

# INTELIGENCJA EMOCJONALNA

## 1 PRZEGLĄD EMOCJONALNEJ INTELIGENCJI

### 1.1 WPROWADZENIE

Wszyscy znamy kogoś, kto jest niesamowicie bystry, a mimo to nie może wydawać się żyć razem. Błyskotliwy student, który zostaje wyrzucony z uniwersytetu lub niesamowicie inteligentny pracownik, który nie może osiągnąć sukcesu w swojej firmie. Z naszej wiedzy wiemy, że mają oni najwyższy poziom inteligencji, ale to nie wydaje się wystarczające, aby zapewnić sukces. Jednocześnie możemy w pewnym stopniu opisać, dlaczego uważamy, że ci ludzie nie odnoszą sukcesów. Nasze opisy obejmowałyby pewne cechy lub zachowania, które nie mają nic wspólnego z inteligencją. Badanie inteligencji emocjonalnej ma swoje korzenie w pracy Darwina, który stwierdził, że ekspresja emocjonalna była niezbędna do przeżycia. Z biegiem czasu naukowcy zaczęli badać, dlaczego standardowa inteligencja nie jest wystarczająca, aby przewidzieć wydajność u danej osoby. Zdali sobie sprawę, że istnieje inny rodzaj inteligencji, który nie jest powiązany ze standardową inteligencją poznawczą - nazywa się to inteligencją emocjonalną. Inteligencja emocjonalna jest stosunkowo nowym przedmiotem badań, choć jej korzenie sięgają czasów Darwina, który stwierdził, że ekspresja emocjonalna była niezbędna do przeżycia. Ale co mamy na myśli mówiąc o inteligencji emocjonalnej? Faktem jest, że istnieje wiele sposobów definiowania inteligencji emocjonalnej. Ale na razie powiedzmy, że to umiejętność bycia świadomym swoich emocji i emocji innych, a następnie wykorzystanie tej wiedzy, aby pomóc w zarządzaniu ekspresją emocji, tak aby sprzyjały sukcesowi, a nie powodowi blokad drogowych. Ci, którzy mają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, lub EI w skrócie, są w stanie zrozumieć fizyczny, umysłowy i społeczny wpływ negatywnych emocji na ich ciała, umysły, relacje i zdolność do realizowania i osiągania celów. Są wtedy w stanie moderować własne emocje, tak aby ich emocje wspierały ich działania i poprawiały jakość ich życia. Inteligencja emocjonalna polega na połączeniu kompetencji, które pozwalają osobie być świadomym, rozumieć i kontrolować własne emocje, rozpoznawać i rozumieć emocje innych oraz wykorzystywać tę wiedzę do wspierania ich sukcesu i sukcesu. innych. Ludzie z wysoce rozwiniętą EI okazują się skuteczniejsi w miejscu pracy, ponieważ potrafią zrozumieć swoje emocje i dlatego zachowują się tak, jak zachowują się. Mogą wykorzystać swoje emocje jako wskazówki do tego, co ich ciało i umysł próbują im powiedzieć. I mogą używać swojej EI, aby naprawdę zrozumieć innych i ich punkty widzenia. Kiedy posługują się tego rodzaju narzędziem, mogą pokonać przeszkody emocjonalne, które powstrzymują nas wszystkich. Mogą zrozumieć, dlaczego inni czują, co czują i dlaczego robią to, co robią, i wykorzystują tę wiedzę, aby pomagać innym w osiągnięciu najlepszych wyników. Mogą szybko rozwiązać konflikt i odzyskać od niepowodzeń. Są dobrzy w kryzysie, silni w komunikowaniu się i odnoszą sukcesy tam, gdzie inni zawodzą. W dalszej części tego przyjrzymy się bliżej niektórym praktycznym przykładom tego, jak EI może ci pomóc w miejscu pracy. Ale teraz spójrzmy, jak inteligencja emocjonalna różni się od naszych tradycyjnych wyobrażeń na temat inteligencji.

### 1.2. TEORIE WIELU INTELIGENCJI

Do ubiegłego stulecia rozumienie inteligencji było ściśle związane z poznaniem funkcje takie jak pamięć, uczenie się i rozwiązywanie problemów. Jednak naukowcy zaczęli rozumieć do lat 1900, że istnieją również nie-poznawcze aspekty inteligencji. Na przykład E.L. Thorndike opisał rodzaj inteligencji społecznej, która była powiązana z zarządzaniem i rozumieniem innych. W roku 1940 David Wechsler rozwinął pojęcie inteligencji nienaukowej, argumentując, że nie

może istnieć pełna definicja inteligencji, dopóki nie będziemy w stanie w pełni zdefiniować aspektów, które nie są związane z tradycyjnie mierzonymi zdolnościami poznawczymi. Następnie w 1983 roku Howard Gardner opublikował przełomową pracę pt. "Ramy umysłu: teoria wielu inteligencji". Twierdził, że ludzie mają więcej niż jeden rodzaj inteligencji i że te typy inteligencji mają również charakter poznawczy, ale nie mogą być w pełni określone przez obecne modele, takie jak standardowe testy inteligencji ilorazowej (IQ). Jego model dla wielu inteligencji skupił się głównie na:

- Inteligencja wewnętrzna: zdolność rozumienia własnych uczuć, motywacji, i lęków
- Inteligencja interpersonalna: umiejętność rozumienia innych, ich pragnień, motywacji i intencji

Praca Howarda Gardniera proponuje dwa dodatkowe rodzaje inteligencji: Inteligencję intrapersonalną i Inteligencję interpersonalną.

Gardner uważał, że te dodatkowe typy inteligencji są tak samo ważne jak tradycyjne inteligencje w przewidywaniu wydajności i sukcesu. Więc chociaż termin inteligencja emocjonalna nie był używany w tym czasie, koncepcja była badana. Dopiero w 1985 roku termin inteligencja emocjonalna został po raz pierwszy użyty w tym znaczeniu, że używamy go dzisiaj, aby opisać te dodatkowe typy inteligencji. Termin ten został wykorzystany w rozprawie doktorskiej Wayne Payne, Studium emocji: Rozwijanie inteligencji emocjonalnej. Od tego momentu pole wzbogaciło się o różne modele definiowania inteligencji emocjonalnej. Model inteligencji emocjonalnej Daniela Golemana, opublikowany w 1995 roku, jest obecnie najbardziej powszechnie uznawanym modelem. Istnieje jednak jeden model, który stał się najbardziej powszechnie uznawany za dokładnie opisujący koncepcję inteligencji emocjonalnej. Został opublikowany w 1995 roku przez Daniela Goldmana w książce Emocjonalna inteligencja: dlaczego może mieć więcej niż IQ. To właśnie po opublikowaniu tego bestsellera termin inteligencja emocjonalna stał się powszechnie używany

### **1.3 ZNACZENIE EMOCJI**

Zgodnie z teorią Darwina, naukowcy dowiedzieli się, że emocje służą celom biologicznym. Sygnalizują nam, gdy coś jest nie tak lub kiedy nasze potrzeby nie są zaspokajane. Kiedy potrzebujemy czegoś, czego nie dostaniemy, lub tego, że nie dostaniemy się regularnie, odczuwamy negatywne emocje. Może to być gniew, strach, rozczarowanie, depresja lub jakakolwiek inna negatywna emocja. Emocje służą celowi biologicznemu - mówią nam, kiedy nasze potrzeby nie są zaspokajane. Istnieją społeczne, mentalne, a nawet fizyczne konsekwencje dla naszej zdolności radzenia sobie z naszymi emocjami. Ponieważ nasze emocje są sposobem, w jaki nasze ciało może z nami rozmawiać, ignorujemy je na własne ryzyko. Nie tylko ignorowanie emocji zapewnia nieszczęśliwość, ale może prowadzić do fizycznych chorób, a nawet przedwczesną śmierć. Stwierdzono, że nie tylko ludzie z wysokim poziomem EI odnoszą więcej sukcesów w swojej karierze, ale są także zdrowsi, bardziej zadowoleni i cieszą się lepszymi relacjami z innymi. Osoby z wysokim poziomem EI mają tendencję do odczuwania zdrowej równowagi uczuć, takich jak:

- Motywacja

- Przyjaźń
- Skupienie
- Spełnienie
- Święty spokój
- Świadomość
- Saldo
- Samokontrola
- Wolność
- Autonomia
- Zadowolenie
- Uznanie
- Połączenie
- Pragnienie

Ale ci z niższym poziomem EI mają tendencję do odczuwania więcej:

- Samotności
- Strachu
- Frustracji
- Winy
- Pustki
- Goryczy
- Depresji
- Niestabilności
- Letargu
- Rozczarowania
- Obowiązku
- Resentymentu
- Gniewu
- Uzależnienia
- Wiktyimizacji

- Niepowodzenia

Dlatego, dla naszego ogólnego szczęścia i jakości życia, musimy nauczyć się rozwijać naszą inteligencję emocjonalną. Z pewnym podstawowym zrozumieniem możesz zmienić sposób, w jaki doświadczasz swoich emocji i sposób, w jaki reagujesz na nie w każdej sytuacji.

## 1.4 EMOCJE I MÓZG

Zanim zaczniesz odkrywać, jak działa inteligencja emocjonalna, ważne jest, aby zdać sobie sprawę, że emocje mają fizyczną podstawę w mózgu. Czy kiedykolwiek czułeś się poza kontrolą swoich emocji? Wszyscy mamy w tym samym czasie lub innym. Można to wyjaśnić nieco sposobem przetwarzania emocji w mózgu. Kiedy bodźce zewnętrzne są odbierane przez jeden z naszych pięciu zmysłów, sygnał jest wysyłany do wzgórza i "tłumaczony" na język sygnałów chemicznych w mózgu. Większość sygnału jest następnie wysyłana do obszaru mózgu odpowiedzialnego za racjonalne myślenie. Jeśli właściwa odpowiedź obejmuje emocje, sygnał jest wysyłany do ciała migdałowatego, centrum emocjonalnego mózgu. Ale jednocześnie, że większość sygnału wysyłana jest do racjonalnego obszaru mózgu w celu przetworzenia, jego część jest wysyłana bezpośrednio do ciała migdałowatego, zanim mózg ma szansę poznawczo przetworzyć sygnał. Innymi słowy, wystarczająco silny sygnał od naszych zmysłów wywoła natychmiastową reakcję emocjonalną, zanim będziemy w stanie zracjonalizować sposób, w jaki powinniśmy zareagować. Kiedy wystarczająco silny bodziec jest odbierany przez zmysły, część sygnału jest wysyłana bezpośrednio do ciała migdałowatego, emocjonalnego centrum mózgu, zanim racjonalna strona mózgu ma szansę określić właściwą odpowiedź. Ta zależność między racjonalnymi i emocjonalnymi częściami mózgu rozwija się od niemowlęctwa, ponieważ dzieci uczą się poprzez emocjonalne relacje, jakie mają z opiekunami w tym samym czasie, gdy rozwija się racjonalna część mózgu. Dodatkowo, jedno badanie pokazało, jak ważna jest zależność pomiędzy emocjonalną i racjonalną częścią mózgu; prawnikowi zdiagnozowano guza mózgu, który wymagał operacji w ramach leczenia. Operacja zerwała połączenia między racjonalnymi i emocjonalnymi obszarami mózgu. Wyniki były bardzo interesujące i zilustrowały fakt, że inteligencja emocjonalna i poznawcza musi współdziałać, abyśmy mogli funkcjonować w świecie. Chociaż jego poziom inteligencji wydawał się taki sam po operacji, nie był już w stanie podejmować decyzji. Dzieje się tak dlatego, że nasz proces decyzyjny jest emocjonalny, oparty na tym, jak odnosimy się do naszych ustalonych wartości. Wyobraź sobie, że niezdolność do podejmowania decyzji wpłynie na ciebie w miejscu pracy i możesz zacząć rozumieć, jak ważna jest właśnie ta jedna koncepcja inteligencji emocjonalnej. Dobra wiadomość jest taka, że rozumiejąc, że nasze emocje są naturalną, neurologiczną odpowiedzią na doświadczanie silnych bodźców, możemy poświęcić czas, aby nasz racjonalny mózg mógł nadrobić zaległości. Możemy zwracać uwagę na to, co mówią nam emocje, ale nauczyć się zarządzać naszą odpowiedzią na nie. Ta praktyka sprawia, że jesteś mniej podatny na przytłaczanie emocjami, ale zamiast tego pozwala ci to regulować i wybierać sposób racjonalnego reagowania na nie. Lekcja jest taka, że nie możemy i nie powinniśmy próbować uciec, uciszyć ani zignorować naszych emocji. Gdziekolwiek pójdziemy, cokolwiek robimy, nasze emocje są z nami. Mają biologiczną i ewolucyjną podstawę, a twoje emocje próbują ci coś powiedzieć. Twoim zadaniem jest nauczyć się ich słuchać i działać zgodnie z najlepszymi interesami.

