

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## Praktyka przekonywania, czyli jak pozyskiwać zwolenników dla swoich racji i propozycji

Autor: Jarosław Kordziński  
ISBN: 978-83-246-2157-6  
Format: A5, stron: 184



### Reguły perswazji są po to, by je... wykorzystywać

- Jasne formułowanie celu procesu przekonywania
- Ciągła obserwacja, słuchanie i reagowanie na słowa rozmówcy
- Atrakcyjny i zrozumiały sposób przekazywania tekstu perswazyjnego
- Bieżąca analiza skuteczności Twojego postępowania

*Umiejętność postępowania z ludźmi jest takim samym towarem handlowym, jak cukier czy kawa. I zapłacę za tę umiejętność więcej niż za jakąkolwiek inną pod słońcem*

**John D. Rockefeller**

Najbardziej skuteczni są ludzie, którzy... są skuteczni. Kiedy na samą myśl o przekonaniu kogoś do swojego rozwiązania przechodzą Cię ciarki i tracisz zapał, możesz być pewny, że rzeczywiście Ci się to nie uda. Jeżeli natomiast tryskasz entuzjazmem i pewnością siebie – sukces perswazyjny masz w zasięgu ręki!

Skuteczne oddziaływanie na ludzi wymaga przede wszystkim dobrego poznania samego siebie oraz kogoś, na kogo chcemy wpłynąć. Każdy z nas reprezentuje odmienny styl osobowości, który decyduje o indywidualnym modelu odczytywania rzeczywistości i reagowania na nią. Sposób skutecznej interakcji z drugim człowiekiem powinien być dostosowany do jego temperamentu, charakteru i typu inteligencji. Nie wolno Ci zapomnieć o postawach i wartościach, będących fundamentalnymi elementami postrzegania otaczającego świata. Pamiętaj także o kilku podstawowych zasadach, których przestrzeganie pozwoli Ci przedstawić rozmówcy sprawę z najbardziej korzystnej dla Ciebie strony:

- Bądź jednoznaczny w swoich stwierdzeniach. Powtarzanie wciąż tego samego wywołuje przekonanie, że to, o czym mówimy, jest prawdą.
- Bądź przekonany do tego, o czym mówisz. Zapał i przekonanie są zaraźliwe.
- Nie oceniaj tych, którzy nie chcą słuchać Twoich racji.
- Dostarczaj rozmówcom argumentów. Dziękuj za uwagę, nawet jeśli nie uważali.

**A teraz otwórz tę książkę i wkrocz do fascynującego świata perswazji!**

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Wstęp	5
1. Poznanie samego siebie	9
2. Podstawy budowania perswazyjnego JA	23
3. Rzecz o automotywacji	39
4. Inteligencja emocjonalna a poziom oddziaływania na innych	49
5. Zasady budowania oczekiwanych relacji z innymi	67
6. Podstawy skutecznej komunikacji	81
7. Aktywne słuchanie jako jedna z podstaw wywierania wpływu	101
8. Zasady wywierania wpływu społecznego	109
Reguła wzajemności	112
Reguła niedostępności	119
Reguła społecznego dowodu słuszności	122
Reguła lubienia i sympatii	125
Reguła autorytetu	129
Reguła zaangażowania i konsekwencji	132
9. Techniki wywierania wpływu	135
10. Podstawy skutecznej perswazji	151
11. Między wywieraniem wpływu a psychomanipulacją	167
Skorowidz	173

# 4

## INTELIGENCJA EMOCJONALNA A POZIOM ODDZIAŁYWANIA NA INNYCH

*Jeśli potrafisz spędzić z kimś pół godziny w zupełnym milczeniu i nie czuć przy tym wcale skrępowania, ty i osoba ta możecie zostać przyjaciółmi. Jeśli zaś milczenie będzie wam ciężko, jesteście sobie obcy i nie warto nawet starać się o zadzierzgnięcie przyjaźni.*

Lucy Maud Montgomery

**P**odstawą mówienia o wadze kompetencji społecznych każdego z nas jest bez wątpienia popularny pogląd Daniela Golemana promowany między innymi w jego książce pod tytułem *Inteligencja emocjonalna* (Poznań 1997), dotyczący tego wymiaru inteligencji, który odpowiada za nasze relacje z innymi ludźmi. Stosunki z innymi ludźmi są jedną z podstaw naszej satysfakcji lub braku satysfakcji życiowej. Nasze relacje z innymi ludźmi decydują w znacznym stopniu o tym, czy będziemy, czy też nie będziemy chcieli się angażować w rozmaite sprawy. Inteligencja emocjonalna to inaczej umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami i rozsądne ich wykorzystanie oraz rozumienie i radzenie sobie z emocjami innych ludzi. Nie oznacza ona po prostu „bycia miłym”, a wręcz odwrotnie. Często w kluczowych momentach może ona

