

VADOVO EMOCINIO INTELEKTO ĮTAKA VALDYMO PRODUKTYVUMUI

Kęstutis Trakšėlys

VŠĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Lektorius

el. paštas: Kestutistrak@gmail.com

Kęstutis Trakšėlys. Vytauto Didžiojo universiteto sociologijos doktorantas. Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorius. Mokslinių tyrimų kryptis - socialinė stratifikacija, subkultūros, etnopolitikosocialinė filosofija.

Anotacija

Straipsnyje aptariama ilgai vadyboje ignoruota tema – emocinis intelektas. Į emocijų svarbą darbinėje veikloje ilgai nekreipė dėmesio daugelis verslo ir mokslo žmonių. Kurį laiką tai galima buvo pateisinti: įmonių struktūra ir darbo pobūdis anksčiau buvo gana paprasti, palyginus su šiuolaikinėmis organizacijomis.

Emocijų įtaka ypač aktuali įmonių vadovams. Jiems tenka nuolat bendrauti su žmonėmis pavaldiniais, klientais, todėl labai svarbu teisingai suprasti kitus, mokėti tinkamai perteikti savo mintis, įtikinamai pateikti savo sprendimus ir daryti įtaką kitų žmonių veiksams. Vadovams taip pat ne mažiau svarbu teisingai suvokti, įvertinti savo pačių mintis ir jausmus ir taip priimti tinkamiausius sprendimus, numatyti galimas jų pasekmes.

Vadybinio darbo sėkmė ne tiek priklauso nuo gebėjimų, įvertintų intelekto įverčiu, kiek nuo mokėjimo valdyti save, tvarkyti savo darbus, vadovauti kitiems žmonėms.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: emocinis intelektas, vadyba, vadovas.

Abstract

Emotional intellect is disputed in this article. This topic in management was ignored for a very long time – a lot of people from business and science sectors for a long time didn't pay attention and to the importance of the emotions in the activity. It was because formerly company's structure and complexion of work were simpler.

Influence of emotions is very actual to companies managers. They have to communicate with a lot of people (with subordinates and customers) – so for them it is very important to understand others and to say opinion in the right way, assuredly to tender decisions and influence others behaviors. For managers it is also very important to realize and value their minds and emotions in the right way – to make bests decisions and to see their results.

KEY WORDS ; Emotional intellect, manager, management

Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais socialinio efektyvumo problemos atsidūrė dėmesio centre. Dažniausiai socialiniam elgesiui analizuoti naudojamos pačios įvairiausios sąvokos: socialinė-psichologinė kompetencija, socialinis intelektas, tarpasmeninis intelektas, komunikacinė kompetencija ir pan. Dažnai jų santykis nėra aiškus ir įvairių autorių skirtingai suprantamas, tačiau socialinio elgesio tyrinėtojai ieško vis naujų atskaitos taškų ir psichologijos moksle pavartota sąvoka-emocinis intelektas. 1967 metais R. Sifneos(1973) atkreipė dėmesį, kad kai kurie jo pacientai nesugeba žodžiai įvardyti savo ir kitų žmonių jausmus. Toks reiškinyje buvo pavadintas aleksitimija (graikų kalba a- neiginys, lexis - žodis, thyme - jausmas). Tolimesni tyrimai parodė, kad aleksitimija yra tiesiogiai susijusi su psichosomatinėmis ligomis, tarp jų - ir su išemine širdies liga (infarktu). Jausmai, kurie slepiami giliai viduje, prasiveržia į paviršių kita forma - ligomis. Tokiu būdu jie tarsi duoda pačiam žmogui žinoti, kad vis tiek egzistuoja, nori būti paleisti iš išorės ar bent jau įvardyti.

Aleksitimijos tyrimai paskatino atsirasti naują psichologijos kryptį. Vis dažniau trečiojo tūkstantmečio išvakarėse pradėta kalbėti apie emocinį intelektą. Intelektas (lot. intellectus - supratimas, pažinimas) kaip aukščiausias subjekto sąveikos su aplinka būdas, kaip įvairių pažinti-

nių operacijų rinkinys tyrinėjamas jau pakankamai senai, tačiau jis jokių būdu nebuvo siejamas su emocijomis. Greičiau atvirkščiai, intelektas ir emocijos buvo supriešinami. Jei anksčiau buvo išskiriami verbalinis, erdvinis ir socialinis intelektas, tai dabar intelekto sąvoka išplečiama ir emociniais faktoriais. Emocinį intelektą galėtume apibrėžti kaip sugebėjimą suvokti emocijas, sulyginti emociškai susijusius jausmus, suprasti informaciją, kurią užkoduoja emocijos, bei sugebėjimas valdyti jas.

