

## RAZVOJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE ZA USPEH U POSLU

Predavač: Tamara Tomović, MindProtect

## EMOCIONALNA INTELIGENCIJA VAŽNA ZA USPEH U ŽIVOTU

Emocionalna inteligencija nije uvek u skladu sa kognitivnom inteligencijom, ali kao što znate izuzetno inteligentni ljudi, nisu uvek i socijalno prilagođeni (to najčešće podrazumevamo pod EI). Naravno, jedno ne isključuje drugo. Neki odbacuju emocionalnu inteligenciju kao nešto što im jednostavno ne treba ili ih ne zanima. Verujem da je to zbog toga jer je percipiraju samo kao "osetljivost", dok je EI mnogo kompleksniji pojam. Najuspešniji ljudi su veoma inteligentni i imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju.

Možda će vam biti interesantna informacija da su EI prvo počeli da proučavaju naučnici, zatim je postala neverovatno popularna i nije silazila sa naslovnih strana časopisa, da bi krajem 90-ih godina prošlog veka počela da se još više istražuje i populariše na ispravan način i koristi – naročito u oblasti biznisa.

**Zašto koristimo termin "emocionalna inteligencija"?** Reč inteligencija označava skup sposobnosti, kompetencija i veština koje su neophodne za efikasno prilagođavanje, dok je reč emocionalna upotrebljena da istakne drugačiji tip inteligencije koji se razlikuje od kognitivne inteligencije. Odvek se smatralo da je osim standardne inteligencije "još nešto" značajno za uspeh u životu. Naučnici su detektovali veštine koje bi ukazivale na potencijal osobe za uspeh, ali i na zadovoljstvo i ispunjenost. Emocionalna inteligencija svakako nije pojačana senzitivnost, neracionalnost ili neumerenost i njena najveća oblast proučavanja, kao i primena, jeste u oblasti biznisa. U biznisu se jasno vidi kako se predstavljate i razvijate, kako sarađujete sa drugima, donosite odluke i prevazilazite stres.

Emocionalna inteligencija se pojačano istražuje od 90-ih godina prošlog veka, da bi od 1998. godine počela da se prati pažljivije i sa više naučnih dokaza. BarOn-ov model emocionalne inteligencije (1997, 2000) obuhvata skup emocionalnih veština, socijalnih sposobnosti, veština prilagodljivosti itd. **Emocionalna inteligencija se odnosi na razumevanje sebe i drugih, odnose sa ljudima i prilagođavanje i savladavanje zahteva iz neposrednog okruženja.**

Načini na koje možemo posmatrati **emocionalnu inteligenciju**:

1. **EI kao senzacija** – gde je predstavljena kao važnija od IQ-a, koja zajedno sa kognitivnom inteligencijom pomaže osobi da se lakše prilagodi i izbori sa izazovima
2. **EI kao deo ličnosti** - skup različitih crta ličnosti, ali i drugih nekognitivnih kompetencija, veština i sposobnosti (ne-intelektualnih)
3. **EI kao mentalna sposobnost** - u ovom značenju termin *emocionalna inteligencija* je rezervisan za vrstu inteligencije koja procesira i koristi emocije (Mayer, Salovey, Caruso, 2000).

## Tri osnovna modela EI (za one koji žele da znaju više)

Model emocionalne inteligencije koji je predstavljen na ovom kursu je BarOn-ov model koji je "mešoviti model".

EI se može podeliti na 3 modela:

- kao "crtu" ličnosti
- kao maksimalno postignuće
- mešoviti model

BarOn je predložio model "nekognitivne inteligencije". On smatra da su emocionalne, lične, socijalne i adaptivne dimenzije inteligencije često značajnije za svakodnevno funkcionisanje od tradicionalnih, kognitivnih (misaonih) aspekata inteligencije. **Na neki način EI je mera "zdravog razuma i mudrosti"**. Ona se može razvijati i razvija se tokom godina (odrasli imaju u proseku veću EI od dece).

Zašto je ona važna u biznisu? Postoje usamljenici, koji su vrhunski specijalisti, kojima ne trebaju drugi i koji su skoncentrisani na svoj rad i crpe energiju samo iz rada i istraživanja. Njima je, iako ne veruju, potrebna EI da bi savladali prepreke i prevazilazili stres. Verujem da svako može imati koristi od razvoja emocionalne inteligencije. Kada budete razumeli šta sve obuhvata EI, razumećete i zašto.

Većina ljudi u biznisu, kao i u privatnom životu, održava odnose sa drugima, traži njihovu podršku, evaluaciju, voli da sa drugima razmenjuje misli i donosi odluke.

Međutim, EI ne predstavlja samo odnose sa drugima već **uključuje i način na koji razmišljamo o sebi, način na koji se izražavamo – predstavljamo drugima, donosimo odluke i prevazilazimo stres.**

Ipak, EI se najviše primenjuje u biznisu, prilikom odabira kandidata, kod odabira osoba za napredovanje, kao koučing alat. Velike kompanije kao Google imaju "Centre za razvoj EI" (<https://www.eitrainingcompany.com/2016/04/the-leadership-institute-at-google-is-using-emotional-intelligence/>). Sa stručne strane EI se najviše proučava na Univerzitetu Yale - <https://www.ycei.org/>.

## RAZUMEVANJE SEBE

Pre nego što počnemo ovo poglavlje, želela bih da razmislite o nekoliko pojmova. *Ne zaboravite, ja sam lekar, a ne psiholog i neki psiholog bi možda bolje objasnio ove pojmove nego ja.*

Prva stvar koju treba da naučite - mi nismo onakvi kako sebe vidimo.

- **Način na koji razmišljamo o sebi (self – concept)** je organizovan i dinamičan sistem uverenja koja osoba ima o sebi (McLeod, 2008). Naravno, može u potpunosti da se razlikuje od realnosti.
- **Slika o sebi (self-image)** – kako vidite sebe (McLeod, 2009). Obično viđenje sebe nije objektivno, ni onako kako nas većina drugih vidi.
- **Samovrednost** – opšte uverenje koliko ste vredni i koliko drugi mogu da vas vole (Hibbert, 2001).
- **Samopouzdanje** – sposobnost da se prevaziđu izazovi, rešavaju problemi i uspešno živi (Burton, 2015). Obično je povezano sa potvrdom drugih da nešto radimo dobro. Veoma je važno da se gradi na zdravim osnovama kada nešto zaista radimo dobro, a ne lažnim uveravanjima da smo savršeni.

**Kao što vidite, slika koju imamo o sebi i prihvatanje toga koliko smo vredni ne zavisi samo od toga koliko nešto radimo dobro.** Samopouzdanje može da bude veoma krhko i da se poljulja pred prvim neuspehom.

Samoprihvatanje znači koliko volite i prihvatate sebe sa svim svojim snagama i nedostacima. Ono je pozitivno ukoliko imate dosta potvrda iz spoljašnje sredine da ste dobri ili da nešto radite dobro, ali je značajna i vrednost koju mislite da imate. To se gradi najviše u primarnoj porodici, ali su važni i genetika i uticaj spoljašnje sredine. Veoma uspešni ljudi mogu da imaju nisko samoprihvatanje i da se sa tim suoče tek kada dožive prvi neuspeh. Takođe, mogu da sebe potvrđuju stalno kroz uspeh i da zapostave sve ostale aspekte života. Balans veština u EI je izuzetno važan. Izuzetno visoko samoprihvatanje (self-regard) može da prouzrokuje da nerealno sagledavate situaciju, da se neadekvatno pripremate za izazove i nerealno sagledavate svoje nedostatke na kojima bi mogli da radite.

