

INTELIGENCJA EMOCJONALNA

Andrzej Blikle
19 czerwca 2013

Prezentacja i książka
„Doktryna jakości — rzecz o skutecznym zarządzaniu”
dostępne na www.moznainaczej.com.pl



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

W 80% katastrof samolotowych piloci popełniają błędy, którym można byłoby zapobiec, gdyby załoga pracowała bardziej harmonijnie.

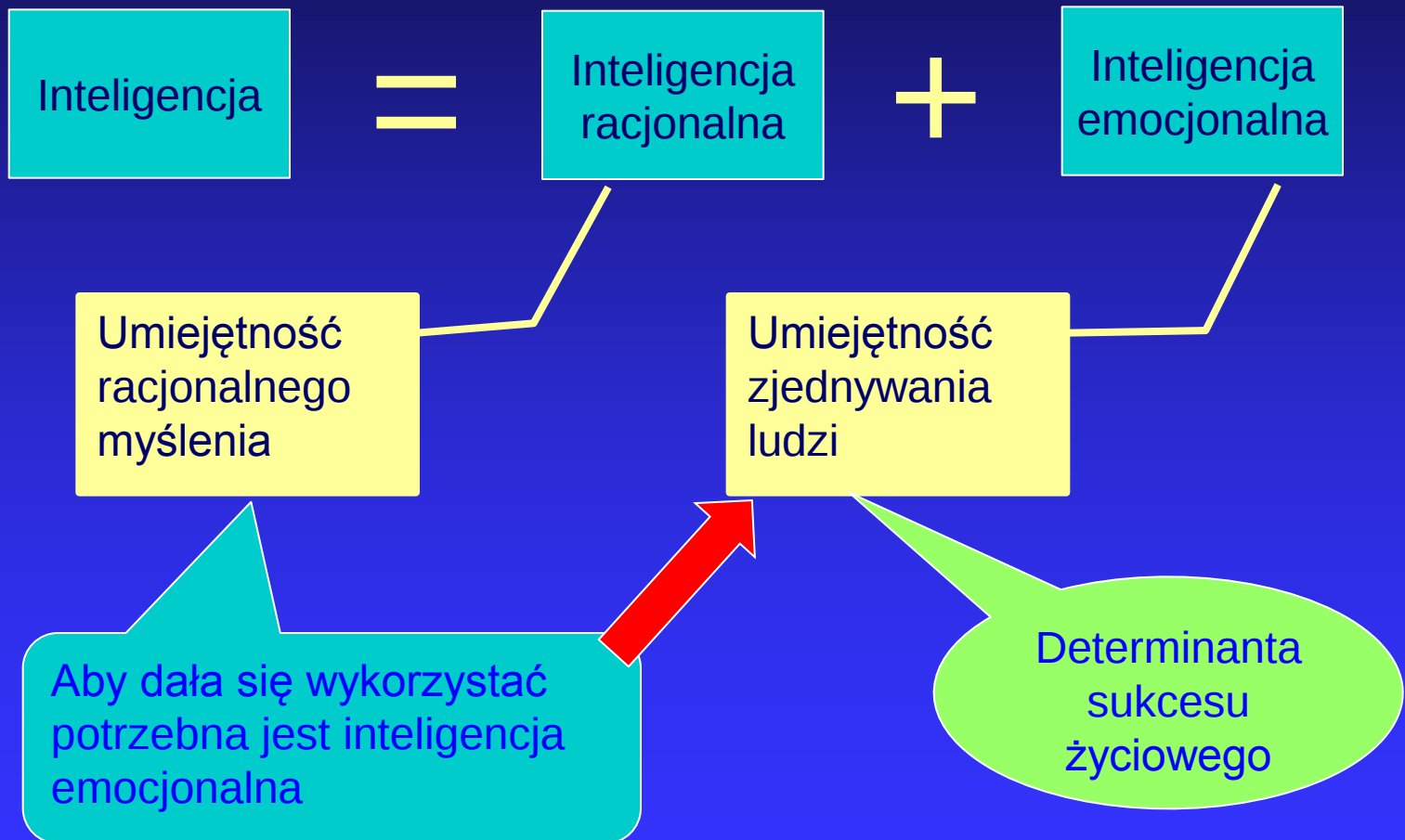
Daniel Goleman

Podobne prawo dotyczy menedżerów i ich firm.

