaju drugi život“ osim života na poslu. Ne mogu da odvoje svoja mišljenja i stavove od shvatanja struke, nemaju lično mišljenje. Teže da se konformiraju i utepe u norme poslovnog okruženja. Veliki im je problem kada treba da promene radno okruženje, čak i kada na drugom poslu dobijaju bolje uslove. Kao da ne rade za novac, već za okruženje, za to da budu okruženi i sigurno ušuškani u okolinu na koju su navikli i u koju su se asimilovali, stopili se sa njom. Takve osobe mogu, iz straha od promene i prekida stanja nediferenciranosti od okoline, pružati otpore svakoj promeni u radnom okruženju jer osećaju da to narušava njihovu „zonu sigurnosti“.

Kao što zavisne osobe mogu smatrati merilom prave ljubavi osećanje da „ne mogu da žive“ bez voljene osobe, i ovisnici od posla „ne bi mogli da žive“ bez svog posla. Zdravi ljudi se i u ljubavi i u radu posvećuju ljubavnom odnosu ili poslu jer je to njihov izbor, a ne moranje. Kao što zavisnost motiviše osobu da kontroliše partnera, tako neke osobe sa problemima konstantnosti objekta imaju potrebu da snažno kontrolišu svoju radnu okolinu („kontrol frikovi“ – ništa ne može bez njih, moraju da budu „mirođija u svakoj čorbi“, da znaju sve i sve drže pod kontrolom). Takve osobe često pate od „vikend neuroza“ – napetosti kada nisu na poslu.

Problemi sa emotivnom stabilnošću i postojanošću su povezani sa nesposobnošću održavanja „optimalne distance“ između ličnosti i posla kojim se bavi („work-life balans“). Optimalna distanca podrazumeva posvećenost poslu, ali i zadržavanje ličnog identiteta, razdvajanje potreba posla od ličnih potreba.

4. Razboritost i promišlenost (refleksivnost) – regulator i artikulator psihe

Emocionalno zreo i kompetentan menadžer i lider mora biti razborita osoba. Njegove potrebe i emocije ne vladaju njime, već on vlada njima. Emocije nisu konj bez jahača. Ego emocionalno kompetentne osobe ume da „jaše“ na svojim emocijama, on određuje smer kretanja, brzinu, način... Ona prepoznaje svoje emocije, ne guši ih, već pokušava da ih razume, da ih mentalno obradi, da razmišlja o tome zašto se oseća tako kako se oseća, da razume svoja osećanja, motive, potrebe... da razume i emocije i motive za ponašanja drugih ljudi – da mentalizuje. Emotivno zrela osoba koristi snagu svojih emocija, njihovu energiju, ali uspeva da je balansira, da pretvori tu energiju u silu dostupnu njenom Egu za rešavanje problema, konstruktivnu akciju...

Nju emocije ne preplavljuju jer je „general svoje vojske“. Ona uspeva da razmišlja hladne glave i kad oseća snažne emocije. Sposobnost balansiranja snažnih energija emocija (ljubavi – seksualnosti i agresije) zovemo neutralizacija. Ona je *regulator psihe*.

Sposobnost za balansiranje – neutralizaciju je sposobnost čoveka da održi svoje mišljenje razumnim tako što neutrališe svoje instinktualne energije (seksualnu i agresivnu) pretvarajući ih u neutralnu energiju koja služi rešavanju problema, razumnom mišljenju i dolaženju do cilja.

Nerazvijena sposobnost proizvodi: iracionalno mišljenje, preplavljeno agresijom ili euforijom, zaslepljenost emocijama, impulsivno ponašanje, iracionalno ponašanje – „acting out“ (pražnjenje bez razumevanja). Doživljaj „to je jače od mene“, „obuzelo me“, „moram to da dobijem ili uradim po svaku cenu... ne mogu da mislim o posledicama“.

Razvijena sposobnost: „osoba ostaje trezvena i u emotivno nabijenim situacijama“, „razborita osoba“, „realna osoba“, „ne gubi glavu“, „razmišlja hladne glave“ „objektivna osoba“... Ovi izrazi govore o kognitivnim funkcijama osoba sposobnih za neutralizaciju i mentalizaciju. Planiranje, promišljanje, sposobnost da se zauzme distanca i pogleda iz objektivne perspektive... Snažna osećanja ne ugrožavaju racionalno mišljenje, već postaju „pogonsko gorivo“ osobe za rešavanje problema, dostizanje cilja.