Veliki izazov je kada imate izuzetno visoko mišljenje o sebi koje nije zasnovano na realnim postignućima. Naravno da je, osim u izuzetnim situacijama, za uspeh u životu potreban i težak rad, samodisciplina, fokus, prisutnost, ulaganje u odnose, životni balans, itd. Samoprihvatanje je baza EI i potrebno je vreme da se razvije.

**Kako prepoznati osobu koja ima nisko samoprihvatanje, a uspešna je u poslovnoj sredini?** Takva osoba često negativno reaguje na feedback, prihvata samo izuzetan uspeh, ima veoma visoke standarde koje postavlja sebi. Od komentara pamti samo negativne. Uglavnom je fokusirana na jednu sferu života, to mogu da budu osobe koje sebe investiraju samo u poslovnu sferu života (naravno nije sve crno-belo).

**Kako prepoznati osobu koja ima veoma visoko samoprihvatanje, a uspešna je u poslovnoj sredini:** ne prihvata kritiku, veruje da je uvek u pravu, može da bude veoma arogantna i egoistična, uglavnom ne sluša druge.

Najbolje je da se na razvoju adekvatnog samoprihvatanja radi uz stručnu osobu (psihoterapeuta ili sertifikovanog kouča).

Možete i sami da radite na razvijanju samoprihvatanja, polako razvijajući svoju sposobnost da vrednujete i volite sebe. Ukoliko imate izraženo samoprihvatanje, a vaši uspesi u životu ne prate vašu sliku o sobi, pokušajte da radite na drugoj veštini EI – samoostvarivanju. Saznajte koje veštine treba da razvijete i radite uporno na njima.

## **SAMOOSTVARIVANJE**

Samoostvarivanje je sposobnost i želja da ostvarite svoj potencijal. Ono uključuje ostvarivanje ciljeva, ali pre svega treba da budete sigurni da razumete šta želite i šta vas motiviše da bi vodili uspešniji i ostvareniji život. Osim životnog balansa koji uključuje različite aspekte vašeg života, samoostvarivanje obuhvata i stalno učenje, usavršavanje i želju da napredujete i saznajete nove stvari.

### **POSTAVLJANJE CILJEVA**

Postavljanje životnih ciljeva je veoma važno za uspeh u privatnom i poslovnom aspektu života. Prvi korak u postavljanju cilja je saznanje i spoznaja šta želite da postignete u životu, koji je vaš životni cilj. Važno je da odredite i svoj cilj u određenom životnom periodu. Postavljanje životnih ciljeva nam daje perspektivu i oblikuje naše ponašanje i donošenje odluka. Pre nego što krenete da postavljajte ciljeve, razmislite o različitim aspektima vašeg života. U nekom određenom delu života, jedan aspekt će vam biti važniji od drugog. Važno je da imate dugoročnu perspektivu, ali i da uzmete u obzir da ćete sazrevati i menjati se u tom procesu pa će se tome prilagođavati i vaši dugoročni ciljevi.

**Ljubav:** Da li želite da imate, održite i poboljšate emotivnu vezu?

**Prijatelji:** Koga želite da imate više u životu, zbog čega, kako... (koji prijatelji vam prijaju, inspirišu vas i podržavaju a sa kojima se družite jer vam je prešlo u naviku)

**Karijera:** Šta želite da postignete u karijeri, koji je vaš cilj?

**Finansije:** Koliko želite da zarađujete, do kada? Kako možete da svoje ciljeve prilagodite tome?

**Edukacija:** Da li želite u nečemu posebno da se edukujete? Koja znanja i veštine želite da posedujete?

**Porodica:** Da li želite da imate partnera? Da li želite da budete roditelj? Kako želite da budete viđeni od strane bliže porodice?

**Umetnost:** Da li želite da ostvarite neke umetničke ciljeve, da podstičete sopstvenu kreativnost?

**Stav:** Da li vas nešto zadržava da ostvarite ciljeve? Da li nešto želite da promenite i kakav stav želite da imate? Da li ste optimistični ili pesimistični prema životu?

**Fizički:** Da li sebi postavljate neki cilj u vezi fizičke kondicije? Kako želite da izgledate i da se osećate kada ostarite? Šta vas sprečava da počnete odmah da se bavite svojim telom i zdravljem?

**Zadovoljstva:** Kako želite da se zabavljate? U čemu želite da uživate? Kako izgleda vaš savršen dan?

**Opšte dobro:** Da li želite da svet bude bolje mesto? Kako možete da se angažujete u ostvarenju tog cilja?

Postavljanje manjih ciljeva:

- Kada postavite životne ciljeve, postavite petogodišnje ciljeve da bi ostvarili životni cilj.
- Napravite zatim jednogodišnji, šestogodišnji i mesečni plan koji će vam pomoći da napravite životni plan.

Čuli ste svakako za SMART akronim. Provucite svoje ciljeve kroz SMART?

Cilj treba da je:

- S - Specific/Specifičan (da postignem to i to, naučim to i to...)
- M – Merljiv ili Značajan (toliko novca, toliko kg, toliko knjiga...)
- A – Attainable/Dostižan - Koji se može postići i koji zavisi od vas
- R – Relevant – Relevantan ili nagrađujući
- T – Time-bound/Vremenski isplaniran

Važno je da svaki cilj započnete pozitivnom porukom. Treba da budete precizni, važno je da postavite prioritete, kao i da zapišete ciljeve. Operativni ciljevi treba da budu mali i oni koji se mogu ostvariti. Postavljajte ciljeve koji su pod vašom kontrolom, teško da ih možete ostvariti ukoliko su pod uticajem spoljašnjih faktora. Postavite realne ciljeve.

CILJ – KRAJNJI ISHOD

- Cilj je važan i želim da se borim za njega 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Verujem da je cilj adekvatan 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Imam sposobnost da postignem cilj 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Šta treba da unapredim da bi povećao/la šanse da ću ostvariti cilj?
- Šta može da mi pomogne ako posustanem?
- Ko može da mi bude podrška?
- Koja rečenica će mi pomoći da ostvarim cilj?

## RAZUMEVANJE SOPSTVENIH EMOCIJA

Razumevanje emocija je veština da prepoznamo sopstvene emocije, da ih razlikujemo i razumemo uzrok njihovog nastanka. Emocije su kratkotrajne reakcije sa kojima stupamo u interakciju sa spoljašnjim svetom i one nas, između ostalog, upozoravaju na neposrednu opasnost. Predstavljaju odgovor organizma na događaje iz spoljašnje i unutrašnje sredine, koje imaju značaj za nas. Emocije mogu nastati kada nam se nešto trenutno događa, kada razmišljamo o nekom značajnom događaju iz prošlosti ili zamišljamo budućnost. Emocije su kompleksne i dovode do psiholoških i fizioloških promena. Te promene utiču na naše ponašanje.

U poslovnom svetu emocije nisu bile prihvaćene kao nešto pozitivno. Uglavnom su se povezivale sa slabošću. Danas se razume da su one stalno prisutne, boje naš život i utiču na odluke koje donosimo. Osnovne emocije po dr Ekmanu (Ekman P. Sorenson) su sreća, tuga, strah, iznenađenje, bes i gađenje. Veći broj osnovnih emocija koje percipiramo kao negativne su očigledno doprinele preživljavanju naše vrste. Danas, u najvećem broju situacija, kada proživljavamo emocije visokog intenziteta nismo u neposrednoj životnoj opasnosti.