Andrzej Blikle

Indywidualne talenty emocjonalne

Dwie składowe inteligencji



Inteligencja racjonalna

1. Umiejętność analizy stanu rzeczy
2. Umiejętność syntezy przypadków w wiedzę ogólną
3. Umiejętność dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych
4. Umiejętność wyciągania wniosków (dedukcja)
5. Umiejętność definiowania pojęć
6. Umiejętność stawiania i rozwiązywania problemów

Inteligencja emocjonalna

KOMPETENCJE OSOBISTE

Samoświadomość

Rozumienie siebie

Motywacja

Budowanie siebie

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

Empatia:

Rozumienie innych

Umiejętności społeczne

Budowanie zespołu

Rozumienie nie musi
oznaczać akceptacji

Niski poziom inteligencji emocjonalnej pracowników nieuchronnie naraża firmy na wielkie straty.

Daniel Goleman

Umiejętności, które potrzebne są do odniesienia sukcesu, zaczynają się od sprawności intelektu, ale po to, aby wykorzystać składające się na tę potencjalną siłę wszystkie talenty, potrzebna jest kompetencja emocjonalna.

Doug Lennick
American Express Financial Advisors

Przeciętna szkoła uczy głównie sprawności intelektualnych

Badania Instytutu Gallupa

W ciągu 30 lat przeprowadzono 2.000.000 wywiadów z ludźmi pracującymi na różnych stanowiskach,

WYNIKI:

W sumie 278.256
różnych profili

- wyróżniono 34 talenty z zakresu inteligencji emocjonalnej,
- każdy człowiek ma 5 spośród tych talentów (test StrengthsFinder na www.strengthsfinder.com),
- talenty są wrodzone, niezmiennie i trwałe,
- największa przestrzeń do rozwoju człowieka, to jego talenty

Talenty to powtarzające się wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania, które mogą znaleźć pożyteczne zastosowania

34 talenty wg. Inst. Gallupa

talenty związane z umiejętnością współżycia z ludźmi

Osiąganie	Rozwaga	Zbieranie
Aktywator	Rozwijanie innych	Intelekt
Elastyczność	Dyscyplina	Uczenie się
Analitik	Empatia	Maksymalizacja
Organizator	Bezstronność	Optymista
Pryncypialność	Ukierunkowanie	Bliskość
Dowodzenie	Wizjoner	Odpowiedzialność
Komunikatywność	Zgodność	Naprawianie
Rywalizacja	Odkrywczość	Wiara w siebie
Współzależność	Integrator	Poważanie
Kontekst	Indywidualizacja	Strateg
		Czar

Dwa rozpowszechnione błędne poglądy

Przez naukę każdy może stać się kompetentny niemal
w każdej dziedzinie

Największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby to
obszar jej słabości

Tymczasem prawda jest inna:

Największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby to
obszar jej talentów

Trzy elementy silnej strony

- TALENTY (wrodzone) – powtarzające się pozytywne wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania.
- WIEDZA (nabyta) – informacje, prawdy i algorytmy.
- UMIEJĘTNOŚCI (nabyte) – zdolności do działania z wykorzystaniem wiedzy i talentów.

Czy dowolny zestaw talentów
pozwała na osiągnięcie doskonałości?

TAK!

w zakresie tych talentów

Czy mogę u siebie rozwinać nowe talenty, jeśli nie podobają mi się te, które posiadam?

NIE!

**mogę jednak opanować narzędzia (protezy)
radzenia sobie z brakiem talentu**

Pięć sposobów radzenia sobie z brakiem talentu (np. talentu empatii)

- **Bądź w tym choć trochę lepszy;** zdobądź wiedzę w zakresie asertywności, komunikacji i negocjacji.
- **Stwórz system wsparcia;** przygotuj sobie kilka gotowych schematów działań, np. prowadzenia rozmowy w sytuacji konfliktowej.
- **Wykorzystaj któryś z twoich talentów by zdominować słabość;** np. jeżeli masz talent uczenia się, naucz się jak najwięcej na temat budowania relacji z ludźmi.
- **Znajdź sobie partnera;** znajdź kogoś, kto cię wyręczy w przypadku konieczności przeprowadzenia trudnych rozmów.
- **Przestań się tym zajmować;** powiedz swojemu zespołowi: „brak mi empatii, nie oczekujcie więc ode mnie wiele w tym zakresie”.

Czy moje talenty wyznaczają wąską zawodową ścieżkę sukcesu w życiu?

NIE!