## 2 DLACZEGO EMOCJONALNA INTELIGENCJA MA ZNACZENIE W MIEJSCU PRACY

### 2.1 WPROWADZENIE

Słowo jest o inteligencji emocjonalnej. Firmy, które kiedyś skupiały się tylko na gdzie ich nowo zatrudnieni uczęszczają do college'u, dowiedzieli się, że samo IQ nie sprawi, że odniosą sukces. Sposób, w jaki zachowują się, sposób, w jaki się wyrażają, oraz sposób, w jaki komunikują się z innymi są tak samo ważne, jeśli nie ważniejsze od wyniku danej osoby w teście wywiadowczym. Firmy zdały sobie sprawę, że samo IQ nie jest w stanie przewidzieć osiągnięć ani sukcesu danej osoby. Pomyśl przez chwilę, kiedy po raz ostatni stanął przed trudnym wyzwaniem w pracy. Jak się po tym czułaś? Na początku możesz być podekscytowany i podekscytowany, ale co jeśli tam było więcej problemów niż oczekiwano w wykonaniu pracy? Inni mogli porzucić swoje obowiązki, albo szef przestał cię wspierać, lub pomimo całej twojej ciężkiej pracy, uruchomienie produktu było nadal rozczarowaniem. Być może masz awans lub spodziewałaś się podwyżki lub premii, ale jej nie dostałaś. A może uważasz, że nie traktowano cię sprawiedliwie w miejscu pracy i że inni idą naprzód z powodów innych niż ciężka praca. Albo po prostu nie możesz się dogadać ze swoim kolegą, bez względu na to, co robisz. Czy możesz opisać, w jaki sposób takie sytuacje sprawiły, że się czujesz? Co więcej, czy potrafisz zrozumieć, w jaki sposób emocje wpłynęły na sposób, w jaki zareagowałaś na tę sytuację? Ile czasu minęło, zanim "przebrniesz" przez sytuację i znów będziesz produktywny? Czy ty lub czy rozumiesz, jak czuli się inni uczestnicy tej sytuacji? Kiedy dana osoba nie rozwinęła swojej EI, mają tendencję do zatrzymania się przez porażki. Nie mogą ominąć tego rodzaju sytuacji, lub zmagają się z tym po długim czasie. Mogą reagować negatywnie na inne osoby zaangażowane, co skutkuje zwiększoną niechęcią i trudnościami w byciu wydajnymi. Mogą przyjmować rzeczy osobiście, które nie są przeznaczone. Mogą czuć się ofiarą, zamiast czuć się wzmocnionymi. Podsumowując, tego typu sytuacje uniemożliwiają im jak najlepsze funkcjonowanie w miejscu pracy. Ktoś, kto ma wysoce rozwiniętą EI, wciąż boryka się z takimi sytuacjami, tak jak wszyscy inni. Jednak sposób, w jaki reagują, jest inny. Są w stanie zatrzymać i przeanalizować, co czują, i zrozumieć, jak te uczucia wpływają na ich zachowanie i ich wybory. Są w stanie rozpoznać, jak inni ludzie się czują i współodczuwać z nimi. Wyobraź sobie, co może być możliwe w miejscu pracy pełnym pracowników o wysoce rozwiniętej EI. Następnie mogą wybrać zachowanie i działania, które pomogą im nie tylko przejść obok sytuacji, ale rozwiązać je - zarówno w sobie, jak i w relacji z innymi. A kiedy będą ćwiczyć, będą coraz szybciej odzyskiwać potknięcia. W swojej najbardziej emocjonalnej inteligencji mogą postrzegać porażki jako doświadczenia związane z uczeniem się i szanse na polepszenie relacji z innymi. Wtedy te blokady drogowe już ich nie powstrzymają, ale raczej pomogą im rozwinąć swój potencjał. Teraz wyobraź sobie miejsce pracy pełne pracowników z wysoce rozwiniętą EI. Co byłoby możliwe? Możesz mieć środowisko pracy, w którym:

- Wszystkie pomysły są szanowane
- Zespoły działają na optymalnym poziomie
- Zatrzymują się plotki i inne negatywne zachowania
- Każdy zachęca i świętuje nawzajem swoje sukcesy

- Bloki obrażeń są szybko pokonane
- Decyzje są oparte na wartości
- Uczciwość jest ceniona
- Relacje w pracy są satysfakcjonujące
- Twój potencjał jest stale rozwijany

## **2.2 PRZYKŁADY PRZYKŁADÓW**

Inteligencja emocjonalna może pojawiać się w wielu formach i mieć wiele wpływów na miejsce pracy. Ale każdy z poniższych przykładów łączy to, że w każdym przypadku EI robiło różnicę w sposobie wykonywania zadań przez pracowników i wynikach, które udało im się wytworzyć.

### **2.2.1 WARTOŚĆ OPTYMIZMU**

W badaniu przeprowadzonym przez Martina Seligmana w Met Life odkryto, że osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej również cechowały się wysokim poziomem optymizmu. W tym sensie Seligman odnosi się do umiejętności radzenia sobie z niepowodzeniami. Odkrył, że optymiści są w stanie spojrzeć na blokadę drogi jako coś zewnętrznego i tymczasowego, podczas gdy pesymiści postrzegają je jako spowodowane wewnętrzną wadą i trwałością. Okazało się, że optymizm jest lepszym wyznacznikiem wydajności sprzedawców niż tradycyjne testy przesiewowe. Brzmi nieźle, ale dlaczego to ma znaczenie? Naukowcy odkryli, że ci sprzedawcy, którzy wykazali się wysokim poziomem optymizmu, sprzedali o 37 procent więcej ubezpieczeń niż pesymistów w ciągu pierwszych dwóch lat pracy. Ponadto firma zatrudniła grupę nowych sprzedawców, którzy nie zdawali normalnych testów przesiewowych, ale testowali wysoko w skali optymizmu. Sprzedali o 21 procent więcej ubezpieczeń w pierwszym roku pracy i o 57 procent więcej w drugim roku pracy. Oczywiście, inteligencja emocjonalna w postaci optymizmu była ważniejsza w przewidywaniu wydajności niż tradycyjne testy "inteligencji", z których firma korzystała. Podobne wyniki znaleziono w L'Oreal. W porównaniu z tradycyjnym procesem wyboru firmy, testy kompetencji EI spowodowały zatrudnienie sprzedawców, którzy sprzedali średnio ponad 90 000 USD więcej niż inni sprzedawcy. Roczny wynik? Ponad 2,5 miliona USD w zwiększeniu przychodów. Ale to nie wszystko - zatrudnieni w EI mieli o 63 procent mniejszą szansę na odejście w pierwszym roku niż sprzedawcy wybrani tradycyjną metodą.

### **2.2.2 OSZCZĘDNOŚCI KOSZTÓW Z EI**

Inny przykład pochodzi z doświadczeń amerykańskich sił powietrznych. Zatrudniając rekruterów, rząd wykorzystał test inteligencji emocjonalnej jako część procesu. Okazało się, że rekruterzy, którzy mieli najlepsze wyniki, byli tymi, którzy zdobyli najwyższe wyniki w teście EI - szczególnie w zakresie kompetencji samoświadomości emocjonalnej, empatii, szczęścia i asertywności. Zatrudnianie pracowników o wysokim poziomie EI daje większe szanse na zatrudnienie odpowiednich osób po raz pierwszy i zmniejsza rotację pracowników, co powoduje znaczne oszczędności. Air Force wkrótce nauczyło się, że może to zwiększyć szanse zatrudniania skutecznych rekruterów o trzy razy więcej, jeśli użyją testu EI. Okazało się, że dzięki testom EI udało się zaoszczędzić ponad 3 miliony dolarów rocznie, ponieważ po raz

pierwszy mogli zatrudnić odpowiednich ludzi. Rezultaty były tak godne uwagi, że rządowy Biuro Rachunkowości (dawniej Urząd Rachunkowości Rządowej) przedstawił informacje Kongresowi, który z kolei zażądał, aby Departament Obrony użył testów inteligencji emocjonalnej w rekrutacji i selekcji we wszystkich siłach zbrojnych.

### **2.2.3 EMOCYJNIE INTELIGENTNI LIDERZY**

Studium przypadku udowadnia, że najlepsi, najbardziej skuteczni liderzy mają lepiej rozwiniętą EI niż inni. Nie tylko to, ale są bardziej skłonni do pozostania w miejscu, niż ci, którzy nie przeszli szkolenia w zakresie EI - co również oznacza oszczędności. A kiedy liderowi się nie uda, zwykle można go przypisać brakowi kompetencji emocjonalnej. Wiele badań wykazało, że najlepszymi liderami w organizacjach są ci, którzy mają wyższy poziom EI. W jednym badaniu przeanalizowano 300 czołowych menedżerów w 15 organizacjach międzynarodowych. Naprawdę wyjątkowi wykonawcy w grupie byli silni w sześciu szczególnych kompetencjach emocjonalnych: dążeniu do osiągnięcia, przywództwie, przywództwie zespołu, pewności siebie, świadomości organizacyjnej i wpływie. W badaniu przeprowadzonym w dużej firmie produkującej napoje badano różnicę w metodach zatrudniania. W przypadkach, gdy najemcy zostali wynajęci tradycyjnymi metodami, 50 procent z nich zostało pozostawionych w ciągu dwóch lat. Większość z nich wyjechała z powodu słabej wydajności. Kiedy firma przestawiła się na wykorzystanie kompetencji emocjonalnych jako czynnika selekcyjnego dla prezydentów dywizji, tylko 6 procent z nich pozostało w ciągu najbliższych dwóch lat. Ale różnica się nie skończyła. Ci, którzy zostali wybrani na podstawie ich EI, były prawdopodobnie w jednej trzeciej oceny wydajności, a także przekroczyli swoje cele skuteczności o 15-20%. Jeszcze bardziej interesujący jest fakt, że inteligencja emocjonalna okazała się ważniejsza we wznoszeniu się na szczyt organizacji niż iloraz inteligencji czy kompetencji kognitywnych. Wykazano, że inteligencja emocjonalna jest ważniejsza, jeśli chodzi o wzniesienie się na szczyt organizacji niż kompetencje kognitywne. Zauważ, że nawet najmniej częste kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej były obecne więcej razy niż kompetencje kognitywne. A w przypadku samokontroli, ci wybrani jako CEO wykazali, kompetencje w zakresie EI siedmiokrotnie częściej niż ci, którzy nie dokonali cięcia. Oczywiście ludzie inteligentni emocjonalnie stają się emocjonalnie inteligentnymi, odnoszącymi sukcesy liderami. Wreszcie, brak EI wydaje się odgrywać rolę, gdy przywódcy nie odnoszą sukcesów. Centrum Kreatywnego Przywództwa wykazało, że istnieją trzy główne powody, dla których kierownictwo wydaje się nieskuteczne. Były to: niezdolność do radzenia sobie ze zmianami, słabe relacje międzyludzkie i niemożność dobrej współpracy z zespołem.