Platonas (Remeikaite, 2004) teigė, jog pažinimą visur lydi jausmai; jie - viena iš proto dalių. Tačiau tas pats Platonas buvo vienas iš pirmųjų iškėlusių mintį, kad jausmai simbolizuoja primityvesnį, gyvuliškąjį mūsų pradą ir yra nesuderinami su mąstymu. Taigi požiūris, kad emocijos trukdo mąstymui, gyvuoja iki šiol. Tačiau šiuolaikinėse organizacijose vis dėlto prisiminta, jog turime ne tik loginį mąstymą, bet ir jausmus, kurie taip pat gali būti naudojami tiek protingai, tiek neprotingai. O protingas jų panaudojimas gali tapti dideliu privalumu ir pranašumu prieš kitus asmenis, mažiau efektyviai naudojančius emocijas ir nesugebančius jų valdyti taip, kaip tai jiems yra naudingiausia.

Problema. Emocijų svarbą darbinėje veikloje buvo ilgai ignoruojama daugelio verslo ir mokslo žmonių. Kurį laiką tai galima buvo pateisinti: įmonių struktūra ir darbo pobūdis anksčiau buvo gana paprasti, palyginus su šiuo-

laikinėmis organizacijomis. Tačiau dabar organizacijų struktūra, darbuotojų motyvai ir visa darbo aplinka skiriasi nuo buvusios dvidešimto amžiaus pradžioje ar viduryje. Juk dabar įmonių pelnas didžiąja dalimi priklauso nuo darbuotojų idėjų, kūrybiškumo, gebėjimo sukurti naujus projektus ir produktus. Taigi, ignoruojant darbuotojų emocijas, gali kilti itin daug problemų, kurių galėtų nebūti, jei mokėtume tinkamai išnaudoti šia mūsų prigimties dalį.

Tai ypač aktualu įmonių vadovams. Jiems tenka nuolat bendrauti su žmonėmis pavaldiniais, klientais, todėl labai svarbu teisingai suprasti kitus, mokėti tinkamai perteikti savo mintis, įtikinamai pateikti savo sprendimus ir daryti įtaką kitų žmonių veiksams. Vadovams taip pat ne mažiau svarbu teisingai suvokti, įvertinti savo pačių mintis ir jausmus ir taip priimti tinkamiausius sprendimus, numatyti galimas jų pasekmes.

Straipsnyje apžvelgiama šiuolaikinė Lietuvos bei užsienio literatūroje pateikiamų emocinio intelekto, valdymo produktyvumo, vadovo socialinės-psichologinės kompetencijos apibrėžimų įvairovė, kai kurių autorių siūlomi socialinės-psichologinės kompetencijos modeliai.

Tyrimo objektas - vadovo emocinis intelektas

Tyrimo tikslas - Nustatyti emocinio intelekto reikšmę valdymui

Uždaviniai: Išsiaiškinti emocinio intelekto sampratą ir vaidmenį socialiniai-psichologiniai kompetencijai;

Išanalizuoti vadovo socialinės-psichologinės kompetencijos struktūrą ir ją formuojančius veiksniai;

Metodas - Mokslinės literatūros analizė ir loginė išvada.

Emocinio intelekto sąvoka

Robertas Sternbergas ir Richardas Wagneris (1986, 1987) nurodo tris skirtingas intelekto rūšis: **akademinius** problemų sprendimų įgūdžius, įvertinamus intelekto testais, **praktinį** intelektą, kurio dažnai reikia kasdieniniame gyvenime ir **kūrybinį** intelektą, atsiskleidžiantį reaguojant į naujas situacijas. Intelektu testai gana nebloginai numato mokymosi sėkmę, bet ne taip gerai profesinę sėkmę. Antai, vadybinio darbo sėkmė ne tiek priklauso nuo gebėjimų, įvertintų intelekto įverčiu, kiek nuo mokėjimo valdyti save, tvarkyti savo darbus, vadovauti kitiems žmonėms. Verslininkai, gavę didelį įvertį, atlikdami Sternbergo ir Wagnerio (1986) sukurto vadovo praktinio intelekto testą (nes žino, kaip veiksmingai planuoti veiklą, kaip skatinti žmones, kaip paskirti užduotis ir įpareigoti, kaip suprasti žmones ir kaip patiems daryti karjerą), gauna didesnę užmokestį, ir jų darbas vertinamas geriau negu tų, kurių testo įverčiai maži. Sternbergas, Wagneris (1986) ir kiti primygtinai siūlo skirti akademinį, praktinį ir kūrybinį intelektą.

Kalbat apie daugelį intelekto rūšių -verbalinį, erdvinį, socialinį ir pan. – intelektas apibūdinamas kaip „sugebėjimas suvokti, suprasti ir naudoti simbolius, tai yra mąstyti abstrakčiai“ (Mayer, Forgas, 2001). Tuo tarpu **emocinis intelektas**, kaip priklausantis šiai tarpusavyje susijusių intelektų grupei, apibūdinamas taip: „sugebėjimas suprasti ir panaudoti emocinę informaciją“ (Mayer,

Forgas, 2001). John D. Mayer ir Peter Salovey (Salovey, Mayer, 1990) emocinį intelektą apibūdina kaip vidinius sugebėjimus ir galimybes. D. Goleman (2003) manymu, emocinis intelektas pasireiškia penkiose pagrindinėse srityse, tai yra: savo jausmų pažinimas, emocijų valdymas, gebėjimas siekti tikslo, gebėjimas išvengti kitų žmonių jausmus, žmonių tarpusavio santykiai. Tačiau šiame D. Goleman apibrėžime, kaip teigia pats Mayer ir Forgas (2001) emocinio intelekto suvokimas yra visai kitoks ir labiau apibūdina motyvaciją, tikslo siekimą ir socialinius santykius nei intelektą. Todėl Goleman bandė atskirti dvi susijusias sąvokas - emocinį intelektą ir emocinę kompetenciją, kuri, pasak jo, yra išmoktas įgūdis, pagrįstas emociniu intelektu.

