



Pest Megyei és Érd Megyei Jogú Városi
Kereskedelmi és Iparkamara

VÁLLALKOZÓI
SIKER KLUB



EQ

ÉRZELMI INTELLIGENCIA A MUNKAHELYEN

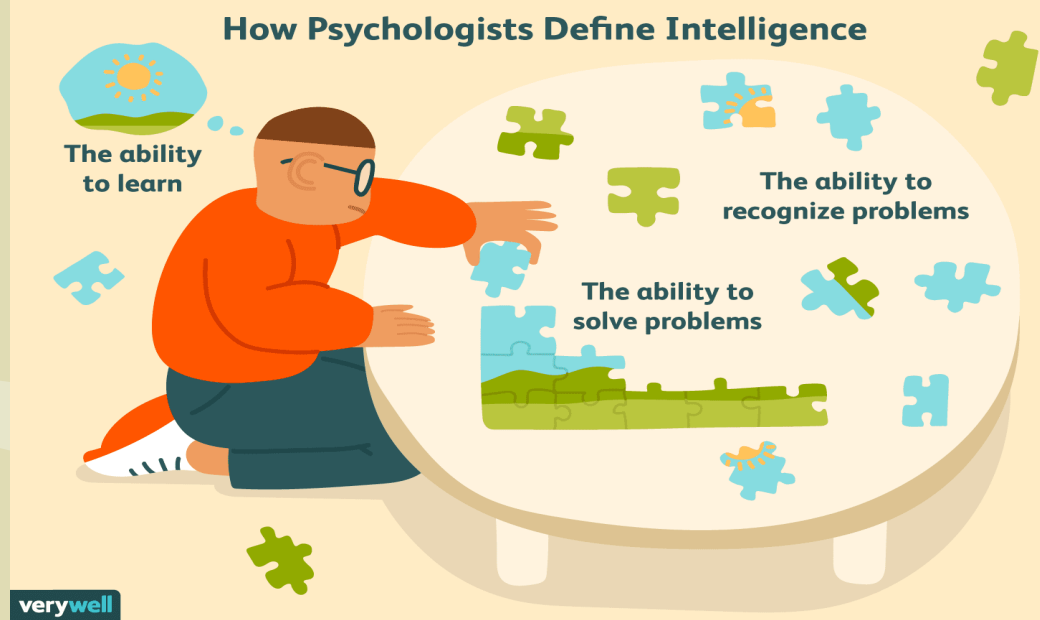


Dr Farkas Ilona

Human Achievements


HUMAN
ACHIEVEMENTS

AZ INTELLIGENCIA



- **Hagyományosan az intellektuális intelligenciát tekintették intelligenciának, (verbális gondolkodás, matematikai gondolkodás, kreativitás, - általánosságban az információ felfogásának vagy észlelésének képessége, és tudásként való elraktározása)**
- **az IQ (intelligencia hányados) és a sikeresség között gyenge korrelációs kapcsolatot találtak**

ÉRZELMI INTELLIGENCIA

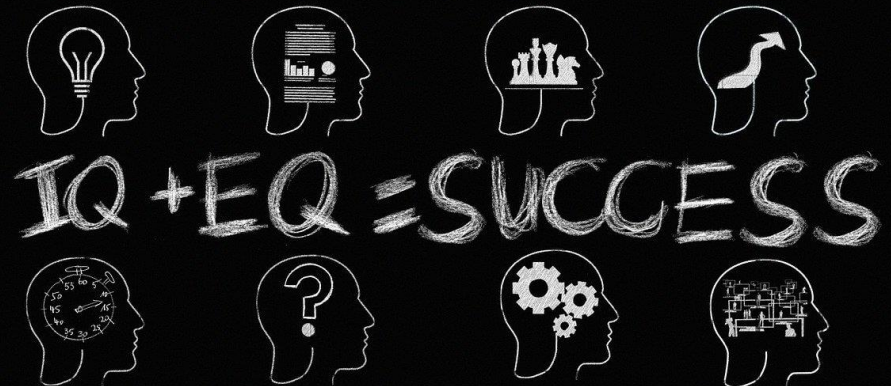
E.Q.



I.Q.



A korábban (pl. Thorndike és Stein, 1920-35: „**szociális/társas intelligencia**”) általánosan „**emberi készségeknek**” definiált tényezők pontos felmérésével és meghatározásával jött létre az **Érzelmi Intelligencia fogalma** (Mayer és Salovay 1990)

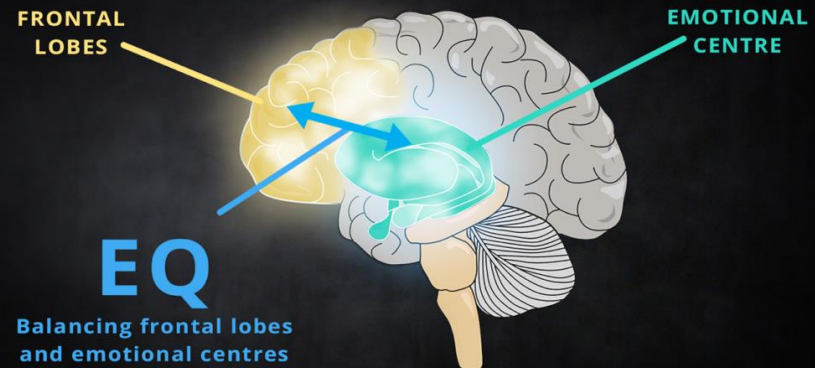


Az érzelmi intelligencia az a képesség, melynek birtokában valaki képes ...