Emocionalni odgovor na spoljašnji uticaj nastaje u delu mozga koji se naziva amigdala. Ukoliko nisu ugrožavajuće po život informacije se obrađuju u prefrontalnom korteksu (deo mozga odgovoran za analizu i planiranje). Mi onome što vidimo dajemo značenje. Emocije su uglavnom stabilne kroz kulturu i iste emocije se ispoljavaju u odgovarajućim situacijama (Ekman P, Davidson R, Nature of emotions, Oxford University Press 1994).

Jedan isti događaj osobe tumače na različit način. Ukoliko je taj događaj za njih značajan doživeće emociju koja kod svake osobe može biti drugačija. Emotivna reakcija uključuje: kognitivnu evaluaciju – naš stav prema nekoj situaciji, reakciju tela, ponašanje i izražavanje emocije. Razumevanje emocija će vam biti jasnije ukoliko pročitate nekoliko osnovnih postavka racionalno, emocionalno kognitivne bihevioralne psihoterapije (RE&KBT-a).

Ukoliko primetite da ste veoma emocionalni treba da proverite svoj hormonski status i funkciju tiroidne žlezde. Ukoliko primetite promene u svom ponašanju i stanju razdražljivosti trebalo bi više pažnje da obratite na svoje telo. Nezdrava ishrana puna ugljenih hidrata, slatkiši i grickalice koje koristimo za podizanje energije, povećavaju razdražljivost. Više od 2 kafe dnevno takođe može da dovede do uznemirenosti kao i uzimanje manje količine vode, nedovoljno sna, nedovoljno bavljenje fizičkom aktivnošću. Pušenje takođe povećava uznemirenost. Ukoliko u toku dana nemate periode opuštanja možete biti uznemireni, što vremenom može dovesti do pojačane iscrpljenosti. Veoma je važno da imate i grupu podrške, nekoga sa kim možete da iskreno podelite kako se osećate, bez osude. Naravno neka vrsta dnevnika u koji upisujete kako se osećate može vam pomoći da utvrdite obrasce jer verovatno isti ljudi i događaji i način na koji ih tumačite, dovode do određenih emocija.

RE&KBT terapija je jedna od prvih psihoterapija koja je dokazala da nije potrebno da se vraćate „duboko u prošlost“ već da možete radom na svojim uverenjima voditi funkcionalniji život.

RE&KBT-a (racionalno emocionalno kognitivna bihevioralna terapija): OSNOVNI PRINCIPI

- Kognicija (mišljenje) je značajna za emocije. Kako razmišljamo tako i osećamo. Događaji i drugi ljudi ne „čine da se osećamo dobro i loše“, to mi sebi radimo tako što situaciju evaluiramo na određeni način.
- Neodgovarajuće (disfunkcionalno) razmišljanje je jedan od glavnih uzročnika ljudske patnje
- Najbolji način da se prevaziđe to disfunkcionalno osećanje ili ponašanje je da se promeni način na koji razmišljamo
- Genetika i uticaj sredine doprinose nastanku iracionalnih uverenja koje kulturni obrasci održavaju
- Savremeni pristup RE&KBT-a je da treba raditi na iracionalnim uverenjima i njihovom prevođenju u racionalna uverenja jer stalnim uticajem iz spoljašnje sredine ta iracionalna uverenja ojačavaju
- Ta iracionalna uverenja se mogu promeniti, iako ta promena neće neizostavno biti laka. (Potrebno je vreme od oko 6 - 8 nedelja za formiranje novog neurološkog puta)

### **ABCD MODEL:**

Jedan od osnivača REBT-a, Alber Ellis, kako sam naučila kod dr sci Zorice Marić u REBT centru u Beogradu, osmislio je jednostavnu konceptualnu shemu kako bi prikazao ulogu misaonog procesa u emocionalnom poremećaju:

**A (activating event)** – označava aktivirajući događaj (nešto se dogodilo), mi to evaluiramo kao nepovoljno po nas

**C (consequences)** – posledice (emocionalne i bihevioralne) - doživljaj emocija (bes, strah, krivica...) i ponašanje koje nije adekvatno (vikanje, povlačenje, uvređenost)

**B (belief system)** - sistem uverenja. Sistem uverenja se sastoji iz 2 dela: racionalnih i iracionalnih uverenja. Racionalna – dobra po nas (funkcionalna) - iracionalna - nisu dobra po nas (disfunkcionalna)

**D (disputation) je disputacija** – način na koji racionalizujemo situaciju i dokazujemo da naša uverenja nisu utemeljena u realnosti. Ta uverenja se vremenom mogu učvrstiti (nove neurološke veze) i poništiti „stara“ iracionalna uverenja.

Potrebno je vreme oko 6-8 nedelja upornog vežbanja da se učvrsti novo uverenje. Trud koji ćete uložiti da preokrenete misaoni tok kada krene automatski u pravcu racionalnog uverenja će vam se isplatiti. Jasnije ćete misliti, vaše reakcije će biti odmerenije i donosićete odluke koje će biti povoljnije za vas.

Osnovna iracionalna uverenja (zabeležite ukoliko se prepoznajete u nekim od ovih uverenja):

1. Sudbonosno je važno i neohodno da odrasli ljudi budu voljeni i priznati od skoro svake značajne osobe u životu (moraju da me vole i prihvataju, npr. osobe i na poslu koje označimo kao veoma značajne)
2. Čovek mora biti kompletan, aktivan i uspešan u svim važnim oblastima ili bar u jednoj, inače je neadekvatna, bezvredna osoba (moram biti uspešan/ savršen – veoma često IU u poslovnoj sredini)
3. Ljudi se moraju ponašati obzirno i pravedno (veoma često kod mladih osoba)
4. Kada se stvari ne odvijaju onako kako bi čovek želeo i voleo da budu, to je grozno nepodnošljivo stanje (na poslu je česta anksioznost i bes zbog ovog IU)
5. Emocionalni poremećaji su većinom izazvani spoljašnjim događajima i ljudi nemaju mogućnosti da utiču na smanjenje ili povećanje svojih disfunkcionalnih osećanja i ponašanja (zaposleni ne veruju da mogu sami da rade na sebi i da nešto promene u načinu na koji misle. Često tvrde da nemaju vremena da se bave sobom)
6. Ako postoji mogućnost da se nešto loše desi, ljudi treba da konstantno brinu o tome (primetila sam da je ovo IU češće kod žena)
7. Ne umemo da se suočimo sa životnim odgovornostima i teškoćama i bolje je izbegavati ih (nije često u poslovnoj sredini)
8. Čovek je prilično zavistan od drugih ljudi, odnosno neophodni su mu drugi ljudi i nije sposoban da samostalno upravlja svojim životom (retko u poslovnoj sredini)

Primetili ste:

- IMPERATIVE – MORA, TREBA DA.... važno je da naučite da ih prevodite u želje, šta zaista mora... da li morate da budete savršeni, da li šef mora uvek da zna šta radi, da li koleginica mora da zna šta ste sve uradili za nju... Imperativ vas blokira i pokreće čitav niz biohemijskih reakcija koje dovode do emocija visokog intenziteta koje nisu dobre po vas. Najbolje je da delujete „hladne“ glave.
- UŽASAVANJE: Užasavanje (davanje nekom događaju prevelikog značaja), događaj je možda loš, ali užasno je više od 100% loše. Kada uporedite taj događaj sa nekim stvarno lošim događajem u životu (bolest, smrt itd.), razmislite da li je užasno što vam koleginica nije poslala izveštaj na vreme, šef vam se nije javio, kolega pokušao da vas prevvari...ili je samo loše? Kada verujete da je samo loše vi možete da se potrudite i pobrinete (na adekvatan način) da se to ne ponovi.
- NEPODNOŠENJE: Šta zaista ne možete a podnesete, a šta vam je jednostavno teško? Da li je nepodnošljivo što koleginica „stalno priča/greši“ ili je neprijatno, ali vi možete da se zauzmete a sebe i postavite granice.
- LEPLJENJE ETIKETA, OBEZVREĐIVANJE: Kada nekom drugom ili sebi nalepimo etiketu lenjivca, bezobraznika, neznalice itd, naša reakcija na takvu osobu postaje mnogo intenzivnija. Ukoliko sagledamo osobu kao skup pozitivnih i negativnih karakteristika (možda je zaista mnogo više negativnih nego pozitivnih) naša reakcija prema toj osobi/sebi će biti umerenija odnosno adekvatnija. Mi nećemo promeniti tu osobu, već će se promeniti naš odnos prema njoj.