Savaip emocinį intelektą apibūdina kitas pasižymėjęs šios srities specialistas Baron (Mayer ir Forgas, 2001). Jo manymu, emocinis intelektas - tai „nekognityvinių sugebėjimų rinkinys, mokėjimai ir įgūdžiai, kurie daro įtaką asmens sugebėjimui sėkmingai susidoroti su aplinkos reikalavimais ir spaudimu“

Egzistuoja ir daugiau nuomonių apibūdinančių emocinio intelekto sąvoką. Emocinis intelektas kartais įvardijamas kaip artimas racionaliajam intelektui, tik labiau apimantis emocijų supratimą ir išvalgą nei kitas psichinės funkcijas (Amramovitz, 2001). „Plačiausia prasme emocinis intelektas apibrėžiamas kaip sugebėjimas, daugiau ar mažiau susijęs su asmenybės savybėmis, padedantis apdoroti emocinę informaciją, t.y. atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmes, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotuoti. (Remeikaitė, Lekavičienė 2002) Kitur pabrėžiama, kad emocinis intelektas yra būdas atpažinti, suprasti ir pasirinkti, kaip mąstyti, jausti ar veikti; akcentuojamas emocinio intelekto vaidmuo jausmų ir mąstymo integracijai, ryšių ir įtakos šaltini. Sternberg ir Salovey (Goleman, 2003) į intelektą pažvelgę plačiau ir jų tyrimai leidžia suvokti, koks svarbus ir kiek daug gyvenime lemiantis yra emocinis intelektas, pasireiškiantis penkiose pagrindinėse srityse:

1. Savo jausmų pažinimas. Savivoka, jausmo atpažinimas jo reiškimosi metu, yra emocinio intelekto pamatas.

2. Emocijų valdymas. Gebėjimas valdyti jausmus, pakreipti juos tinkama linkme labiausiai priklauso nuo savivokos. Žmonės turintis šio užklupus gyvenimo negandoms, greitai atgauna pusiausvyrą.

3. Gebėjimas siekti tikslo. Siekiant užsibrėžto tikslo svarbu suvaldyti savo jausmus, kad išliktume dėmesingį, kryptingai elgtumės, gerai atliktume darbą ir būtume kūrybingi. Tokį gebėjimą išsiugdžiusieji yra labai veiklūs ir kūrybingi, jie puikiai susidoroja su bet kokiais užduotimis.

4. Gebėjimas išvengti kitų žmonių jausmus. Empatiya, gebėjimas įsijausti į kito žmogaus būseną, yra dar vienas iš emocinės savivokos kylanti savybė. Ši savybė būtina tiems, kurių darbas susijęs su globa, prekyba, valdymu bei mokymu.

5. Žmonių tarpusavio santykiai. Bendravimo menas labai glaudžiai susijęs su gebėjimu valdyti kitų žmonių jausmus. Šios savybės padeda pelnyti populiarumą, lyderio statusą, užmegzti gerus santykius su kitais žmonėmis.

Bendra visų šių apibrėžimų emocinio intelekto problema yra neaiški riba tarp intelektinių gebėjimų ir asmenybės savybių. D. Goleman (2003) pateikia tokį emocinio intelekto apibūdinimą.

Atpažink (Pirmiausia emocinis intelektas - tai gebėjimas įsisąmoninti savo emocijas ir pajusti, ką jaučia kiti žmonės. Ne visi mes galime tiksliai pastebėti, ką patys jaučiame tam tikru momentu. Dar didesnė mįslė - kaip be žodžių atpažinti kito žmogaus jausmus? Net ir kalbėdamiesi žmonės dalinasi ne tik mintimis - jausmai yra neatšiejamas mūsų palydovas, kad ir kur būtume, kad ir ką darytume. Jie lydi mūsų mintis, veiksmus, nuspalvina bendravimą su kitais žmonėmis. Įsisąmoninę ir išmokę atpažinti savo jausmus galėsime lengviau atpažinti įvairias kitų žmonių emocijas.