(Mayer-Salovey 1990)

- ✓ észlelni, felismerni és kialakítani az érzelmeket, azért, hogy ezzel a megértést segítse
- ✓ tudatosítani az érzelmeket
- ✓ tudatosan szabályozni az érzelmeket

✓ hogy ezáltal elősegítse az érzelmi és intellektuális fejlődést és az alkalmazkodást



Forrest Gump ... videó

Egy enyhén
debilis
fiatalember
fényes társadalmi
karriert fut be!

IQ + EQ = Siker



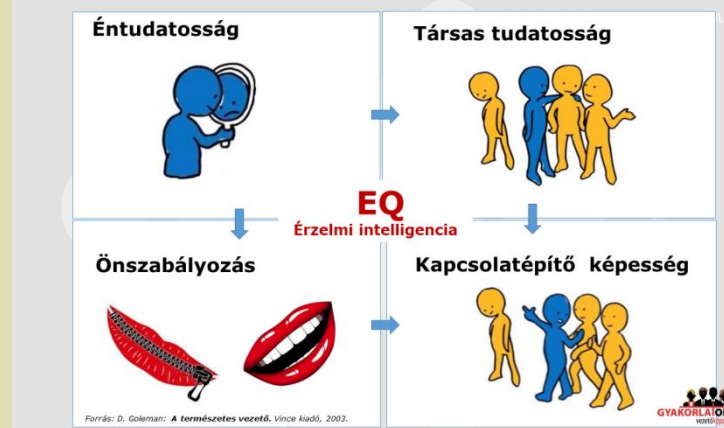
Eric Fromm: A szeretet művészete /idézet

- A gyerekek számára 8-10 éves koráig a szeretet kizárólag azt jeleníti, hogy ők szeretik. A gyerekek eddig a korig hálásan és vidáman elfogadják, hogy szeretik.
- A gyerekek fejlődésének ezen a pontján egy új érzés születik,
- az, **hogy az ember a saját tevékenységével szeretetet tud létrehozni.**



„A szeretet nem csupán művészet, hanem a szó igazi értelmében mesterség is, amelyet életgyakorlatokban sajátíthatunk el.”

EQ DEFINÍCIÓ



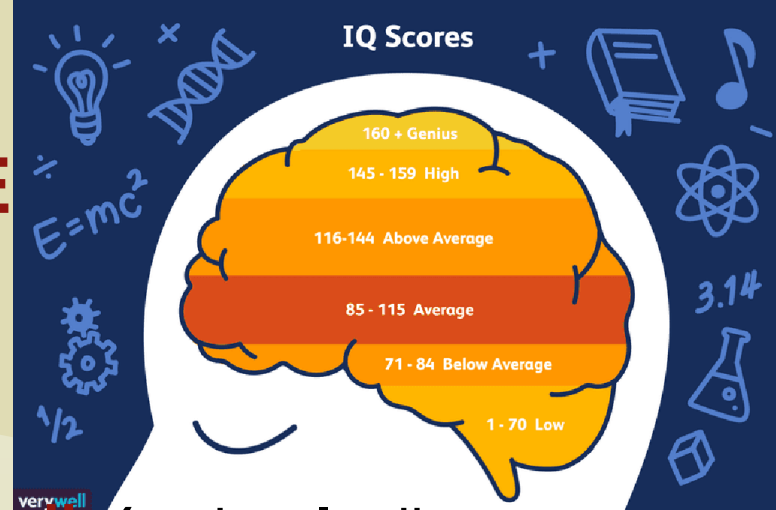
- Ha képesek vagyunk magunk és mások érzelmeit felismerni, önmagunkat motiválni, érzelmeinkkel magunkban és emberi kapcsolatainkban megfelelően bánni.
- Mentális képességek, személyiségvonások, társas kompetenciák együttese.