## PODELA EMOCIJA

Postoje pozitivne i negativne emocije. Kada emocija nema, znači da nekom događaju ne pridajemo važnost. Možda smo emocije potisnuli (što utiče na naš proces razmišljanja) ili ne umemo da ih prepoznamo/razlikujemo. Zdrave (funkcionalne emocije su emocije umerenog intenziteta u kojem nema mnogo ličnog), dok su nezdrave (nefunkcionalne) emocije - one koje su visokog intenziteta i koje sadrže mnogo ličnog (ja sam nešto uradio, meni su uradili itd).

**STREPnja - ANKSIOZNOST:** Uznemirenost zbog koje ne spavamo, okrećemo se u krevetu i brinemo jer strepimo da ćemo možda u budućnosti postupiti neadekvatno i nećemo uspeti da se izborimo sa nečim što nam pretilo. Možda sutra imamo važan sastanak na kome „moramo“ da budemo sjajni i ne smemo da „pogrešimo“, a to će istovremeno loše uticati na našu spremnost da prezentujemo najbolje (bićete umorni, bezvoljni, verovatno svadljivi). Zabrinutost i obazrivost, sa druge strane, su značajne jer uključuju npr. dobru pripremu, organizaciju i zadovoljstvo pripremom kada možete sebi dati oduška da se odmorite. Anksioznost je rezultat razmišljanja u vezi budućnosti. Uglavnom nije usmerena na nešto konkretno već obuhvata razmišljanje o mogućim negativnim stvarima koji će se tek dogoditi. Kako razmišljaju ljudi koji strepe: nešto bi loše moglo da se dogodi, uh, bilo bi užasno ako se to dogodi, ja to neću moći da podnesem... Čitav naš organizam dolazi u stanje uzbuđenosti ako tako razmišljamo. Mi se pripremamo da bežimo ili se borimo. Naravno uvek nešto loše može da se dogodi i sigurno je da će se nešto loše i dogoditi. Na nama je da poverujemo da možemo da se snađemo ma kakva da je situacija, takođe da vidimo da li možemo da se adekvatno pripremimo što će uticati na našu sigurnost. Uvek se skoncentrišite na stvari na koje imate uticaja. Anksioznost proizilazi iz iracionalnih uverenja, racionalna uverenja uvode u zabrinutost, koja nije prijatna, ali nam ostavlja mogućnost da se adekvatno pripremimo za neki događaj zbog koga smo uznemireni.

**DEPRESIJA** ili izražena malodušnost: (Bek, 1976) je opisao kognitivnu trijadu koja opisno određuje depresiju: negativan stav o sebi, negativan stav o svetu i negativan stav o budućnosti. Depresiju ponekad možemo da definišemo i kao „*nedostatak emocija*“.

Depresija se karakteriše brojnim uobičajenim simptomima

- Simptomi uključuju tugu, anksioznost, osećaj praznine, osećanje beznadežnosti i pesimizma
- Osećanje krivice, bezvrednosti i bespomoćnosti
- Ne učestvovanje u hobijima i aktivnostima koje su im ranije prčinjavale zadovoljstvo
- Insomnija (nesanica), rano jutarnje buđenje i preterano spavanje mogu biti uobičajeni simptomi
- Poremećaj apetita
- Smanjena energija, zamor, usporenost
- Nemir i iritiranost
- Problem sa koncentracijom, zaboravljanjem, ne donošenjem odluka
- Glavobolje, digestivne poremećaji, hronični bol

Ovo nisu simptomi koji treba da se potisnu. Ukoliko traju duže vremena mogu da dovedu do različitih fizičkih oboljenja kao i perioda kada niste dovoljno aktivni i funkcionalni na poslu, što može dovesti do zastoja u karijeri i ostalim aspektima života. Depresija je veoma česta u

radnom okruženju i može ukazivati na dugotrajnu izloženost stresu i osobu može uvesti u sindrom "burn out-a". Iracionalna uverenja uvode u depresivnost, dok racionalna vode u tugovanje. Tugovanje može nastati kao žaljenje za gubitkom. Gubitak može biti realan, negativan, mada i pozitivne promene kao npr. napredovanje – gubitak pozicije na kojoj ste bili sigurni, a sada ste na poziciji na kojoj morate da se dokazujete (gubitak sigurnosti), mogu navesti osobu da tuguje. Iz racionalnih uverenja proističe tugovanje i adekvatno je da tugujete za nekim gubitkom. Preskakanje faza tugovanja može da ostavi posledice i može da vas sustigne i pojavi se kasnije u nekom „čudnom, neočekivanom“ obliku – kao nervoza, bes itd.

**KRIVICA:** Kognicije krivice imaju dve komponente: Osobe veruju da rade ili su uradile nešto loše. Ovo mogu biti greške ako su nešto uradili ili ako nisu uradili ono što je trebalo. Osobe osuđuju sebe jer su uradile pogrešnu stvar. Osoba koja ima osećaj krivice preuzima svu krivicu na sebe i oduzima više odgovornosti drugima, nego što im pripada. Osoba ne razmišlja o olakšavajućim okolnostima. Beži iz bola od krivice na nezdrav način. Kajanje je (zdrava, funkcionalna emocija) i ona vam pomaže da se smanje šanse da ćete taj postupak ponoviti u budućnosti. Iskoristite događaje zbog kojih se „ne osećate dobro“ da se drugačije postavite i reagujete u sličnim situacijama u budućnosti.

**STID** je nefunkcionalna i blokirajuća emocija. Osobe koje imaju osećaj stida preuveličavaju sramotu otkrivene informacije, osudu ili zapažanje te informacije od strane drugih. Ukoliko smo razočarani (zdrava negativna emocija) što nismo znali neku važnu informaciju na sastanku, jer smo zastali dok smo prezentovali ili nešto zaboravili, ne treba da očajavamo nego da se potrudimo da sledeći put budemo spremniji. Nećemo baš uvek uspeti u tome.

**POVREĐENOST** – Osoba koja se oseća povređeno percipira ponašanje drugih kao nefer, druge doživljava kao nebrizne i nezainteresovane, sebe vidi kao samu i neshvaćenu osobu o kojoj niko ne brine. Povređenost je veoma česta tema razgovora sa mojim klijentima. Način na koji „zahtevamo“ da se drugi ponašaju prema nama i „užasavamo“ se što se tako ne ponašaju nas uvodi u stanje povređenosti koje je veoma disfunkcionalno. Ukoliko smo žalosni jer drugi nisu postupili kako je trebalo, mi možemo da se saberemo, tražimo ljubazno objašnjenje za taj postupak i tražimo da se ubuduće tako ne ponašaju. Ako ne uspemo u tome, možemo da budemo uporni i da onda budemo uvereni da smo uradili sve što je do nas. Onda je na drugima da vide da li je to ponašanje adekvatno, kolegijalno, itd.

