

SZEF

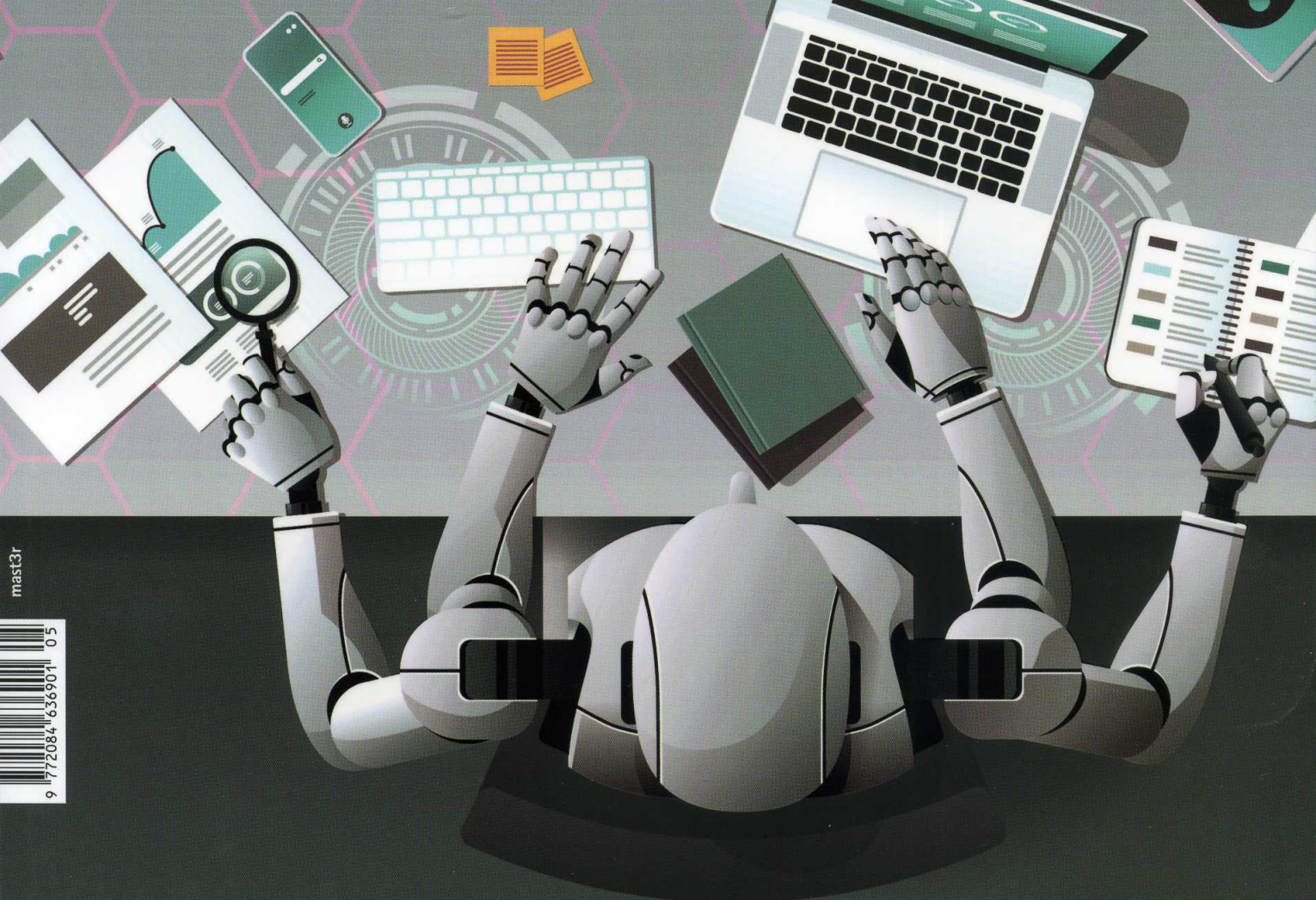
SPRZEDAŻY

SZTUCZNA INTELIGENCJA W SPRZEDAŻY

maj-czerwiec 2019 cena: 64,50 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 2084-6363 | nr indeksu: 405914

nr 44



Zarządzanie zespołem
międzypokoleniowym

Szersza oferta –
większa sprzedaż?

