

Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**MENEDŻERSKIE INSTRUMENTY
KSZTAŁTOWANIA INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ
AKTORÓW ORGANIZACYJNYCH
(TRENING KIEROWNICZY, TEATR DZIAŁAŃ, COACHING)**

1. Wstęp

Założenie istnienia etapów event'u kształtowania inteligencji emocjonalnej jest podstawą odniesienia sukcesu projektu trenerskiego. Dobór obciążenia, nieprzemyślany pod względem jakościowym i ilościowym, może sprzeniewierzyć efekt podejmowanej pracy i w skrajnych przypadkach zaburzyć poziom inteligencji emocjonalnej aktora poddanego treningowi.

W tym opracowaniu autorzy nie będą się zajmować sposobami zdobywania kompetencji trenerskich w tym zakresie, skoncentrują się natomiast na przedstawieniu narzędzi, opracowaniu metody i omówieniu barier w kształtowaniu inteligencji emocjonalnej.

H. Weisinger definiuje inteligencję emocjonalną jako zespół czterech umiejętności, mających charakter hierarchiczny, gdzie każdy następny poziom opiera się na fundamencie poziomów poprzednich [Weisinger 1998, s. 14], jak:

- 1) umiejętność dokładnego postrzegania, oceny i wyrażania emocji,
- 2) umiejętność uzyskania dostępu do uczuć lub ich generowania według potrzeb, kiedy mogą one umożliwić zrozumienie nas samych lub innych ludzi,
- 3) umiejętność zrozumienia emocji i wiedzy, która się z nich wywodzi,
- 4) umiejętność panowania nad emocjami w celu wspierania rozwoju emocjonalnego i intelektualnego.

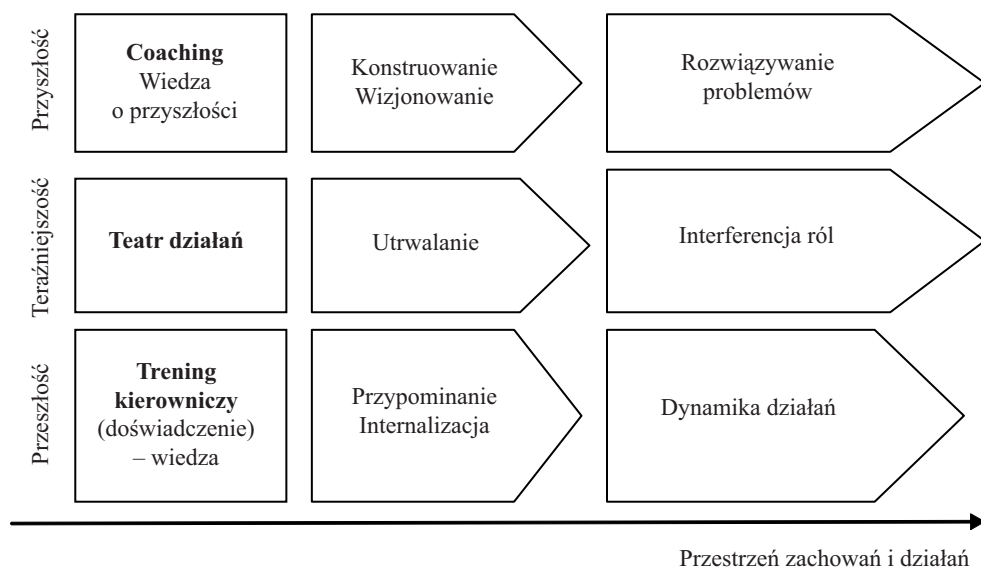
Rozwój kompetencji w sferze przedstawionych poziomów odbywa się za pomocą narzędzi trenerskich, jakimi są: coaching, trening kierowniczy i teatr działań.

Coaching należy rozumieć jako inspirowanie ludzi do urzeczywistniania wizji przyszłości [Hagrove 2006], natomiast trening kierowniczy jest symulacją działań odwzorowanych z rzeczywistości w środowisku laboratoryjnym. Teatr działań rozu-

mieć należy jako odgrywanie ról według scenariuszy, zorientowane na rozwiązywanie problemów zarządzania.