wymagać jednoznacznego i bezpośredniego przedstawienia komuś niewygodnej, ale mającej dalekosiężne skutki prawdy, której ten ktoś unika jak ognia (czyli tak zwana asertywność). Inteligencja emocjonalna to także kierowanie emocjami tak, by były wyrażane odpowiednio i skutecznie. I co najważniejsze — poziom inteligencji emocjonalnej — w odróżnieniu od ilorazu inteligencji — nie jest ukształtowany genetycznie ani nie kształtuje się we wczesnym dzieciństwie. Dzięki ćwiczeniom możemy nauczyć się prędzej czy później podstawowych umiejętności wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej.

Na kompetencje osobiste, zdaniem Golemana, składają się trzy rodzaje zdolności:

1. **Samoświadomość** obejmująca umiejętność rozpoznawania swoich emocji i ich skutków, umiejętność dokonywania rzetelnej samooceny osobistych cech charakteru, zdolności i umiejętności oraz wiarę w siebie, będącą podstawą poczucia własnej wartości.
2. **Zdolność samoregulacji** obejmująca umiejętność samokontroli (kontrolowanie emocji i impulsów), uczciwość, prawość, odpowiedzialność za swoje czyny, sumienność w wywiązywaniu się z obowiązków, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian oraz innowacyjność (otwartość na przyjmowanie nowych informacji i pomysłów).
3. **Zdolność motywowania** (wytyczania i osiągania celów) realizowana poprzez umiejętność dążenia do osiągnięć oraz do podwyższania aspiracji, zaangażowanie, inicjatywę, a także optymizm (wytrwałość w dążeniu do osiągania wytyczonych celów mimo wstępnych niepowodzeń i przeszkód). Kompetencje osobiste w znacznym stopniu determinują niektóre indywidualne możliwości nauczyciela. To, co wydaje się szczególnie ważne, to kształtowanie umiejętności rozpoznawania własnych emocji oraz dokonywania rzetelnej samooceny.

Oszukując swoje emocje i stosując kryteria oceny własnej nieadekwatne do swoich rzeczywistych możliwości, prędzej czy później doprowadzimy się do nadmiernego zwątpienia oraz frustracji. Z kolei systematyczne i konsekwentne dbanie o własne kompetencje osobiste pozwoli nam, opierając się na realnej ocenie osobistych możliwości, zdolności i umiejętności, budować w sobie dobrze umotywowaną wiarę w siebie oraz prawidłowe poczucie własnej wartości.

Poziom i jakość kompetencji osobistych przekładają się w sposób jednoznaczny na kompetencje społeczne, które obejmują dwa rodzaje zdolności, wyrażających się poprzez następujące umiejętności:

1. **Zdolność empatii** — organiczne nieomal rozumienie innych ludzi i towarzyszące mu chęci udzielania im wsparcia.
2. **Zdolności społeczne** — wpływanie na innych, skuteczne porozumiewanie się (słuchanie bez uprzedzeń, posługiwanie się prostymi i zrozumiałymi komunikatami, rozwiązywanie konfliktów, inspirowanie innych, pokazywanie celów, możliwości, okazji, inicjowanie zmian i kierowanie nimi), tworzenie i podtrzymywanie więzi, współpraca dla osiągnięcia wspólnych celów.

Każda z tych kompetencji pod krótką nazwą kryje w sobie zestawy bardzo wielu subkompetencji i umiejętności. Samoświadomość obejmuje między innymi umiejętność rozpoznawania naszych emocji i ich skutków, identyfikację tego, jak emocje wpływają na nasze funkcjonowanie osobiste i zawodowe oraz jak są wykorzystywane w procesach podejmowania rozmaitych decyzji, rozpoznawanie własnych stanów emocjonalnych i uczuciowych. Samoświadomość określa poziom zdolności do akceptacji zarówno stanów pozytywnych, jak i negatywnych, umiejętność werbalizacji, zrozumienie emocji i wiedzy o nas samych. Wyznacza świadomość skutków działania i tłumienia emocji. Pomaga w rozumieniu komunikatów emocjonalnych płynących

z naszego ciała oraz wzmacnia umiejętność relaksacji. Wzmacnia świadomość własnych wartości, ich hierarchii, celów osobistych, rozumienie własnego katalogu emocji ujawnianych w danych sytuacjach, umiejętność zmiany reakcji nieefektywnych. Osoby posiadające tę kompetencję wiedzą, jakie odczuwają emocje i dlaczego je odczuwają, są świadome związków między odczuwanymi emocjami a własnym zachowaniem, są świadome wpływu odczuwanych emocji na własne działanie, mają świadomość własnych celów i wartości.