Suprask. Emocinis intelektas - tai sugebėjimas ne tik atpažinti, bet ir suprasti savo ir kitų žmonių jausmų reikšmę, jų kitimą. Tai teikia daug pranašumų: mes gauname kur kas daugiau informacijos apie tai, kas vyksta mumyse ir aplinkiniame pasaulyje, gerokai daugiau sužinome apie žmones, su kuriais bendraujame, nei tuomet, kai nekreipiame dėmesio į emocijų teikiamą informaciją. Emocijos dažnai papildo, o kartais visai pakeičia mūsų žodžių prasmę, todėl jų nesuprantant skurdėja bendravimas, o kartais tai sukelia didelius nesusipratimus. Vienas iš pirmų dalykų, ką galime padaryti, kad išmoktume tiksliau atpažinti ir suprasti jausmus - parodyti savo jausmus ir leisti juos reikšti kitiems žmonėms. Taip galėsime geriau pažinti kitus ir leisti jiems pažinti bei suprasti mus. Jei supykstate, tai ir sakykite, kad pykstate, o ne kaltinkite blogą orą ar pavaldinį, gadinančius jums nuotaiką. Jūsų jausmai yra pirmiausiai jūsų, o ne kieno nors kito. prasta nuotaika taip pat yra jūsų, o ne blogų oro sąlygų ar pavaldinio elgesio pasekmė. Jei jus slegia artėjantis sudėtingas susitikimas su klientu, tai nebijokite prisipažinti, kad nerimaujate. Tai padės šiek tiek atsipalaiduoti ir išlaikyti atviresnius santykius su kitais žmonėmis, pavyzdžiui, savo sekretore; jai nereikės spėlioti, kas sukėlė jūsų irzlumą - neskandus pietūs, kliento skambutis, jos pačios veiksmai ar dar šimtai kitų priežasčių.

Panaudok. Atpažink, suprask ir panaudok tai, ką sužinojai iš emocijų kalbos. Kaip minėjau, jausti nėra blogai, o greičiau priešingai: jausmai papildo ir pakoreguoja informaciją, kurią gauname iš tiesioginės žmonių kalbos ar elgsenos. Mūsų pačių jausmai mus perspėja apie tokius dalykus, kurių negalime iš karto pamatyti, ir tik vedami "šeštojo jausmo" (aišku, jeigu juo pasitikime ir jo paisome) juos sugebame atrasti.

Valdyk. Norint veiksmingai naudoti emocijas savo gyvenime, reikia mokytis jas valdyti. Tačiau tai nereiškia, kad emocijas būtina slopinti, kaip ilgai buvo manoma. Ypač darbinėje aplinkoje vienintelis pageidaujamas emocijų valdymo būdas buvo jų nuslopinimas. Anksčiau šis būdas atrodė pats parankiausias, nes emocijos buvo suvokiamos tik kaip trukdančios mąstyti ir kartu efektyviai atlikti darbą. Dabar emocijos jau nebelaikomos kliūtimi, trukdančia logiškai mąstyti ir adekvačiai suvokti aplinką. Daug žmonių suprato ir patyrė, kad emocijos, jų supratimas ir valdymas dažnai ne tik netrukdo, bet padeda darbe: kai reikia atrasti sprendimus sudėtingose situacijose,

kilus konfliktui, derantis, aptarnaujant klientus, parduo-dant ir t.t.

Taigi emocijų valdymas reiškia gebėjimą tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje parodyti arba neparodyti savo emocijų. Pavyzdžiui, tam tikrais atvejais atjautę klientą dėl nesėkmės galime lengviau išspręsti jo problemą, netgi jei šis klientas reiškia visiškai nepagrįstas pretenzijas. Nepamirškime, kad atskleisdami emocijas, o ne jas slėpdami įgyjame pranašumą

D. Goleman (2003) išskyrė pagrindinius penkis emocinio intelekto komponentus darbe:

Savimonė (gebėjimas atpažinti ir suprasti savo nuotaikas ir emocijas, pasitikėjimas savimi).

Savireguliacija (gebėjimas kontroliuoti ar nukreipti griaujamus impulsus ir nuotaikas, polinkis susilaikyti nuo vertinimų, galvoti prieš imant veikti).

Motyvacija (aistra darbui dėl kitų priežasčių nei pinigai ar statusas, polinkis siekti tikslų su energija ir užsi-spyrimu).

Empatija (kitų žmonių supratimas, paslaugumo nuo-stata, sprendimų įvairovė).

Socialiniai įgūdžiai ar kompetencija (įtakingumas, komunikacija, konfliktų valdymas, lyderiavimas, pokyčių katalizatorius, ryšių kūrimas, bendradarbiavimas ir koo-peravimasis, grupiniai sugebėjimai).

Taigi, tam tikru požiūriu emocinis intelektas nėra naujas dalykas. Jis faktiškai remiasi ilga asmeninių, so-cialinių ir vidaus/išorės psichologijos tyrimų istorija. Vie-nas pagrindinių teiginių buvo, kad sugebėjimus, susiju-sius su emociniu intelektu, psichologai studijuoja daugelį metų, ir yra sukaupta daug tyrimų medžiagos, rodančios, kad asmens sugebėjimas suvokti ir tvarkyti emocijas, sudaro pagrindą toms socialinėms ir emocinėms kope-tencijoms, kurios yra svarbios praktiškai bet kokiam dar-bui.

Vadovo emocinio intelekto įtaka profesiniai kompetencijai

Valdymas - tai visų pirma darbas su žmonėmis. Va-dovas, blogai pažįstantis žmones, nesidomintis jų intere-sais, nežinantis jų nuotaikų bei nuomonių t.y. nežinantis jų psichologijos, nesugebės rezultatyviai kontaktuoti su pavaldiniais. Todėl kiekvienas vadovas turi turėti žmonių valdymo mokslo pagrindus - žinoti žmogaus ir kolektyvi-nio darbo psichologiją, turėti pedagogikos, etikos žinių ir mokėti šias žinias panaudoti organizuojant kolektyvinį darbą ir bendraujant su pavaldiniais.