### **2.2.4 EI I BEZPIECZNIEJSZE MIEJSCA PRACY**

Inne badanie wykazało, że EI może mieć wpływ na bezpieczeństwo i stosunki pracy w środowisko produkcyjne. W jednym zakładzie superwizorzy zostali przeszkoleni w zakresie kompetencji EI związanych ze słuchaniem pracowników i pomaganiem im mieć pewność siebie w samodzielnym rozwiązywaniu problemów. Wyniki były imponujące - i być może nieoczekiwane. Oficjalne skargi zredukowane o 80 procent, zakład zdał cele produkcyjne o ćwierć miliona dolarów, a wypadki w czasie zgonu zmniejszyły się o połowę.

## **3 MODELE EMOCJONALNEJ INTELIGENCJI**

### **3.1 WPROWADZENIE**

Definiując inteligencję emocjonalną, stajemy przed wyzwaniem, że nie ma jednej zdecydowanej definicji. Pomiędzy badaczami istnieje rozbieżność co do tego, z jakiej dokładnie terminologii korzystać i jak dokładnie nasze zachowanie może być dotknięte przez EI. Jednak w próbach pełnego zdefiniowania i opisanie EI przedstawiono kilka modeli. Obecnie istnieją trzy główne modele: model umiejętności EI, model cechy EI i model mieszany EI. Ta dziedzina jest tak popularna, że naukowcy wciąż publikują poprawki do tych modeli, więc te informacje zostaną dopracowane, gdy więcej dowiemy się o EI. W środowiskach akademickich i zawodowych istnieje dyskusja, który model EI jest najbardziej wszechstronny. Zaproponowano jednak trzy główne typy modeli. Jedną z możliwych definicji dla EI: wrodzony potencjał odczuwania, używania, komunikowania się, rozpoznawania, zapamiętywania, opisywania, identyfikowania, uczenia się, radzenia sobie, rozumienia i wyjaśniania emocji.

### **3.2 MODEL OPARTA NA ZDOLNOŚCI**

Większość badań tego modelu wykonali Solvey i Mayer. Zdefiniowali oni EI jako: zdolność postrzegania emocji, integrację emocji w celu ułatwienia myślenia, zrozumienia emocji i regulacji emocji w celu promowania rozwoju osobistego. Główne założenia tego modelu mówią, że emocje są użytecznym środkiem informacji w interakcji w środowiskach społecznych i relacjach społecznych. Ważne jest również zrozumienie, że nie wszystkie osoby mają tę samą zdolność przetwarzania informacji emocjonalnych, a następnie odnoszenia tych informacji do ogólnych procesów poznawczych. Model proponuje cztery główne typy zdolności emocjonalnych:

- Percepcja emocjonalna - zdolność jednostki do rozpoznawania własnych emocji i rozumienia emocji wyrażanych na twarzach, głosach i obrazach. Jest to podstawowa umiejętność związana z EI, ponieważ jeśli nie możesz dostrzec emocji, nie możesz nimi zarządzać.
- Wykorzystanie emocjonalne - umiejętność wykorzystywania emocji w celu wykonywania innych czynności poznawczych. Ktoś z wysokim EI może użyć swoich emocji, aby pomóc im myśleć przez sytuację i rozwiązywać problemy. Jest w stanie wykorzystać swoje różne nastroje, aby uzyskać jak najlepszą korzyść przy wykonywaniu wymaganych zadań.
- Emocjonalne zrozumienie - zdolność postrzegania odcieni emocji, które istnieją i jak różne emocje wchodzi ze sobą w interakcje. Umiejętność ta obejmuje również zrozumienie tego, jak emocje mogą ewoluować przez pewien okres czasu.
- Zarządzanie emocjami - umiejętność samoregulacji emocji i regulacji emocji u innych. Osoba o wysokim poziomie tej umiejętności może wykorzystać pozytywne lub negatywne emocje i zarządzać nimi w sposób, który zapewnia ukończenie wymaganych zadań.

Ten model spotkał się z pewną krytyką, ponieważ jest wzorowany na teście IQ. Test Emocjonalny Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) wykorzystuje wyzwania rozwiązywania problemów, które są emocjonalnie naładowane w celu przetestowania zdolności uczestnika na każdej z czterech umiejętności, jak również ogólnej oceny EI. Test zakłada, że zdający będzie reagował na normy społeczne obowiązujące w naszym społeczeństwie i zostanie oceniony przez porównanie odpowiedzi respondenta z globalną próbą innych osób, które



odpowiedziały. Jednak test nie pozwala na emocjonalnie "inteligentne" odpowiedzi, które są unikalne, ale mogą być nadal ważne. Dlatego niektórzy twierdzą, że test nie pozwala na szeroki wachlarz sposobów, w których każda z cech EI może się przejawiać. Innymi słowy, jeśli wymyślisz skuteczny, twórczy nowy pomysł lub rozwiązanie problemu, otrzymasz niski wynik, ponieważ nikt inny nie pomyślał o tym pomysle. Jest to usterka egzaminu, na który nie zawsze można kontrolować. Jedną z możliwych definicji dla EI: Wiedząc, co czuje się dobrze, co czuje się źle i jak dostać się od złego do dobrego.

### **3.3 MODEL UJEMNY EI**

Najnowszy model EI został opublikowany w 2009 roku przez Petridesa i jego współpracowników. To model oznacza odejście od idei, że EI opiera się na umiejętnościach. Zamiast tego proponuje, by ludzie mieli, jako część swojej osobowości, szereg emocjonalnych samoobrażeń i cech emocjonalnych. Cechy te nie są mierzone w sensie naukowym, ale są mierzone przez samoocenę respondenta. Oczywiście zakłada to, że respondent jest w stanie dokładnie opisać swoje cechy. Ważne jest, aby pamiętać, że ten model EI można postrzegać tylko w połączeniu z kompleksową eksploracją osobowości danej osoby. Jest to odmienne od innych modeli, które zakładają, że EI jest umiejętnością opartą na mózgu, a nie środowiskowym aspektem osobowości. Ponieważ jest to najnowszy model EI, zajmie to trochę czasu, zanim będzie można go w pełni zbadać i potwierdzone lub odrzucone przez społeczność badawczą.

### **KOMPETENCJE EI GOLEMAN**

**Samoświadomość:** Wiedząc, jak się czujemy w danym momencie i wykorzystujemy nasze intuicje pomóc w podejmowaniu decyzji; mając realistyczne zrozumienie naszego własne umiejętności i silne poczucie pewności siebie.

- Emocjonalna samoświadomość
- Dokładna samoocena
- Pewność siebie

**Zarządzanie sobą:** radzenie sobie z własnymi emocjami, aby nie przeszkadzały, ale ułatwiać; posiadanie umiejętności opóźniania gratyfikacji w dążeniu do celu; dobre samopoczucie po utracie emocjonalnej; tłumaczenie naszych najgłębszych, najprawdziwszych preferencji w działaniu w celu poprawy i osiągnięcia sukcesu.

- Samokontrola
- Wiarygodność
- Sumienność
- Zdolność adaptacji
- Orientacja osiągnięć
- Inicjatywa

Świadomość społeczna: wyczuwanie tego, co odczuwają inni; umiejętność rozumienia sytuacji z perspektywy innych; kultywowanie relacji z różnorodnymi ludźmi.

- Empatia
- Świadomość organizacyjna
- Orientacja usług

Umiejętności społeczne: radzenie sobie z emocjami związanymi z relacjami z innymi ludźmi; zdolny przeczytać zawłości interakcji społecznych; zdolne do interakcji w życiu społecznym dobrze sytuacje; potrafi wykorzystać ten zestaw umiejętności do wpływania, przekonywania, negocjowania, i prowadzić.

- Wpływ
- Przywództwo
- Rozwój innych
- Komunikacja
- Zmień katalizator
- Zarządzanie konfliktem
- Budowanie obligacji
- Praca zespołowa i współpraca

Najważniejsze, aby rozpoznać model EI Golemana, to fakt, że kompetencje te nie są uważane za wrodzone. Zamiast tego muszą one być rozwijane w miarę upływu czasu, aby rozwijać i poprawiać wydajność. W przeciwieństwie do IQ, które uważa się za "naprawione", zanim osiągniemy wiek dorosły, EI nie jest. Możesz dalej rozwijać swoją inteligencję emocjonalną przez całe życie.

#### 4 SELF-AWARENESS

##### 4.1 WPROWADZENIE

W kompetencjach Golemana samoświadomość stanowi fundament wszystkich pozostałych. Nie rozpoznając tego, co czujesz, nie możesz przejść do innych kompetencji. Selfawareness obejmuje trzy umiejętności:

- Emocjonalna samoświadomość
- Dokładna samoocena
- Pewność siebie

W pewnym sensie te trzy umiejętności można również powiedzieć, że opierają się na sobie nawzajem. Najpierw musisz być świadomy swojego stanu emocjonalnego, a następnie możesz to ocenić. Mocne zrozumienie emocji i zrozumienie tego, w jaki sposób się manifestują,

pozwała poczuć się bardziej pewnymi siebie i kontrolować, co oczywiście zwiększy Twoją pewność siebie. Przyjrzymy się tym umiejętnościom po kolei.

## **4.2 EMOCJONALNA SAMOŚWIADOMOŚĆ**

### **4.2.1 WPROWADZENIE**

Kiedy nie jesteśmy świadomi naszych uczuć i ich przyczyn, prowadzenie szczęśliwego, produktywnego życia jest trudne, jeśli nie niemożliwe. Oczywiście, mogą pojawić się zewnętrzne oznaki sukcesu, takie jak pieniądze, prestiż lub sukces zawodowy. Ale aby być naprawdę szczęśliwym, musimy być w stanie określić, co sprawia, że czujemy się dobrze. W tym samym czasie musimy być w stanie określić, kiedy coś nas źle czuje. Następnie musimy wykorzystać tę wiedzę do informowania o naszych działaniach. Nie możemy naprawdę być szczęśliwi i produktywni, dopóki nie będziemy świadomi naszych uczuć i tego, co je powoduje. Brzmi to zwodniczo prosto, ale zaskakujące jest to, jak niewiele osób jest w stanie dokładnie określić, co czują, kiedy je odczuwają. Pełne uświadomienie sobie naszych uczuć wymaga nie tylko uznania ich, ale także zidentyfikowania ich i, ostatecznie, zaakceptowania przesłania, które próbują nam przekazać. Niestety, nasze społeczeństwo nie jest nastawione na odczuwanie naszych emocji, ale raczej powoduje, że większość z nas próbuje je zignorować. Niektórzy badacze w terenie twierdzą, że emocjonalną. Jednak cały czas pod powierzchnią coś jest nie tak. Nasze ciało próbuje nam powiedzieć, że jesteśmy nieszczęśliwi, zestresowani, niespełnieni, samotni, przerażeni lub odczuwający inne emocje. Mówi nam, że musimy zrobić coś innego. Jednak wydaje się, że zapomnieliśmy, jak służyć. Kiedy rozwiniemy swój poziom emocjonalnej samoświadomości, będziesz w stanie określić, jak się czujesz w danym momencie. Możesz określić skąd pochodzi uczucie, a także, jak ciało wyraża to uczucie. Możesz na przykład uświadomić sobie, że jesteś zły, a mięśnie twojego ciała są napięte. Lub możesz rozpoznać, że jesteś niespokojny i uświadomić sobie, że twoje dłonie pocą się w rezultacie. Kiedy masz emocjonalną samoświadomość, możesz określić, jak się czujesz w danym momencie, skąd to uczucie pochodzi i jak twoje ciało wyraża to uczucie.