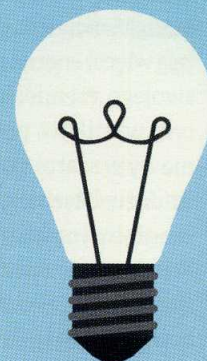
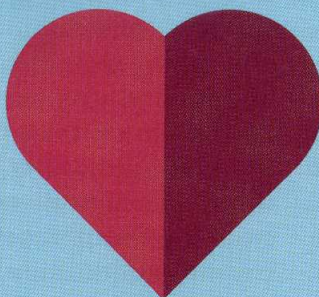
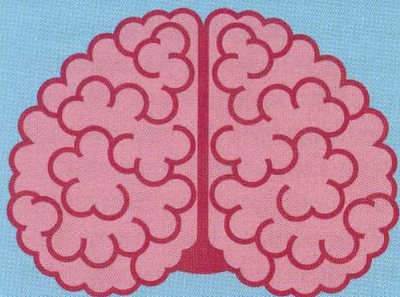
Content marketing
w sektorze B2B

DREAM TEAM

RELACJE Z KLIENTEM

DOBRE PRAKTYKI

Menedżer emocji



- Dlaczego osoby z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej zarządzają firmami, prowadzą z sukcesem własne biznesy lub awansują w korporacjach, a pozostałe często znajdują się w ogonie satysfakcji z życia?
- Dlaczego samoświadomy menedżer osiąga lepsze wyniki w pracy i jest szczęśliwszy na niwie prywatnej?
- Jak rozwijać u siebie i swoich pracowników inteligencję emocjonalną?

TOMASZ GORDON

KNOW-HOW

Jako menedżerowie najczęściej przyjmujemy do pracy osoby z odpowiednimi wiedzą i doświadczeniem, a zwalniamy takie, które nie potrafią dopasować się do zespołu na poziomie postaw lub motywacji. Z kolei jako kandydaci najczęściej zatrudniamy się w nowym miejscu, kiedy oferowana praca daje perspektywę awansu, wpływu lub po prostu wyższych dochodów. Zwalniamy się zaś zazwyczaj z powodu... fatalnego SZEFA. Kluczem są EMOCJE, które notorycznie pomijamy na etapie rekrutacji, zarządzania i treningu menedżerskiego.

W paszczy afektu

Miejsce akcji: Kraków, duża firma sprzedażowa. Przyjechałem na sesję mentoringową z najlepszymi handlowcami. Przed pierwszym spotkaniem podchodzi do mnie pani menedżer oddziału

i pyta: – Tomek, czy mogę zobaczyć, jak pracujesz? Ufam ci, bo dużo dobrego o tobie słyszałam, ale chciałabym być obecna na jednej sesji.

– Oczywiście, jeżeli przedstawicielka wyrazi zgodę, nie widzę przeciwwskazań, to całkowicie zrozumiałe, że chcesz

Master Person Analysis jest systemem opartym na kwestionariuszu osobowości zawodowej, stworzonym przez firmę Master Management International z siedzibą w Danii. Test ten już od ponad 30 lat jest z powodzeniem wykorzystywany na rynkach Europy. Master Person Analysis należy do kategorii testów psychologicznych zaprojektowanych pod kątem potrzeb działów personalnych. W Polsce z *Master Person Analysis* korzystają m.in.: Empik, FM Logistics, Valeant (ICN Polfa Rzeszów), KRKA, Pandora, Pramerica, Ramirent, Sonion.

poznać mój warsztat – odpowiedziałem. Sesja wystartowała. Prowadzę ją relacyjnie. Po kwadransie wkradają się emocje. Pani menedżer kręci się na krześle. W końcu nie wytrzymuje i wybuchu w kierunku jednej z uczestniczek: – *Laska, ty słuchaj Tomka, kur**!* Tomek to bardzo mądry człowiek! Przejechał setki kilometrów, żeby nam pomóc!