**BES** – Bes nije funkcionalan. Kada smo besni uradimo ili kažemo ono zbog čega se veoma često kajemo. Kada smo nezadovoljni (zdrava, funkcionalna emocija) – mi izražavamo svoj stav, suprotstavljamo se nekome, pokazujemo da se ne slažemo sa nekim koji nam blokira cilj, koji nas vređa itd. Znači, nisu sve negativne emocije nekorisne, samo emocije visokog intenziteta dovode do neadekvatnog ponašanja

Na poslu je česta i nezdrava zavist. Osobe koje osećaju nezdravu zavist pokušavaju da: podmetanjem, laganjem, tračevima omalovažavaju osobu kojoj zavide... Zdrava zavist obuhvata želju da postignemo ili imamo to što ima druga osoba ali samo kroz vredan rad i trud. Tek kada napredujemo na taj način, bićemo istinski zadovoljni sobom.

Postoje zdrave i nezdrave negativne emocije – odnosno funkcionalne i disfunkcionalne emocije. Takođe i pozitivne emocije visokog intenziteta mogu da budu disfunkcionalne (najbolje je da ne donosite odluke kada ste preterano srećni, ushićeni, radosni).

Kako da promenite iracionalna uverenja u racionalna? Upornim vežbanjem možete da promenite misaoni tok i da imperative prevedete u želje, užasavanje u razumevanje da situacija nije dobra ali svakako nije užasna, nepodnošenje u prihvatanje da situacija nije adekvatna, ali da je podnošljiva i da možete iz nje da dobijete i nešto dobro. Prihvatanje osoba kao ljudi sa pozitivnim i negativnim karakteristikama, neće promeniti te ljude nego će promeniti vašu reakciju na njih što će povećati vaše šanse da se izborite za svoje ciljeve.

Ne zaboravite da je vaše telo podjednako važno. Trudite se da pijete dovoljno vode, razmišljajte o tome kako se hranite – šta sve unosite u sebe. Bavite se fizičkom aktivnošću. Nekada je dovoljno i 15-20 min svakodnevnog vežbanja i istezanja. Možete da prošetate oko zgrade ili kancelarije brzim hodom 15 min i da to bude dovoljno da se umirite. Naučite da duboko dišete, pre svega abdominalno (stomakom). Sada su dostupne brojne aplikacije za opuštanje i uvod u meditaciju. Značajno je i učenje mindfulness-a. Pokušajte da se okružujete pozitivnim ljudima i ohrabrujte druge da traže rešenje, a ne da „oplakuju“ trenutnu situaciju. Važan je balans, prisustvo zabave, porodice i prijatelja u vašem životu može da vam vrati mnogo energije. Umesto da se „zabavljate“ pretražujući net i čekajući neki „like“ pokušajte da upoznate nove ljude i pomognete nekom.

## POKAZIVANJE EMOCIJA

Postoje kulturološki standardi kako se pokazuju emocije, nije isto da li radite za Japance ili za Amerikance. U našoj kulturi postoje neki stereotipi gde je u većini slučajeva muškarcima dozvoljeno da npr. besne (pokazuju snagu) a ženama npr. da plaču (pokazuju slabost). Na sreću situacija se menja i mlađe generacije više ne prihvataju tako jasne podele. U biznisu postoji uverenje da ne treba pokazivati emocije. Svakako nije preporučljivo da plačete, besnite ili se tresete od straha, jer ljudi ne vole da rade sa visoko emocionalnim osobama. Ono što ih verovatno izbacuje iz takta je „nepredvidljivost“ takvih osoba. Visoka emocionalnost je izražena kod temperamentnih osoba i potrebno je da temperamentne osobe rade više na sebi da bi njihova reakcija na neki stimulans bila pod kontrolom. Postoje istraživanja koja pokazuju da ljudi ne vole da rade sa rukovodiocima ili „tim liderima“ koji previše drame ili paniče. Naravno, već odavno su prevaziđeni stilovi liderstva koji uključuju vladavinu strahom i minimiziranje vrednosti drugih kroz ispoljavanje besa, nipodaštavanje, obezvređivanje itd. Poznato je da takve šefove možete još uvek naći ne samo u našoj nego i u drugim sredinama, ali je važno da pronađete adekvatan način da im pokažete da takav pristup nije motivirajući jer se ljudi povlače na sigurne pozicije kada su zastrašeni i gase se motivacija i kreativnost.

Interesantno je da drugi ne vole da rade ni sa onima koji ne pokazuju emocije. Čak kada je potrebno da biraju, pre će izabrati one koji drame, jer sa njima znaju na čemu su. Ukoliko ste pažljivo pročitali deo razumevanja emocija već ste naučili na koji način možete smanjiti svoju emocionalnost. Kada se umirite nećete promeniti situaciju ili ljude, ali mislićete brže i jasnije i ponašaćete se na način koji će za vas biti povoljniji.

Razmislite:

- Kako izražavate emocije?
- Šta radite kada ste besni? Kako se ponašate kada ste anksiozni?
- Da li drugi o vama misle da ste hladni i distancirani?
- Pitajte svoje kolege – kako se ponašate kada stvari ne idu onako kako ste zamislili?

## ASERTIVNA KOMUNIKACIJA

Ljudi su uglavnom agresivni ili pasivni u zavisnosti od temperamenta ili tipa ličnosti. Da bi naučili da komunicirate asertivno potrebno je da uložite vreme i napor. Jednom kada naučite da asertivno komunicirate, mnogo ćete se bolje osećati i jasnije ćete se zauzimati za sebe. Asertivna komunikacija omogućava da se izborite za svoja prava, zauzmete za sebe, a da pritom ne ugrozite prava drugih. Značajno je da razumete da ukoliko drugoj osobi kažete jasno, razumno i razložno zbog čega nešto ne želite, šta vam smeta, šta vam je važno, druge osobe imaju pravo da se osećaju loše. Mi nismo odgovorni za osećanja drugih. Oni biraju da se tako osećaju. Da, čudno je... ali time što održavaju svoja iracionalna uverenja, ljudi mogu da reaguju negativno na vašu želju da se zauzmete za sebe. Već ste doživeli da kada iznesete svoje mišljenje neki to razumeju kao napad na sebe. Potrebno je da oni rade na sebi, a vi se potrudite da istrajete.

Važno je da i osobe koje se ponašaju agresivno, nauče da je asertivna komunikacija dugoročno mnogo adekvatnija za uspeh u svim aspektima života. Da ne bi zvučali lažno, značajno je da

prvo radite na aspektu razumevanja i pokazivanja emocija da bi naučili da zaista asertivno komunicirate. Pošto postoje brojni treninzi o ovoj temi ja se neću mnogo zadržavati na asertivnoj komunikaciji. Ukoliko birate da se povlačite i ne zauzimate za sebe i svoje ciljeve, važno je da razvijate samoprihvatanje. Možete odabrati i neku stručnu osobu (psihoterapeuta ili kouča) koji će sa vama razvijati samoprihvatanje i vežbati asertivnu komunikaciju.

Razmislite:

- Kome i zbog čega vam je teško da kažete ne?
- Kada se ne zauzimate za sebe? U kojim situacijama se povlačite i posle osećate sram, krivicu
- Kada očajavate što niste drugačije postupili? Koja prava su vam tada ugrožena?
- Kada ste previše agresivno nastupili i time izgubili umesto da ste obezbedili razumevanje ili podršku

## NEZAVISNOST

Neke osobe dobro funkcionišu u timu, dok neke više vole da rade samostalno. Postoje osobe koje isključivo vole da rade sa drugima. U timu se osećaju sigurnije ali u isto vreme vole da razmenjuju ideje, dopuštaju sebi da budu kreativni, inspirišu se time što dolaze do cilja kroz razmenu mišljenja. Takođe osobe koje isključivo vole da rade u timu, mogu da na taj način izbegavaju greške ili da pokušavaju da izbegnu da donose odluke. Zato je uloga svakog tim lidera da kreira sigurnu sredinu, u kojoj će svako moći da izrazi svoje mišljenje, a ne samo naglasnije osobe. Treba da se uspostave pravila komunikacije u kojima se druge osobe ne prekidaju, traži se od svih članova tima da pažljivo saslušaju sve, a ne da se isključivo bore da njihova ideja bude prihvaćena.