Funkcije neutralizacije: smirivanje strasti, balansiranje energije u korisnu energiju koju naš Ego može da upotrebi za rešavanje problema. Funkcije mentalizacije („artikulator psihe“) su obrada emocija, prepoznavanje šta osećam, koja je to emocija, šta je izaziva, koju potrebu imam, zašto – razumevanje svog emotivnog stanja i stanja drugoga, stvaranje „teorije uma“, zapravo razumevanja sopstvenog stanja i stanja druge osobe.

5. Torenacija na frustraciju – *imunitet psihe*

Tolerancija na frustraciju je sposobnost da podnesemo različite vrste frustracija, osućećenja naših potreba, koje život sa sobom nosi, a da se ne „pogubimo“, da ne „pucamo“ pri tome ili ne bežimo od svih situacija u kojima bismo mogli da osetimo frustraciju.

Frustracije su kao „virusi i bakterije“ koji napadaju našu psihu time što osućećuju naše želje i potrebe. Kao što organizam gradi imuni sistem da bi se izborio sa neizbežnim „napastima“ od mikroorganizama, tako i naša psika gradi otpornost na različite frustracije koje su, takođe, neizbežna napast. Razvija se opšti imunitet, ali i posebni imuniteti na konkretnе izazivače bolesti, to jest nezadovoljstva, napetosti, bola –

kada je u pitanju psihološki imunitet. Svako ima svoju „Ahilovu petu”, nešto što teško toleriše i podnosi. Nešto što ga frustrira više od drugih osjećenja. Na šta nije otporan ili tolerantan.

U poslovnom životu je, naravno, izazivača frustracije na pretek. Mnogo toga se opire našim željama i potrebama. Međutim, nisu svi podjednako osetljivi, „alergični” ili „netolerantni” na sve vrste frustracija. Dobro je da čovek poznaje i razume svoje „slabe tačke”, ono što ga posebno frustrira i na šta je posebno netolerantan. Netolerancija izaziva intenzivne disfunkcionalne emocionalne reakcije (kažemo „skoči nam temperatura, pritisak... proradi nam živac”). Tolerancija ne znači da osoba nema emocije povodom stvari koje je frustriraju, već da se povodom frustracije doživljavaju funkcionalne emocije koje možemo kontrolisati, emocije koje pokreću na promenu, rešavanje problema i ne ugrožavaju nas.

6. Volja – *motor psihe*

Teško je zamisliti dobrog menadžera i rukovodioca bez razvijene volje. Želja za uspehom nije dovoljna da bi se uspeh i ostvario. Odnos između želje i volje je kompleksan. Ljudi koji imaju želju bez volje ostaju na željama koje ne realizuju u procesu rada. Oni maštaju, žele da jednog dana postignu nešto, ali nemaju snage da podnesu napore ostvarivanja svojih zadataka. Oni koji imaju jaku volju bez želje, radoholičari su koji „rintaju bez duše”.

Volja daje usmerenost i zrelost želji. Volja štiti želju, omogućava joj da opstane bez prevelikih rizika. Bez želje, volja gubi životnost i teži da nestane u samokontradikciji. Ako imate samo volju bez želje, onda ste slični Viktorijanskom čoveku „jake volje”, Puritancu. Ako imate samo želju bez volje, bićete izgubljena, infantilna, neslobodna odrasla osoba koju njene želje „vozaju”.

Volja je, međutim, motor koji može „voziti” u različitim pravcima i smerovima. Ključna osobenost zrele volje je da ona „vozi” u pravcu razvoja, adaptivnog ponašanja i življenja na svoj račun. Ključna osobenost nezrele volje je da „vozi” u smeru koji ne vodi razvoju osobe (niti razvoju drugih), već je usmerena ka manipulaciji sobom i drugima i nekom obliku „parazitiranja”, življenja na tuđ račun. Zrela volja je usmerena ka razmeni, uzajamnosti, nezrela volja ka eksplataciji, uzimanju od drugih, uz pomoć manipulacije, bez uzajamnosti, korektne, adekvatne razmene. Takođe, volja se može manifestovati kao pokretačka energija ili kao inhibicija (sila koja zaustavlja neko ponašanje).