Tévhitek

- kedvesség ↔ konfrontáció
- „kiereszteni a gőzt”, ↔ érzelmekkel bánni tudás
- Nők EQ > Férfiak EQ – de az egyének közti különbség nagyobb
- Nők: nagyobb érzelmi tudatosság, több empátia, jobb társas készségek
- Férfiak: magabiztosabbak, optimistábbak, könnyebben alkalmazkodnak, jobban tűrik a stresszt
- **Tanult, fejleszthető, életkorral nő!**

Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen 1995

AZ INTELLIGENCIA MÉRÉSE

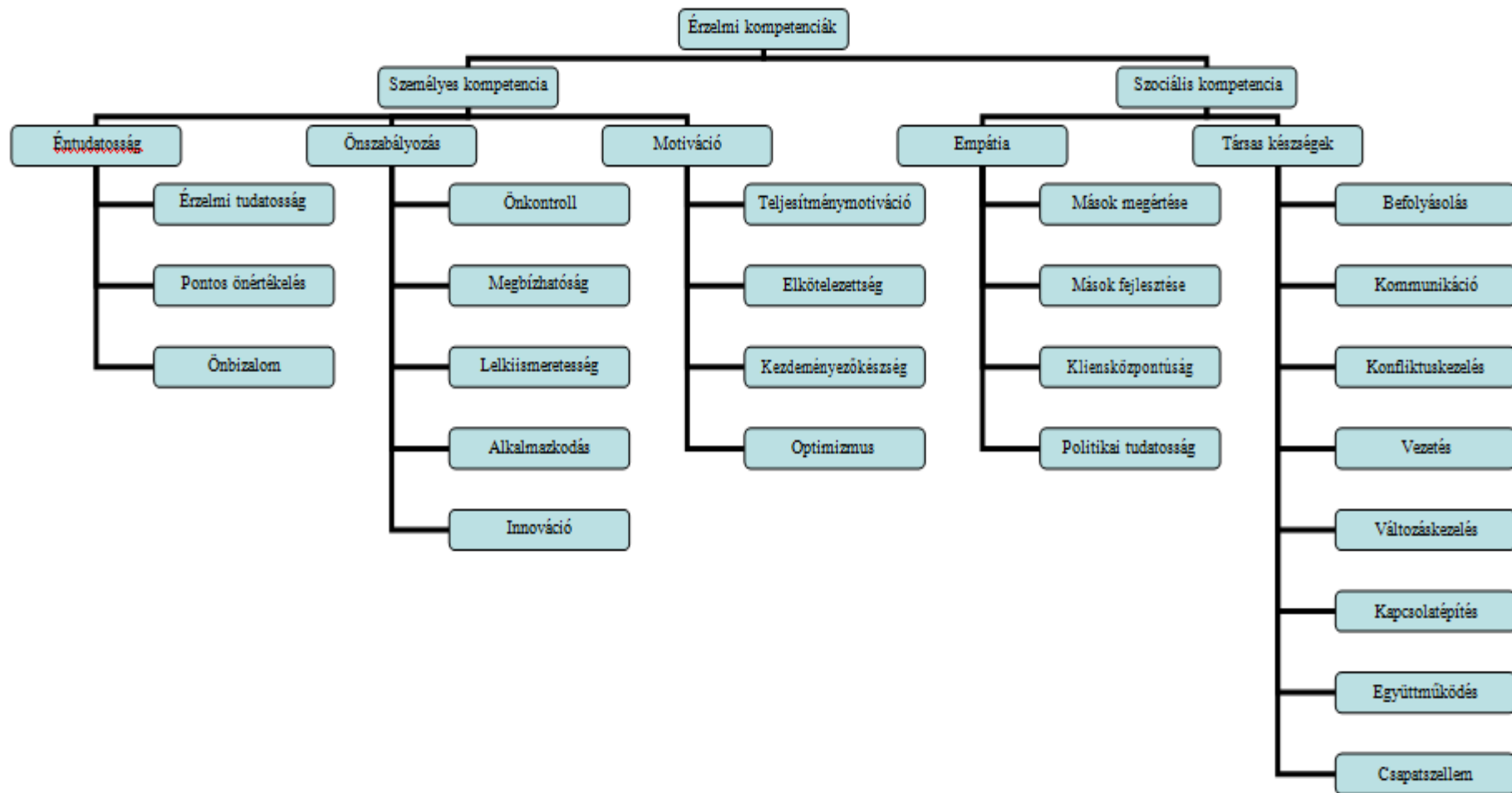


- **Hagyományosan az IQ-val történik** (ember logikus gondolkodási és probléma megoldási képessége: intelligenciából **mit képes megérteni**, hogyan képes azt beilleszteni a viselkedésébe, probléma kezelési módszereibe, a külvilághoz való alkalmazkodásába)
- **Az EQ (Érzelmi Intelligencia Hányados) mérése:**
 - Képesség alapú mérések (Mayer és Salovay)
 - Önértékelésen alapuló mérések (pl. EQ Map, Bar-on)
 - Un. 360°-os mérések (többirányú értékelésen alapuló mérések)

EQ – érzelmileg kompetens ember portréja

- **Feladat 2 csoport**

ÉRZELMI KOMPETENCIÁK



ÉRZELMI – SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK

hogyan tudunk magunkkal bánni

Én-tudatosság	érzelmi tudatosság, pontos önértékelés, önbizalom (Érzelmeink hatásának felismerése)
Önszabályozás	önkontroll, megbízhatóság, lelkiismeretesség, alkalmazkodó-képesség, innovációs készség (kezelnünk tudjuk belső állapotainkat)
Ön-motiváltság	teljesítmény-vezéreltség, elköteleződés, kezdeményezés, optimizmus (Cél elérése)