### **4.2.2 ZWIĘKSZENIE SAMOŚWIADOMOŚCI**

Uświadomienie sobie swoich emocji wymaga praktyki. Na początku ludzie używają różnych metod, takich jak jedzenie, picie, palenie, przyjmowanie leków, ćwiczenia obsesyjnie lub nadmiernie pracują jako sposoby ignorowania ich emocji. Pozostajemy w zawodach, których nienawidzimy, relacjach, które są niespełnione lub uwięzionych w powtarzaniu negatywnych zachowań, ponieważ ignorujemy emocje, które te rzeczy wywołują. Dostajemy bardzo dobrą racjonalizację, dlatego wciąż powtarzamy nasze zachowania lub pozostajemy w związkach, w których nie czujemy się w pełni zaangażowani. Nasze społeczeństwo nie jest zasadniczo nastawione na zachęcanie nas do odczuwania naszych emocji. Zamiast tego, większość z nas nauczyła się angażować w radzenie sobie z zachowaniami, a nie ćwiczyć inteligencję i możesz mieć trudności z określeniem konkretnych emocji, które odczuwasz. Ale twoja zdolność dostrzeżenia tego, co czujesz, wzrośnie w czasie. Oto kilka sugestii, które pomogą Ci zwiększyć samoświadomość.

#### **1. "Odprawa" ze sobą.**

Aby zacząć identyfikować swoje emocje, musisz poświęcić na to czas. Harmonogram na szczególne czasy w ciągu dnia, kiedy możesz być sam i spokojny. Być może pierwszą rzeczą rano, pora obiadowa i pora na łóżko to dobry moment na rozpoczęcie. Na początku będziesz robił to w regularnych odstępach czasu, aby nabrać nawyku napinania "identyfikujących" mięśni. W końcu będziesz mógł skorzystać z umiejętności w dowolnym momencie, kiedy poczujesz silne, niepokojące lub inne emocje. Siedź cicho i jeśli to możliwe, zamknij oczy. Zadaj sobie kilka pytań i bądź pewien, że odpowiesz na nie szczerze. Nie ma prawidłowej lub błędnej odpowiedzi. Po prostu słuchaj swoich odpowiedzi. Sugestie do zadawania pytań to:

- Jak się czuję?
- Co czuję?
- Od jak dawna czuję się w ten sposób?
- Gdzie dostrzegam uczucie manifestujące się w moim ciele? Jestem napięta, zaciskam zęby, zmęczone; Czy mam bóle głowy lub bóle brzucha?

## 2. Opisz swoje emocje.

Kiedy będziesz w stanie powiedzieć, jak się czujesz, będziesz chciał rozpoznać, co zaczęło twoje negatywne uczucia. Czy był jakiś szczególny "czynnik uruchamiający"? Kiedy będziesz lepiej identyfikować swoje emocje, możesz wymyślić dla nich własne etykiety. Pamiętaj, że nie wszystkie emocje są negatywne - także rozpoznawanie i oznaczanie pozytywów.

Niektóre sugestie dotyczące etykiet mogą być pojedynczymi słowami, takimi jak gniew, radość, strach lub smutek. Możesz też nadać swoim etykietom odcienie znaczenia, używając fraz, takich jak "dość", "zmęczony i zużyty" lub cokolwiek, co jest dla ciebie najprzyjemniejsze. Oto kilka pytań, które należy zadać, aby pomóc zidentyfikować wyzwalacze:

- Kiedy to uczucie zaczęło się od początku?
- Co się działo, gdy zaczęło się uczucie?
- Czy w ogóle zmieniła się siła emocji? W jaki sposób?

## 3. Bądź w tej chwili.

Staraj się "usłyszeć" swoje emocje, gdy się pojawią. Co ci mówią? Prawdopodobnie wszyscy odczuliśmy nasze emocje jako ostrzeżenia, powiedzmy, gdy idziemy samotnie w nieznanym rejonie miasta lub gdy zbliża się do nas szorstka postać na ulicy. Nasze zdenerwowanie jest sposobem, w jaki ciało nas ostrzega przed możliwym niebezpieczeństwem. Może doświadczyłeś tego i nazwałś to intuicją lub instynktem - ale ta sama reakcja emocjonalna dzieje się również w innych obszarach naszego życia. Na przykład, jeśli zgodzisz się na podjęcie trudnego nowego projektu w pracy, ale nagle poczujesz się zły lub zirytowany, co ci to mówi? Możesz naprawdę czuć, że bierzesz na siebie więcej niż część pracy i musisz porozmawiać, aby ponownie podjąć decyzję o zaakceptowaniu projektu. Spróbuj zwerbalizować emocje. Na przykład możesz pomyśleć: "ok, czuję się teraz naprawdę zły. Czuję to w moim brzuchu i plecach. Co to jest złość, która próbuje mi powiedzieć? "Jeśli nauczysz się dostrzegać swoje emocje tak, jak to się stanie i będziesz w stanie polepszyć związek emocji z ich przyczynami.

Innymi słowy, uznanie emocji w momencie ich pojawienia się daje więcej możliwości poznania siebie.

#### 4. Przejdź do "Korzenia" emocji.

Zidentyfikowałeś swoje emocje z etykietą i odkrywasz, czym jest emocja. Ale musisz się upewnić, że masz do czynienia z pełną emocjonalną historią. Często odczuwamy emocje, które są tylko "wskazówką" wszystkiego, co czujemy. Na przykład wyobraź sobie, że czujesz się zły. Co jest pod tym złością? Czy jesteś zły, ponieważ czujesz się bezbronny lub masz kontrolę? Czy jesteś zły, ponieważ ktoś sprawił, że wyglądasz źle i myślisz, że inni będą się z Ciebie śmiać? Jesteś zły, ponieważ przyjąłeś to zadanie, mimo że naprawdę tego nie chcesz? Wszystkie te "korzenie" twojego gniewu są różne, ale wynikłe emocje są takie same. Musisz więc być gotów spojrzeć poza początkowe emocje i zbadać, co jeszcze możesz czuć, aby móc zarządzać swoimi emocjami. W przeciwnym razie będziesz zwracał uwagę na symptomy, a nie na przyczynę. Ważne jest, aby pamiętać, że nie zawsze odczuwamy tylko jedną emocję na raz. Można czuć wiele rzeczy naraz, a nawet niektóre z nich wydają się być sprzeczne. Ale każda emocja, którą odczuwasz, istnieje z jakiegoś powodu. Poświęć czas na identyfikację i potwierdzenie każdej, aby uzyskać jak najwięcej informacji z tego, co czujesz.

### **4.3 DOKŁADNA SAMODZIELNA OCENA**

Pamiętaj, że często odczuwamy więcej niż jedną emocję naraz. Ale każdy z nich oferuje informacje, których możemy się dowiedzieć o sobie. Drugą część samoświadomości jest w stanie dokładnie ocenić, jak emocje wpływają na wydajność, zachowanie i relacje. Ponadto, jeśli nie pracujesz sam, będziesz chciał ocenić, jak emocje wpływają na innych ludzi w miejscu pracy. Wszyscy wiemy, że człowiek, z którym pracujemy, którego huśtawki nastrojów wyrzucają zespół z drogi, lub których emocje sprawiają, że chcemy ich uniknąć. Jest to szczególnie ważne dla liderów, którzy muszą zrozumieć, w jaki sposób mogą sabotować sukces całego zespołu, jeśli nie są świadomi wpływu swoich emocji.

#### **4.3.1 CO TO JEST WSPÓŁCZESNA OCENA**

Samoocena polega na uczciwym badaniu i potwierdzaniu twoich emocjonalnych mocnych i słabych stron. Jak przeczytaliście poprzednie rozdziały, mam nadzieję, że zaczęliście identyfikować pewne obszary siły i pewne obszary wymagające poprawy. Samoocena polega na uczciwym badaniu i potwierdzaniu twoich emocjonalnych mocnych i słabych stron. Osoby posiadające dużą zdolność samooceny mogą uczyć się na nowych doświadczeniach, ponieważ wiedzą, że mają pewne obszary, w których muszą się uczyć. Patrzą na swoje słabości jako możliwości samodoskonalenia i rozwoju. Potrafią śmiać się z siebie i akceptować swoje słabości jako swój obecny stan - a nie nieuchronną rzeczywistość. Są otwarci na, a nawet proaktywnie szukają informacji zwrotnych od innych, ponieważ chcą wiedzieć, że uzyskali wszystkie informacje umożliwiające ich samoocenę.

#### **4.3.2 NARZĘDZIA DO SAMODZIELNEGO OCENY**

Istnieje wiele narzędzi oceny EI, które dają formalną opinię na temat tego, gdzie mogą znajdować się twoje mocne i słabe strony. Jeśli jednak zastosujesz się do wytycznych dotyczących samoświadomości, samoocena zacznie się automatycznie. Wybierz odpowiedź

dla każdego pytania, które najbardziej przypomina sposób, w jaki prawdopodobnie zareagujesz. Bądź szczery!

1. Czujesz się przygnębiony, a znajomy pyta cię, jak się czujesz. Prawdopodobnie odpowiesz:

- a) Wspaniale!
- b) Dobrze, dzięki.
- c) Nie wiem. Ok, chyba.
- d) Nie tak świetnie.
- e) Czuję się przygnębiony.

2. Kiedy osoba, z którą jesteś w związku, mówi coś, co cię zaboli Twoje uczucia:

- a) Zerwij.
- b) Odejdź.
- c) Spróbuj ją zranić.
- d) Powiedz "naprawdę ranisz moje uczucia".
- e) Powiedz "Czuję się przez to zraniony".

3. Kiedy ktoś odkryje, że popełniłeś błąd, ty:

- a) Odrzuć to.
- b) Obwiniaj kogoś innego.
- c) Broń się.
- d) Przypomnij im, kiedy popełnili błąd.
- e) Podziękuj im.

4. Kiedy czujesz strach przed czymś, ty:

- a) Martw się, martw się i martw się jeszcze bardziej.
- b) Staraj się o tym nie myśleć.
- c) Zignoruj to i miej nadzieję, że odejdzie.
- d) Zastanów się, jak to możliwe, twoje odczucia się spełnią i pomyśl o opcjach.

5. Kiedy ktoś ci powie, że je zdenerwowałeś, ty:

- a) Powiedz, że są po prostu zbyt wrażliwi
- b) Powiedz, że żartujesz
- c) Powiedz, że jest ci przykro i zadajesz pytania, aby dokładnie zrozumieć, co ich denerwuje.

