

w dziale ▶



Baza wiedzy Warto przeczytać!

Coaching inteligencji emocjonalnej

Stephen Neale,
Lisa Spencer-Arnell,
Liz Wilson
Wolters Kluwer 2016



Odwaga brania odpowiedzialności nie tylko za siebie

Żyjemy w ciągłej zmianie. Jak w takim otoczeniu budować warsztat HR-owy? Jak odnieść sukces osobisty, a jednocześnie wspierać rozwój organizacji? Między innymi na te tematy rozmawiamy z Joanną Bilecką, właścicielką start-upu doradczego SERUM. | **s. 46**



„Koncepcja inteligencji emocjonalnej jako cechy jest ściśle powiązana ze samoświadomością – innymi słowy, chodzi tu o nasze postrzeganie siebie i świata. Jako taka z pewnością może być rozwijana i optymalizowana, choć wymaga to znacznie więcej wysiłku, niż jest to sugerowane w popularnej prasie biznesowej. „

Wywiad z **Konstantinosem V. Petridesem**, czytaj w tekście poniżej.

Holistyczne podejście do biznesu

Inteligencja emocjonalna jest aspektem odróżniającym pracowników wybitnych od przeciętnych, a przewaga ta jest im potrzebna, by efektywnie działać w dzisiejszej skomplikowanej rzeczywistości ekonomicznej. Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej charakteryzują się samoświadomością, świetnie się komunikują i potrafią zaadaptować się do większości sytuacji. O teorii inteligencji emocjonalnej jako integralnej cechy osobowości, przełożeniu jej na kontekst biznesowego zastosowania oraz o wyzwaniach stojących przed światem biznesu i HR-u rozmawiamy z Konstantinosem V. Petridesem, autorem narzędzia psychometrycznego Thomas TEIQue oferowanego przez firmę Thomas International, prelegentem podczas IX edycji konferencji Rozwiązania HR.

Jest Pan uznanym na świecie ekspertem w dziedzinie psychologii, psychometrii i biznesu. Jak te dziedziny się łączą? Jakie występują między nimi zależności?

Jestem głęboko zainteresowany psychologią w oryginalnym znaczeniu tego słowa (*psyche* = dusza/Ja oraz *logia* = nauka o), różniącym się od znaczenia, w jakim ten termin postrzega się obecnie, czyli podejściem charakteryzującym się biologicznym, fragmentarycznym i znacząco powiązaniem z kulturą Zachodu, które – jak pokazuje praktyka – w sposób niewystarczający odnosi się do problemów i potrzeb, z jakimi mierzymy się na co dzień. Psychometria jest narzędziem technicznym służącym do przeniesienia wiedzy psychologicznej na praktykę, m.in. na biznes. Tak więc psychologia dostarcza psychometrii informacji, a ta z kolei przekazuje je do biznesu.

Prowadzi Pan program badawczy dotyczący inteligencji emocjonalnej jako cechy i jest autorem narzędzi psychometrycznych z rodziny TEIQue. Proszę bliżej opowiedzieć o tych badaniach. Dlaczego zdecydował się Pan je prowadzić i jakie płyną z nich wnioski? W jaki sposób mogą być one przydatne pracownikom działów personalnych?

Trudno jest w kilku słowach podsumować cały okres badań, które rozpocząłem 20 lat temu w trakcie pisania pracy doktorskiej. Program badawczy dotyczący inteligencji emocjonalnej jako cechy jest jednym z czołowych na świecie projektów analizujących osobowość człowieka i ma zastosowanie w biznesie, doradztwie, edukacji, medycynie, a także w kontekście militarnym. Informacje techniczne, raporty badawcze i biznesowe studia przypadków są dostępne na stronach www.thomasinternational.net oraz www.psychometriclab.com.

W jaki sposób teorię inteligencji emocjonalnej jako integralnej cechy osobowości można przełożyć na kontekst biznesowego zastosowania?

Koncepcja inteligencji emocjonalnej jako cechy nie jest abstrakcją teoretyczną przeznaczoną jedynie dla naukowców, ekspertów czy technokratów. Przeciwnie, to bardzo praktyczny system, którego głównym celem jest pomoc osobom z różnych środowisk w pełnym

realizowaniu swojego potencjału. Dzięki temu bizneswoman może stać się lepszą bizneswoman, lekarz może stać się lepszym lekarzem, ojciec może stać się lepszym ojcem itd. Te szerokie zastosowania wynikają z faktu, iż teoria, o której mówimy, ma na celu pomoc indywidualnym osobom w przekraczaniu własnych ograniczeń.

Czy poziom inteligencji emocjonalnej można w jakiś sposób rozwijać? A jeśli tak, to w jaki?

Koncepcja inteligencji emocjonalnej (EI) jako cechy jest ściśle powiązana ze samoświadomością – innymi słowy, chodzi tu o nasze postrzeganie siebie i świata. Jako taka z pewnością może być rozwijana i optymalizowana, choć wymaga to znacznie więcej wysiłku, niż jest to sugerowane w pewnych środowiskach i w popularnej prasie biznesowej. Dysponujemy danymi i publikacjami dotyczącymi szkolenia i rozwoju EI¹.