Anot Baršauskienės V., Januleviciūtės B. (1999), be psichologijos žinojimo galima išskirti keletą svarbių mo-ralinių vadovo savybių, kurios padeda bendraujant su pavaldiniais ir skatinant juos siekti kolektyvinio tikslo:

- komunikabilumas- sugebėjimas bendrauti, mokėjimas palaikyti formalius ir neformalius tarpusavyo santykius;
- sugebėjimas vertinti kiekvieną žmogų kaip asmenybę, mokėjimas į kiekvieną problemą pažvelgti kito žmogaus akimis;
- aukšta moralė- asmeniniai vadovo interesai turi sutapti su bendrais viso kolektyvo interesais;
- vidinė vadovo pusiausvyra- sugebėjimas net sudėtingiausiose situacijose blaiviai mąstyti, išlikti korektišku, santūrių;
- reiklumas sau ir kitiems;
- intelektas- vadovas turi būti išsilavinęs visose mokslo ir visuomeninio gyvenimo srityse.

Be šių savybių vadovas negalės pasiekti aukštos valdymo kokybės. Todėl valdymo srityje vadovo psichologiniai sugebėjimai yra verti ne mažiau nei profesinės žinios ar organizaciniai sugebėjimai. Be abejo, priklausomai nuo situacijos be anksčiau paminėtų galima rasti ir daugiau psichologinių savybių, būtinų vadovui. Tačiau bendru atveju be šių pagrindinių moralinių savybių neapšieis nė vienas vadovas.

Vadybos teoretikai nesiginčija, kad vadovas yra asmuo, atliekantis valdymo veiklą organizacijoje. Tuo tarpu valdymo sampratų apibrėžimų yra įvairių.

Taigi, vadovo darbo sampratos suformulavimui svarbu apsibrėžti tokios vadybos kategorijas: vadovas, valdymas.

Vadovas - valdymo veiklą realizuojantys asmuo, kuris apsisprendžia kitų žmonių veiksmus ir pastangas, kad pasiektų bendrą tikslą, (efektyviai ar efektingai) panaudojant visas turimas priemones ir išteklius (Razauskas, 1996);

Vadovas - darbuotojas, prižiūrintis kitų žmonių darbą kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Razauskas 1996);

Vadovai - valdymą atliekantys asmenys, atsakingi už organizacijos tikslų pasiekimą. Jų pagrindinis uždavinys - padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti ir įgyvendinti tam tikrus tikslus; jie gali duoti toną ir paveikti darbuotojų požiūrį į darbą (Stoner, Freeman, Gilbert 2001);

Vadovas - tai žmogus, galintis priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėto personalo veiklos srityse, atsakingas apskritai už valdomo padalinio rezultatus, veikiantis jam patikėtą personalą per savo padalinius (Bakanauskienė, 2002).

Taigi, vadovo pagrindinė funkcija - kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys. Vadovaujama tada, kai pavaldiniai noriai laikosi vadovo nurodymų. Vadovai motyvuoja, kad pasekėjai stengtųsi siekti organizacijos tikslų.

M. Woodcock ir O. Francis (Seilius 2001), atlikę daugybę tyrimų, išskyrė vienuolika vadovams privalomų savybių.:

- valdyti save;
- turėti protingų gebėjimų;
- aiškius asmeninius santykius;
- nuolatinį asmeninį augimą;
- problemų sprendimo įgūdžius;
- išradingumą ir naujovių nuojautą;
- sugebėti paveikti aplinkinius;

- žinoti šiuolaikinius valdymo principus;
- sugebėjimą vadovauti;
- sugebėti mokyti ir ugdyti pavaldinius;
- sugebėti formuoti ir ugdyti produktyvias darbo grupes.

Nagrinėjant darbo produktyvumo klausimą remsimės Drucker P. (Jucevičius, 1998) visuotinai pripažinta nuomone, kad organizacijos sėkmę nulemia efektyvus ir efektingas valdymas. Vadinasi vadovo darbas taip pat turi būti efektyvus ir efektingas. Pati organizacija sprendžia, kaip elgtis su savo darbuotojais: ką paskatinti, ką priimti ir ką atleisti. Ji turi būti stipri, kad galėtų nustatyti bendras taisykles, palaikyti drausmę bei tvarką, darbo režimą, be ko negalėtų pasiekti gerų veiklos rezultatų. (Jucevičius, 1998). Organizacijoje juntama socialinė spaudimą pirmiausia primalo atlaikyti organizacijos vadovas. Tad vadovas atlieka nemažai vaidmenų. H. Mintzbergas (Bagdonas, Bagdonienė 2000) išskyrė dešimt vadovo vaidmenų ir juos suskirstė į tris grupes:

tarpasmeniniai santykių palaikymo vaidmenys - valdžios simbolis, lyderis, tarpininkas;

informaciniai vaidmenys - informacijos priėmėjas, informacijos skleidėjas atstovas;vaidmenys, susiję su sprendimų priėmimu, - antreprenieris, trukdymų šalinimas, išteklių skirstytojas ir derybininkas.