Samoświadomość wpływa na poprawę samooceny. Buduje wiedzę na temat naszych zalet i wad oraz możliwości, zdolność do poczucia humoru i dystansu do siebie. Osoby posiadające tę kompetencję są świadome swych silnych i słabych stron, skłonne do refleksji i wyciągania wniosków z doświadczenia, otwarte na informacje zwrotne, są gotowe stale się uczyć i rozwijać, są zdolne do patrzenia na samego siebie z humorem i dystansem.

Samoświadomość wzmacnia też naszą wiarę w siebie, poczucie własnej wartości oraz świadomość własnych możliwości i umiejętności. Wpływa na odwagę prezentowania i obrony poglądów, nawet potencjalnie niepopularnych. Osoby posiadające tę kompetencję prezentują się pewnie i odważnie, potrafią wyrażać kontrowersyjne poglądy, jeżeli uznają je za słuszne, są zdecydowane i umieją podejmować dobre decyzje.

Niewłaściwie rozwinięta samoświadomość powoduje przede wszystkim brak zdolności identyfikacji i rozróżniania emocji. W konsekwencji dochodzi do „przenoszenia” swoich emocji na innych, braku refleksji nad sobą i swoim działaniem. Sprzyja to również udawaniu uczuć, ich zniekształcaniu, tłumieniu lub nadmiernej intelektualizacji. Ograniczona samoświadomość może wpłynąć na rzeczywisty brak własnej hierarchii wartości i celów, niezdolność do dokonywania jednoznacznych wyborów, a w konsekwencji powodować podejmowanie działań przypadkowych i nieefektywnych. Brakowi samoświadomości towarzyszy często zaniżona lub zawyżona samoocena, nieadekwatny

obraz samego siebie i niezdolność do odpowiedniej samooceny. Konsekwencją takiego stanu rzeczy bywa narażanie się na stres i frustrację, brak wiary w swoje prawa i możliwości, obwinianie się za nieudane działania oraz silna samokrytyka. Bywa, że towarzyszy temu wycofywanie się z prezentacji własnych poglądów bądź ich zmiana pod presją nacisku drugiej strony.

Podany wyżej opis pokazuje wprost, w jak wielkim stopniu niewłaściwie rozwinięta samoświadomość ogranicza nasze możliwości oddziaływania na innych. Świadomość samego siebie, akceptacja swoich słabych oraz mocnych stron, umiejętność korzystania ze swojego potencjału i jednoczesne działania osłaniające nasze braki (bądź przekuwanie ich w swoje atuty, co również jest możliwe) stanowią podstawę budowania naszej skuteczności perswazyjnej. Uciekanie od samego siebie, negowanie swoich błędów lub, co gorsza, przerzucanie na innych odpowiedzialności za nie, wywieranie presji w celu podporządkowania sobie innych — wszystko to na krótką metę może nam pomóc wyrzucić określony wpływ na innych. Problem polega jednak na tym, że skutek będzie mocno ograniczony w czasie, a zrozumienie prowadzonej przez nas gry i rozpoznanie naszych braków przez drugą stronę wiąże się zwykle z definitywnym zaprzestaniem współdziałania, a nawet z celowym przekazywaniem innym informacji, że jesteśmy kimś absolutnie niewiarygodnym.

Samoregulację wzmacnia między innymi umiejętność samoontroli, czyli panowania nad emocjami, oraz niepoddawanie się emocjom innych ludzi (takim jak gniew). Osoby posiadające tę kompetencję dobrze sobie radzą z grozącymi nagłym wybuchem uczuciami i niepokojącymi emocjami, zachowują spokój i pozytywne nastawienie w najtrudniejszych sytuacjach, zachowują zdolność jasnego myślenia i koncentracji mimo niesprzyjających okoliczności (takich jak presja, naciski), potrafią kierować własnymi emocjami (mają zdolność do uspokajania się, otrząsania się ze smutku, niepokoju, irytacji).

Inny element samoregulacji to spolegliwość, czyli uczciwe postępowanie i przyjmowanie odpowiedzialności za własne działania. Osoby posiadające tę kompetencję postępują etycznie, budują wokół siebie zaufanie, przyznają się do własnych błędów, bronią wyznawanych zasad, są zorganizowane i wykonują swoją pracę starannie.

Kolejny ważny element samoregulacji to przystosowalność i innowacyjność, a co za tym idzie, otwartość na nowatorskie pomysły oraz elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, w tym otwartość na nowe sytuacje i rozwiązania. Osoby posiadające tę kompetencję poszukują stale nowych pomysłów w różnych źródłach, poszukują rozwiązań oryginalnych, przyjmują nowe punkty widzenia, dobrze sobie radzą w sytuacji szybkich zmian, nowych wymagań i priorytetów, przyjmują odpowiednie taktyki działania.