W powyższym quizie ostatnią odpowiedzią na każde pytanie jest ta, która pokazuje najwyższy poziom inteligencji emocjonalnej. Jeśli wybrałeś inną odpowiedź, to gratulacje - już określiłeś obszar swojej świadomości emocjonalnej, którą możesz zacząć ulepszać. Jeśli wybrałeś wszystkie ostatnie odpowiedzi, pamiętaj, że jest to tylko próbka typów sytuacji emocjonalnych, z jakimi mamy do czynienia w danym dniu. Będziesz musiał nadal zwracać uwagę na to, co czujesz, aby zlokalizować obszary do poprawy. Oczywiście istnieje narzędzie do oceny EI, które jest bardzo proste w użyciu. To też za darmo. Po prostu spytaj innych o opinie na temat twoich mocnych i słabych stron. Nie zrobisz tego z nikim - zrobiłbyś to z ludźmi, którym ufasz i z którymi masz ważny związek. Na przykład możesz poprosić współmałżonka, szefa, podwładnych, dzieci lub bliskich przyjaciół. Dajesz im znać, że próbujesz dowiedzieć się, jak wchodzisz w interakcję z innymi i chcesz, aby mogli swobodnie mówić, co naprawdę myślą. Istnieją dwie zasady korzystania z tego narzędzia. Po pierwsze, twoim głównym zadaniem jest słuchać. Możesz zadawać pytania wyjaśniające, takie jak "czy możesz mi powiedzieć coś więcej na ten temat?", lub użyć potwierdzenia słuchania, takiego jak "prawda", "uh-huh", "zdecydowanie". Nie bronisz, nie tłumaczysz ani nie obalasz tego, co powiedziano do Ciebie. Musicie zachować otwarty umysł i słuchać drugiej osoby, rozumiejąc, że to, co mówią, jest tym, w jaki sposób ukazaliście się im w doświadczeniach, które mieli z wami. Jest to dla ciebie okazja, aby dowiedzieć się czegoś o sobie, a nie o możliwości usprawiedliwienia wcześniejszych zachowań. Dwie reguły zgłaszania próśb o opinię:

1. Twoim głównym zadaniem jest słuchać. Unikaj wtrącania się, przerywania, obrony lub usprawiedliwiania swoich działań.
2. Nie masz nic przeciwko osobie, która udziela ci opinii, nawet jeśli nie podoba ci się to, co słyszysz.

To prowadzi nas do drugiej zasady - nie mówisz nic przeciwko osobie, która to powiedziała. Musisz być w stanie usłyszeć dobro i zło i docenić szczerą drugą osobę. Powinieneś docenić, że czują się wystarczająco dobrze, aby powiedzieć ci, co może być trudne do usłyszenia. A jeśli odkryjesz, że masz coś do przeprosin, zrób to! Wykorzystaj szansę na oczyszczenie swoich związków, jeśli je zdobędziesz.

#### **4.3.3 PROGNOZA TWOJEGO UCZUCIA**

Kiedy budujesz świadomość emocjonalną w teraźniejszości, zaczniesz identyfikować swoje "wyzwalacze" lub sytuacje, w których odkryjesz, że regularnie odczuwasz określone emocje. Na przykład wiesz, że walka z bossem sprawi, że będziesz przerażony i zdenerwowany, podczas gdy gorąca kąpiel sprawi, że poczujesz się bezpiecznie. W końcu będziesz w stanie przewidzieć, jak będziesz się czuć w przyszłości w podobnych sytuacjach, co da Ci możliwość wcześniejszego przygotowania się do nich. Możesz to zrobić, słuchając sposobu, w jaki mówisz do siebie, a następnie ćwiczysz zmianę przeciwproduktywnego języka. To ćwiczenie przenosi samoświadomość z teraźniejszości na przyszłość, dając ci jeszcze głębszy poziom wiedzy o sobie. Więcej o tym porozmawiamy w następnej paragrafie.

#### **4.4 SAMOPOCZUCIE**

Ostatnim elementem samoświadomości jest pewność siebie. Rozpoznanie i uznanie twoich uczuć i ich wpływ nie zawsze jest wygodne - zwłaszcza na początku. Ale ci, którzy mają wysoce rozwinięty poziom pewności siebie, rozumieją, że to, czego dowiadują się o swoich mocnych i słabych stronach, nie jest wskaźnikiem ich wartości lub wartości jako osoby. Ludzie, którzy mają wysoki poziom pewności siebie:

- Mają pewność co do własnej wartości i możliwości
- Mają silną obecność
- Mają wysoki poziom pewności siebie
- Gotowi są wystawić szyje na coś, co jest słuszne
- Nie mają nic przeciwko wyrażaniu niepopularnej opinii, jeśli tak naprawdę wierzą
- Potrafi podejmować szybkie decyzje nawet w niepewnych okolicznościach
- Wierz, że mogą kontrolować kierunek swojego życia - i robić

Z ostatniego punktu kulminacyjnego możemy wywnioskować, że pewność siebie to inna nazwa osobistej mocy. Ludzie, którzy są bardzo pewni siebie, rozumieją, że mają dużą kontrolę nad tym, co dzieje się z nimi w ich życiu, i nie mają problemu (ani żadnego większego problemu, przynajmniej) w dążeniu do tego. W tym celu, im bardziej jesteś pewny siebie, tym bardziej możesz odkryć, że jesteś w stanie wpłynąć na ścieżkę swojego życia. Oto kilka wskazówek pomagających w budowaniu pewności siebie.

### 1. Utwórz listę "Mocne strony".

Rozpocznij dziennik, w którym wymieniasz swoje znaczące osiągnięcia. Na pewno znasz niektórych obszary, w których już się doskonalisz, i możesz uzyskać dodatkowe obszary silnych stron dzięki sesjom opinii. Możesz odnieść się do tej listy od czasu do czasu, kiedy musisz przypomnieć sobie o wszystkim, w czym jesteś dobry. Po prostu pamiętaj, aby go aktualizować.

### 2. Utwórz listę "słabych punktów"

Użyj tej listy, aby nie karać siebie, ale jako rodzaj osobistej listy "do zrobienia". Możesz go użyć do śledzenia postępów w każdym obszarze, który wymaga poprawy. Ostatecznie możesz przenieść niektóre z tych słabości na swoją listę Sił. Widząc, że możesz osiągnąć coś, o czym myślisz, pomożesz nabrać pewności siebie.

### 3. Zobacz porażki jako doświadczenia edukacyjne

Kiedy masz problemy lub porażki, postrzegaj je jako okazje do nauki lub znaczące wyzwania. Nie rozwodź się nad nimi, ale zamiast tego dowiedz się, co możesz od nich i wiedz, że masz tę wiedzę na następną sytuację życiową.

## **5 SAMOZARZĄDZANIE**

### **5.1 WPROWADZENIE**



Samozarządzanie jest również określane w niektórych modelach EI jako samoregulacja. Odnosi się do aktu wzięcia odpowiedzialności za nasze emocje. Kiedy bierzemy odpowiedzialność za sposób, w jaki się czujemy, daje nam to narzędzie do podejmowania decyzji najbardziej wspierających nasze zdrowie psychiczne i emocjonalne. To z kolei pomaga nam skutecznie motywować się do osiągnięcia naszych celów. Pomaga nam przezwyciężyć przeszkody i działać w kierunku rzeczy, których chcemy w życiu. Pozwala nam doświadczać emocji bez bycia przez nich kontrolowanym i pomaga w budowaniu silnych, trwałych i satysfakcjonujących relacji - zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Samozarządzanie, czyli samoregulacja, odnosi się do aktu wzięcia odpowiedzialności za nasze emocje i ich wpływ, decyzje i zachowania. Kompetencja samodzielnego zarządzania ma sześć różnych atrybutów umiejętności:

- Samokontrola
- Wiarygodność
- Sumienność
- Zdolność adaptacji
- Orientacja osiągnięć
- Inicjatywa

## **5.2 SAMOKONTROLA**

Samokontrola to zdolność powstrzymywania się od reakcji odruchowych w odpowiedzi na twoje emocje. Jest to umiejętność zatrzymania się i myślenia przed działaniem oraz zatrzymania się i rozważenia najlepszego sposobu działania w obecnej sytuacji. Obejmuje to poznanie, co jest dla Ciebie ważne, a co nie, i jak to przełoży się na twoje działania i zachowanie. Samokontrola to umiejętność powstrzymania się od reakcji odruchowych w reakcji na twoje emocje. Wymaga to umiejętności zatrzymania się i wzięcia odpowiedzialności za nasze emocje i ich wpływ, decyzje i zachowania. Czy zdarzyło ci się kiedyś usłyszeć dawną radę, gdy jesteś naprawdę zły? Ta rada dotyczy samokontroli i upewniania się, że to, co zamierzasz zrobić lub powiedzieć, leży w twoim najlepszym interesie i najlepszym interesie ludzi wokół ciebie. Narzędzia, których się nauczysz, zaprojektowano tak, aby pomóc Ci skoncentrować się na tym, co jest najlepszym wyborem - niekoniecznie bezpośrednim.

### **5.2.1 ODBICIE**

Jednym ze sposobów na zwiększenie samokontroli jest zastanowienie się nad tym, dlaczego czujesz się poza kontrolą. Badacze odkryli, że wszystkie główne reakcje emocjonalne mają zwykle swoje źródło w dwóch głównych emocjach - pożądaniu i strachu. Stopień, w jakim będziemy odczuwać te obawy, jest bardzo indywidualną cechą. Opiera się na naszych wartościach lub na tym, co jest dla nas ważne w życiu. Na przykład, jeśli cenimy rodzinę, będziemy silnie reagować na obawy, które zagrażają naszej rodzinie lub naszym związkom z nimi. Będziemy także silnie reagować na pragnienia, które poprawią nasze relacje rodzinne, sprawią, że będą szczęśliwe lub poprawią jakość ich życia. Moglibyśmy się złościć, gdyby nasze wakacje zostały przerwane - nie z powodu samych wakacji, ale z obawy przed naruszeniem

naszej rodziny i chęci spędzenia czasu wzmacniając nasz związek z nimi. Refleksja pomaga określić, skąd bierze się Twoja silna reakcja, w oparciu o rzeczy, które najbardziej cenimy w życiu. Kiedy zrozumiesz strach lub pożądanie, które napędza twoją silną reakcję, możesz zrozumieć, dlaczego masz silną emocjonalną reakcję, której doświadczasz. Następnie możesz użyć narzędzia do refleksji, aby określić, jak poważna jest ta sytuacja, jaka jest najlepsza opcja i czego potrzebujesz, aby wybrać tę opcję. Aby pomóc Ci się zastanowić, poświęć chwilę na refleksję, zadając sobie następujące pytania:

- Czy ta sytuacja naprawdę stanowi zagrożenie?

Nasza odruchowa reakcja może być nadmierną reakcją. Poświęć chwilę, aby ustalić, czy naprawdę istnieje zagrożenie dla czegoś, co cenisz. Czy surowość twojej reakcji jest naprawdę uzasadniona?

- Jakie działania byłyby najlepsze w tej sytuacji?

Określ działanie lub zachowanie, które byłyby najlepsze w danej sytuacji. Może to być przerwa, spacer, rozmowa z inną osobą (lub ludźmi), przeproszenie, uspokojenie, a potem powrót do słuchania lub może to być tylko odejście. Identyfikując, co powinieneś zrobić, identyfikujesz także to, czego nie powinieneś robić!

- Czego potrzebuję, aby móc podjąć to działanie?

Potrzebujesz więcej czasu? Więcej informacji? Czy chcesz odstresować? Nie chcesz podejmować właściwych działań, jeśli nie masz odpowiedniego sposobu myślenia lub nie masz wszystkich narzędzi, których potrzebujesz, aby odnieść sukces.

### 5.2.2 PORÓWNANIE

Inne narzędzie polega na używaniu przeformułowania, aby zmienić samoopisanie się wokół sytuacji. Przy silnych reakcjach emocjonalnych często pojawiają się silne wiadomości mówiące o sobie. Możesz powiedzieć sobie wiele negatywnych, nieproduktywnych rzeczy, takich jak:

***Przeformułowanie pomaga zmienić reakcję na emocje, zmieniając sposób mówienia.***

- Nie mogę uwierzyć, że to zrobiłem - jestem taki głupi!
- Nigdy nie zamierzam tego robić - będę miał kłopoty.
- To wszystko, nie mogę już tego znieść!
- To miejsce jest po prostu okropne.
- Nikt nie dba o to, co tu myślę.
- Przestaję próbować. Niech sami to sobie wymyślą.
- To ostatni raz, kiedy próbuję być dla niej miły.

