

## 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 njih 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 površnijim oblicima učenja emocionalnih kompetencija. Na žalost, ove „soft skills“ veštine ne retko zakazuju u stanjima „visokog napona“, stresa, intenzivnijih emocija u odnosima u okviru tima...i površna „finoća“ puca pod pritiskom emotivnog naboja ili se negativne emocije ispoljavaju „ispod žita“, kroz pasivno agresivno 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 iracionalnima, 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 psihoanalitičari. 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.

.....

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

**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 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, 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, pretpostavljeni, 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 asocijali 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.

**-Emocije se mogu projektovati u drugu osobu.** Kada osoba ne prihvata neka svoja osećanja i potiskuje ih ili odcepljuje od sopstvene svesti, ona ih može projektovati u drugu osobu prepisujući 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. Mehanizam 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 pojmova 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 zadovoljni potrebu za daljim razvojem. Upravo je sekundarna dobit uzrok najveći otpora u procesu promene. Razvoj sa sobom nosi rizike i određene strepnje, dok nerazvijanje vodi do nezadovoljstva, neispunjenosti. 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 osvešćivanju sekundarne dobiti klijenta koje stvaraju otpore pormenama, i njegovim 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 ansiozni nesvesno veruju da ih njihova napetost drži budnima i da tako sprečavaju da se dese neki loši događaji... ).

-Za upravljanje emocijama potrebno je da poznajemo sebe, sopstvenu psihodinamiku. **Psihodinamika su naše unutrašnje borbe, sukobi naših oprečnih potreba. Osvešćivanje tih sukoba u nama samima omogućava našoj svesti da obrađuje 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 bazične emocionalne kompetencije emotivno kompetentnog menadžera i lidera?**

1. **Realističnost, (celovitost opažanja i doživljavanja)** sposobnost da sebe, druge ljude, situaciju, sagleda u celini, sa dobrim i lošim aspektima, bez prenaplašavanja bilo pozitivne, bilo negativne komponente. Realističnost, kao osnovnu funkciju koju naša psiha obavlja suočena sa informacijama 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, ljude, situacije...onakvim kakve jesu, bez ulepšavanja ili poružnjivanja. Njena opažanja nisu crno-bela, već “iznijansirana”. To je “čovjek 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“, „paranoišemo“. Tada, svakako, nismo

realistični jer gledamo na stvarnost kroz crne ili bele naočare, „odlepili smo“. 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 iskrсну 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 - 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 sprovesti 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. 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 neka 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 “emotivno računovodstvo” (koje dobrim delom obavljamo nesvesno) i kalkulacije tog našeg, obično skrivenog od svesti, “emotivnog računovodstva” u velikoj meri mogu uticati na naše svesne odluke (ili na probleme sa odlučivanjem). Zamislite kako bi funkcionisalo 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 prikrivaju u nesvesni deo psihe. Odluke koje nastaju u takvim uslovima, naravno, nisu zrele niti su u najboljem interesu

osobe. One su ili impulsivne, nepromišljene, 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 ozbilje finansijske i organizacione posledice. Na ovoj obuci menadžeri uče da prepoznaju svoje oprečne emocije, i donesu odluku sa punom svešću o svim aspektima njihovih emocionalnih reakcija na određeni problem ili situaciju o kojoj treba da donesu odluku.

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? Suština problema koju imaju osobe sa nerazvijenom konstantnošću doživljaja je **zavisnost i „kratak dah**. Ovi problemi se jasno odražavaju na njihov kapacitet za rad upravo kroz ta dva obilka nesposobnosti: ne mogu da rade sami, iako mogu biti dobri radnici kada rade u timu, sa ljudima. Teško im je da odlažu zadovoljstvo ili da izdrže napetost, što ih onemogućuje o postizanju dugoročnijih ciljeva koji zahtevaju podnošenje određene tenzije duže vremena. 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.
4. **Razboritost i promišljenost (refleksivnost):** emocionalno zreo i kompetentan menadžer i lider mora biti razborita osoba. Njene potrebe i emocije ne vladaju njom, već ona 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 preplavljaju jer je „general svoje vojske“. Ona uspeva da razmišlja „hladne glave“ i kad oseća snažne emocije. Sposobnost balansiranja snažnih energija emocija zovemo „neutralizacija“.Brojne nesuglasice na poslu koje ugrožavaju kapacitet za rad nekih ljudi posledica su upravo ovih nesposobnosti da razumeju svoja i tuđa mentalna stanja, da stvore „teoriju uma“, razumeju smisao svojih i tuđih ponašanja. Za ljude koji nisu u stanju da shvate „šta se tu dešava“, odnose, interese, namere i potrebe osoba u svom radnom okruženju, posao može postati „noćna mora“, haotična atmosfera stalnih nesporazuma i nerazumevanja. Rad na razvoju sposobnosti za neutralizaciju (stišavanje intenzivnih emocija) i mentalizaciju (sposobnost razumevanja sopstvenih i tuđih emocionalnih stanja) su ključni aspekti ove edukacije.
5. **Torenacija na frustraciju (“Imunitet psihe”)** je sposobnost da podnesemo različite vrste frustracija, osujećenja 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 osujećuju naše želje i potrebe. Kao što organizam gradi imuni sistem da bi se izborio sa neizbežnim “napastima” od mikroorganizama, tako i naša psiha gradi otpornost na različite frustracije koje su, takođe, neizbežna napast. Razvija se opšti imunitet, ali i posebni imuniteti na konkretne 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 osujećenja. 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 temperature, 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 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“. Takvi su jako skloni psihosomatskim poremećajima (čirevi, srčane tegobe, napadi žuči, glavobolje, visok pritisak...). 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 eksploataciji, 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 svrsishodnost aktivnosti.** To važi i za kapacitet za rad. Zreli kapacitet za rad podrazumeva snažno izgrađeni osećaj za svrsishodnost rada. **Zreo kapacitet za rad određen kao aktivnost koja je svrsishodna 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 nuzprodukti 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 njim, produktivnost i efikasnost organizacije za koju osoba radi i produkcija kvalitetne robe ili usluga koje poboljšavaju kvalitet života ili adekvatno

zadovoljavaju potrebe kupaca. Na ovoj edukaciji proći ćemo kroz tipične oblike manipulacija voljom, razvojne faze koje vode do zrele volje i trening zrele volje.

7. **Inicijativa-pokretač psihe**, 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 zreloom sposobnošću za inicijativu je „blago“. To blago je, na žalost, 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, osmisliti, planirati, pokrenuti i sprovesti (poštujući kodekse posla kojim se bavi, poslovne etike, poštujući interese organizacije u kojoj radi). Zrela inicijativa podrazumeva i kapacitet za uzajamnost. 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), imati nametljivu inicijativu, oduzimati inicijativu drugima. Inicijativa, takođe, može imati obrnuti smer (pokretati ponašanja koja vode ka koristoljublju na račun drugih ljudi ili organizacije). 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. Na ovom treningu bavićemo se razlikovanjem zrelih i nezrelih oblika inicijative i načinima za pokretanje motivacije za preduzimanje zrele inicijative.