Skonfundowany spojrzałem na panią menedżer i zaapelowałem:

– *Dziękuję za pomoc. Pozwól mi jednak poprowadzić sesję według założonego na początku kontraktu. O jej przebiegu porozmawiamy po jej zakończeniu. Możemy się tak umówić?*

Pani menedżer odpowiedziała: – *Tak, sorry, po prostu mnie wku**iła.*

Epilog: po miesiącu z firmy odeszła kluczowa przedstawicielka handlowa, a po trzech firma zwolniła panią menedżer.

Porwanie emocjonalne

Analfabetyzm emocjonalny to nie tylko niekontrolowane wybuchy wściekłości, ale również brak świadomości własnych odczuć, emocji innych, niepotrzebne ruminacje (zadręczanie się) i niewłaściwe wyrażanie krytyki. To ostatnie jest najczęstszym powodem odejść z pracy. W mózgu winowajcą porwań emocjonalnych jest układ limbiczny składający się m.in. z hipokampu i ciała migdałowatego, które jest swoistym magazynem emocji związanych z przeszłością i, często nieadekwatnych, reakcji emocjonalnych wdrukowanych w nas w czasie wzrastania (1-6. rok życia).

IE > IQ = \$\$\$

Sukces zawodowy jedynie w 20% zależy od poziomu IQ. Prawdziwym zaczynem efektywności zawodowej i szczęścia prywatnego jest inteligencja emocjonalna. To zdolność motywowania siebie i innych oraz wytrwałość

Jak zbadać poziom inteligencji emocjonalnej u siebie i swoich pracowników lub kandydatów do pracy?

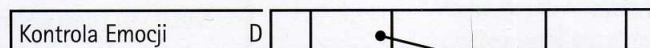
Najtrafniej można to zrobić przy użyciu testów psychometrycznych. Warto jednak zaufać tym, które mają certyfikację i są miarodajne. Najlepsze są testy psychologiczne dostosowane do celów biznesowych (np. duński *Master Person Analysis*). W MPA inteligencję emocjonalną można analizować dzięki usytuowaniu wyników w boksach związanych z KONTROLĄ EMOCJI. W tej części raportu widać, jak badany radzi sobie z wyrażaniem emocji, zarządzaniem nimi u siebie i u innych oraz czy ekspresja emocjonalna jest u niego spójna, czy skrajnie labilna.

Przykład nr 1: Kieruję mną emocje



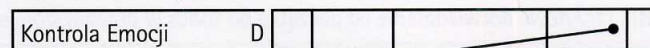
Badany menedżer jest skrajnie emocjonalny, co może mieć dobre i złe następstwa. Jego szczere nastawienie może przyciągać do niego ludzi, którzy mogą się czuć komfortowo w jego towarzystwie i ufać mu. Jednocześnie jego emocje mogą fluktuować (skrajnie, naprzemiennie zmieniać się), od egzaltacji do subdepresji, i każdy ze stanów jest widoczny dla otoczenia. W przypadku takich menedżerów rekomenduję trening zarządzania emocjami (patrz: Ćwiczenie nr 3: Trzy kroki od afektu).

Przykład nr 2: Zarządzam emocjami



Badany menedżer potrafi użycielnie wyrażać pozytywne emocje (np. w trakcie motywacyjnych spotkań z zespołem), a jednocześnie, kiedy emocje pikują (kryzysy, *deadline'y*, gwałtowne zmiany), wyłączyć destrukttywne emocje, nie pokazując ich na zewnątrz. Zazwyczaj jego wyniki zarządzania ludźmi są ponadprzeciętne. Doskonale sprawdza się w środowisku zmiennym, konkurencyjnym i nastawionym na krótkookresowe cele. Żeby utrzymać emocjonalną stabilność, proponuję Ćwiczenie nr 2: Szczytowe doświadczenie na afiszu.