Visi šie vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenis lemia vadovo statusas. Bendraudamas su žmonėmis, vadovas kaupia informaciją ir ją apdorojęs perduoda ne tik savo organizacijos nariams, bet ir išorės institucijoms. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima organizacijos veiklai reikalingus sprendimus.

Susipažinus su Mintzbergo vadovų funkcijų skirstymu, nelieka abejonių, kad kiekvienas vadovas atlieka daugybę įvairių darbų. Todėl labai svarbu, kad vadovo, kaip ir kiekvieno pavaldinio, darbe vyrautų pagrindinės (organinės) funkcijos.

Vadovo darbas nėra darbas su daiktais ar įvairiais raštais. Daugiausia laiko jis praleidžia bendraudamas su žmonėmis-pavaldiniais klientais. Todėl svarbu, kad vadovas bendraudamas suprastų žodžiais neišreikštus kitų žmonių jausmus, emocijas, nuotaikas. Tokie vadovai jaučiasi saugūs, kitaip tariant, jų neišmuša iš vėžių kito žmogaus jausmai ar nuomonė, jie nebijo pripažinti savo baimių ir taip paskatina kitus žmones jas pripažinti. Taigi sukurama atvira atmosfera, kuri gali padėti atpažinti pavojus verslo sėkmei, laiku sužinoti apie tai, kas trukdo pavaldinių darbui ir laiku pašalinti kliūtis. Taigi, valdymas nėra fatališkas procesas, jis priklauso nuo konkrečių sąlygų ir konkrečių žmonių.

Hoolas N. (Ilin, 2001) sudarė emocinio intelekto vertinimo metodiką. Ji susideda iš 5 skalių.

1. Savimonė (gebėjimas atpažinti ir suprasti nuotakas ir emocijas, pasitikėjimas savimi);

2. Savireguliacija (gebėjimas kontroliuoti ar nukreipti griaujamus impulsus ar nuotaikas, polinkis susilaikyti nuo vertinimų, galvoti prieš imant veikti);

3. Motyvacija (aistra darbui dėl kitų priežasčių nei pinigai ar statusas, polinkis siekti tikslų su energija ir užsispyrimu);

4. Empatija (kitų žmonių supratimas, paslaugumo nuostata, sprendimų įvairovė);

5. Socialiniai įgūdžiai, gebėjimas atpažinti kitų žmonių emocijas (įtakingumas, komunikacija, konfliktų valdymas, ryšių kūrimas, bendradarbiavimas ir kooperavimasis, grupiniai sugebėjimai.).

Vadovo emocijų supratimas pasireiškia kitų supratimu. Tinkamai suprastos ir išreikštos emocijos padeda skatinti ir įkvėpti pavaldinius: vadovui yra kur kas lengviau suprasti pavaldinių motyvus, dalykus, kurie skatina juos gerai dirbti, todėl vadovas pritaiko savo veiksmus prie pavaldinių vertybių ir motyvų. Be to, vadovo tolerancija, pagarba kitų žmonių jausmams, nuoširdūs santykiai taip pat padės pavaldiniams jaustis saugiau, atviriau bendrauti tarpusavyje ir su vadovu. Taip panaikinama nereikalinga įtampa darbe ir sudaromos palankios sąlygos, leidžiančios labiau susikaupti ir produktyviau dirbti.

Slepiant jausmus, ypatingai neigiamus, eikvojamas pavaldinių darbo laikas, mažėja kūrybiškumas, didina baimę rizikuoti. Nereikšdami savo jausmų darbuotojai gali neadekvačiai vertinti susiklosčiusią padėtį ir todėl priimti netinkamus sprendimus. Tai gali būti ir didesnę darbuotojų kaitą, darbo valandų eikvojimą pašaliniais, ne darbo, reikalams, neefektyvią komunikaciją organizacijoje, įvairiausių nesusipratimų ir darbo efektyvumo praradimą.

Patenkinę emocinius poreikius pavaldiniai jaučiasi produktyvesni, labiau motyvuoti, kantresni, kūrybiškesni. Todėl vadovui svarbu mokytis atpažinti emocijas ir jas valdyti - tai padaryti padeda emocinio intelekto lavinimas.

Pasak Deming ir Juran (Jucevičius, 1998), „daugelis neefektyvios veiklos priežasčių siejasi ne su pačiais vykdytojais, bet su tuo, kad jie naudoja netinkamas ir būdas“. Vadovas kuris, geba valdyti emocijas, lavina įgūdžius jas pažinti tikrai galės pasiekti efektyvių rezultatų personalo valdyme, jį tinkamai motyvuoti.

Emocinio intelekto lavinimas ir valdymas turi įtakos ir vadovo socialiniai-psichologiniai kompetencijai. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998) pateikia tokią socialinės-psichologinės kompetencijos struktūrą: sugebėjimas bendrauti, intelektas, sugebėjimas suprasti darbuotoją, kūrybiškumas, nuoširdumas, sugebėjimas bendradarbiauti, kantrybė, organizuotumas, įsigilinimas į kito būseną, aktyvumas, taktiškumas.