Jak wykazały badania Instytutu Gallupa osoby o tych samych talentach mogą odnosić sukcesy w bardzo różnych dziedzinach, np. wybitny sprzedawca i wybitny sędzia

Doskonałość osiągniemy tylko
przez kultywowanie naszych
talentów

Asertywność i szacunek

Cztery sprawności współżycia z ludźmi

1. wiedzieć kiedy i jak ludzi słuchać,
2. wiedzieć kiedy i jak z ludźmi rozmawiać,
3. tak rozwiązywać konflikty, aby nikt nie poczuł się dotknięty z powodu porażki,
4. zbudować i utrzymywać otwarty dialog z tymi, na których nam zależy.

Asertywność

Asertywny kontakt

Kontakt = słuchanie + mówienie

1. stanowczość bez przemocy
2. łagodność bez uległości
3. techniki bez manipulacji

Asertywna postawa

JA: szacunek, moje prawa, ochrona mojej godności

TY: szacunek, twoje prawa, ochrona twojej godności

Cztery asertywne sprawności

- | | |
|-----------------------|---|
| sposób komunikowania | - nadanie komunikatu, np. komunikat JA |
| sposób słuchania | - tzw. aktywne słuchanie |
| sposób argumentowania | - dialog, dyskusja, konsensus |
| sposób bycia | - by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogłada towarzyska” |

Asertywne komunikowanie

Rodzaje i trudności komunikowania

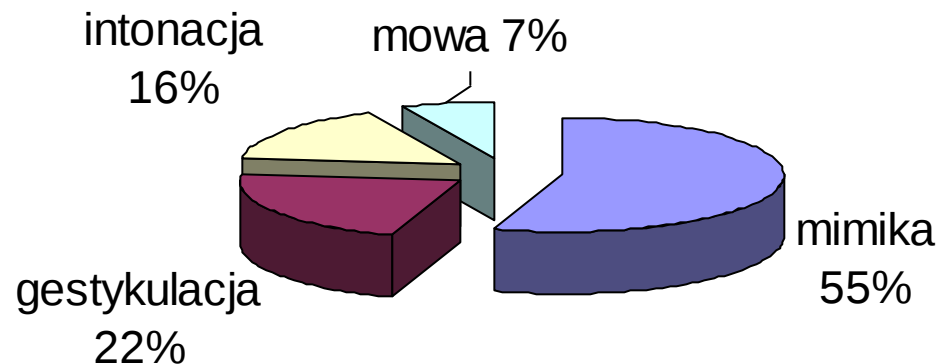
Trzy rodzaje sytuacji komunikacyjnych

pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
korygujące — np. mam zastrzeżenia do twojego raportu.

Trzy stopnie trudności komunikatów korygujących

1. chcemy zmienić czyjś sposób wykonywania zadań,
2. chcemy zmienić czyjś sposób zachowania,
3. chcemy zmienić czyjąś postawę.

Składowe komunikatu emocjonalnego



Gdy słuchamy, nawet w milczeniu (!),
zawsze komunikujemy nasze emocje mową ciała

Zasady asertywnego komunikowania

Postępuj tak, aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę,
postaraj się zobaczyć w twoim rozmówcy człowieka.

Zamiast mówić komuś, jaki jest,
skup się na skutkach jego działania.

Zamiast mówić o tym, że coś jest źle,
porozmawiajmy o tym, co może być lepiej.

Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.

Komunikat „JA”

Dwa rodzaje komunikatów korygujących

KOMUNIKAT „TY”

- wyraża twoją opinię o kimś,
 - stanowi ocenę
- np. twoje zachowanie jest okropnie irytujące!

KOMUNIKAT „JA”

- wyraża twoje uczucia,
 - nie stanowi oceny
- np. twoje zachowanie okropnie mnie irytuje

Komunikat „JA” jest apelem o pomoc i to tłumaczy jego niezwykłą skuteczność

W sytuacjach bezkonfliktowych komunikat „TY” może być całkowicie na miejscu

Komunikat „JA” wyznanie zamiast oceny

Zamiast mówić o tym jaki kto jest, mówimy o naszych uczuciach i emocjach.

- Nie atakujemy, a więc nie prowokujemy obrony.
- Nie można się z nami spierać.
- Prosimy o pomoc, co jest wyrazem zaufania.



Jedynie
w trudnych
sytuacjach
korygujących!

Kiedy ludzie nie chcą się zmienić,
na ogół nie ma sensu bombardować ich dalszymi
komunikatami „JA”;
trzeba raczej szybko przejść do aktywnego
słuchania.