SZEMÉLYES KOMPETENCIA 1

ÉNTUDATOSSÁG

Érzelmi tudatosság

- Tudják, milyen érzelmet élnek át és miért
- Felismerik a kapcsolatot érzelmeik és aközött, amit gondolnak, tesznek és mondanak
- Felismerik, milyen hatással vannak érzelmeik a teljesítményükre
- Tisztában vannak értékeikkel és céljaikkal

Pontos önértékelés

- Tisztában vannak erősségeikkel és gyengeségeikkel
- Reflektívek, tanulnak tapasztalataikból
- Nyitottak az őszinte visszajelzés, az új kilátások, a folyamatos tanulás és önfejlesztés iránt
- Rendelkeznek humorérzéssel, van elképzelésük a jövőjükéről

Önbizalom

- Önbizalmat sugároznak megjelenésükkel, „érezhető a jelenlétük”
- Képesek népszerűtlen nézeteket is hangoztatni, az igazság kedvéért „kilógni a sorból”
- Döntésképesek: bizonytalan, stresszes helyzetekben is tudnak józan ítéletet alkotni

SZEMÉLYES KOMPETENCIA 2

ÖNSZABÁLYOZÁS

Önkontroll

- Jól kezelik impulzív és stresszkeltő érzelmeiket
- Emberpróbáló pillanatokban is összeszedettek, derülátók és rendíthetetlenek maradnak
- Nyomás alatt is képesek tisztán gondolkodni és összpontosítani

Megbízhatóság

- Etikusan cselekszenek és gyanú felett állnak
- Bizalmat gerjesztenek megbízhatóságuk és hitelességük révén
- Beismerik saját hibáikat és nyíltan szembeszegülnek mások etikátlan cselekedeteivel
- Határozott, elvi alapokon nyugvó álláspontot képviselnek még akkor is, ha ezek a nézetek népszerűtlenek

Lelkiismeretesség

- Elvégzik, amit vállaltak és megtartják ígéreteiket
- Felelősnek tartják magukat cselekedeteikért
- Munkájuk során szervezettek és körültekintőek

SZEMÉLYES KOMPETENCIA 2

ÖNSZABÁLYOZÁS

Alkalmazkodás

- Könnyedén megbirkóznak több egyidejű feladattal, képesek változtatni teendőik fontossági sorrendjén, gördülékenyen kezelik a nagy változásokat is
- Viselkedésüket és stratégiáikat a gyorsan változó körülményekhez igazítják
- Rugalmasak a különféle történések megítélésében

Innováció

- Új ötleteket merítenek a legkülönbözőbb forrásokból
- Eredeti megoldásokat találnak a problémákra
- Újszerű ötleteik vannak
- Eredeti nézőpontból tekintenek a dolgokra és kockázatvállaló gondolkodás jellemzi őket

SZEMÉLYES KOMPETENCIA 3

MOTIVÁCIÓ

Teljesítménymotiváció

- Eredményorientáltak, motiváltak céljaik elérésére és ugyanakkor a szabályok betartására
- Ösztönző célokat tűznek ki maguk elé és kiszámított kockázatot vállalnak
- Aktívan keresik a bizonytalanságukat csökkentő információt, megtalálják a fejlődés lehetőségét
- Megtanulják fejleszteni teljesítményüket

Elkötelezettség

- Készek áldozatot hozni a magasabb szervezeti célok érdekében
- Átlátják a hosszú távú célokat
- A döntéshozatal során figyelembe veszik a csoport alapértékeit
- Aktívan keresik a csoport feladatának teljesítéséhez vezető lehetőségeket

Kezdeményezőkézség

- Készek megragadni a felmerülő lehetőségeket
- Túlteljesítik a kitűzött célt
- Eligazodnak a bürokrácia útvesztőjében, és ha a feladat érdekei megkívánják, megszegik a szabályokat
- Segítenek másokat a rendkívüli erőfeszítéseket igénylő vállalkozásaikban

Optimizmus

- Kitartanak céljaik mellett az akadályok és nehézségek ellenére is
- Inkább sikerorientáltak, mint kudarckerülők
- A kudarcot – a megváltoztatható – körülményeknek tulajdonítják, nem pedig saját személyes hibáiknak

ÉRZELMI – SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK

Szociális tudatosság	Empátia, szolgáltatás-orientáció, mások fejlesztésére való érzékenység, a sokféleség elfogadása és kezelése, szervezet-politikai tudatosság
Szociális /Társas készségek	Befolyásolás és hatékony kommunikáció, változás-segítés, konfliktus-kezelés, kapcsolat építés, együttműködés, csoport-képesség (másokból az általunk kívánt viselkedést váltsuk ki)

SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK

EMPÁTIA

Mások megértése

- Figyelnek az érzelmi jelzésekre és meg tudnak hallgatni másokat
- Mások látásmódja iránti érzékenységet mutatnak, megértik e perspektívákat
- Mások szükségleteinek és érzéseinek megértése alapján nyújtanak segítséget

Mások fejlesztése

- Észreveszik és méltányolják mások erősségeit és teljesítményeit
- Hasznos visszajelzéseket adnak, és azonosítani tudják az emberek fejlődési szükségleteit
- Útmutatást nyújtanak, továbblendítenek és olyan feladatokat adnak, amelyek igénybe veszik és fejlesztik a dolgozók képességeit

Kliensközpontúság

- Megértik az ügyfelek igényeit, s ezekhez igazítják a szolgáltatásokat vagy termékeket
- Keresik annak módjait, hogyan lehetne az ügyfelek elégedettségét és a cég iránti elkötelezettségét gyarapítani
- Szívesen ajánlanak fel a helyzetnek megfelelő segítséget
- Az ügyfél perspektíváját oly módon teszik magukévá, mint egy bizalmat élvező tanácsadó

A sokszínűség értékelése

- Respektálni tudnak más-más közegekből érkezett embereket és jól tudnak viszonyulni hozzájuk
- Eltérő világszemléletek iránt is megértést tanúsítanak, s érzékenyek a csoportok közötti különbségekre

EQ Teszt

Mennyire igaz rám az alábbi állítás?	5 nagyon	4 eléggé	3 átlagos	2 kevésbé	1 nem jellemző
Önbecsülés					
Rendszeresen pozitívan gondolkodom magamról					
Többnyire optimista vagyok					
Nem okoz problémát nemet mondanom az embereknek, és őszintén megindokolnom a döntésemet					
Időt szánok arra, hogy felfogjam, és reagáljak mások pozitív visszajelzéseire					
Nagyon ritkán – ha egyáltalán- hibáztatok másokat					
Nem kerülöm el a konfliktusokat, hanem asszertív, pozitív hozzáállással fordulok feléjük					
Ritkán – ha egyáltalán- kritizálom a fizikai kinézetemet					
Ritkán - ha egyáltalán- kívánom, hogy bárcsak másvalaki lehetnék					
Összpontszám: (maximum: 40)					

Mások tisztelete					
Gyakran gondolok jót a többi emberről					
Ritkán, vagy soha nem kritizálom másokat azért, amilyen a személyiségük – a kritikát inkább a viselkedésükre fókuszálom					
Nem pletykálok híres emberekről, emlékeztetem magam, hogy nem is ismerem őket					
Rendszeresen dicsérek másokat a személyes tulajdonságaikért és a cselekedeteikért egyaránt					
Ritkán vagy soha nem ítélek mások felett, és nem címkézem őket „jó” vagy „rossz” embernek					
Amikor valakivel nem értek egyet, akkor a cselekedeteit és a véleményét kritizálom, és nem a személyére teszek megjegyzéseket					
Ritkán, vagy sosem kritizálom mások külsejét					
Mindenkinek inkább az erősségeit figyelem meg, mint a gyengeségeit					
Összpontszám: (maximum 40)					

EQ Teszt

Én-tudatosság

Rendszeresen odafigyelek az érzéseimre					
Jól tudok figyelni a testemre, és megértem, miért érzek fájdalmat, feszültséget vagy más negatív fizikai tünetet a testemben					
Úgy vélem, az érzelmek éppoly fontosak, mint a racionális gondolatok					
Tisztában vagyok azzal, hogy miként üzen felém a testem – jó és rossz érzéseket egyaránt					
A döntéshozásban gyakran támaszkodom az intuíciómra					
Rendszeresen reflektálok a cselekedeteimre, és megvizsgálom, miként éreztem magam a cselekvés folyamán					
Tudom, hogy miként jelennek meg a testemben az ilyen érzések, mint düh, boldogság, szomorúság, félelem, lelkiismeret-furdalás					
A hozzám közelálló úgy jellemeznének, mint egy érzelmi tudatossággal bíró személyt, aki gondosan odafigyel arra, hogy a teste milyen pozitív és negatív érzelmeket fejez ki					

Összpontszám: (maximum 40)

Mások iránti tudatosság

Rendszeresen odafigyelek a többi ember érzéseire					
Jól tudok másokra figyelni, és ritkán szakítom őket félbe					
Többnyire tudatosan figyelem a többiek testbeszédét					
Rendszeresen érdeklődöm másoktól, hogy mit éreznek					
Sok nyílt kérdést teszek fel az embereknek, mert úgy hiszem, ezáltal jobban megismerem őket					
Többnyire észreveszem, ha valaki valami miatt kényelmetlenül érzi magát, akkor is, ha nem szól					
Alaposan odafigyelek arra, milyen szavakat használnak az emberek, és észreveszem, ha olyan érzelmi kifejezéseket használnak, mint pl.: a „mindig”					
Általában észlelem az emberek hangerejének, hangszínének és hangsúlyának változását, és megvizsgálom, hogyan fejezi ki a hangjuk az érzelmeket					

Összpontszám: (maximum 40)

MILYEN ELVÁRÁSAIK VANNAK A KORSZERŐ NAGYVÁLLALATOKNAK?