Przykład nr 3: Wyłączam emocje



Badany menedżer woli założyć na twarz swoistą *maskę pokerzysty*, chroniąc się i wy-mazując wszelkie emocje. Co w tym pozytywnego? Dzięki takiemu zachowaniu może być graczem korporacyjnym, skutecznie negocjować, chronić siebie i swoją prywatność w murach pracy. Jakie są zagrożenia? Po pierwsze, nie da się efektywnie motywować ludzi bez wyrażania pozytywnych emocji (zaufania, afiliacji, wsparcia). Po drugie, ludzie nie widząc u menedżera jakichkolwiek emocji, fantazjują, tzn. deliberują: czy ma dobry dzień, czy mnie lubi, czy idę w dobrym kierunku. Często dochodzą przy tym do odpowiedzi projekcyjnych – niezgodnych z prawdą. Po trzecie, niewyrażane emocje odkładają się jak swoiste kupony i w końcu trzeba je wypłacić – w domu, w trakcie rodzinnych kłótni, w pubie, w drodze do uzależnienia lub w ciele, w aplikowaniu sobie ciężkich somatycznych chorób. By stopniowo otworzyć się na doświadczanie emocji w sobie i ich wyrażanie, rekomenduję eksperymentowanie z Ćwiczeniem nr 1: Samoświadomość i uważność.

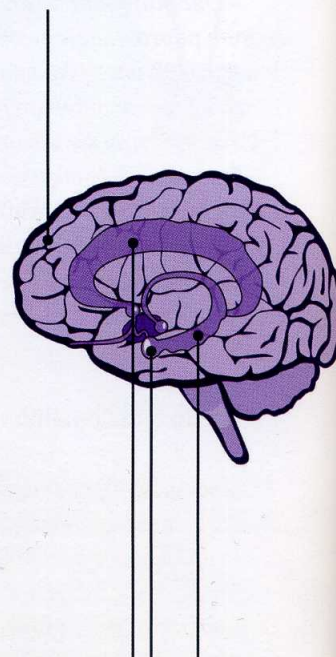
ĆWICZENIE 1

Samoświadomość i uważność

- [1] Usiądź swobodnie, w ciszy, bez dekoncentrujących bodźców. Skup się na swoich emocjach, ciele, szczególnie na okolicach klatki piersiowej, brzucha oraz głowy.
- [2] Zadać sobie pytanie (lub niech zrobi to partner w parze treningowej): Jakie emocje teraz odczuwam? Nazwij je: spokój, zdenerwowanie, złość, irytacja itd.
- [3] Zdiagnozuj źródło emocji: Dlaczego czuję to, co czuję? Jakie są powody takiego stanu rzeczy? Jak się z tym czuję TERAZ?
- [4] Następnie z introspekcji przejdź do uważności otoczenia. Pracując z partnerem w parze treningowej, powiedz mu, co o nim sądzisz, jakie emocje w tobie powoduje i dlaczego takie, a nie inne. Następnie zapytaj go, jakie emocje włączyły się u niego w trakcie *feedbacku*.
- [5] Jeżeli pracujecie w parach treningowych, możecie zamienić się rolami, a na koniec sesji porozmawiać o waszych odczuciach.

* Każde z ćwiczeń umieszczonych w artykule można wykonywać samemu lub w zespołach treningowych.

kora przedczołowa –
menedżer emocji



układ limbiczny
(hipokamp
i ciało migdałowate) –
sprawca porwań
emocjonalnych

Szczytowe doświadczenie na afiszu

ĆWICZENIE 2

- [1] Usiądź swobodnie, w ciszy, bez dekoncentrujących bodźców.
- [2] Przypomnij sobie moment w swoim życiu, w przestrzeni zawodowej lub prywatnej, kiedy czułeś się maksymalnie spełniony: awans, ogromny *deal*, wyróżnienie za wyniki itd.
- [3] Sprawdź emocje związane z poszczególnymi wspomnieniami i wybierz to, które przywołuje najprzyjemniejsze i silne odczucia TERAZ.
- [4] Kiedy poczujesz szczególnie mocne odczucie powiązane ze wspomnieniem w okolicy głowy, klatki piersiowej lub brzucha, to najpewniej odnalazłeś SZCZYTOWE DOŚWIADCZENIE.
- [5] Następnie wyobraź sobie, że dysponujesz magicznym pilotem do przewijania wspomnień. Przewiń szczytowe doświadczenie od początku do końca w przyspieszonym tempie i odnajdź kulminacyjny moment: satysfakcji, wygranej, szczęścia.
- [6] Gdy odnajdziesz ten moment (a ponownie pomogą ci w tym odczuwane w ciele emocje), zatrzymaj wspomnienie na stopklatce.
- [7] Teraz wyobraź sobie, że ten kadr jest wyświetlony przed tobą na WIELKIM AFISZU lub ekranie kinowym. Spójrz na ten WIELKI, PRZYJEMNY OBRAZ, który jest prawdą o tobie, o twoim sukcesie, o twojej drodze. Teraz, odczuwając jeszcze bardziej te pozytywne emocje, pomyśl o aktualnych celach, wyzwaniach, priorytetach.
- [8] Powracaj do WIELKIEGO, PRZYJEMNEGO AFISZU za każdym razem, kiedy potrzebujesz wsparcia w trudnym zadaniu: rozmowa z klientem, ważne wystąpienie publiczne, spotkanie z przełożonym.

