



mazā menedžmenta vārdnīciņa

RUDENS 2005
RĪGA



mazā menedžmenta vārdnīciņa

Esiet sveicināti!

Piedāvājam Jums jau ceturto *Spring Valley* menedžmenta vārdnīciņu, kurā šoreiz apskatīsim jēdzienu *emocionālā inteliģence*. Ceram, ka rosināsim Jūs padomāt par emociju ietekmi uz mūsu uzvedību, to nozīmi izvīrziņto mērķu sasniegšanā.

Uz sadarbību turpmāk!

Organizācijas attīstības centrs *Spring Valley*

“Mums ir jā rūpējas, lai intelekts nekļūtu par mūsu augstāko vadītāju. Tam, protams, ir liels spēks, taču nav personības. Tas var tikai kalpot, bet ne vadīt.”

(Alberts Einšteins)



1. Kas ir *emocionālā inteliģence*?

Pēdējo gadu laikā tiek bieži runāts par *emocionālo inteliģenci*, bet ko nozīmē šis jēdziens? Daniels Goulmans, populārās grāmatas “Emocionālā inteliģence” autors, to definē kā “*spēju pazīt savas un citu emocijas, lai motivētu sevi un spētu labi vadīt savas emocijas, kā arī emocijas attiecībās ar citiem cilvēkiem*”.

Jēlas universitātes psihologi Peters Salovejs un Džons Meijers *emocionālo inteliģenci* skaidro kā “*spēju kontrolēt un regulēt savas un citu jūtas, izmantot tās kā ceļvedi domām un darbiem*.”

Abas šīs definīcijas norāda, ka *emocionālā inteliģence* ir saistīta ar mūsu spējām domāt, izprast savas emocijas un izmantot šīs zināšanas rīcībā. Cilvēks var būt inteliģents, taču ne vienmēr viņš spēj vadīt savas emocijas. Gudram cilvēkam piemīt ne tikai inteliģence, bet arī izpratne par cilvēka dabu.

Raksturīgākie pārpratumi *emocionālās inteliģences* izpratnē:

Emocionālā inteliģence nozīmē būt ļoti jaukam pret visiem un vienmēr. Tas nav pareizs pieņēmums, jo emocionālās kompetences efektīvai attīstībai nepieciešama vēlme, griba un spēja ieskatīties savas personības *ēnas pusē*.

Emocionālā inteliģence nozīmē emociju nepārtrauktu izrādīšanu, arī emociju, kas saistītas ar mūsu pamatinstinktiem un *ēnas pusi* (piemēram, dusmas). Arī šis nav pareizs priekšstats, jo *emocionālās inteliģences* mērķis ir attīstīt prasmi apzināties un vadīt jebkuras emocijas, nevis ļauties to varai.

2. Kāpēc *emocionālā inteliģence* ir svarīga?

Lielākā daļa no mums intuitīvi zina atbildi uz šo jautājumu. Piemēram, mēs zinām, ka tas, vai komanda strādā labi, lielā mērā atkarīgs no emocionālās gaisotnes komandā. Augsti motivētā komandā, tās dalībnieki jūtas labi viens otra klātbūtnē un darba uzdevuma izpilde sagādā patīkamu izaicinājumu. Šāda komanda veiksmīgi sasniegs izvirzīto mērķi. Komandām, kuru dalībnieki nejūtas labi, būs daudz grūtāk sasniegt izvirzīto mērķi. Šos faktorus nav viegli izmērīt, bet mēs zinām, ka šie apgalvojumi ir patiesi.

Lai atbildētu uz jautājumu, kas ir *emocionālā inteliģence*, būtu dziļāk jāpēta ne tikai *kāpēc* tā ir svarīga, bet arī *kādā veidā* šis svarīgums izpaužas. Viens no veidiem – pievērst uzmanību tam, kā mēs ikdienā pieņemam lēmumus.

Piemērs.

Pēc kārtējās vadības grupas sanāksmes izpilddirektors ir pieņēmis lēmumu Pēteri uz šīm sanāksmēm vairs neaicināt, jo viņš *šodien sanāksmē neklausījās*...

Jautājums.

Bet kā izpilddirektors ir nonācis līdz šādam lēmumam? Kādus datus un pierādījumus viņš izvēlējās, analizēja, lai pieņemtu lēmumu neaicināt Pēteri uz turpmākām sanāksmēm. Kurā lēmuma pieņemšanas mirklī cilvēka rīcību (šajā gadījumā – izpilddirektora rīcību) sāk ietekmēt emocijas?