- **Belülről motivált, együttműködésre, folytonos változásra és tanulásra kész csapatebbereket szeretnének**
- **Optimista és sikerorientált munkatársakat, akik képesek és akarnak magas színvonalon teljesíteni**



INTELLIGENCIA ÉS A CSOPORT

- **Magas intellektusú személyek**, egyéni feladatként, **magasabb színvonalon** képesek megoldani egy problémát mint **alacsony** intellektusú társaik
- **Apolló szindróma**: ha magas intellektusú csoportot hozunk létre, tapasztalat szerint gyakran gyengébb eredményt érnek el, mint az alacsonyabb intellektusú csoportok (Meredith Belbin kutatásai)

nehezen irányíthatóak, meddő vitákra hajlamosak, a döntéshozatalban nehézkesek

túl nagy hangsúlyt fektetnek az elemzésre

tagjai kizárólag személyes meggyőződésük alapján óhajtanak cselekedni, tekintet nélkül arra, hogy álláspontjukat elfogadják-e a többiek



HATÉKONY CSOPORT



- **Világos célok:** A jövőkép, küldetés, cél vagy feladatkijelölés megtörtént és mindenki elfogadta. Cselekvési terv segíti a megvalósítást.
- **Formalitásmentes légkör:** A légkör egyre kevésbé formális, inkább kellemes, nyugodt, nincs feszültség, az unalom jelei nem mutatkoznak.
- **Jellemző a részvétel:** Sok a megbeszélés, mindenkit bátorítanak a közreműködésre.
- **Helyt kap a meghallgatás:** A tagok hatékonyan alkalmazzák az aktív meghallgatás technikáit: kérdeznek, újrafogalmaznak, összefoglalnak.
- **Jellemző a civilizált egyet nem értés:** A csoport elfogadja, hogy vannak eltérő nézetek, de ezeket nem nyomják el, nem kerülik ki, nem bagatellizálják.

HATÉKONY CSOPORT 2



- **Fontos döntések esetén a célt tartják szem előtt:** de nem a mindenáron való egyhangú döntés, hanem a szabad véleménynyilvánítás alapján. Elkerülik a formális szavazást, vagy a könnyű kompromisszumok keresését - **konszenzust** igyekeznek elérni.
- **A kommunikáció nyitott:** A teamtagok nem félnek véleményüket, érzéseiket kimondani a feladattal és a csoport működésével kapcsolatosan.
- **A szerepek tisztázottak:** Az egyes teamtagok szerepeivel szembeni elvárások világosak. Amikor cselekedni kell, egyértelmű feladat-megjelölésre kerül sor, amit az érintettek elfogadnak és végrehajtanak. A munka tisztességesen el van osztva a tagok között.

HATÉKONY CSOPORT 3



- **A vezetés megosztott:** Bár a teamnek van formális vezetője, a vezetési funkciók időről időre gazdát cserélnek, a csoport igényeinek, a körülményeknek függvényében. A formális vezető mintát ad a megfelelő viselkedésből és pozitív közös normákat alapoz meg.
- **Figyel a külső kapcsolatokra:** A team időt szán a külső kapcsolatok ápolására, erőforrások mozgósítására és a szervezet vagy környezet más csoportjai felé a megbízhatóság sugárzására - természetesen nem csak a szavak szintjén.
- **A sokszínűség jellemzi őket:** A teamtagok sokfélék. Mások alkalmasak a célok kijelölésére és a megbízható végrehajtásra, mások a folyamatok kitalálására és ellenőrzésére.
- **Van önértékelés:** Időnként a csoportnak meg kell állni, hogy ellenőrizze hogyan is működik, és mi akadályozhatja a hatékonyságot.

EQ MÉRÉSÉNEK MÓDSZEREI

- **Önértékelés** (self report) tesztek
- **360-fokos tesztek** részben az önismeretre, részben pedig arra a tényre épülnek, hogy a körülöttünk élő emberek is kialakítanak egy képet érzelmi intelligenciánkról.