Pułapki trudnych rozmów

- ❑ Błąd przypisania — inni działają źle, bo tacy są, a my, bo takie były okoliczności
- ❑ Agresja — pomaga innym popełnić błąd przypisania
- ❑ Milczenie w cierpieniu — może prowadzić do wybuchów agresji, gdyż manifestujemy, że jesteśmy szlachetniejsi
- ❑ Potrzeba akceptacji społecznej — jesteśmy gotowi postępować absurdalnie

Aktywne słuchanie

mowa
ciała

+

szacunek

+

zrozumienie

Ustawienie frontalne
Szanuj strefę osobistą
Kontakt wzrokowy

Słuchaj
Nie przerywaj
Acha..., mm..., oo...

Najważniejsze emocje
Pytania wyjaśniające
Parafraza
Klaryfikacja końcowa

Zalety aktywnego słuchania

1. Informuje mówiącego, że słuchający zrozumiał i zaakceptował jego stanowisko, choć może się z nim nie zgadzać.
2. Pomaga osłabić emocjonalną reakcję mówiącego.
3. Przynosi zmianę w nastawieniu słuchającego do mówiącego.

*Dlatego dwie uszy, jeden język dano,
iżby mniej mówiono, a więcej słuchano.*
Przysłowie staropolskie

Pamiętaj

Abyś zrozumiał nadawcę, twoje myśli muszą się koncentrować wokół jego przeżyć.

Największą przeszkodą w aktywnym słuchaniu jest skłonność do odpowiadania na wszystkie nasuwające się pytania oraz chęć naprawiania ludzi.

Asertywny spór

Czym jest spór

Spór to nie kłótnia,
ale może się w nią przerodzić!

Spory gospodarcze w Wielkiej Brytanii
kosztują gospodarkę:

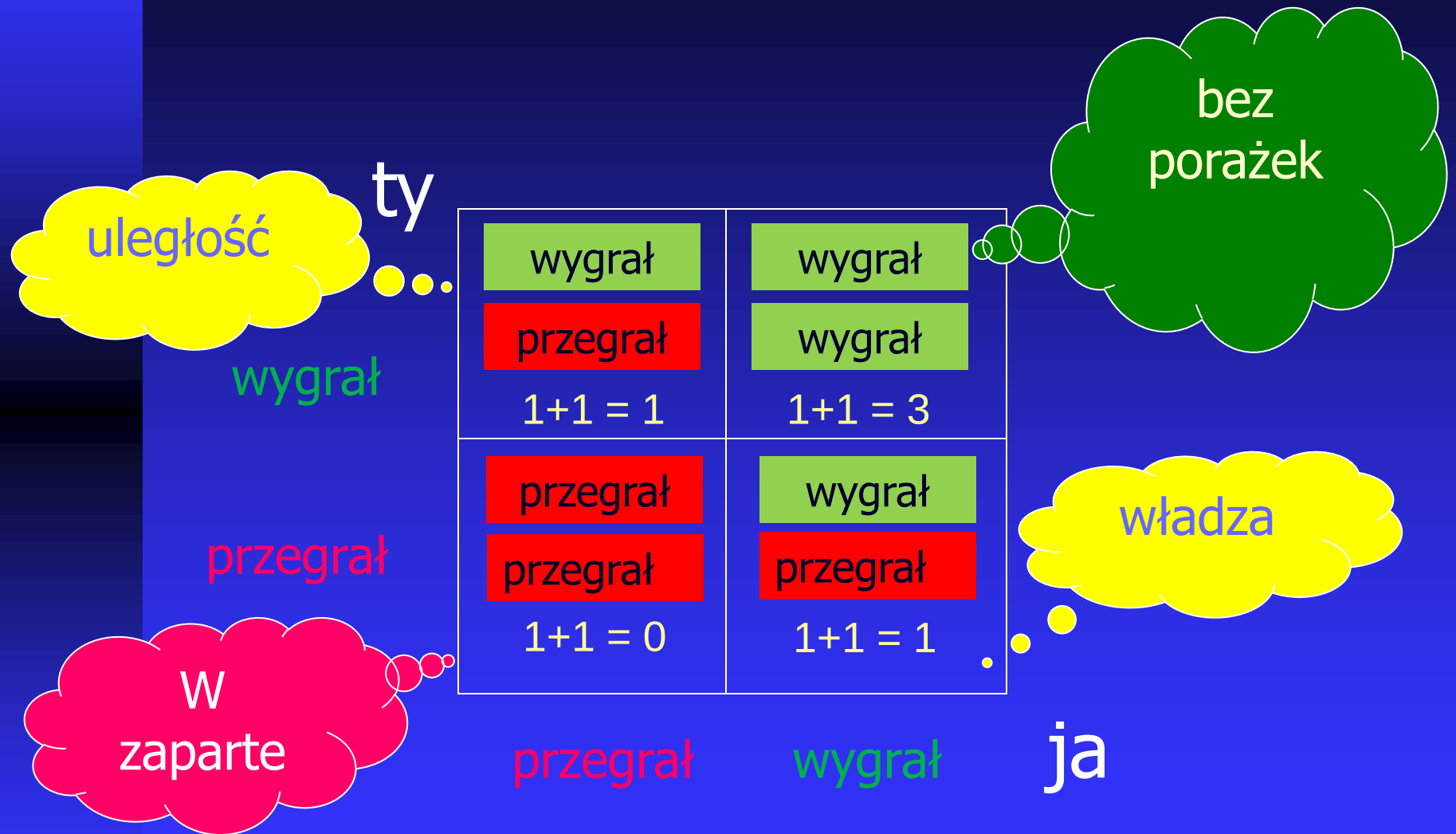
27 mld £ - straty firm

6 mld £ - honoraria prawników

=====

33 mld £

Cztery sposoby zakończenia sporu



Droga do wygrał-wygrał

Walka: wygrał-przegrał



Współpraca: wygrał-wygrał



1. Rozpoznanie i określenie problemu
2. Szukanie możliwych rozwiązań
3. Ocena rozwiązań
4. Podjęcie decyzji na drodze konsensusu
5. Wprowadzenie decyzji w życie
6. Ocena, jak rozwiązanie sprawdza się w życiu

Aby wygrał-wygrał było możliwe strony konfliktu powinny:

1. wiedzieć, że istnieje taki sposób rozwiązywania konfliktów.
2. chcieć takiego rozwiązania.
3. rozumieć, że uczucia są przemijające.

Asertywny konsensus

Negocjacje

najpierw dialog później dyskusja

DIALOG - służy zdobyciu informacji

wymiana poglądów, aktywne słuchanie, pytania wyjaśniające, parafraza, nie komentujemy wypowiedzi drugiej strony!!

DYSKUSJA - służy podjęciu decyzji

porównywanie poglądów, uzgadnianie poglądów, ocena poglądów, konsensus, kompromis, protokół rozbieżności

Asertywne prowadzenie dyskusji

Strony wobec siebie

1. przyjmują asertywne postawy,
2. gdy słuchają, słuchają aktywnie,
3. gdy mówią, szanują adwersarza,
4. przestrzegają zasad etyki i logiki,
5. stosują techniki, ale unikają manipulacji,
6. starają się doprowadzić do konsensusu,
7. szanują przejęte rozwiązania.

TECHNIKI (przykłady)

- elementarna logika klasyczna (rachunek zdań Arystotelesa)
- diagramy pokrewieństwa
- rybia oś
- dwie metody osiągnięcia konsensusu
- protokół rozbieżności

Dwie techniki osiągnięcia konsensusu przy wielu stanowiskach

Eksperyment - tam, gdzie istnieje rozbieżność zdań co do przyszłych faktów

Zjednoczenie w obliczu przeciwnika:

1. każdy uczestnik dyskusji proponuje swoje rozwiązanie,
2. przewodniczący wybierze jedno z nich wg. własnego uznania,
3. to rozwiązanie może być odrzucone jedynie jeżeli uczestnicy zgodzą się jednomyślnie na inne.

Asertywna krytyka

Dwa modele krytyki

PROKURATOR

Udowodnić winę

Oczekiwany bieg wypadków:

zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie winy → zachowanie właściwe

Rzeczywisty bieg wypadków:

zach. niewłaściwe → oskarżenie → poczucie zagrożenia → zach. obronne

COACH

Zmienić zachowanie

Metoda coacha:

zach. niewłaściwe → analiza przyczyn → usunięcie przyczyn → zach. właściwe

Porzuć rolę prokuratora

Prokurator	Coach
Wyraża opinie, ocenia	Opisuje fakty i ich konsekwencje
Posługuje się aluzją	Mówi wprost
Mówi o winie	Mówi o skutkach
Zmusza do utraty twarzy	Pomaga w jej zachowaniu
Mówi o winie i karze	Mówi o zmianie
Musisz się liczyć z utratą premii.	Zastanówmy się nad przyczynami i sposobami ich usunięcia.

Zapraszam na moje konwersatoria z TQM
wstęp wolny
informacja na mojej witrynie
www.moznainaczej.com.pl