Cilvēkiem ir tendence subjektīvus datus uzskatīt par faktiem. Interesanti būtu minēto situāciju papētīt dziļāk. Var taču būt ļoti daudz iemeslu, kāpēc šķiet, ka Pēteris neklausās. Viens iemesls – Pēteris zina, ka daudzi cilvēki komandā ir neapmierināti ar to, kā vadītājs vada komandu, un Pēteris sanāksmē ir aizņemts ar domām, kā neformālā veidā viņš varētu par esošo situāciju sniegt atgriezenisko saiti vadītājam, jo vadītājs viņam patik un viņš to ciena. Jūs noteikti varat iedomāties vēl daudzus citus iemeslus.

Vispirms vajadzētu prast kritiski izvērtēt informāciju, uz kuru balstoties, tiek pieņemts lēmums. Pieņemumus vajadzētu pārbaudīt, tos pārrunājot ar citiem cilvēkiem. Piemēram, minētajā gadījumā direktoram vajadzētu aprunāties ar darbinieku: “*Pēteri, esmu pamanījis, ka tu esi ļoti kluss, un šķiet, ka tev šī sanāksme nelielas interesanta. Kad kāds no sanāksmes dalībniekiem ir pārāk kluss, es neejūtos labi un sāku dusmoties. Varbūt kļūdos, bet es ļoti vēlējos tev pastāstīt par to, kā es jūtos.*”

Šāda pieeja prasa gan sevis apzināšanos, gan spēju atpazīt citu cilvēku izjūtas, gan labas komunikācijas iemaņas. Minētajā gadījumā vadītājs nav pārliecināts par saviem novērojumiem, tāpēc viņš ir nolēmis tos pārbaudīt sarunā ar Pēteri. Daudz neefektīvāk būtu bez sarunas ar darbinieku pieņemt lēmumu viņu uz sanāksmēm vairs neaicināt.

Emocionālā inteliģence un emocionālā kompetence

Ir svarīgi atcerēties, ka augsts *emocionālās inteliģences* līmenis negarantē darbam nepieciešamās emocionālās kompetences. Var būt, ka cilvēks ir ļoti empātisks, bet vēl nespēj savu *emocionālo inteliģenci* izmantot, piemēram, attīstot teicamas klientu apkalpošanas iemaņas vai arī vadītāja *coaching* iemaņas darbā ar saviem padotajiem u. tml.

Freds Kofmans no Masačūsetsas Tehnoloģiskā institūta (ASV) ir izveidojis *emocionālās inteliģences* attīstīšanas modeli, izmantojot piecas pamatkompetences:

- sevis apzināšanās,
- sevis pieņemšana,
- mērķtiecīga paškontrolē,
- sevis analizēšana,
- pašizpaušme jeb integrēta emociju izrādīšana.

Sevis apzināšanās

Sevis apzināšanās pamatā ir attīstīt spēju novērot pašiem sevi. Daudzi no mums jau pašreiz var diezgan labi sevi apzināties, un bieži vien, kad ir bijusi vēlēšanās uzdrīkstēties daudz vairāk, kāda iekšēja balss ir no tā atturējusi, nosakot, kā būtu jārikojas. Parasti tā ir mūsu vecāku vai kādas mūsu dzīvē nozīmīgas personas ietekme uz mūsu iekšējo pasauli.

Kad mūsu emocijas ir spēcīgas, tās mūs pārņem tik lielā mērā, ka mēs tās identificējam ar sevi: “Es esmu manas dusmas, es esmu mana vilšanās, es esmu mans entuziasms!” Tādējādi ir liela iespēja, ka, pieņemot lēmumu par kādu rīcības plānu, es balstīšos uz informāciju, ko man sniedz emocijas. Es bieži izdzīvoju savas emocijas – izrādu dusmas vai entuziasmu, īsti pat nezinot, kāpēc to daru.

Vēl viena problēma ir tā, ka, baidoties piesātināties ar emocijām, mēs tās apspiežam, novirzot uz zemapziņu, un neizjūtam, nezinām, ka mums tādas ir. Piemēram, ja mēs vienmēr apspiežam dusmas, var gadīties, ka mums pietrūks agresivitātes tad, kad tā būtu ļoti

nepieciešama. Tas rada stresu un kļūst par iemeslu daudzām slimībām. Abos gadījumos – gan emocijas izlādējot, gan tās apslāpējot – mēs paliekam it kā tumsā – mēs nesaprotam savas izjūtas.

Lai attīstītu sevis apzināšanos, ir jāatrod pietiekami liela “vieta”, kas spētu ietvert emocijas, ko varētu izdzīvot un izjust, neļaujot tām vaļu un arī neizrādīt tās. Un šo “vietu” var apzināt un attīstīt ar treniņu un vingrinājumu palīdzību.