Kłopoty z samoregulacją to między innymi niezdolność do panowania nad sobą, do uspokojenia się czy relaksacji. To działanie pod wpływem silnych emocji, gwałtowność, impulsywność, poddawanie się nastrojom i emocjom. Osoby mające problem z samoregulacją cechuje niecierpliwość, brak refleksji nad swoim działaniem i jego konsekwencjami. Zwykle nie respektują one obowiązujących zasad uczciwego działania i nierzadko charakteryzuje je brak odpowiedzialności w wykonywaniu obowiązków, niepunktualność, nieobowiązkowość, brak systematyczności i nieumiejętność planowania oraz organizacji. Bywa, że charakteryzują się utratą zdolności do dokonywania ocen moralnych swego działania lub nie dostrzegają swojej nadmiernej nadgorliwości bądź też nie przyjmują krytyki własnej pracy. Sztywność myślenia i działania, rutynowość, lęk przed zmianami tego typu w znacznym stopniu ograniczają ich skuteczność. Ogół reprezentowanych przez nie cech każe oceniać je jako osoby niewiarygodne, działające niekiedy wbrew samym sobie. Poziom wywierania wpływu bez wyeliminowania opisanych wyżej właściwości będzie w zasadzie żaden.



Ostatnia z wymienionych przez Golemana kompetencji osobistych to motywacja. Determinuje ją między innymi umiejętność dążenia do osiągnięć, staranie się o lepsze wyniki albo spełnienie przyjętych kryteriów doskonalenia. To potrzeba stałego uczenia się i doskonalenia, systematycznego podwyższania aspiracji i stawianie sobie właściwych celów. Osoby posiadające tę kompetencję są nastawione na osiąganie dobrych wyników, stawiają sobie cele trudne, poszukują informacji i stale się uczą, są zdolne do odraczania gratyfikacji.

Innym elementem motywacji jest zaangażowanie, czyli między innymi uznawanie celów i wizji grupy lub organizacji za własne, zdolność do długotrwałego wysiłku w zgodzie z własnymi lub grupowymi wartościami czy potrzebami, zdolność do mobilizacji wysiłku, nawet w okresach braku dobrych widoków lub wykonywania czynności mało ambitnych czy nieciekawych. Osoby posiadające tę kompetencję poświęcają własną przyjemność na rzecz realizacji celów grupy, utożsamiają się silnie z celami grupy (organizacji), kierują się wartościami grupy, wyszukują okazje pozwalające grupie na spełnienie jej misji.

Ważnym elementem motywacji jest również inicjatywa, czyli wykazywanie się aktywnością, pomysłowością, umiejętnością korzystania z sytuacji. Osoby posiadające tę kompetencję są gotowe wykorzystać każdą nadarzającą się okazję. Dążą do przekroczenia oczekiwanych rezultatów i wymagań. Są przedsiębiorcze i mobilizują innych.

Ważnym elementem motywacji jest również optymizm, czyli nadzieja i przekonanie o sensie działania nawet na przekór ewentualnym przeszkodom i niepowodzeniom. Osoby posiadające tę kompetencję nie ustają w dążeniu do celu mimo przeszkód i niepowodzeń, działają z nadzieją na sukces (nie — ze strachu przed porażką), analizują niepowodzenia, aby usprawnić kolejne działania.

Braki w motywacji charakteryzuje znaczące ograniczenie zadowolenia z własnej działalności, brak dążenia do osiągania celów lub stawianie nierealistycznych celów. Ograniczonej

motywacji nierzadko towarzyszy myślenie życzeniowe czy swego rodzaju niczym niepotwierdzona ambicja. Brak motywacji łączy się też często z brakiem chęci podwyższania swoich kwalifikacji i uczenia się. Towarzyszy mu zwykle niezdolność do wytrwałego działania („słomiany zapal”), brak troski o jakość, brak zdolności do projektowania planu rozwoju osobistego. Ograniczone sukcesy powodują, że niepowodzenia traktowane są jako blokady dalszego działania. Osoba pozbawiona motywacji wykazuje brak umiejętności poszukiwania niezbędnych informacji, dostrzegania możliwości i nowych rozwiązań, cechuje się pesymizmem, bezradnością, apatią i wypaleniem. Z osobą reprezentującą tego typu zespół cech zazwyczaj trudno się rozmawia. O takich osobnikach mówi się, że zarażają pesymizmem. Jedyne obszary wpływu, w jakim osoba bez motywacji może odnieść sukces, to wspólne ustalenie z osobą o podobnym nastawieniu do życia, na kogo najlepiej się obrazić albo kogo uznać winnym za to, co im się nie udało.