Na drugom kraju spektra nalaze se oni koji se isključivo oslanjaju na sebe i najbolje funkcionišu van tima. Nezavisni ljudi mogu biti veoma sigurni u sebe i svoju stručnost. Mogu biti percipirani kao veliki stručnjaci, ali čak i tada je potrebno da razmenjuju svoje misli ili uvode nekog novog člana u svoj sektor, budu „mentori“. „Seniorima“ treba da se jasno objasni koliko je važno da za razvoj organizacije izdvoje vreme za obučavanje i nadgledanje juniora ili mlađih kolega.

Osobama koje su tek došle u organizaciju, mlađim članovima tima je potrebno više podataka, nadgledanja i usmeravanja. Od šefova se ipak traži da ne budu „mikromenadžeri“ već da veruju svojim ljudima. Naravno „vera“ u vaše sposobnosti mora da se zasluži, a ne da se podrazumeva. Naravno i preterana vera, tkz. „forward“ menadžeri koji samo prosleđuju zahteve bez objašnjenja, rokova i svojih predloga, nisu adekvatni za razvoj organizacije.

Ukoliko osobe imaju izražen strah od greške, plaše se da donesu odluku, značajno je da osim na lično stručnom usavršavanju rade i na razvoju samoprihvatanja. Osobe koji stalno traže potvrdu drugih da su nešto uradili dobro, očekuju stalne pohvale i veoma negativno prihvataju svaki nepovoljan „feedback“ treba da ojačavaju. Najuspešniji ljudi rade samostalno, sposobni su da donesu odluku i iznesu ceo projekat, ali takođe uživaju da rade u timu.

- Da li je potrebno da vas neko usmerava, detaljno vam opisuje zadatak, prati vaš rad?

- Da li najbolje funkcionišete kada sa drugima razmenjujete ideje, proveravate njihove stavove, sukobljavate stavove?
- Da li možete da priznate da ste pogrešili i da li preuzimate korake da se ta greška ne ponovi u budućnosti?
- Da li vas „nervira“ kada treba da gubite vreme od svog zadatka time što ćete usmeravati mlađe kolege ili pratiti njihov razvoj?

## TREĆI VELIKI SEGMENT EI SU ODNOSI SA DRUGIMA

Jedna od najvažnijih stvari za koje se vezuje osećanje sreće i ispunjenosti su odnosi sa drugima. Mi imamo različita iracionalna uverenja u vezi drugih. Smatramo da drugi treba da nas vole, da moraju da se ponašaju pravedno, da je užasno što se ponašaju nekorektno itd. Kada imperative pretvorimo u želje, mi razumemo da nije užasno i nepodnošljivo što drugi tako postupaju. Mi želimo da se oni ponašaju drugačije i učinimo sve što je do nas da se promene i drugačije ponašaju, ali smo svesni da drugi neće u svakoj situaciji ispunjavati naše želje.

Postoje različiti stilovi vezivanja sa drugima. Verovatno smo svoj stil vezivanja razvili veoma rano u detinjstvu, a kasnije su interakcije sa drugima potvrdile da drugima „ne treba verovati“ ili ih treba držati „veoma blizu“ da ne bi pobegli. Mnogi stalno traže potvrdu da su drugima važni i značajni. To za druge može da bude veoma zamorno. Kada razumemo koji je naš stil vezivanja, možemo da razumemo bolje našu ulogu u odnosima sa drugima. Stabilni stil vezivanja poštuje druge kao kompleksna bića, razumeju da povremene razmirice ne znače kraj odnosa i ulažu dovoljno vremena i truda da bi održali odnos sa drugima. Odnosi sa drugima su jedan od najznačajnijih faktora za lično osećanje sreće. Trudite se da održavate odnose, gradite mrežu kontakata i ako niste uspešni u tome potražite pomoć stručnjaka.

U svakoj organizaciji je izuzetno važan „network“. To je mreža onih koji vam veruju, koji vas podržavaju. Iniciranje i održavanje kontakata, može vam pomoći da bolje razumete u kom stadijumu se nalazi organizacija, šta se dešava na tržištu i slično, što vam može doprineti da donesete mnogo objektivnije odluke. U organizaciji nije važno da budete „najpopularniji“. Dovoljno je da imate nekoliko osoba sa kojima možete otvoreno da razgovarate. Ipak, ne zaboravite da je to profesionalan, a ne privatan odnos. Osobe ponekad pobrkaju te odnose i mnogo pate zbog prekida nekog odnosa, „izdaje“ itd. Veoma značajna osoba za vaše napredovanje, pristup resursima i ostvarivanje bolje pozicije vašeg tima su šefovi, tako da treba dovoljno vremena i razmišljanja posvetiti adekvatnom razvoju i negovanju odnosa sa nadređenima. Nekada nije dovoljno da samo sjajno radite svoj posao, potrebno je da drugi to vide. Znam, to nije fer - ali život nije fer. Posvetite vreme i razmišljajte o svojim kolegama i članovima svog tima jer će vam to pomoći da ih bolje razumete. Ljudi su različiti, svako ima drugačije vrednosti i motivatore, a na vama je da razumete koje su vaše vrednosti i motivatori i da prihvatite i poštujuete tuđe vrednosti i motivišete ih na način koji je njima značajan.

**EMPATIJA** – mnogo se govori o našoj sposobnosti da razumemo (osetimo) kako se drugi osećaju. Naravno, ukoliko samo zaključimo, a ne proverimo kako se kolega oseća jer smo se mi tako osećali u sličnoj situaciji, možemo da pogrešimo. Ne zaboravite da svi posmatramo svet kroz svoje filtere. Empatija se uči, često učeći od modela (u primarnoj porodici). Od drugih

naučimo da je važno da razumemo i podržimo osobu u stresnim situacijama. Ukoliko niko nije obraćao pažnju na vaše potrebe ili su one bile minimizirane i vi nećete verovatno obraćati mnogo pažnje na druge. Kultura u kojoj se isključivo ohrabruje da budete „cool“ i da ne osećate ništa nije dobra za razvoj organizacije i celokupnog društva. Naravno, značajno je da saosećamo sa drugima, ali i da istovremeno mislimo i na sebe. Osobe kao npr. lekari koji bi bili veoma empatični bi veoma brzo završili sa dijagnozom sindroma izgaranja (burnout).

Isto je i sa osobama na menadžerskim pozicijama. Razumljivo saosećanje sa drugima i podrška, kao i istovremeno insistiranje na dugoročnom ostvarivanju zadatih ciljeva je prava mera empatije u biznisu. Kada razgovarate sa osobom pažljivo je gledajte, slušajte, pratite njen govor tela. Pitajte iskreno šta se događa. Ukoliko nekog pitate kako je a zatim ga ne slušate i još kažete, „dobro haj'mo sada na biznis“, propustili ste dragocenu priliku da se približite, da bolje upoznate i razumete tu osobu. Naravno nije poenta da pokazujete stalno razumevanje za probleme neke osobe zbog kojih trpe drugi članovi tima. Možda bi bilo bolje da se toj osobi pomogne premeštanjem na drugu poziciju, davanjem manje zahtevnih zadataka, itd. Ponekad pomešamo odnose i preslikamo neke porodične odnose u poslovnu sredinu. Ponavljam, ne zaboravite da je u poslovnom okruženju odnos - profesionalan.