AZ EQ FEJLESZTÉSI MODELLJE



- Ismerd meg önmagad! (Az érzelmi intelligencia ABC-je, alapérzelmek és felismerésük, gondolatok, érzelmek és cselekvés, saját gondolati, érzelmi és cselekvési mintáink felismerése)
- Válaszd ki új önmagad! (a következetes gondolkodás alkalmazása, állandó értékelés és újra választás, elköteleződés a belső motivációk iránt, optimizmus)
- Add önmagad! (empatizálj, kötelezd el magad nemes célok iránt)
- Társas kompetenciák fejlesztése

CÉLHOZ
KÖZELIT

EREDMÉNY

CÉLTŐL
TÁVOLIT

VISELKEDÉS

- ELFOGADOTTSÁG
- MAGABIZTOSÁG
- ÖNBIZALOM
- TÁMOGATTSÁG

ÉRZÉS

- FÉLELEM
- BIZONYTALANS.
- BECSAPOTSÁG

REALIZÁLHATÓ

FORGATÓKÖNYV GONDOLAT

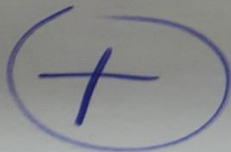
IGAZOLATLAN
TELTELES

ÖNMAGÁT,
BETELEJESÍTŐ
JÓSLAT

- EGYÉNI
HITRSZ.
- EGYÉNI
CÉL

KORLÁTOZÓ
HIEDELEM

TAPASZTALAT



Egy ember minél inkább képes önmagában és másokban is a pozitív érzelmek kiváltására, annál magasabb érzelmi intelligenciával rendelkezik!

Az érzelmi skála

Gondolatok

Szeretek
 Elégedett vagyok
 Elfogadott vagyok
 Energikus vagyok
 Képes vagyok rá
 Jól vagyok
 Talán meg tudom csinálni
 Nem bántok senkit
 Nem érdekel
 Kétségeim vannak
 Ítélek
 Nem akarom ezt
 Szükségem van/akarom
 Nem vagyok rá képes
 Elrontotam, rossz voltam
 Rossz vagyok, mindet elrontok

kitágulás

beszűkülés

Érzelmek

Szeretet, értékesség
 Hála
 Szenvedélyesség
 Lelkesség, rajongás
 Optimizmus
 Elégedettség
 Reménykedés
 Semlegesség
 Unalom/apátia
 Pesszimizmus
 Büszkeség/dőbfösség
 Düh, harag
 Sóvárgás, irigység
 Depresszió
 Bűnös vagyok
 Szégyen érzet



Érzelmi Intelligencia és a kommunikáció

- A csoportok eredményességében tapasztalt különbséget **kommunikáció** eltérő hatékonysága okozta.
- Ott volt **hatékonyabb** a kommunikáció, ahol nagyobb volt az **egymásra** és **önmagukra** való **figyelés**, ahol a tagok motiváltabbak voltak a **csoport céljainak** megértésére és a közös cselekvésre.

Ha a szervezetben dolgozók képesek észlelni, felismerni és kialakítani az érzelmeket, akkor

1. mélyek és támogatóak a munkatársi kapcsolatok
2. a vezetés érzékeny az alkalmazottak problémáira
3. a vezetés és az alkalmazottak kölcsönösen támogatják egymást
4. felismerik a változással szembeni ellenállás okait
5. készek a változásokra
6. jól menedzselhetőek a változások
7. fontosnak tartják a munkával való elégedettséget
8. érzékeny a partnerek (vevők, szállítók) problémáira
9. figyelnek a munka és magánélet kiegyensúlyozottságának támogatására
10. felelősséget éreznek munkájukért, természeti és társadalmi környezetükért

Ha a szervezetben dolgozók képesek tudatosítani az érzelmeiket

1. olyan módszereket alkalmaznak, amelyek bátorítják a problémák felszínre kerülését
2. olyan módszereket alkalmaznak, amelyek nyílt kommunikációt eredményeznek
3. beszélnek a problémákról, és nem söpörik azokat a szőnyeg alá
4. olyan módszereket alkalmaznak, amelyek a legtöbb esélyt biztosítják a problémák érdemi megoldására
5. olyan módszereket alkalmaznak, amelyek garantálják a célok megértését
6. olyan módszereket alkalmaznak, amelyek feltárják az alkalmazottak munkahellyel kapcsolatos beállítódásait

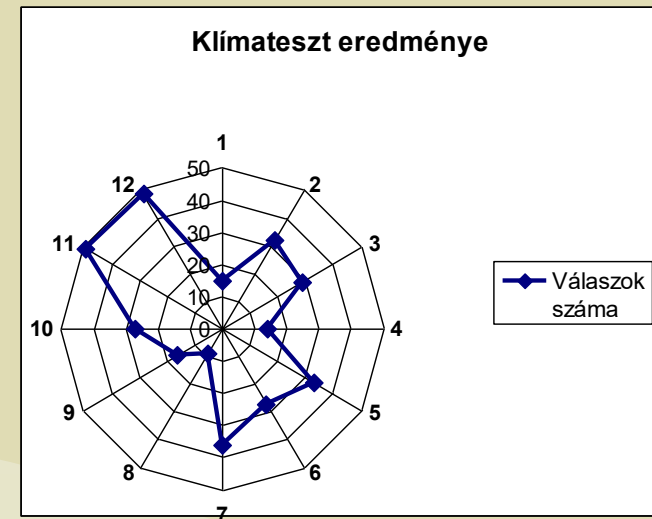
Ha a szervezetben dolgozók képesek tudatosan szabályozni az érzelmeiket