2. Doskonalenie poziomu inteligencji emocjonalnej

Doskonalenie poziomu inteligencji emocjonalnej odbywa się podczas event'ów (projektów) trenerskich zamkniętych w strumieniu procesu. Poszczególne narzędzia wykorzystywane w even'cie to: coaching (orientowanie podopiecznego na przyszłość) i trening kierowniczy (przekształcanie posiadanych przez podopiecznego zdobytych wcześniej informacji w wiedzę niezbędną do wykorzystania w terażniejszości podczas odbywającego się teatru działań).



Rys. 1. Narzędzia utrwalania i internalizacji inteligencji emocjonalnej

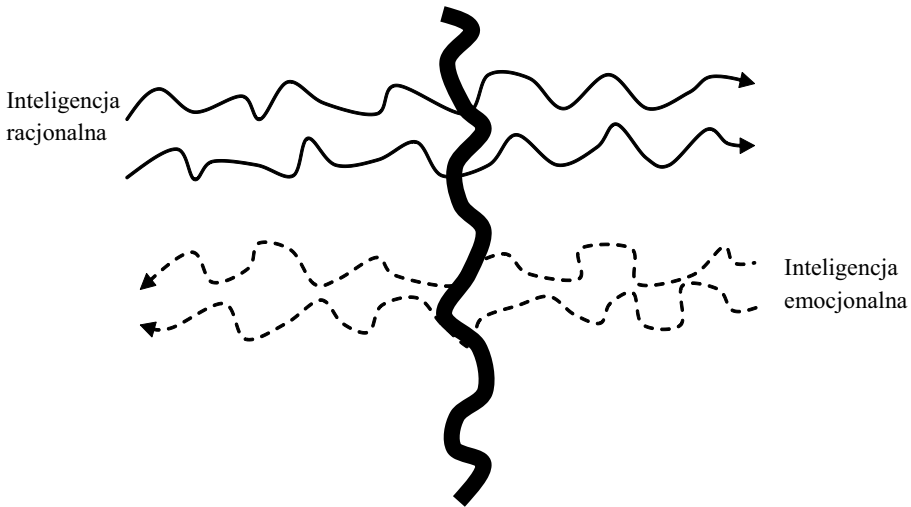
Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 1. przedstawiono nowoczesne narzędzia doskonalenia inteligencji emocjonalnej stanowiącej podstawę efektywnego działania współczesnych aktorów organizacyjnych, tj. pracowników, menedżerów i agentów wiedzy, którzy mając w miarę wyrównany poziom merytorycznych, kluczowych kompetencji, poszukują przewagi konkurencyjnej, opierając się na przesłankach pozornie irracjonalnych. Inteligencja emocjonalna, będąc przeciwieństwem bądź uzupełnieniem klasycznie rozumianej inteligencji racjonalnej (rys. 2), stanowi wentyl bezpieczeństwa dla mocno „ztunelowanych” współczesnych pracowników, menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw.

Na rys. 1 widzimy migrację wartości dodanych realizowanych w ramach:

- treningu kierowniczego,

- teatru działań oraz
- coachingu.



Rys. 2. Inteligencja emocjonalna i inteligencja racjonalna

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione na rys. 1 narzędzia interwencji i kształtowania zachowań, działań, postaw i ról organizacyjnych należy traktować jako podstawowe instrumenty kształtowania i doskonalenia inteligencji emocjonalnej pracowników. Treningi kierownicze [Perechuda 1989-1990] zostały dotąd w nikłym stopniu opisane w literaturze menedżerskiej. Coaching menedżerski znajduje się w fazie embrionalnej, natomiast teatr działań (organizacji) jest w Polsce „śpiewem przyszłości”.

Wszystkie trzy wymienione narzędzia doskonalenia kadr należy traktować jako znakomite instrumentarium doskonalenia inteligencji emocjonalnej aktorów organizacyjnych.

3. Bariery doskonalenia inteligencji emocjonalnej

Kształtowanie sylwetki aktorów organizacyjnych odbywa się na czterech poziomach [Thorpe, Clifford 2004, s. 27-28]: nieświadomej niekompetencji, świadomej niekompetencji, świadomej kompetencji i nieświadomej niekompetencji (zob. tab. 1).