Kolejna grupa postaw i osobistych zdolności wpisanych w zakres inteligencji emocjonalnej to kompetencje społeczne. Pierwszym elementem tego zestawu jest empatia, czyli zdolność do uczuciowego utożsamiania się z inną osobą, rozumienia jej stanów emocjonalnych. Cecha ta reprezentowana jest przez umiejętność słuchania przy jednoczesnym zachowaniu asertywności i nienarzucania się, a także braku nadmiernej chęci pomagania czy doradzania. Osoby posiadające tę kompetencję są wyczulone na sygnały emocjonalne i potrafią dobrze obserwować i słuchać. Odznaczają się wrażliwością i zrozumieniem innych. Pomagają innym, opierając się na zrozumieniu ich potrzeb i uczuć.

Innym elementem empatii jest zdolność doskonalenia innych. Polega ona na szczególnej umiejętności wyczuwania u innych potrzeby rozwoju i na pomocy w rozwijaniu ich zdolności. Wiąże się ona z autentycznym zainteresowaniem oczekiwaniami oraz potrzebami innych, z dostrzeganiem ich możliwości, zdol-

ności i talentów, a także umiejętnością wspierania poprzez udzielanie właściwych i bezpiecznych informacji zwrotnych. Osoby posiadające tę kompetencję doceniają i nagradzają zdolności i osiągnięcia innych, trafnie opracowują plany rozwoju, udzielają odpowiednich, konstruktywnych wskazówek i wyznaczają odpowiednie zadania.

Osoby o wysokim poziomie empatii charakteryzuje także swoiste nastawienie altruistyczne, polegające na rozpoznawaniu i zaspokajaniu potrzeb innych, szukaniu sposobów zwiększenia zadowolenia rozmówców, oferowaniu właściwej i rzeczywiście w danym momencie pożądanej pomocy.

Ważnym komponentem empatii jest wspieranie różnorodności oraz świadomość polityczna. Zdolności te reprezentowane są poprzez szacunek dla ludzi o odmiennych poglądach, tolerancję, akceptację dla różnorodności oraz wrażliwość na problemy różnych ludzi, a także rozumienie prądów społecznych i politycznych. Osoby posiadające te kompetencje szanują ludzi z różnych środowisk. Rozumieją odmienne światopoglądy. Postrzegają różnice jako szansę dla rozwoju danego środowiska, występują przeciw uprzedzeniom i nietolerancji. Trafnie rozpoznają stosunki między kluczowymi osobami z kręgów władzy. Wykrywają ważne sieci układów towarzyskich, a także rozumieją siły, które kształtują poglądy i zachowania ludzi.

Z brakiem empatii wiąże się nietolerancja, wrogość, brak asertywności, niezdolność do odczytywania stanów emocjonalnych i rozumienia drugiego człowieka oraz jego potrzeb. Osoby charakteryzujące się brakiem empatii nie wykazują niezbędnego zainteresowania innymi, brakuje im umiejętności dostrajania się, są oschłe i nie widzą potrzeby pomagania innym czy choćby udzielenia im nawet podstawowego wsparcia. Cechują je: nadmierne wymagania i surowe ocenianie, krytykowanie, niezdolność do słuchania oraz niczemu ani nikomu niesłużąca chęć doradzania i oceniania. Osoby mające kłopot z empatią mają też kłopot z właściwą komunikacją. Mogą być co prawda dość sku-

teczne w przekazywaniu konkretnych komunikatów, a nawet w pacyfikowaniu chęci ucieczki od kontaktu drugiej strony. Z łatwością wykorzystują różne metody perswazyjne, na przykład metodę zdartej płyty. Być może zaszczepią w kimś przekonanie do określonego zakupu czy do działania. Mało jednak prawdopodobne, by przekonały, a tym bardziej pozyskały drugą stronę do swoich racji.

Umiejętności społeczne obejmują przede wszystkim, szczególnie nas tu interesujące, wpływanie na innych, na które składa się umiejętność pozyskiwania zaufania innych oraz umiejętność skutecznego przekonywania i kontaktowania się z różnymi ludźmi. Osoby posiadające tę kompetencję mają bogate strategie pozyskiwania innych, dostosowują prezentację do słuchacza, wywierają dobry wpływ.

Kolejnym ważnym elementem umiejętności społecznych jest umiejętność porozumiewania się, na którą składa się dobre słuchanie i wysyłanie przekonujących komunikatów, a także otwartość w kontaktach, opanowanie i dostosowanie komunikatów do możliwości odbiorców. Osoby posiadające tę kompetencję są otwarte w kontaktach, potrafią dobrze słuchać, są obecne i opanowane.