Te stwierdzenia nie są pomocne - w rzeczywistości mogą być szkodliwe. Jeśli pozwolisz, aby te początkowe reakcje emocjonalne wpłynęły na Twoje zachowanie, poddasz się, przestaniesz cierpieć, będziesz się gniewać, nadąsać, przestać przyczyniać się lub niszczyć związki. Zamiast

tego możesz nauczyć się zmieniać sposób mówienia, aby stał się produktywny i prowadzi do produktywnych działań. Na przykład alternatywy dla powyższych fraz mogą być:

- Zrobiłem uczciwy błąd. To frustrujące, ale na pewno mogę to naprawić.
- Muszę skupić się na priorytetach i poprosić o pomoc.
- Muszę zrobić przerwę, więc moja frustracja nie przeszkadza mi w wykonywaniu dobrej pracy.
- Dzisiaj nie jestem w dobrym nastroju.
- Moje pomysły nie zawsze są wybrane. Być może muszę uzyskać opinię na temat tego ostatniego pomysłu.
- Pozwól, że upewnię się, że w pełni zrozumiałem cel. Co mogę zrobić, aby pomóc nam tam dotrzeć?
- Może być kimś, kto nie chce mieć przyjaznego związku ze mną, i to jest w porządku.

### **5.2.3 PRÓBA**

Jeśli masz czas zastanowić się i masz teraz działanie, które jest produktywnie, jesteś gotowy do podjęcia tego działania. Ale nadal możesz mieć obawy co do tego, w jaki sposób wykonasz akcję. Dobrym narzędziem do wykorzystania jest przeciwiczenie swojego działania i zachowania w umyśle. Próba pomaga mentalnie przygotować się do działania, które musisz podjąć, aby zarządzać swoimi emocjami. Zastanów się, jak chcesz, aby akcja przebiegła w szczegółach. Na przykład, jeśli idziemy zobaczyć się z kimś, co byłoby najlepszym środowiskiem? Czy usiądziesz lub wstaniesz? Jak rozpocząć rozmowę? Jak powinien wyglądać Twój język ciała? A co z wyrazem twarzy? Jakie są ważne punkty, które musisz zrobić, lub jakie są kluczowe informacje, które musisz zdobyć? Jeśli jest to pomocne, możesz napisać zarys lub listę, aby pomóc ci w próbie. Lub, próbę można wykorzystać, gdy wiesz, że będziesz w sytuacji, która ma tendencję do "wciskania przycisków". Na przykład, być może masz jednego kolegę, którego skłonność do skomlenie naprawdę działa ci na nerwy. Co możesz zrobić następnym razem, aby pomóc emocjom, a wynikające z nich działania pozostały produktywnie? Próba pomoże ci przygotować się, abyś był gotowy na nową odpowiedź, gdy następnym razem znajdziesz się w takiej sytuacji.

### **5.3 PRAWDOPODOBIENSTWO**

W naszym społeczeństwie wszyscy jesteśmy nadmiernie zaangażowani. Mamy tendencję do mówienia "tak" więcej rzeczy, niż jesteśmy w stanie zrobić, a następnie musimy zrezygnować z niektórych z nich. Lub, zgadzamy się na pewne zadania, których nie możemy zrobić, aby nasze najlepsze umiejętności, ponieważ po prostu nie mamy czasu. Zarządzanie sobą polega na byciu godnym zaufania w tym sensie, że będziesz uczciwy o tym, kim jesteś i nie jesteś w stanie tego zrobić. Wiarygodność w sensie samodzielnego zarządzania oznacza, że będziesz robić to, co mówisz, i że jesteś uczciwy w kwestii tego, co możesz i czego nie możesz zrobić. Innym sposobem myślenia o wiarygodności jest myślenie o uczciwości. W najprostszy sposób oznacza to działanie w sposób zgodny z Twoimi wartościami. Więc jeśli powiesz, że cenisz

swoją pracę, wiarygodność spowoduje, że wykonasz najlepszą pracę, jaką tylko możesz. Jeśli powiesz, że cenisz swoje relacje z innymi, wiarygodność oznaczałaby, że nie plotkujesz, cenisz ich opinie i uczucia, i odpowiednio się zachowujesz. Jeśli cenisz szczerość, okazujesz szczerość. Ale w jaki sposób odnosi się to do naszych emocji? Jeśli ufasz sobie, możesz zaufać, że zareagujesz na swoje emocje, robiąc to, co jest dla ciebie najlepsze w danej sytuacji. Inni mogą ufać, że nawet jeśli twoje pierwsze emocje będą reakcją odruchową, twoje wartości będą w końcu decydować i zrobisz to, co jest słuszne w tej sytuacji. Wiarygodność jest tym, co przenosi Cię przez moment pomiędzy doświadczeniem pierwszej odruchowej reakcji na emocje i możliwością wprowadzenia narzędzi do samodzielnego zarządzania.

## **5.4 ŚWIADOMOŚĆ**

Wszyscy wiemy, co oznacza sumienność. Ale ponieważ dotyczy samo-zarządzania i inteligencji emocjonalnej, oznacza to, że pozostajesz czujny i zaangażowany w praktykę samodzielnego zarządzania, a to oznacza, że bierzesz odpowiedzialność za własne emocje. Oznacza to, że bierzesz odpowiedzialność za swoją pracę i jakość, którą produkujesz, nawet jeśli twoje emocjonalne reakcje są silne. Sumienność oznacza pozostawanie zaangażowanym w proces emocjonalnego zarządzania sobą i wzięcie pełnej odpowiedzialności za swoje emocje. Na przykład, jeśli nie jesteś sumienny, możesz powiedzieć takie rzeczy jak:

- Zdenerwowali mnie.
- Naprawdę mnie zdenerwował.
- Ona naprawdę mnie zirytowała.

Gdzie jest odpowiedzialność w tych oświadczeniach? Jest umieszczony na innych ludziach. Ale kiedy jesteś sumienny, powiesz zamiast tego:

- Jestem zły.
- Jestem smutny.
- Jestem zirytowany.

Ta druga osoba mogła być impulsem do reakcji, ale tylko ty jesteś odpowiedzialny za to, co dzieje się dalej. Biorąc sumienną odpowiedzialność za swoje emocje, nagle masz opcje. Nie jesteś na łasce innych - masz kontrolę. To daje ci możliwość decydowania o tym, co robisz lub co powiesz.

## **5.5 DOSTOSOWALNOŚĆ**

Najłatwiejszą definicją adaptowalności jest to, że opisuje osobę, która nie pozwala odczuciom związanym z przemianą, stać się źródłem blokad emocjonalnych i wydajnościowych. Faktem jest, że rzeczy zawsze się zmieniają. Ludzie opuszczają organizacje, budżety są zmniejszane, a pozycje eliminowane, reorganizacja oddziałów i przydzielanie obowiązków. A to tylko wewnętrzne zmiany - zewnętrzne zmiany, takie jak gospodarka, popularne trendy i rozwój technologiczny to tylko kilka przykładów zmian, które mają wpływ na naszą pracę. Bycie zdolnym do adaptacji będzie umiejętnością, której będziesz potrzebować w pewnym momencie swojej kariery. Szczególnie trudne może być ćwiczenie samodzielnego zarządzania

w czasach zmian. Ale zdolność adaptacji oznacza, że nie pozwalasz, aby twoje uczucia dotyczące zmian stały się źródłem emocjonalnych i wydajnościowych blokad drogowych. Aby rozwinąć tę umiejętność, musisz być w stanie określić, dlaczego zmiana może wywołać negatywną reakcję emocjonalną. Na przykład założmy, że przeniesiono Cię z jednego zespołu sprzedaży do drugiego. Dlaczego może to powodować negatywne reakcje? Trochę możliwości to:

- Obawa, że nie dogadamy się z nowym szefem lub współpracownikami
- Obawa przed brakiem kont klientów, które są tak lukratywne
- Obawa przed utratą statusu "najlepszego wykonawcy"
- Obawa, że nie otrzymają przywilejów, które zrobił twój stary szef

Oczywiście są to tylko sugestie - każda sytuacja będzie inna. Ale gdy już raz zrozumiesz, dlaczego możesz stawić opór zmianom, które napotykasz, możesz wybrać, aby postępować właściwie, reagując na lęki lub inne uczucia, które masz. Staniesz się bardziej zdolny do adaptacji, tym bardziej, że będziesz ćwiczył przy użyciu tego i innych narzędzi samodzielnego zarządzania.

## **5.6 ORIENTACJA OSIĄGNIĘCIA**

Kiedy skutecznie zarządzasz sobą, możesz wybrać działania i zachowania, które doprowadzą do osiągnięcia celu lub osiągnięcia celu zespołu. Ludzie, którzy są silni w tej umiejętności, robią takie rzeczy jak:

- Ustal, co jest ważne, i odpowiednio ustaw priorytety
- Nie pozwólcie, aby ich duma przeszkadzała w ich działaniach
- Nieustannie szukaj działań, które popchną ich do celu i unikną ich to nie będzie
- Opóźnienie gratyfikacji w razie potrzeby
- Wykonuj każdą pracę, która jest potrzebna, nawet jeśli jest "poniżej"
- Zadbaj o siebie, aby osiągnąć jak najlepszy wynik
- Przyznaj, gdy mają problem
- Poproś o pomoc, kiedy jej potrzebujesz
- Nagradzaj siebie za osiągnięcie celu

Kiedy odnosisz sukcesy w samodzielnym zarządzaniu, możesz wybrać działania, które pomogą Ci przejść do twoich celów.

## **5.7 INICJATYWA**

Ostatnią umiejętnością związaną z samodzielnym zarządzaniem jest inicjatywa. Ludzie, którzy mają wysoki poziom inicjatywy w sensie inteligencji emocjonalnej, to ci, którzy szukają sposobów na nieustanne rozwijanie się. Uznają, że aby być naprawdę szczęśliwi, muszą wziąć

odpowiedzialność za swoje życie. Inicjatywa oznacza szukanie sposobów na nieustanne rozwijanie się i uznanie, że prawdziwe szczęście bierze się z brania pełnej odpowiedzialności za swoje życie. Może to wymagać zmiany stylu życia, zdobycia większej edukacji, zdobycia nowych umiejętności, wypracowania nowych nawyków lub innych działań, które pomogą im poprawić jakość ich życia. Nie obwiniają innych ani wszechświata za swoje problemy, szukają własnej roli w swojej obecnej sytuacji i przyjmują odpowiedzialność za wprowadzenie koniecznych zmian. Z niecierpliwością oczekują kolejnego kroku na ścieżce rozwoju, ponieważ doświadczyli pozytywnych korzyści wynikających z tego, co już osiągnęli i chcą więcej. Podejmują również inicjatywę w zakresie rozwiązywania problemów i rozwiązywania konfliktów. Nie pozwalają one na utrzymywanie się nieporozumień na hart i nieporozumień. Podejmują niezbędne działania, aby usunąć negatywne emocje, które powstrzymują lub przeszkadzają im, i podejmują działania, aby zapobiec kolejnym podobnym zjawiskom.