1. odafigyelnek az alkalmazottak fejlődésére
2. rendszeresen értékelik az alkalmazottak fejlődését
3. építenek az alkalmazottak önálló felelősségére
4. nem alakulnak ki szélsőséges érzelmi konfliktusok
5. segítik a konfliktusok megoldását
6. elfogadott és támogatott a saját hibákból való tanulás
7. törekednek a kölcsönösen elfogadható célok kitűzésére
8. fontosnak tartják a célok megértését
9. világosan látják saját jövőjüket, és optimizmussal tekintenek a jövőbe
10. rendszeresen értékelik az alkalmazottak szervezeti célokhoz való viszonyát
11. támogatják az alkalmazottakat a munka és magánélet egyensúlyának fenntartásában

SZERVEZETI KLÍMA TESZT

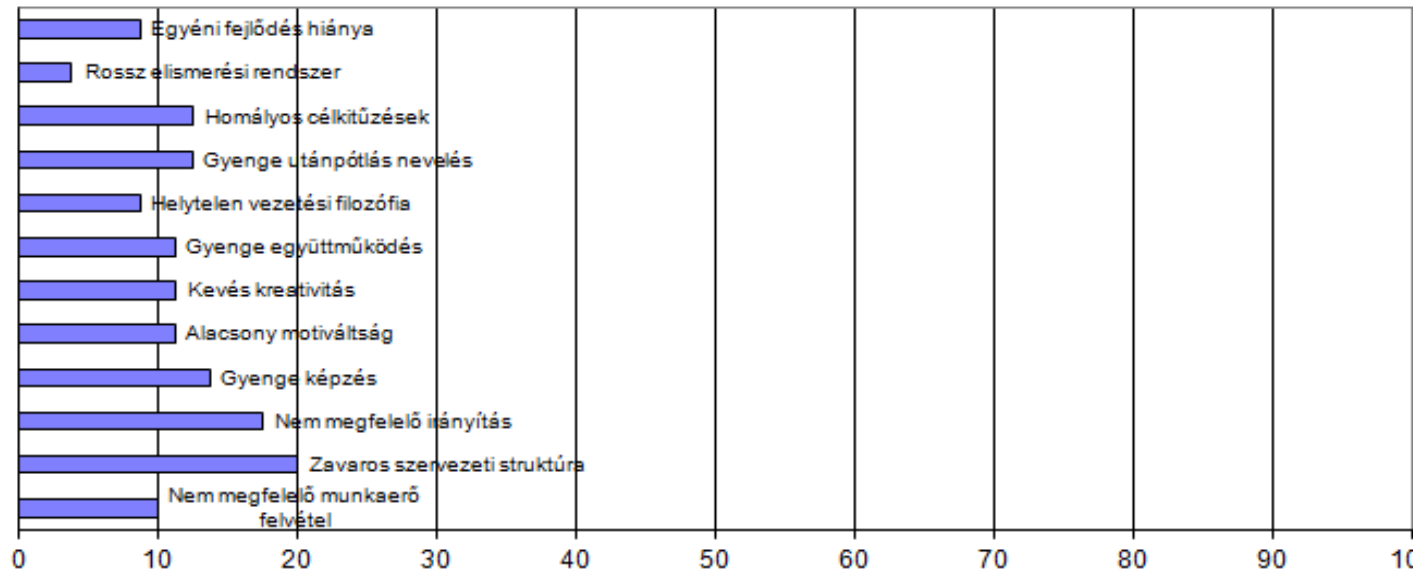
Kérdőív alkalmas arra, hogy egy adott szervezetben belül a belső klíma jellegzetességeit felmérje és arra vonatkozó értékelést adjon.

A szervezetben domináló vezetési, irányítási kultúrát vizsgálja úgy, hogy a működés belső akadályait diagnosztizálja.



ÖSSZESÍTETT

Egy-egy kategória a maximálisan elérhető szavazatok hány százalékát kapta



12 belső, irányítási problémakört lehet azonosítani

Sorozatok	Nem megfelelő munkaerő felvétel	Zavaros szervezeti struktúra	Nem megfelelő irányítás	Gyenge képzés	Alacsony motiváltság	Kevés kreativitás	Gyenge együttműködés	Helytelen vezetési filozófia	Gyenge utánpótlás nevelés	Homályos célkitűzések	Rossz elismerési rendszer	Egyéni fejlődés hiánya
Sorozatok1	10,0	20,0	17,5	13,8	11,3	11,3	11,3	8,8	12,5	12,5	3,8	8,8

[%]

Hipotézisek

- ha egy szervezetben emberek működnek, akkor a szervezetnek éppen úgy mérhető az intellektuális és érzelmi intelligenciája, mint a szervezetben dolgozó embereké
- a szervezet érzelmi intelligenciája a szervezet kommunikációs gyakorlatában és működési módjában nyilvánul meg



Ajánlott irodalom