Zrelost volje ne određuje intenzitet, njena snaga, već svrshodnost aktivnosti. To važi i za kapacitet za rad. Zreli kapacitet za rad podrazumeva snažno izgrađeni osećaj za svrshodnost rada. Zreli kapacitet za rad određen je kao aktivnost koja je svrshodna i usmerena na stvarno unapređenje onoga što osoba radi.

Svrha rada nije zadovoljenje narcističkih potreba individue, dobijanje pažnje, pohvale, sticanje moći, statusa, druženje sa kolegama... To mogu biti nusprodukti rada i dopunske dobiti ili zadovoljstva koje osoba dobija od rada. Ali, rad u kojem su dominantne motivacione sile zadovoljenje ovih potreba, gubi svoji svrhovitost. Osnovna funkcija rada je poboljšanje uslova života osobe koje radi, ljudi povezanih sa njom, produktivnost i efikasnost organizacije za koju osoba radi i produkcija kvalitetne robe ili usluga koje poboljšavaju kvalitet života ili adekvatno zadovoljavaju potrebe kupaca.

Volja je ključno važna komponenta sposobnosti za rad, ako je okrenuta u smjeru zadovoljavanja svrhe rada. Na žalost, često nije tako. U radu, osoba koja ima razvijeno osećanje uzajamnosti, ne može da uživa u privilegijama koje joj donosi rad ako nije zadovoljila i „objekt“, „partnera“, samo što objekt nije druga osoba, već kvalitet rada, doprinos tog rada još nečijoj dobrobiti, dobrobiti kolektiva, struke, organizacije. Osoba sa osećanjem za uzajamnost je zadovoljna tek kada oseća da je dala najbolje što može u procesu rada, i od toga dobija određenu korist – „poštено sam to uradio, poštено sam i dobio od toga“. Znam da će mnogima koji su suočeni sa savremenim uslovima poslovanja ovo zvučati „naivno“, da će reći kako su veštine „manipulacije“ neophodno oruđe za snalaženje u poslovnom okruženju, kako „pošteni ne prolaze baš najbolje“ i kako je važnije da je čovek sposoban da uzme sve što može od posla kojim se bavi... Da, u devijantnim uslovima poslovanja devijantno ponašanje može biti dobra adaptacija na uslove. Poznato nam je svima da su neki ljudi sa razvijenom manipulativno eksplotatorskom voljom uspeli da, u poremećenim uslovima poslovanja, zarade velike količine novca i „obogate se na tuđ račun“. Devijantno poslovanje, međutim, ne može da opstane na duže vreme i „lov u mutnom“ nije oblik adaptacije na zahteve rada kojima se ovde bavimo. Ovde ćemo govoriti o volji kao sposobnosti koja omogućava adaptaciju na zdrave uslove poslovanja i podstiče izgradnju produktivnog, zdravog kolektiva i organizacije. Veštinama manipulacije voljom drugih ćemo se ovde baviti ne da bismo podučili edukante kako se to radi, već da bi prepoznali sopstvene i tuđe manipulacije voljom i naučili kako da se nose sa pokušajima manipulacije.

7. Inicijativa – pokretač psihe

Inicijativa je retka sposobnost, ali ključna za uspešne lidere i menadžere. Inicijativa je sposobnost da se otpočne, pokrene nešto samostalno, voljnost da se preuzme prvi korak, kao i odgovornost za to, da se istraje u otpočetoj aktivnosti. Inicijativa je kad „prepoznam i uradim ono što mislim da treba da se uradi pre nego što to neko traži od mene“...

Inicijativa i preduzetništvo (proaktivnost) su najčešće teme u publikacijama vezanim za poslovnu psihologiju, edukacije menadžera, rukovodilaca...

Zaposleni sa zrelom sposobnošću za inicijativu je „blago“. To blago je, nažalost, retkost (za takve kadrove se „otimaju“ kompanije, koristeći usluge takozvanih „head hunting“ agencija koje posreduju u prelascima iz jedne u drugu kompaniju). Osobi koja ima zrelu sposobnost za inicijativu ne morate reći sve što je potrebno da radi. Ona će to pronaći sama, osmislići, planirati, pokrenuti i sprovesti (poštujući kodekse posla kojim se bavi, poslovne etike, poštujući interes organizacije u kojoj radi). Zrela inicijativa podrazumeva i kapacitet za uzajamnost.