Pastaruoju metu vis daugiau tyrėjų pritaria Goleman D. (2003) pasiūlytam socialinės-psichologinės kompetencijos modeliui, kuriame išskiriamos trys esminės socialinės kompetencijos faktorių grupės: emociniai įgūdžiai, kognityviniai įgūdžiai bei elgesio įgūdžiai. Emociniai įgūdžiai visų pirma siejami su jausmų sritimi. Šioje grupėje išskiriami tokie įgūdžiai kaip: gebėjimas atpažinti ir įvardinti jausmus, gebėjimas išreikšti jausmus, atsparumas stresui, gebėjimas suvaldyti jausmus, empatija, gebėjimas atskirti poelgius nuo jausmų, gebėjimas įvertinti jausmų intensyvumą, gebėjimas suvaldyti impulsus.

Šie įgūdžiai buvo griežtai atskirti nuo kognityvinių įgūdžių, kurie yra susiję su mintimis ir supratimu. Šioje grupėje išskiriami: vidinis dialogas, gebėjimas skaityti ir interpretuoti socialinius ženklus, gebėjimas suprasti kito žmogaus perspektyvą elgesio normų išmanymas, teigiamos nuostatos, gebėjimas spręsti problemas ir priimti sprendimus, adekvatus savęs suvokimas.

Trečią ir paskutinę įgūdžių grupę sudaro elgesio įgūdžiai: verbalinio elgesio įgūdžiai, neverbalinio elgesio įgūdžiai, elgesys, paremtas emociniais ir kognityviniais įgūdžiais.

Wong (Myes, 2000) socialinės-psichologinės kompetencijos struktūroje skiria tokius tris esminius socialinius kognityvinius faktorius:

- socialinė percepcija, apibrėžiama kaip gebėjimas atpažinti, suvokti kitų žmonių verbalinį ir neverbalinį elgesį;

- socialinis insaitas, apibrėžiamas kaip gebėjimas apibendrinti ir atsargiai interpretuoti kitų žmonių elgesį socialiniame kontekste;

- socialinės žinios, apibrėžiamos kaip etiketo taisyklių žinojimas.

Dawn (2001) socialiai kompetetingą žmogų apibūdina kaip asmenį, kuris efektyviai bendrauja skirtinguose socialiniuose santykiuose, geba spręsti socialines problemas ir priimti sprendimus, geba konstruktyviai spręsti socialinius konfliktus, naudotis esminiais socialiais įgūdžiais, geba tiksliai identifikuoti socialinius ženklus bei suvokti konkrečios socialinės aplinkos elgesio taisykles, pasižymi savikontrolė bei nuolatiniu savo elgesio analizavimu, adekvačiu savęs suvokimu, tiki savo gebėjimu įtakoti konkrečią socialinę aplinką.

Hinsch ir Pflingsten (Lekavičienė, 2000) socialinę-psichologinę kompetenciją traktuoja kaip kognityvinį, emocinį ir motorinį elgesio būdų valdymą, kuris tam tikrose socialinėse situacijose veda į ilgalaikį palankų santykį tarp teigiamų ir neigiamų pasekmių, kaip individo pasiruošimą rasti ir įgyvendinti priimtina kompromisą tarp socialinio prisitaikymo iš vienos pusės ir individualių poreikių - iš kitos. Kai kurie autoriai teigia, kad socialinė - psichologinė kompetencija, tai nuo situacijos nepriklausantis balansas tarp aplinkos reikalavimų ir individualių asmenybės sugebėjimų.

Aišku, ne tik vadovo emocinio intelekto lygis lemia komandos ar visos organizacijos darbo sėkmę - jai daro įtaką ir visos darbo grupės narių emocinis intelektas. M. Folet (Zakarevičius, 1998), teigia, kad ypač svarbi grupinė atsakomybė. Kai darbuotojai atlieka vieną ar kitą funkciją, tap jų būtina sąveika. Priešingu atveju veikla bus neefektyvi. Todėl vėlgi svarbu derinant veiksmus kontroliuoti savo emocijas. Čia žinoma sunku išvengti ir vidinių konfliktų, nes anot Seilias (1997) siekiant grupės tikslų, vyksta nesutarimai, nes žmonės atlikdami savo pareigas, priklauso vienas nuo kito. Kad šie konfliktai būtų kuriančioji, o ne griaušančioji jėga, kad jie taptų grupei ir jos nariams maksimaliai naudingi-turi būti protingai valdomi.

Emocinis intelektas nėra absoliuti dorybė, kaip karais teigiama. Kaip ir bet kokie kiti sugebėjimai, jis gali atnešti daug naudos, tačiau susiklosčius nepalankioms

aplinkos sąlygoms aukštas emocinis intelektas gali tapti manipuliavimo žmonėmis įrankiu. Nepalankios sąlygos šiuo atveju dažnai būna priešiška aplinka, pavyzdžiui., kai į atvirai išreikštus darbuotojo jausmus atsakoma abejingumu ar net įžeidinėjimais. Tuomet manipuliavimas kitų žmonių jausmais ir tariamas atvirumas tampa savignyos įrankiu.