Następny czynnik, który należy dołączyć do zestawu kompetencji społecznych, to umiejętność łagodzenia konfliktów, skutecznego pośredniczenia w sporach, efektywnego radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, a także umiejętność rozważnego analizowania źródeł konfliktów i twórczego ich rozwiązywania. Osoby posiadające tę kompetencję są taktowne i dyplomatyczne, wyczulone na sytuacje tworzące konflikty, zachęcają do otwartej wymiany poglądów, proponują dobre rozwiązania.

Inny element to przewodzenie, czyli celowe inspirowanie innych oraz kierowanie ich postępowaniem. To zdolność wzbudzania entuzjazmu dla pomysłów i projektów, wspólnej wizji i celów działania oraz umiejętność przewodzenia w sytuacjach

trudnych. Osoby posiadające tę kompetencję wyrażają i wzbudzają entuzjazm dla wspólnej wizji i celów. Przewodzą innym w sposób naturalny. Dodają energii i nadają ton wspólnie podejmowanym działaniom. Kierują aktywnością innych, ale bez zwalniania ich z odpowiedzialności za wyniki. Stanowią dobry przykład do naśladowania.

Wreszcie osoby posiadające we właściwym stopniu odpowiednie kompetencje społeczne potrafią tworzyć odpowiednie więzi oraz we właściwy sposób organizować pracę z innymi, by osiągnąć wspólny cel. Cechuje je umiejętność pielęgnowania stosunków z innymi, tworzenia i podtrzymywania więzi porozumienia, kreowania klimatu wspólnoty i korzystnych stanów emocjonalnych w grupie. W zakresie organizowania współpracy potrafią zadbać o utrzymanie równowagi pomiędzy koncentracją na emocjach i na zadaniach, dbają o możliwość szczerej wymiany informacji, skutecznie zachęcają do właściwego planowania i organizacji zadań. Umiejętnie podkreślają ponadto znaczenie inteligencji grupowej i kolektywnego potencjału — dzielenie się efektami pracy i zasługami wszystkich uczestników danego procesu. Osoby posiadające te kompetencje potrafią tworzyć i utrzymywać rozległe sieci powiązań między ludźmi. Szukają korzystnych związków. Nawiązują porozumienie i przyjaźń. Dbają nie tylko o realizację zadań, ale i o relacje w grupie. Stwarzają atmosferę życzliwości, wzajemnego szacunku i współdziałania.

Brak umiejętności społecznych to jednocześnie brak umiejętności porozumiewania się dostosowanego do potrzeb i możliwości drugiego człowieka. To brak ciekawości interpersonalnej. Brak zdolności do godzenia rozbieżnych interesów. Osoby tego typu cechuje najczęściej arogancja, kłótniowość, konfliktowość, inwazyjność, dominacja, agresywność, nieumiejętność tworzenia pozytywnych relacji międzyludzkich i funkcjonowania w zespołach, a także niezdolność do tworzenia inteligencji zespołowej

i korzystania z niej. To osoby mające kłopoty z koncyliacyjnym porozumiewaniem się, ludzie, dla których rozmówca jako partner praktycznie nie istnieje. I znowu — nie przeczy to skuteczności oddziaływania. Można manipulować drugą stroną czy skupiać się przede wszystkim na wywieraniu na nią presji. W wielu przypadkach ataki bywają skuteczne. Warto jednak pamiętać, że na ogół działają tylko tak długo, jak długo druga strona jest pod naszą kontrolą. Kiedy wymyka się ona spod naszej władzy, zaczyna funkcjonować zupełnie inaczej, niekiedy rozpoczyna działanie dokładnie przeciwne temu, do jakiego próbowaliśmy ją nakłonić. Najlepszym przykładem tego typu relacji są rodzice i dzieci. Stąd wielu rodziców nie może pogodzić się z faktem, że ich dzieci, kiedy są poza ich kontrolą, pozostają w absolutnej sprzeczności z racjami i wartościami, które starali się w nich zbudować. Podobnie dzieje się też w organizacjach kierowanych przez nadmiernie charyzmatycznych bądź autokratycznych przywódców. Podobnie wreszcie dzieje się, kiedy próbujemy zarzucić naszego rozmówcę argumentami albo przynajmniej wpłynąć na niego siłą głosu. Z reguły oddziaływanie tego typu na dłuższą metę nie bywa skuteczne.

Podsumowując, najpoważniejsze konsekwencje niskiego poziomu inteligencji emocjonalnej to sztywność i nieumiejętność obcowania z innymi ludźmi. Sztywność charakteryzuje brak umiejętności słuchania innych, niedostrzeganie własnych braków w rozwoju, a w konsekwencji niechęć do uczenia się i samorozwoju. Nieumiejętność obcowania z ludźmi cechuje nadmierna surowość, stawianie zbyt wysokich wymagań, lekceważenie czy wręcz napadanie na innych.