Trzy kroki od afektu

ĆWICZENIE 3

- [1]** Pomyśl o sytuacji, która cię teraz emocjonalnie zajmuje (dojmuje, irytuje). Skoncentruj się na swoim ciele. Jakie emocje odczuwasz? Gdzie się lokują? Jaką mają intensywność? Nazwij odczuwany stan: lęk, złość, bezradność itd.
- [2]** Wyobraź sobie, że patrzysz na przywołaną sytuację z lotu ptaka lub z kamery, która jest przytwierdzona w kącie sufitu, a ty obserwujesz ją na ekranie monitora w innym pomieszczeniu.
- [3]** Ogarnij wzrokiem kontekst: siebie, inne osoby w przywołanej sytuacji, wpływ czynników zewnętrznych.
- [4]** Ponownie skoncentruj się na odczuciach swojego ciała. Czy emocje opadły? Gdzie pojawiają się w ciele odczucia związane z TAMTĄ, PRZESZŁĄ sytuacją (jeżeli w ogóle są obecne)?
- [5]** Patrząc nadal na TAMTĄ sytuację z lotu ptaka, zadaj sobie pytanie: Jak inaczej mógłbym postąpić w podobnej sytuacji w przyszłości, wyciągając wnioski TU i TERAZ?
- [6]** Na koniec wyobraź sobie, że, z mądrością nauki TU i TERAZ, wracasz do przeszłej sytuacji i TERAZ bogatszy o wiedzę, zachowujesz się odmiennie w jej trakcie i po niej.

w dążeniu do celu mimo niepowodzeń,
umiejętność panowania nad popędami
i odkładania na później ich zaspokojenia.

Kora przednia części płatów czołowych
działa niczym skuteczny menedżer
emocji. Kształtuje się finalnie w wie-

ku 18-21 lat. Decyduje o wytrwałości, wyhamowuje porwania emocjonalne i zawiaduje optymistyczną optyką. Wierzchołkiem inteligencji emocjonalnej są tzw. działania szczytowe (*flow*), realizowane bezwiednie na swoistym autopilocie, które znamionują najsukcesowniejszych reprezentantów biznesu (patrz: Ćwiczenie nr 2: Szczytowe doświadczenie na afiszu). ✕



TOMASZ GORDON

Certyfikowany trener biznesu, wykładowca akademicki, mentor, ekspert wielopoziomowego testu kompetencyjnego *Master Person Analysis*. Zaprojektował i przeprowadził kompleksowe programy rozwoju kompetencji menedżerskich i sprzedażowych m.in. dla Samsung Electronics Polska oraz Huawei Polska. Twórca „Akademii Menedżera” – innowacyjnych studiów podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej w Bydgoszczy i w Toruniu oraz w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

REKLAMA

Tomasz Gordon od ponad 10 lat jest akredytowanym użytkownikiem wielopoziomowego testu kompetencyjnego Master Person Analysis. W 2015 roku Master Management Poland stał się partnerem „Akademii Menedżera”, którą pan Tomasz zarządza. Jesteśmy zadowoleni z obopólnej współpracy i polecamy pana Tomasza jako eksperta diagnozy oraz rozwoju kompetencji zawodowych i wsparcia o test MPA.

Norbert Mörtl
prezes Master Management

master™
BLUE PEOPLE

Master Person Analysis



TG
TOMASZ GORDON

☎ 799 299 776

📧 TomaszGordon

✉ gordontomasz@gmail.com