Ipak, ne zaboravite da i u najvećim krizama i promenama, ljudi ističu da im je najvažnije bila, ma kakav da je ishod, razumevanje i podrška kolega i menadžmenta.

**DRUŠTVENA ODGOVORNOST** – mnogo se govori o tome da je za opšte osećanje pripadanja, moral kao i za produktivnost važno da razumemo zašto radimo to što radimo. Osećaj da ne radimo nešto samo za sebe već da to ima i širi društveni kontekst može da nam pomogne da budemo značajno inspirisani i dajemo mnogo više od sebe. Osobe koje razumeju da imaju veoma važnu ulogu u timu ili u društvu mnogo lakše prevazilaze izazove, opterećenje i stres.

Izuzetno je značajno da kompanija stalno komunicira kako zaposleni doprinose svojim radom drugima. Takođe i da potvrđuju primerom a ne samo rečima, koliko je značajna uloga tima u postizanju rezultata. Postoje organizacije koje stalno podstiču takmičarski duh. Međutim, nikada ne treba da se izgubi širi kontekst. Zato je važno da u svačiji uspeh bude uključen i uspeh celokupne organizacije, saradnja sa drugim timovima itd.

Ljudi koji iza ili pored sebe imaju tim ili organizaciju su mnogo jači i motivisaniji. Često kompanija postaje i deo identiteta osobe, tako da je to veoma značajno za motivaciju. Opet, treba voditi računa na koji način se rastaju sa tom osobom (ako zbog toga dođe zbog promena na tržištu, spajanja, akvizicija, prodaje, itd) jer povreda može da bude veoma duboka. Naravno, velika je odgovornost svakog zaposlenog da razume racionalno svoju ulogu u organizaciji, a da crpi dodatnu energiju i ostale resurse iz saradnje sa drugima kao i iz svog životnog balansa.

## **ČETVRTI SEGMENT EMOCIONALNE INTELIGENCIJE JE DONOŠENJE ODLUKA**

Da bi bili uspešni u poslu i rukovođenju veoma je značajno da donosimo odluke. Uspešni lideri svakodnevno donose važne odluke. Zato je značajno da budu okruženi ljudima koji imaju znanja i hrabrosti da im skrenu pažnju ako se ne slažu sa nekom odlukom.

Odluke treba da se donose na osnovu dovoljno prikupljenih podataka. Važno je da ste svesni *zamki percepcije* kojima smo svi veoma podložni i da budete sposobni da presečete i ne premišljate se previše kada jednom donesete odluku. Velike prepreke donošenju odluka su neodlučnost – odlaganje, strah da ne pogrešimo i nezdravi perfekcionizam. Budite realni, koliko ljudi poznajete koji nikada nisu pogrešili? Sigurna sam da znate one koji su propustili velike prilike jer su se previše premišljali. Takođe problem kod donošenja odluka može da bude ishitrenost, donošenje odluka na osnovu osećaja (veoma često pogrešnog) iz želje da se što pre oslobodimo pritiska. Veoma često ono što se nazivamo intuicijom je u stvari zbir obrazaca prethodno donošanih odluka na osnovu kojih „osećamo“ da je odluka prava. U nekoj situaciji ona može da nas navede da na osnovu „osećaja“ donesemo potpuno pogrešnu odluku. Zato je važno da pred svaku odluku prikupite dovoljno podataka, konsultujete druge, proverite primere drugih kompanija, razmislite o opcijama i odaberite najverovatniji uspešan scenario. Ostavljanje donošenja odluka do poslednjeg trenutka, kada više nema ispravke, veoma često dovodi do neadekvatnih ishoda. Ne ostavljajte stvari za poslednji trenutak, počnite da prikupljate podatke i razmišljate o problemu na vreme. Mnogi tvrde da najbolje rade pod pritiskom, ali je cena koju plate – u energiji, u onome što su realno zapamtili – velika. Ne zaboravite, kada radite pod pritiskom mogućnost greške je mnogo veća.

### **OBJEKTIVNO SAGLEDAVANJE REALNOSTI**

Često osobe pod pritiskom ne sagledavaju realnost objektivno. Koristeći svoje mentalne filtere ili mehanizme odbrane, povezujući se sa prethodnim iskustvima mi ne sagledavamo realno opasnosti, minimizujemo pretnje, skloni smo da preuveličavamo veličinu krize itd.

Takođe postoje osobe koje su izuzetno objektivne, deluju hladno i realno. Oni često ne uzimaju u obzir kako će ta situacija uticati na kolege i na njih lično. Nijedan ekstrem nije dobar. Važno je da oko sebe imate objektivne osobe sa kojima ćete razmeniti mišljenje. Značajno je i da razgovarate sa osobama koje se plaše za svoju sigurnost, obećanu promociju, nagradu. Ukoliko ljudi nauče da osobi koja odlučuje donesu nepovoljnu informaciju i trpe posledice zbog toga, oni to više nikada neće uraditi, a osoba koja odlučuje će ostati bez izuzetno važnog izvora informacija.

Pitajte druge - šta oni misle kako se vi ponašate u krizi, kada nema dovoljno resursa, kada se pojavila iznenada pretnja od konkurencije, kada shvatite da ste pogrešili? Njihovo viđenje može da vam pomogne da sagledate realno kako se ponašate u krizi.

## KONTROLA IMPULSA

Kontrola impulsa je suzbijanje trenutnog poriva da nešto uradimo radi ostvarivanja dugoročnog cilja. Klijenti često navode da je njihov veliki problem kontrola impulsa. Zbog manje kontrole su uradili i rekli nešto zbog čega su kasnije veoma zažalili. Kontrola impulsa se uči, iako je nekim temperamentima mnogo lakše da se kontrolišu nego drugima.

Pre svega treba da radite na razumevanju sopstvenih emocija i definisanju dugoročnog cilja. Taj cilj treba da sadrži i motivacioni komponentu, odnosno definisanje zbog čega vam je važno da izdržite. Značajno je i da vizuelizujete ko ćete postati ako npr. prećutate nešto, obujete patike i izađete da se prošetate i kada vam se gleda serija, strpljivo saslušate kolegu ili pomognete detetu oko domaćeg zadatka i kada imate nešto „veoma važno“. Da bi izdržali i smanjili mogućnost da nekontrolisano reagujete, minimizujte šansu da „pokleknete“. Sklonite telefon, isbacite slaktiše, stavite opremu za vežbanje pored vrata (u auto), budite u tom trenutku prisutni i setite se zašto vam je važno da izdržite. Da bi neku radnju radili automatski potrebno je da uložite napor. Setite se koliko vam je bilo potrebno da naučite da menjate brzine kada vozite i koliko je vremena bilo potrebno da to radite automatski.

Potrebno je da se umirite. Nekada je važno da fizički napustite prostoriju, dišete itd. Koristite bilo koju tehniku koja vama odgovara da bi dobili na vremenu da se smirite, smanjite svoju emocionalnost što će vam pomoći da budete realniji i reagujete adekvatnije.

Takođe, ukoliko se previše kontrolišete možete drugima delovati kao hladni, nezainteresovani. Mogu da vas percipiraju kao osobu kojoj nije dovoljno stalo ili koja deluje „lažno“. Razmislite kada ste naučili da je kontrola veoma važna i kada ne smete dopustiti drugima da vide da ste „ranjivi“ i da vam je stalo. Počnite sa malim koracima. Pokažite zainteresovanost za druge i podelite sa drugima ako niste sigurni kako da pristupite nekom problemu. Kada naučite da se opustite i dopustite nekim osobama da vam se malo približe, razvićete i adekvatniju mrežu podrške koja je izuzetno značajna za uspeh u karijeri.