Wiadomo, że aby dokonać zmiany, człowiek musi tego chcieć. Jakie warunki trzeba spełnić, aby pracownik, dorosły człowiek zatrudniony w jakiejś firmie, dokonywał dodatkowego wysiłku i pracował nad sobą?

Jest to bardzo prawdziwa i bardzo istotna kwestia. Niewielu spośród ludzi, którzy nadal odnoszą wrażenie, że trwały sukces i spełnienie mogą być powiązane wyłącznie ze światem zewnętrznym, będzie również zainteresowanych ideą rozwijania samoświadomości. Proces samopoznania jest wymagający i długotrwały, co oznacza, że bardzo często impulsem do wyruszenia w tę drogę jest w pierwszej kolejności dotarcie do pewnej ściany. Kiedy ktoś staje się rozczarowany światem zachłanności, ciągłych porównań, walki o władzę, pozycję i przemijające (jak to zawsze jest) sukcesy, jest gotowy do wyruszenia w tę fascynującą, ale dość wymagającą podróż.

Czy w kontekście wchodzących na rynek pracy nowych pokoleń widzi Pan jakieś zmiany w poziomie inteligencji emocjonalnej w porównaniu z wcześniejszymi pokoleniami pracowników? Jeśli tak, to jakie? Jak wykorzystać tę wiedzę w biznesie?

O ile mi wiadomo, nie ma jeszcze żadnych badań dotyczących zależności między pokoleniami

¹ Więcej na ten temat Czytelnicy mogą znaleźć na stronie: <http://www.psychometriclab.com/Home/Default/32>, dostęp: 2 września 2016 r.

a inteligencją emocjonalną jako cechą. Ogólnie rzecz biorąc, osoby starsze przeważnie uzyskują wyższe wyniki w teście TEIQue niż ich młodsi koledzy, ale nie jest to szczególnie ważne, ponieważ wysokie wyniki nie zawsze są jednoznacznie bardziej korzystne niż wyniki niskie. W tym zakresie inteligencja emocjonalna jest nieporównywalna z ilorazem inteligencji (IQ).

Jak zachęcać starsze pokolenia pracowników do ciągłego rozwoju? A może to stereotyp, że starsze osoby mniej chętnie podejmują inicjatywy rozwojowe? Jak to wygląda według Pana?

Ogólnie rzecz ujmując, niekorzystną z punktu widzenia rozwoju cechą osób starszych jest to, iż trudniej im dokonać zmian w percepcji. Z drugiej strony, często mają tę zaletę, że odczuwają głęboką tęsknotę i brak zadowolenia z życia, które opiera się wyłącznie na percepcji świata zewnętrznego, co może stanowić impuls do zwracania się w kierunku własnego wnętrza. Wspominałem już o tym powyżej, przy odpowiedzi na pytanie dotyczące zaangażowania w zmianę.

Obecnie HR-owcy mają dostęp do wielu narzędzi wspierających procesy zarządzania zasobami ludzkimi. W tym gąszczu różnych narzędzi łatwo się pogubić. Na co według Pana HR-owcy powinni zwrócić uwagę, pod jakim kątem dobierać różne narzędzia, aby były faktycznie przydatne w pracy i rozwoju biznesu?

Nadmiar podaży jest cechą systemu kapitalistycznego, który dominuje obecnie na świecie. W tej mnogości ocen i „rozwiązań” warto zwracać uwagę na charakteryzujące się praktyczną wykładnią teorie zmierzające do przekierowania uwagi osoby od świata zewnętrznego do własnego wnętrza.

Czy i dlaczego warto w kontekście pracy dokonywać diagnozy inteligencji emocjonalnej pracowników i jak „sprzedać” im tę diagnozę oraz przekonać do niej kadrę menedżerską? W jakich procesach takie badanie może być przydatne?

Pytanie o „sprzedaż” zadawane jest mi bardzo często! „Jak mamy «sprzedać» tę teorię/ocenę, ten raport, to seminarium rozwojowe itd.?”