## **6 ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZNA**

### **6.1 WPROWADZENIE**

Dwie pierwsze zbadane przez nas umiejętności były osobiste - dotyczyły emocji samego siebie. Dwie drugie kompetencje są społeczne, ponieważ odnoszą się do zrozumienia i pracy z emocjami innych. Dwie pierwsze kompetencje, samoświadomość i samorządność były osobiste, ponieważ dotyczyły emocji. Kolejne dwie kompetencje są społeczne, ponieważ odnoszą się do zrozumienia i pracy z emocjami innych. Świadomość społeczna to umiejętność postrzegania i rozumienia społecznych relacji i struktur, w których pracujesz ty i ludzie wokół ciebie. Polega ona na umiejętności zrozumienia, jak czują się inni ludzie i potwierdzaniu tych uczuć. Wymaga umiejętności rozpoznawania relacji i struktury w Twojej organizacji lub twoich sieciach społecznościowych. A to oznacza zrozumienie, że indywidualne szczęście zależy również od pomagania innym w osiągnięciu własnego szczęścia. Trzy umiejętności wchodzące w skład tej kompetencji to:

- Empatia
- Świadomość organizacyjna
- Orientacja usług

### **6.2 EMPATIA**

Wykazywanie empatii może być czasami jedną z najtrudniejszych do opanowania kompetencji EI, szczególnie jeśli prowadzisz gorącą debatę lub kłótnię z drugą osobą. Ale pokazywanie empatii jest podstawową umiejętnością uświadamiania społecznego EI, ponieważ pozwala ci znaleźć się w miejscu innej osoby i zobaczyć argumenty lub sytuację z ich strony. Kiedy to robisz, zyskujesz zrozumienie, dlaczego dana osoba czuje lub zachowuje się tak, jak ona się zachowuje i co motywuje to uczucie lub zachowanie. Wtedy i tylko wtedy możesz użyć innych narzędzi EI w celu wpływania na emocje i zachowania innych. Empatia może być jedną z najtrudniejszych kompetencji EI, ponieważ wymaga ona, abyś starał się naprawdę zrozumieć pozycję drugiej osoby. Może to być szczególnie trudne, jeśli nie zgadzasz się z tym, co czuje druga osoba. Ludzie, którzy doświadczyli emocjonalnych skrajności z powodu swoich doświadczeń życiowych, są bardziej prawdopodobne, ponieważ wiedzą, jak duży jest zakres

emocji. Kiedy mówimy, że dana osoba może odnosić się do nas, rozumiemy, że rozumieją, jak się czujemy, ponieważ doświadczyli czegoś podobnego i odczuli podobne emocje. Ale jeśli nie doświadczyłeś tak szerokiego zakresu emocji, możesz uznać empatię za trudniejszą. W niektórych przypadkach możesz nie być w kontakcie z własnymi emocjami, aby móc dokładnie zidentyfikować emocje innych. Jednak kiedy wzrastasz we własnej inteligencji emocjonalnej, możesz ćwiczyć pokazywanie empatii, aż stanie się ona zwykłym nawykiem.

### 6.2.1 ŚWIADOMOŚĆ I POTWIERDZENIE

Aby zacząć ćwiczyć empatię, musisz po prostu stać się świadomym emocji innych ludzi. Niestety, nie zawsze możemy polegać na innych ludziach, którzy mówią nam, jak się czują. Pomyśl o standardowych pozdrowieniach w miejscu pracy. Zwykle jedna osoba mówi coś w stylu "cześć, jak się masz?", A druga osoba odpowiada "dobrze" lub "dobrze" i dziękuję, bez względu na to, jak się czują. Jak więc w ten sposób stajesz się świadomy emocji innych? Świadomość i uznanie nie wymagają zgody, ale pozwalają ci zrozumieć i potwierdzić uczucia drugiej osoby. Będziesz musiał użyć innych narzędzi, aby spróbować odkryć, jak czuje się druga osoba. Jest to łatwe, gdy osoba jest bardzo emocjonalnie ekspresyjna, ponieważ zazwyczaj można powiedzieć, używając języka ciała, wyrazu twarzy lub innych niewerbalnych sygnałów. Ale dla innych będziesz musiał zadawać pytania, czytać między wierszami tego, co mówią, i używać prób i błędów, aż dojdiesz do punktu, w którym zrozumiesz, jak się czują. Możesz użyć kilku pytań, takich jak:

- Czy możesz mi powiedzieć coś więcej na ten temat?
- Myślę, że słyszę jak mówisz, że czujesz ... czy to prawda?
- Mam wrażenie, że mam pewne zastrzeżenia do tego pomysłu - czy możesz mi o tym powiedzieć?
- Czego potrzebowałbyś, abyś czuł się komfortowo z tą decyzją?

Kiedy już zrozumiesz, jak się czuje, musisz potwierdzić swoje uczucia. Potwierdzenie nie musi oznaczać zgody - oznacza to, że rozpoznajesz pozycję drugiej osoby i wczuwasz się w nią. W ten sposób pokazujesz, że jesteś wrażliwy na to, jak się czują i cenisz swoje uczucia. Możesz użyć instrukcji takich jak:

- Rozumiem, dlaczego byłbyś tym zasmucony.
- Widzę, że decyzja jest bardzo niewygodna.
- Wiem, że masz wątpliwości i że chcesz, abyśmy odnieśli sukces.
- Słyszę troskę w tym, co mówisz i doceniam to.
- Nie doświadczyłem tego, co czujesz wcześniej, ale mogę sobie wyobrazić, jak trudne to jest.
- Dziękuję za podzielenie się ze mną tym - cieszę się, że mogę się dowiedzieć, jak się czujesz.

### 6.2.2 CZUŁOŚĆ

Istnieje poważny błąd, który możesz popełnić w tym momencie procesu, więc zechcesz zachować ostrożność, aby tego nie robić. Nigdy nie chcesz unieważnić czyichś uczuć. Nawet jeśli nie zgadzasz się ze sposobem, w jaki się czują, wrażliwość wymaga, abyś uznał ich prawo do odczuwania w ten sposób. Nie chcesz niszczyć budowania relacji, którą zrobiłeś, nagle unieważniając uczucia drugiej osoby. Pamiętaj, aby unikać pomniejszania, umniejszania, ignorowania, osądzania lub odrzucania uczuć drugiej osoby. Na przykład chcesz uniknąć mówienia takich rzeczy jak:

- Rozumiem, jak się czujesz, ale myślę, że po prostu nie rozumiesz.
- Mogę zrozumieć, jak się czujesz w ten sposób, ale jesteś w błędzie.
- Doceniam to, co mi mówisz, ale myślę, że naprawdę jesteś poza bazą.

Zamiast tego twoim celem jest praca, aby naprawdę zrozumieć, dlaczego ktoś tak myśli. W tobie związek zawodowy, ich opór wobec idei może wskazywać na obszar decyzji, którego jeszcze nie brałeś pod uwagę. Innymi słowy traktuj uczucia drugiej osoby jako informację, którą musisz przetwarzać. Oto kilka sugestii, w jaki sposób pomóc zebrać informacje, które mogą nam przekazać ich emocje.

- Jak myślisz, dlaczego tak się czujesz?
- Czy istnieje jakiś szczególny aspekt projektu (idea, decyzja), który sprawia, że czujesz się w ten sposób?
- Co jest potrzebne, aby pomóc w rozwiązaniu problemu?
- Rozumiem, że czujesz się w ten sposób, ale czy nadal możesz wspierać grupę w podejmowaniu decyzji?

Tak jak własne emocje są kluczem do samoświadomości, empatia dla emocji innych jest kluczem do korzystania z świadomości społecznej.

### **6.3 ŚWIADOMOŚĆ ORGANIZACYJNA**

Jeśli empatia pomaga zrozumieć emocje i uczucia jednostki, świadomość organizacyjna pomaga zrozumieć kulturę, w której działają te emocje. Obejmuje to rozpoznanie, że istnieją wpływy na ciebie i innych, które pochodzą od innych ludzi, którymi jesteś otoczony. Świadomość organizacyjna odnosi się do rozpoznania i zrozumienia, w jaki sposób struktury organizacyjne, w których pracujesz Ty i inni, mogą wpływać na emocje. Na arenie zawodowej można uzyskać pewien poziom zrozumienia, wykonując podstawowe badania dotyczące samej firmy. Jaka jest misja? Jakie są wartości? Jakie są cele departamentu? Czy od każdego członka zespołu oczekuje się konkretnych celów? Jaka jest kultura organizacji? Na przykład kultura organizacji może być bardzo konserwatywna i kontrolowana tak, że ekspresja emocjonalna jest uważana za niewłaściwą. W innej organizacji możesz być podziwiany i zachęcany do bycia ekspresyjnym. Może też istnieć hierarchiczna struktura organizacji, dzięki której osoby nadzorowane mogą czuć się niekomfortowo, informując o tym, jak się czują. Albo sama struktura organizacyjna może wywoływać uczucia u ludzi, z którymi pracujesz. Na przykład mogą czuć się sfrustrowani na obecnym stanowisku i czuć, że nie ma nigdzie indziej



dla nich ruchu ani wzrostu, co może przejawiać się w złości lub rozczarowanie. A zmiana struktury organizacyjnej może sprawić, że będą się niepokoić o swoją przyszłość. Są to wszystkie obszary, w których możesz znaleźć wskazówki dotyczące odczuwania danej osoby.

## **6.4 ORIENTACJA SERWISOWA**

Ostateczną umiejętnością aspektu EI dotyczącego świadomości społecznej jest orientacja na usługi. Opiera się na innych umiejętnościach świadomości społecznej, ponieważ kiedy już masz empatię dla sytuacji danej osoby i rozumiesz jej wpływy ze struktur organizacyjnych, w których uczestniczą, jesteś gotowy, aby zacząć pomagać osobie, dostarczając wglądów i sugestii, które są dla niej najlepsze interesy drugiej osoby. Na przykład, powiedzmy, że masz pracownika, który nie jest już dobry. Prowadzisz z nim rozmowę, w której odkrywasz jego uczucia na temat tego, co się dzieje. Odkrywasz, że nie czujesz już wyzwania na obecnym stanowisku. Używasz swoich umiejętności zadawania pytań, aby określić, że czuje się ignorowany i że organizacja nie dba o jego rozwój. Dzięki swojej empatii dla jego uczuć i świadomości organizacji, w której oboje pracujecie, możesz:

- Opracuj plan szkoleń, abyś mógł w końcu dać mu nowe obowiązki
- Pomóż mu zidentyfikować obszary w swojej dotychczasowej pracy, w których mógłby zwiększyć swój poziom wydajności, więc poczuje wyzwanie
- Poproś go o pomoc w szkoleniu nowych pracowników
- Zaproponuj inne możliwości rozwoju, o których może nie być świadomy
- Wspieraj jego wysiłki, aby uzyskać dodatkową edukację

Pomyśl przez chwilę o wydajności, jaką uzyskasz od tego pracownika, reagując na jego uczucia za pomocą tego rodzaju orientacji na usługi, zamiast ignorować lub umniejszać jego uczucia lub oceniając go jako kiepskiego pracownika. Chociaż bierzesz pod uwagę jego potrzeby i pomagasz mu w osiągnięciu jego celów, zyskujesz także dzięki pracownikowi, który jest teraz nie tylko zmotywowany, ale czuje się ceniony i rozumiany przez swojego szefa. To naprawdę sytuacja korzystna dla wszystkich.