Todėl ir teigiama, kad svarbus ne tik vieno žmogaus - vadovo, bet ir visos komandos (darbo grupės, organizacijos), emocinis intelektas: visų įmonės darbuotojų mokymasis priimti, suprasti, valdyti emocijas ir tinkamai jas panaudoti.

Labai didelę reikšmę geram vadovavimui turi vadovo kaip psichologo savybė. Jei vadovas į žmogų žiūrės tik kaip į darbo išteklius, nesistengs su juo bendrauti, bus reiklus kitiems, bet nematys savęs, jis nepasieks aukštos valdymo kokybės. Todėl valdymo kokybei psichologiniai vadovo sugebėjimai ir emocinis intelektas yra verti ne mažiau nei profesinės žinios ar organizaciniai gebėjimai.

Išvados

1. Emocinis intelektas tai viena iš intelekto rūšių. Emocinis intelektas literatūroje nėra vienareikšmiškai apibrėžiamas. Kiekvienas autorius pateikia vis skirtingą emocinio intelekto apibrėžimą. Bendriausia prasme emocinį intelektą galėtume suprasti kaip sugebėjimą suprasti ir panaudoti emocinę informaciją. Emocinis intelektas pasireiškia įvairiose srityse, tai; jausmų pažinime, emocijų valdyme, gebėjime siekti tikslo, suprasti kitų žmonių jausmus. Taip pat derėtų skirti emocinį intelektą ir emocinę kompetenciją. Emocinė kompetencija yra išmoktas įgūdis ir pagrįstas emociniu intelektu.

2. Organizacijoje individas užima svarbią vietą. Jis turi ne vien loginį mąstymą, bet ir jausmus, kuriuos protingai naudojant ir valdant, jie gali tapti sėkmės darbe garantu. Pastebima, kad emocinis intelektas daugybę gyvenimo sričių yra gerokai svarbesnis nei loginis mąstymas ar įprastinis intelektas. Kiekvienas individas į organizaciją atsineša savo emocijas, jausmus, nuotaikas, turi įvairius temperamentus ir charakterius. Norėdami darbinėje aplinkoje pažinti vieni kitus, išvengti konflikto ir efektyviai siekti organizacijos užsibrėžto tikslo privalome kontroliuoti savo emocijas ir atpažinti jas pas kitą žmogų.

3. Vadybinio darbo sėkmė ne tiek priklauso nuo gebėjimų, įvertintų intelekto įverčiu, kiek nuo mokėjimo valdyti save, tvarkyti savo darbus, vadovauti kitiems žmonėms.

Literatūra

1. Abramovitz M. (2001) *What ist your emotional IQ?*//Current Health 2.
2. Bagdonas E. Bagdonienė L.(2000) *Administravimo principai*. Kaunas.KTU
3. Bakanauskienė I. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU, 2002.
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999) *Žmoniškieji santykiai*. Kaunas.KTU
5. Barvydienė V., Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. KTU
6. Dawn S.(2001) *Social competence*. Educacion. Baylor University
7. Goleman D. (2003) *Emocinis intelektas*. Vilnius Presvilka
8. Jucevičius R.(1998) *Strateginio organizacijų vystymo metodologija*. Kaunas. Pasaulio lietuvių mokslo ir švietimo centras
9. Lekavičienė R. (2000) *Psichologija*. Kaunas
10. Lekavičienė R Remeikaitė L., (2002) *Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema*// Psichologija Nr.26
11. Mayer J.D. Forgas P.(2001) *Emotional intelligence in everyday life:scientific inquiry*. Philadelphia
12. Myers D.G.(2000) *Psichologija*. Vilnius. Poligrafija ir informatika
13. Razauskas R. (1996) *Aš vadovas: gero vadovo beiškant*. Vilnius
14. Sternberg, R. J., Wagner, R. K. (1986). *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*. Cambridge University Press: New York.
15. Seilius A. (1997) *Efektyvus vadovavimas*// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.5. VDU
16. Seilius A. (2001) *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija*. Klaipėda.
17. Stoner J., Freeman E., Gilbert R.,(2001) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Zakarevičius P(1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU.
19. Ilin E.(2001) *Emocii i čiustva*. Sankt-Peterburg.

EMOTIONAL INTELLECT INFLUENCE TO MANAGEMENT

Kęstutis Trakšėlys

S u m m a r y

Emotional intellect is disputed in this article. This topic in management was ignored for a very long time – a lot of people from business and science sectors for a long time didn't pay attention and to the importance of the emotions in the activity. It was because formerly company's structure and complexion of work were simpler.

Influence of emotions is very actual to companies managers. They have to communicate with a lot of people (with subordinates and customers) – so for them it is very important to understand others and to say opinion in the right way, assuredly to tender decisions and influence others behaviors. For managers it is also very important to realize and value their minds and emotions in the right way – to make bests decisions and to see their results.

Success of management mostly dependent on attainment to control yourself, administer your works and manage other people.