## PETA OBLAST EI JE OBLAST PREVAZILAŽENJA STRESA

U poslovanju danas, svi su pod velikim pritiskom. Nekada su se ljudi zapošljavali i dočekivali penziju na istom radnom mestu. Danas ne možete da planirate adekvatno jer nemate dovoljno podataka. Sve se inovira i neprestano menja. Da bi bili funkcionalni na duge staze značajno je da uvedete što pre neku od tehnika za prevazilaženje stresa. Ne zaboravite na povezanost tela i mozga. Da bi nivo stresa bio manji, potrebo je da vodite računa o nivou hormona, a hormoni stresa se najbolje smanjuju kroz fizičke vežbe, prilagođavanjem ishrane, promenom načina razmišljanja, postavljanju granica drugima i balansu privatnog i poslovnog života. Stalnim, kontinuiranim sprovođenjem tehnika opuštanja vi možete da budete dugoročno aktivni i zdravi. Prevazilaženje stresa utiče na vaše odnose sa drugima kao i na vaše lično osećanje sreće.

**FLEKSIBILNOST** – danas svi govore o fleksibilnosti i agilnom delovanju. Naravno, nekim ljudima je to prirodno dok su drugi po prirodi rigidni jer ne odstupaju od svojih utvrđenih šema, načina donošenja odluka, slepo se pridržavaju svog načina mišljenja, donošenja zaključaka itd.

Fleksibilnost se razvija. Ukoliko je od nas bilo zahtevano da razmišljamo po određenim šemama biće nam teško da se odupremo promenama. Ukoliko stalno tražimo da budemo u pravu, nećemo biti dovoljno prisutni da prihvatimo mišljenja drugih, nego ćemo stalno tragati za njihovim greškama i spremati kontra argumente.

Da bi postali fleksibilniji važno je da razvijate samoprihvatanje koje uključuje i prihvatanje sebe kao osobe koja ponekad greši, koja nije uvek u pravu. Emocionalnost može da utiče na naš proces razmišljanja i samim tim da nemamo adekvatan pregled opšte slike i dugoročnog cilja pa je značajno da stalno i uporno radite na smanjenju stresa. Može biti interesantno da gledate i istražujete oblasti koje nemaju direktne veze sa vašom „stručnom oblašću“ jer ćete tako možda razumeti da je sve povezano, da događaji utiču jedni na druge i mi treba da budemo spremni da se prilagodimo. Sigurnost više ne postoji. Možete biti sigurni samo u sebe, svoje znanje, svoju grupu podrške i razvijati optimističan stav da ćete se snaći na kakvu god prepreku da naiđete. Sigurna sam da možete da nabrojite bar 10 situacija u kojima ste se veoma dobro snašli iako su na početku promene izgledale „strašno“. Promena je uvek i nova prilika.

Ponekad osobe koje su previše fleksibilne mogu da izgledaju kao da nemaju svoj stav. Opet je značajno zastupati svoje stavove kada ste zaista uvereni da ste u pravu, a pokušavati da sagledate i druga mišljenja i istražite i druge mogućnosti.

Razmislite:

- Kako donosite odluke, sud o nekome, kako pristupate nekim novim inovativnim rešenjima?
- Koliko se bojite promena?
- Promene su tu, one su stalne i neizbežne, a oni koji se lakše prilagođavaju imaju šansu da budu mnogo uspešniji.

**OPTIMIZAM** – Optimizam je značajan za uspeh organizacije. Uglavnom i pored brojnih dokaza ne gleda se sa razumevanjem na vezu pozitivne psihologije i poslovanja. Optimizam može i da se definiše kao vera da ćete uspeti da se snađete ma kakva da je situacija. M. Seligman je uveo pojam „naučeni optimizam“. Osobe koje su optimistične, očekuju pozitivan ishod su mnogo uspešnije i zdravije od osoba koje uvek sagledavaju i očekuju najgori scenario. Bitno je da razumete:

- Da li očajavate zbog nekog događaja i očekujete da će situacija uvek biti tako crna (permanentnost)
- Da li smatrate da je to vezano za određenu situaciju ili za sve sfere vašeg života (pervazivnost)
- Da li prepisujete ulogu za ishod situacije isključivo kao posledicu vašeg delovanja ili razmišljate i o širem kontekstu (personalnost).

Možda je samo trenutno „loša situacija“ i ona će proći, jer se život sastoji od uspona i padova. Iako se možda poslovni aspekt vašeg života trenutno nalazi u krizi, možda je vaše zdravlje dobro ili vas voli i podržava vaš partner. Možda su spoljni faktori ili je više faktora dovelo do ove krizne situacije, a niste samo vi „krivi“.

Niko ne očekuje od vas da budete nerealni i da gledate svet kroz „ružičaste naočare“. To ne bi bilo dobro jer biste se uljuljkali u „lažnoj“ sigurnosti. Važno je samo da verujete da će

zahvaljujući vašem delovanju ili timskom radu ishod situacije biti povoljan jer ste uložili toliko truda i već ste mnogo puta uspeli da izađete kao pobednik iz izazovnih situacija.

Menjanje misaonog toka koji vodi iz katastrofiranja i užasavanja u veru u sopstvene sposobnosti je veoma značajno da bi organizacija bila agilna. Za lični rad na optimizmu važno je da „uhvatite“ negativni tok misli i da ga menjate u pravcu pozitivnog. Tada ćete moći mnogo adekvatnije da se pripremite za sve izazove.

Ukoliko ne možete da se oduprete „crnim mislima“ važno je da razumete da od brige i očajavanja nemate koristi. Nekada je to kulturološki veoma prihvatljivo da brinete jer to znači da vam je stalo, da nekog volite itd. Ukoliko vam je lakše zamislite „najgori mogući scenario“, razmislite kolika je verovatnoća da se to i dogodi. Ako je verovatnoća mala, zašto brinete? Ako je verovatnoća velika, pripremajte se umesto da brinete. Razmislite o svojim opcijama. Uvek zamislite kako izgleda dan posle ili nedelju dana posle ako npr. izgubite posao.

Ako pak mislite da ne možete da prestanete da brinete jer je to jače od vas, znajte da misli vi kreirate i da možete uz vežbe opuštanja i disanja i da naučite da ih kontrolišete i usmeravate u pozitivnom pravcu.

Uz jačanje samoprihvatanja, veru u sebe i negovanje odnosa sa drugima (onih koji će vas prihvatiti ako posustanete) razvijaćete i pozitivniji pogled na život koji će vam pomoći da budete zadovoljniji, fleksibilniji i da budete fizički zdravi.

Od veština EI za dobrostanje i osećanje sreće najvažnije veštine su samoprihvatanje, samoostvarivanje, odnosi sa drugima i optimizam.

Ovo je bio opis 15 veština EI. One se mogu razvijati. Ne zaboravite, sami ste svesni koje su veštine vaša snaga, a na čemu je potrebno da radite. Ponekad ono u čemu ste veoma dobri može da bude vaš izazov, jer nije u balansu sa ostalim veštinama. Ukoliko niste sigurni možete da testirate svoju EI – testom EQ i 2.0.

Upornim radom razvićete svoju emocionalnu inteligenciju, a time i povećati svoju šansu da budete uspešni. Bićete produktivniji i srećniji kao osoba čime ćete svakako doprineti i uspešnosti organizacije kao i zadovoljstvu svoje porodice.