W celu przeanalizowania własnych kompetencji w odniesieniu do poziomu czy zasobów inteligencji emocjonalnej przyjrzymy się sobie, korzystając z poniższej tabeli.

<b>Mój poziom inteligencji emocjonalnej</b>						
Zaznacz odbierany przez siebie stopień reprezentowania poszczególnych cech		Bardzo niski	Niski	Średni	Wysoki	Bardzo wysoki
<b>Samoswiadomość</b>	Brak wyraźnej hierarchii wartości i celów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Brak czujności wobec reprezentowanego przez innych poziomu emocji (np. lęku, gniewu, zniechęcenia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Udawanie entuzjazmu i innych emocji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Umiejętności społeczne</b>	Brak umiejętności porozumiewania się	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Arogancja, kłótniowość, konfliktowość, inwazyjność, dominacja, agresywność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Brak pozytywnych relacji międzyludzkich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Samoregulacja</b>	Sztywność myślenia i działania, rutynowość, lęk przed zmianami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Impulsywność w zarządzaniu ludźmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nadgorliwość, nadmierna krytyka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Motywacja	Brak zadowolenia z własnej działalności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stawianie nierealistycznych celów, myślenie życzeniowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Niechęć do doskonalenia się i rozwijania potencjału	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Brak kreatywności i pesymizm, bezradność, apatia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Silnie występujące zjawisko wypalania się	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatia	Nietolerancja, wrogość, agresywność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Brak asertywności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Oschłość kontaktów, brak nastawienia na pomoc innemu, wsparcie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nadmierne wymagania i surowe ocenianie, krytykowanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Niechęć do słuchania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Każdy z nas reprezentuje indywidualny model reagowania na innych oraz różne możliwości współdziałania czy wywierania wpływu. By być skutecznym w oddziaływaniu na innych, powinniśmy przede wszystkim poznać samych siebie i przekonać się, jakie możliwości i ograniczenia wynikają z naszych osobistych uwarunkowań. Warto swoją osobistą refleksję podprzeć też rozmowami z osobami, których obiektywizmu i życz-



liwości jesteśmy jak najbardziej pewni. Na pewno też warto byłoby się wybrać do fachowca — psychologa, który potrafi rozpoznać nasze szczególne kompetencje.

Podsumowując, inteligencja emocjonalna to przede wszystkim zdolności rozpoznawania przez nas naszych własnych uczuć i uczuć innych, zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś relacje lub więzi. Krótko mówiąc, jest to panowanie nad własnymi emocjami i wykorzystywanie ich do osiągnięcia sukcesu, w tym również do skutecznego wywierania wpływu na innych. Są to zdolności odmienne od tych, które wynikają z inteligencji akademickiej, czyli z umiejętności czysto intelektualnych, mierzonych ilorazem inteligencji; niemniej, o czym warto pamiętać, uzupełniają się one wzajemnie. Wiele osób, które mają wiedzę książkową, ale cierpią na niedostatek inteligencji emocjonalnej, pracuje dla ludzi o niższym ilorazie inteligencji, górujących nad nimi umiejętnościami z zakresu inteligencji emocjonalnej. Można powiedzieć, iż ludzie o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej prezentują otwartą postawę, mają serdeczny i pozytywny stosunek do otoczenia, nie są lękliwi i nie skupiają się na rozpamiętywaniu minionych zdarzeń. Ich sfera emocjonalna jest barwna, uczucia przez nich odczuwane i wyrażane są adekwatne do sytuacji. Nie reagują gwałtownie, dobrze radzą sobie ze stresem i jego skutkami. Łatwo i szybko nawiązują kontakty międzyludzkie.

Dlaczego inteligencja emocjonalna jest tak istotna w pracy? Według Daniela Golemana średnio 67% wszystkich umiejętności uważanych za niezbędne do skutecznej pracy to kompetencje emocjonalne. W porównaniu z wiedzą techniczną i ilorazem inteligencji są one dwa razy ważniejsze. Dotyczy to wszystkich rodzajów stanowisk w różnych organizacjach. Gdy porównano pod względem kompetencji pracowników wybitnych z przeciętnymi, okazało się, iż ponad 80% ogólnych kompetencji, które różnią obie grupy, to kompetencje emocjonalne. Ciekawym i pozytywnym spostrzeżeniem jest to, że inteligencję emocjonalną

można rozwijać. Wprawdzie jej główne zręby formują się w dzieciństwie, niemniej nie wszystkie drogi do emocjonalnego rozwoju pozostają zamknięte. Problem polega na tym, że w naszej kulturze zwykło się ignorować rolę emocji. Przez długie lata iloraz inteligencji był priorytetowym kryterium w ocenie zdolności funkcjonowania na wielu płaszczyznach, w tym także tej zawodowej. Tymczasem inteligencja, którą wykazujemy na płaszczyźnie nauki, może mieć niewiele wspólnego ze sferą naszych emocji. Bardzo często obserwujemy zdolne i wybijające się umysły, które nie radzą sobie w życiu codziennym, w kontaktach międzyludzkich.