Zdjęcie: z archiwum Konstantinosa V. Petridesa

„Koncepcja inteligencji emocjonalnej jako cechy nie jest abstrakcją teoretyczną przeznaczoną jedynie dla naukowców, ekspertów czy technokratów. Przeciwnie, to bardzo praktyczny system, którego głównym celem jest pomoc osobom z różnych środowisk w pełnym realizowaniu swojego potencjału. ”

Nie jestem jednak osobą, która zastanawia się nad tą kwestią. Odpowiadam wtedy, że oprócz definicji sukcesu, który zależy wyłącznie od pieniędzy, władzy, pozycji, sławy itp., istnieje również definicja sukcesu postrzeganego jako zdolność do uśmiechu – nawet wtedy, gdy świat wokół się wali. Nie czuję jednak żadnej pilnej potrzeby „sprzedaży” takiej możliwości ani przekonywania nikogo do niej, więc tak naprawdę nie zastanawiam się nad tym ▶



Konstantinos V. Petrides

jest uznanym na świecie ekspertem w dziedzinie psychologii, psychometrii i biznesu. Posiada licencjat z zarządzania, obroniony z wyróżnieniem na Pace University (Nowy Jork, USA) oraz dyplom psychologii Uniwersytetu Nottingham, tytuł magistra w zakresie psychologicznych metod badawczych obroniony na Uniwersytecie Exeter i doktorat (indywidualne różnice, psychometria, dane statystyczne opisujące zachowanie) z University College London.

Pracował jako wykładowca i starszy wykładowca w Instytucie Edukacji Uniwersytetu Londyńskiego, a następnie uzyskał tytuł profesora nadzwyczajnego i objął stanowisko dyrektora London Psychometric Laboratory. Prowadzi program badawczy dotyczący inteligencji emocjonalnej jako cechy i jest autorem wszystkich narzędzi psychometrycznych z rodziny TEIQue. Często publikuje i prowadzi wykłady na temat psychologii w biznesie, osobowości, psychometrii oraz indywidualnych różnic między ludźmi.

Konstantinos V. Petrides był prelegentem podczas IX edycji konferencji Rozwiązania HR, która odbyła się 4 października 2016 r. w Warszawie.

pytaniem. Poza tym już teraz zainteresowanie teorią inteligencji emocjonalnej jest większe, niż można by było się tego spodziewać.

Co się powinno wydarzyć po diagnozie? A jeśli się okaże, że pracownicy nie wypadają zbyt dobrze? Co wtedy?

Wyników TEIQue nie ocenia się w kontekście „dobre/złe” (z wyjątkiem niewielu skrajnych przypadków, które mogą wymagać klinicznej uwagi). Po wielu latach badań mamy zamiar wprowadzić wkrótce na rynek rozwójowy raport TEIQue, którego celem będzie właśnie precyzyjna odpowiedź na to pytanie. W raportach zawarty jest wiele doskonałych sugestii i technik, które mogą bez wahania polecić.

Jakie wyzwania obserwuje Pan w świecie biznesu? Jak HR-owcy mogliby odpowiedzieć na te wyzwania, aby wspomóc biznes?

Moim zdaniem głównymi wyzwaniami w świecie wielkiego biznesu pozostają etyka i zahamowanie chciwości. Chociaż ludzie biznesu z pewnością zauważają to wyzwanie, sproszanie mu jest bardzo trudne.

Specjaliści HR, podobnie jak wszyscy ludzie, powinni przede wszystkim pracować nad własną samoświadomością. W przeciwnym razie bardzo proste staje się uzyskanie poparcia – świadomego lub nieświadomego – dla inicjatyw, które są całkowicie destrukcyjne. Pokazał to niedawny kryzys bankowy na całym świecie.

Żyjemy w coraz większym pędzie, stresie, coraz więcej pracowników zaczyna mieć problemy psychiczne (wypalenie, depresja, przeciążenie pracą, zaburzenie work-life balance’u),

przez co spada ich efektywność, a jednocześnie boją się do tego przyznać przed pracodawcą, by nie stracić pracy. Co by Pan doradził takim pracownikom? Czy i w jaki sposób działają HR mogą takim zjawiskom zaradzić?

Bardzo przykro mi słyszeć, iż zjawiska, które są tak powszechne w zachodnich metropoliach, takich jak Londyn i Nowy Jork, dotarły już do Warszawy. Obawiam się, że nie ma prostych odpowiedzi na te wyzwania, ponieważ są one bezpośrednim rezultatem głęboko zakorzenionych błędnych wyobrażeń o sobie i życiu. Myślenie źle o życiu prędzej czy później może doprowadzić do zaburzeń psychicznych, które stają się coraz trudniejsze do wyleczenia. Natomiast poprawne myślenie i odpowiednie dostosowanie stylu życia mogą skutkować poczuciem spokoju i zadowolenia. Ostatecznie to do nas należy wybór drogi, którą chcemy podążać.

Zbliża się koniec roku, czas podsumowań. Jakie trendy w obszarze HRM będą według Pana najważniejsze w najbliższych latach na rynku pracy?

Wykorzystam tę okazję do powiedzenia o tym, co chciałbym zobaczyć, a nie o tym, jaki trend rzeczywiście będzie dominujący. Moja wizja obejmuje postawę opartą na współpracy, pomoc innym osobom w naszym otoczeniu i holistyczne podejście do biznesu, które rozciąga się poza wąskie granice dążenia do coraz większych udziałów w rynku i zysków, gdyż dążenie takie prowadzi tylko do problemów, o których mówiliśmy w poprzednim pytaniu.

Dziękuję za rozmowę. ■

Rozmawiała Małgorzata Rzewuska