## **7 UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNE**

### **7.1 WPROWADZENIE**

Podczas gdy świadomość społeczna jest kompetencją, dzięki której stajesz się świadomy emocji innych, jak struktura organizacyjna może na nie wpływać, i jak możesz wpływać na ich uczucia poprzez orientację na usługi, umiejętności społeczne to te, do których masz dostęp, gdy uczestniczą w relacje z innymi. Można powiedzieć, że jeśli świadomość społeczna oferuje zrozumienie innych, umiejętności społeczne oferują sposoby interakcji z innymi, które pomagają zwiększyć produktywność, poprawić relacje i podnieść ogólną jakość życia. Umiejętności społeczne można również nazwać "umiejętnościami ludzi". Ludzie, którzy mają wysoki poziom tej kompetencji są :

- Łatwi w rozmowie

- Dobrymi graczami zespołowymi
- Dobrzy w rozwiązywaniu sporów
- Doskonali komunikatorzy
- Skupieni na pomaganiu innym
- Wykwalifikowani w budowaniu relacji

Istnieje osiem umiejętności, które są związane z umiejętnościami społecznymi EI. To są:

- Wpływ
- Przywództwo
- Rozwój innych
- Komunikacja
- Zmień katalizator
- Zarządzanie konfliktem
- Budowanie obligacji
- Praca zespołowa i współpraca

## **7.2 WPŁYW**

Wpływ to zdolność wpływania na innych i podejmowanie decyzji. Społeczna umiejętność oddziaływania ma miejsce wtedy, gdy dana osoba jest postrzegana jako:

- Bycie "w wiedzy"
- Posiadanie lepszego doświadczenia lub informacji
- Pozytywne intencje
- Przywódca
- Godna zaufania
- Porządność
- Chęć dzielenia się możliwościami rozwoju i kredytu

Czym innym jest wpływ w świetle inteligencji emocjonalnej, której używasz , aby pomóc innym. Nie próbujesz "dostać" czegoś od kogoś, wpływając na niego. Po prostu próbujesz pomóc im rozwinąć się w jakikolwiek sposób, który jest najlepszy dla osiągnięcia ich celów i pragnień. Inteligencja emocjonalna i cała twoja świadomość tego, czego potrzebują i chcą inni, to co utrzymuje wpływ z przeniesienia na manipulację. Osoby o wysoce rozwiniętej umiejętności oddziaływania są w stanie:

- Wygrywać ludzi

- Budować konsensus i wsparcie
- Robić skuteczne punkty, odnosząc się do tego, co jest ważne dla drugiej osoby
- Pomagać innym w podejmowaniu produktywnych działań opartych na celach

### **7.3 PRZYWÓDCTWO**

Wpływ i przywództwo są ze sobą powiązane, ponieważ nie można prowadzić kogoś bez wpływania na niego w jakiś sposób. Podobnie jak wpływy, przywództwo nie ogranicza się do pozycji hierarchicznych. Kierownik lub przełożony w pewnym stopniu zależy od jego tytułu lub stanowiska, aby prowadzić. Oczekuje się, że inni pójdą po prostu ze względu na różnicę między nimi. Jednak liderów można znaleźć w dowolnym miejscu organizacji - w szczególności liderów EI. Mogą być na najniższym szczeblu drabiny organizacyjnej i nadal być w stanie wykonywać swoją pracę w taki sposób, że ich współpracownicy podążają za przykładem. Dowiedzieliśmy się już, że ci z silnymi umiejętnościami EI to czołowi liderzy. To dlatego, że wiedzą, jak pracować z ludźmi, utrzymywać pokój, mądrze wykorzystywać zasoby, dzielić się wiedzą, wspierać i rozwijać swoich ludzi. Ale w odniesieniu do inteligencji emocjonalnej, przywództwo obejmuje odwoływanie się do emocji innych i zarządzanie nimi w celu wykonania pracy. Możesz:

- Pomagać innym w entuzjastycznym spojrzeniu na wizję i misję organizacji
- Przyjąć rolę lidera, gdy widzą potrzebę, bez względu na ich pozycję
- Prowadzić wydajność innych
- Przymusić innych do odpowiedzialności
- Dawać przykładem

### **7.4 ROZWIJANIE INNYCH**

Jak już powiedzieliśmy w sekcjach dotyczących wpływu i przywództwa, jednym z najlepszych wskaźników inteligencji emocjonalnej jest chęć i zdolność osoby do pomocy w rozwoju innych. Jeśli jesteś przywódcą, wyobraź sobie, że oceniasz swoją zdolność przywódczą na podstawie tego, ilu twoich ludzi awansowało do innych dywizji lub do bardziej odpowiedzialnych stanowisk. A może oceniasz własne wyniki na podstawie wydajności każdego pracownika? Jakie byłoby to środowisko pracy? Co by to zrobiło z twoją produktywnością, gdyby każdy pracownik wiedział o twoim przyszłym rozwoju podczas przypisywania pracy, oceniania krytyki lub zarządzania projektami? Ci, którzy mają ten aspekt EI, są świadomi, że mogą rozwijać innych w połączeniu z rozwojem samych siebie. Są wystarczająco pewni siebie i swoich własnych umiejętności nie będą zagrożone sukcesem innych. Uznają, że pomaganie innym w osiągnięciu ich celów jest sytuacją, w której wszyscy zyskują: sprawia, że czują się połączeni i inwestują w innych, co z kolei zwiększa poczucie przynależności i pracy zespołowej.

### **7.5 KOMUNIKACJA**

Ta umiejętność jest istotna dla wszystkich innych kompetencji EI. Komunikacja to sposób, w jaki się uczysz, a uczenie się to, jak się uświadamiasz. Komunikacja polega na rozwiązywaniu konfliktów, pomaganiu innym i w zrozumieniu punktu widzenia drugiej osoby. Każda

interakcja, jaką mamy z innymi, wiąże się z pewną formą komunikacji, a ci, którzy są biegli w tej dziedzinie, będą również lepiej tworzyć trwałe więzi i budować zaufanie. W sensie EI, ci, którzy są skutecznymi komunikatorami, są w stanie "dostroić się" do emocji innych, a następnie wykorzystać te informacje, aby pomóc wpłynąć na drugą osobę, aby wybrać najlepszy sposób działania. Osoby posiadające tę umiejętność mogą również używać sygnałów emocjonalnych, aby "mówić" do tego, co jest ważne dla drugiej osoby. Słuchają dobrze i mogą odtworzyć wiadomość, którą usłyszeli, z taką dokładnością, że druga osoba zgadza się, że otrzymana wiadomość jest tym, co została wysłana. Inne cechy tej umiejętności obejmują:

- Skuteczny przy dawaniu i braniu
- Dobry w kompromitacji
- Szukać wzajemnego zrozumienia
- Zdecydowanie radzić sobie z trudnymi problemami
- Witamy otwartą i szczerą dyskusję
- Są otwarci na dobre i złe wieści
- Nie pozwól, aby nieporozumienia stały się przeszkodami w dalszej komunikacji

## **7.6 ZMIENI KATALIZATOR**

Osoba, która jest katalizatorem zmian, nie jest usatysfakcjonowana robieniem rzeczy tak, jak zawsze robiono to po prostu dlatego, że tak postępowali zawsze. Jest myśląca przyszłościowo i otwarta na zmiany jako sposób na doskonalenie się, pomaganie innym w ulepszaniu, pomaganie organizacjom w ulepszaniu lub ulepszanie klientów. Ogólnie rzecz biorąc, ona rozumie, że zmiana jest częścią życia i częścią pozostawania konkurencyjnym. Uznaje, że zmiany często wywołują strach u ludzi, a nawet mogą to robić w sobie. Jednak nie pozwala, aby strach przed zmianami uniemożliwiał wprowadzenie koniecznych zmian. Jest w stanie zrozumieć, jak ci, którzy są odporni, czują i przezwyciężają te obawy. Inne cechy osoby posiadającej umiejętność katalizatora zmiany to:

- Rozpoznaje, kiedy konieczna jest zmiana
- Usuwa bariery dla zmian
- Podważa status quo
- Mistrzowie potrzebnej zmiany
- Wpływa na innych, więc walcz o potrzebną zmianę
- Modeluje zmianę dla innych

## **7.7 ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI**

Specjaliści w dziedzinie zarządzania konfliktami są w stanie rozpoznać, że konflikt może być szansą. Może pomóc osobom lub grupom roboczym w:

- Rozwiązywaniu problemów

- Poprawie procesów
- Wzmocnieniu relacji
- Uczeniu się nowych umiejętności

Oczywiście dobre zarządzanie konfliktem wymaga dużej inteligencji emocjonalnej. Musisz być w stanie odkryć źródło konfliktu. Na przykład, konflikt, który wydaje się, że nad tym, jak wyrazić nową reklamę, może w rzeczywistości być spowodowane jedną lub obiema stronami odczuwającymi, że ich dane wejściowe nie są wartościowane. Musisz być w stanie zrozumieć perspektywę zaangażowanych stron i pomóc stronom zrozumieć się nawzajem. Musisz być w stanie zarządzać komunikacją w sposób, który jest pozytywny i produktywny, i musisz być w stanie identyfikować i wspierać sytuacje, w których win-win. Zarządzanie konfliktem jest wymagającą umiejętnością, ponieważ wymaga tego doświadczenie konflikt, aby to zrobić. Możesz nawet sprowadzić konflikty na światło, które inni woleliby porzucić w ciemności. Jednak zarządzanie konfliktami to umiejętność, która będzie dla ciebie nieoceniona w miarę jej rozwijania i sprawi, że będziesz lepszym przywódcą, współpracownikiem, a nawet rodzicem, małżonkiem lub przyjacielem.

- Aby poprawić umiejętności zarządzania konfliktem, niektóre sugestie obejmują:
- Ustalenie "podstawowych zasad" określających, w jaki sposób odbędzie się dyskusja
- Zadawanie pytań, aby dotrzeć do źródła konfliktu
- Umożliwienie każdej osobie dzielenia się swoimi uczuciami i perspektywą bez osądu
- Wykorzystanie umiejętności słuchania i wyjaśnienie pytań w celu zapewnienia właściwego zrozumienia pozycji każdej ze stron
- Zachęcanie do burzy mózgów w poszukiwaniu rozwiązań
- Rozwiązania ratingowe oparte na uzgodnionych kryteriach
- Sprzyjanie konsensusowi w sprawie rozwiązania

## **7.8 OBLIGACJE BUDYNKU**

Poprawa inteligencji emocjonalnej w naturalny sposób zwiększy twoją zdolność do budowania więzi, ponieważ twoje umiejętności ludzi, umiejętności komunikacyjne i pewność siebie zostaną wzmocnione. Ale jeśli skoncentrujesz się na budowaniu więzi, stworzysz rodzaj sieci społecznościowej, która zwiększy zarówno liczbę jak i typ relacji, które jesteś w stanie stworzyć.

- Ci, którzy posiadają tę umiejętność, podejmują skoordynowane wysiłki, aby:
- Zaprzyjaźnij się w pracy
- Pielęgnuj duże sieci znajomych, profesjonalnych kontaktów i przyjaciół
- Spędzaj czas na rozwijaniu wzajemnie korzystnych relacji
- Prace nad budowaniem relacji

- Informuj innych o tym
- Jeśli zbudujesz tę umiejętność, zaczniesz widzieć związki nie tylko jako takie

"Zdarzają się", ale jako więź, którą można aktywnie budować. Będziesz mieć także lepszą jakość relacji, jeśli będziesz ćwiczyć swoje inne umiejętności inteligencji emocjonalnej.

### **7.9 PRACA ZESPOŁOWA I WSPÓŁPRACA**

Ta umiejętność wymaga rozwinięcia widoku zespołów jako czegoś, co wymaga pielęgnacji. Podobnie jak jednostka, trzeba mieć do niej zespół, który będzie działał najlepiej. Osoba z tą umiejętnością EI rozumie również, że współpraca jest silnym narzędziem do podejmowania decyzji, budowania relacji i tworzenia przyjemnego i produktywnego środowiska pracy.

- Osoby z tą umiejętnością:
  - Pamiętaj, aby skupić się na relacjach i zadaniach
  - Udostępnianie informacji i zasobów w celu wspierania współpracy
  - Promuj klimat przyjaźni i współpracy
  - Znajdź sposoby dla wszystkich członków zespołu, aby zaprezentowali swoje mocne strony
  - Buduj tożsamość zespołu i wspieraj dumę zespołu
  - Mieć oczekiwanie, że członkowie zespołu będą wspierać się i pomagać sobie nawzajem
  - Szukaj możliwości budowania umiejętności zespołu