Oczywiście nie wszystkie profesje wymagają jednakowo wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej. Jednakże wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z innymi ludźmi (np. lekarzami, pielęgniarkami, nauczycielami, menedżerami, specjalistami do spraw personalnych, trenerami), z pracą w grupie, komunikacją i negocjacjami czy zarządzaniem zespołem, wysoki poziom inteligencji emocjonalnej pozwala czerpać satysfakcję i efektywnie wykonywać swoją pracę.

Emocje odgrywają ogromną rolę w miejscu pracy. Poza dodawaniem kolorytu naszemu funkcjonowaniu są źródłem informacji i oceny tego, co nas otacza. Kiedy na przykład odczuwamy w pracy strach, może on sygnalizować pojawienie się niebezpieczeństwa. Taka emocja pozwala na dostrzeżenie zagrożenia i przedsięwzięcie konstruktywnych działań, takich jak skupienie większej uwagi na zadaniach trudnych bądź na zwrócenie się o pomoc do przełożonych lub współpracowników. Natomiast pozytywne emocje sygnalizują, iż wykonujemy powierzone nam zadania w sposób zadowalający. Inteligencja emocjonalna przejawia się zdolnością do zarządzania emocjami, a dokładniej mówiąc, umiejętnością prawidłowego interpretowania informacji wynikających z odczuwanych emocji.

Zatem umiejętne odczytywanie stanu emocjonalnego i jego prawidłowa interpretacja pozwalają na adekwatną reakcję na to, co nas otacza.

Inteligencja emocjonalna pozwala także myśleć w sposób twórczy, generować wiele kreatywnych rozwiązań, spojrzeć na problem z kilku perspektyw. Inteligentni emocjonalnie menedżerowie potrafią angażować zespół w realizację zadań, motywować go do wytrwałej ich realizacji oraz w sposób konstruktywny nakłaniać do kontynuacji prac mimo trudności i niedogodności. Istotnych dowodów na rolę inteligencji emocjonalnej dostarczył eksperyment przeprowadzony przez Sigdała Barsade'a na Uniwersytecie Yale w Stanach Zjednoczonych. Zgromadził on ochotników odgrywających rolę menedżerów, których zadaniem było przydzielanie premii podwładnym. Badanych podzielił na grupy. W każdej grupie uczestników eksperymentu znajdował się aktor, który zawsze przemawiał jako pierwszy. W jednej z grup aktor emanował radosnym entuzjazmem, w innej serdecznością i życzliwością, w kolejnej zachowywał się w sposób ociężały i depresyjny, w jeszcze innej demonstrował wrogość. Wyniki eksperymentu wyraźnie wskazywały, iż aktor wpływał swym stanem emocjonalnym na grupę, w której się znajdował. Pozytywne emocje prowadziły do współpracy i sprawiedliwości. Analiza wyników wskazała, iż grupa „zarażona” pozytywnymi emocjami była bardziej skłonna do rozdzielania premii w sposób sprawiedliwy i uwzględniający dobro organizacji. Zatem świadomość, kiedy i w jaki sposób wyrażać własne emocje, oraz zdolność do ich kontroli są czynnikami wpływającymi na odnoszenie sukcesów w pracy zawodowej inteligentnych emocjonalnie osób oraz na efektywność organizacji.

Nie należy jednak popadać w skrajności i przypisywać inteligencji emocjonalnej roli nadrzędnej w stosunku do innych kompetencji i umiejętności. Nie jest ona jedynym czynnikiem gwarantującym odniesienie sukcesu zawodowego. Nie zastąpi bowiem odpowiednich kwalifikacji zawodowych, wiedzy merytorycznej i potrzebnego doświadczenia. Na pewno w dużej mierze przyczynia się do podniesienia poziomu satysfakcji

czerpanej z wykonywanej pracy i odnoszenia sukcesu w miejscu pracy, nie gwarantuje go jednak w przypadku braku wymaganych umiejętności. Jest zatem warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym. Należy pamiętać, iż zdolności społeczne i emocjonalne oraz sfera poznawcza są ze sobą powiązane i nie należy ich traktować jako odrębnych obszarów funkcjonowania. Ideałem jest powiązanie zdolności intelektualnych ze sferą emocji.