Sevis pieņemšana jeb sadzīvošana ar sevi

Emocionālās inteligences komponents ir arī sevis pieņemšana jeb sadzīvošana ar sevi. Lai to īstenotu, ir nepieciešams darbs divos diezgan pretrunīgos apzināšanās līmeņos. Pirmais līmenis – pieņemt visas mūsu emocijas. Otrais – mēģināt analizēt un apzināties, kur tās rodas un kā varētu uz tām atbildēt. Sajaukt šos abus līmeņus ir bīstami, jo tad sevis analizēšana varētu notikt kā kritizēšana.

Dažas emocijas tiek atzītas par pieņemamām, citas ne. Mēs nevaram pieņemt emocijas bez to pilnīgas *izdzīvošanas* un *pieredzes*. Un nav cita ceļa uz emociju pieņemšanu/atzišanu. Nav viegli atturēties no sprieduma par mūsu emocijām. Izmēģiniet, un jūs par to pārliecināsities!

Ir svarīgi zināt, ka visām emocijām ir kāds iemesls. Tās var būt balstītas uz nepareizu informāciju vai savām fantāzijām. Tomēr, ja sevi kritizēsim par šo emociju esamību, mēs nevarēsim tās pietiekami izdzīvot, lai spētu kvalitatīvi analizēt.

Sevis kontrolēšana

Nākamais solis emociju vadīšanā ir spēja saglabāt apziņu tajos gadījumos, kad mūs pārņem *instinktīvs spiediens*. Visas emocijas rada impulsu darbībai. Angļu valodā vārds ‘*emotions*’ nozīmē kustēties no centra uz āru. Mūsu emocijas, kas rodas smadzenēs, sūta impulsus darbībai uz mūsu ķermeņa muskuļiem.

Tomēr ir atšķirība starp emociju impulsu bloķēšanu un sevis disciplinēšanu, lai aizkavētu emociju tūlītēju izlādēšanu. Sevis kontrolēšana ir spēja nereaģēt tūlīt un saglabāt apziņu pat visemocionālākās situācijās. Spēja sakrāt naudu, nevis to iztērēt uzreiz – salīdzinājuma veidā atspoguļo šo pašdisciplīnu. Un atkal ir ļoti viegli sajaukt – centieni attīstīt pašdisciplīnu un paškontroli nedrīkst pārvērsties par sevis spīdzināšanu! Pamatideja ir tā, ka jāstrādā divos it kā savstarpēji pretrunīgos virzienos: mums jāpieņem/jāatzīst mūsu emocijas (lai mēs tās neapspiestu) un vienlaikus jādistancējas no tām, lai varētu koncentrēties uz ilgtermiņa mērķiem mūsu rīcībā, kas var sniegt lielāku ieguvumu.

Sevis analizēšana

Attīstot *emocionālo inteligenci*, jūs varat kļūt efektīvāks. Tas nozīmē samazināt atšķirību starp to, ko jūs sasniedzat, un to, ko jūs vēlaties sasniegt. Lai tas notiktu, ir nepieciešams saistīt emocijas ar jūsu mērķi. Šis ceturtais solis paredz emociju nozīmīguma izpēti. Visām emocijām ir kāda vērtība – tās atspoguļo kādu daļu no jums, un ir svarīgi tās salīdzināt un izvērtēt, balstoties uz to, ko jūs vēlaties sasniegt.

Pašizpaušme

Šis solis paredz apzinātu lēmuma pieņemšanu par to, ko mēs runāsim un kā rīkosimies dažādās situācijās. Jāpievērš uzmanība, vai jūsu teiktais un rīcība atspoguļo jūsu iekšējās pieredzes patiesumu attiecībā uz emocijām, kā arī cieņu pret citiem, ņemot vērā mērķi, ko jūs vēlaties sasniegt (atcerieties iepriekš minētos divus līmeņus, kuros vienlaikus jūs apzināties, pieņemat emocijas un mēģināt tās analizēt).

Ko jūs īsti vēlaties sasniegt? Pati galvenā *emocionālās inteliģences* jēga ir vēlme rast līdzsvaru pasaulē, kur emocijām ilgu laiku bija tikai otrās vai trešās nozīmes loma, jo gadsimtiem ilgi dominēja intelekts un analītiskā domāšana.

Savu emociju apzināšanā nevar iztikt bez neērtām un nepatīkamām izjūtām. Šis process ir riskants, jo mēs ļoti bieži neizprotam savas izjūtas un baidāmies to atzīt. Lai no tā izvairītos, vieglāk ir uzlikt visziņa masku, sarunājoties ar saviem padotajiem, kolēģiem, vadītājiem un klientiem, nevis mēģināt dalīties savās cilvēciskajās īpašībās.

Dalīties savās emocijās ar citiem cilvēkiem nozīmē patiesi izpaust savas domas un jūtas, lai veidotu savstarpēju uzticību – vienu no svarīgākajiem veiksmes aspektiem jebkurā biznesa jomā.