Bazične vrline ili veštine koje su uključene u inicijativu su osećanje svrhe i usmerenost, sposobnost donošenja odluka, saradivanje sa drugima i vođenje drugih, sposobnost da se definiše lično usmerenje i ciljevi, sposobnost da se preduzme inicijativa i prikladni rizici (Erikson, 1985). Sposobnost za inicijativu sa sobom nosi realističan osećaj ambicioznosti i svrsishodnosti.

Kreativni proces rada nije domaći zadatak u kojem je jasno definisano šta ko treba da radi i za čije je rešavanje dovoljna dobra volja. Nema „dobrog recepta“ za kreativan rad i nije dovoljno biti poslušni dobrovoljac da bi se ostvario i razvijao kreativni radni proces. To je dovoljno za repetitivni i dobro strukturirani rad, koji ne zahteva proces rešavanja problema i osmišljavanja boljih rešenja. Svaki proces rada u kojem se nešto razvija podrazumeva stvaralaštvo, a nema stvaralaštva bez inicijative. Svedoci smo toga da mnoge oblasti ljudskog rada preuzimaju mašine. Mašine, međutim, rade pod zadatim programima. Ne mogu da generišu ništa novo „iz sebe“. Rad osobe sa zrelom sposobnošću za inicijativu ne mogu zameniti uređaji. Sposobnost za inicijativu čini rad ekskluzivno ljudskim kapacitetom.

Govorimo, međutim, o zreloj sposobnosti za inicijativu. Kao i kod volje (i ostalih bazičnih emocionalnih sposobnosti o kojima smo govorili), čovek može razviti i nezrele oblike inicijative, koji mogu umanjiti njen kapacitet za rad i svrhovitost rada. Osoba može pokretati i aktivnosti koje nisu razvojne za nju ili druge ljude (organizaciju, društvo, čovečanstvo). Inicijativa, takođe, može imati obrnuti smer. Smer u pravcu eksploatacije drugih i parazitiranja na račun nekoga ili nečega (umesto u pravcu individuacije, samostalnosti, uzajamnosti). Ono što bitno razlikuje zrelu sposobnost za inicijativu od njenih maladaptivnih formi je kapacitet za uzajamnost, svrhovitost – usmerenost aktivnosti ka individuaciji i aktualizaciji vrednosti, kapacitet za realnost.

Osoba sa zrelom sposobnošću za inicijativu ne pokreće aktivnosti na štetu drugih, ne manipuliše i ne eksploatiše druge.

Inicijativa je tesno povezana sa motivacijom osobe. Inicijativa je pokretačka sposobnost, ali ona može pokretati osobu u različitim pravcima i suprotnim smerovima. Šta je ono što nas pokreće u procesu rada i određuje pravac naših inicijativa?

Ljudski rad, pored osnovne funkcije – obezbeđivanja uslova za život, samozaštite i zaštite grupe kojima pripadamo, ima i druge psihološke funkcije. Kroz proces rada ljudi zadovoljavaju različite psihološke potrebe. Potrebe za druženjem, pripadanjem grupi, prihvaćenošću, potrebe za samoaktualizacijom, realizacijom sopstvenih potencijala, talenata, ostvarivanjem nekih idea, sublimirano zadovoljenje nagonskih potreba – libidinoznih i agresivnih (kada neke aktivnosti vezane za posao predstavljaju društveno prihvatljiv način zadovoljenja seksualnog i agresivnog nagona), održavanje slike o sebi... Postoje i značajne individualne razlike u tome koje psihološke potrebe, i u kom stepenu, ljudi zadovoljavaju kroz rad.

Ovaj uvodni priručnik služi tome da se upoznate sa osnovnim konceptima i pojmovima koji se dublje razrađuju na Treningu emocionalnih kompetencija menadžera. Trening se sastoji od osam jednodnevних modula na kojima ćete razvijati svaku od navedenih emocionalnih kompetencija kroz praktičan rad, kao i brojne vežbe i tehnike koje ćete moći primeniti i u svom poslu.

Više informacija možete pogledati na www.olicentar.rs.