Przykładem zdobywania kompetencji jest nauka jazdy samochodem, gdzie na początkowym stadium nie możemy zapytać naszego instruktora o zasady funkcjonowania „narzędzi” (sprzęgło, przekładnia skrzyni biegów), których nie jesteśmy

w stanie nazwać. Znajdujemy się na poziomie nieświadomej niekompetencji. Odnajdując analogię, nasz podopieczny poddawany projektowi kształtowania poziomu jego inteligencji emocjonalnej, na tym wczesnym stadium nie jest w stanie ułożyć spisu zagadnień i harmonogramu działań niezbędnych do autorozwoju.

Tabela 1. Teoria kompetencji

Świadoma...	2. Wiem, ile nie wiem	3. Wiem, ile wiem
Nieświadoma...	1. Nie wiem, ile nie wiem	4. Nie wiem, ile wiem
	...Niekompetencja	...Kompetencja

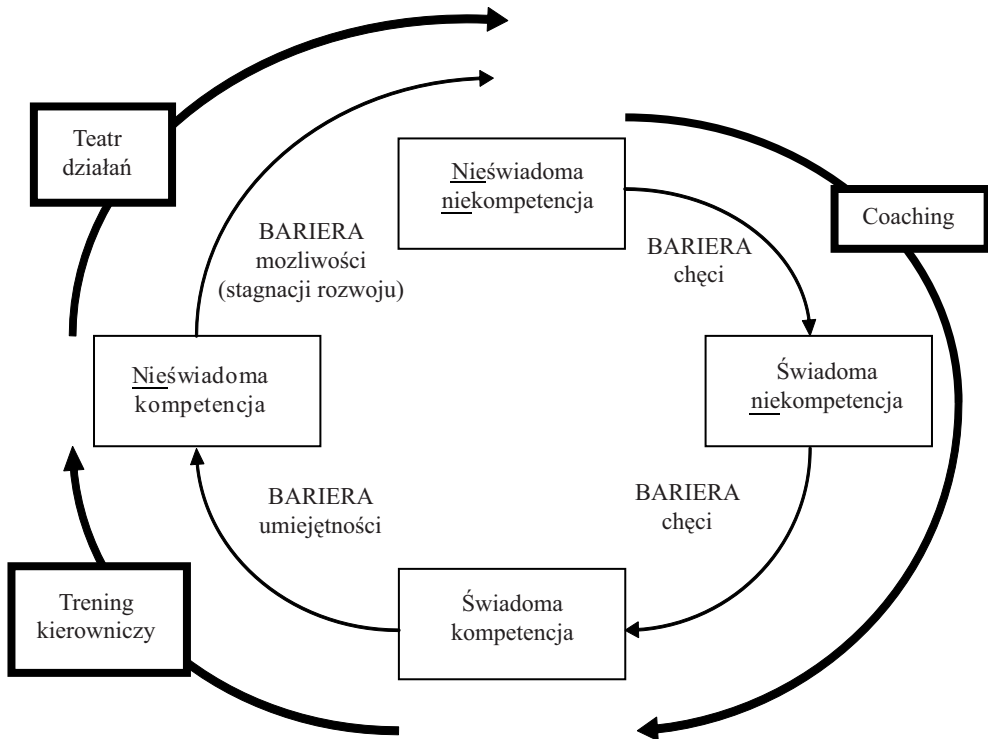
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Thorpe, Clifford 2004, s. 27-28].

Gdy instruktor jazdy wytłumaczy swojemu kursantowi zasady działania wszystkich „narzędzi”, do których się odwołuje, on wciąż nie może nazwać siebie kierowcą – posiada niezbędne informacje na temat funkcjonowania pojazdu, lecz nie ma umiejętności jego prowadzenia. Kursant znajduje się na poziomie świadomej niekompetencji. Tak jak podopieczny na tym etapie event’u treningowego potrafi jedynie poznać drogę do podniesienia poziomu inteligencji emocjonalnej, co jest wciąż stanem niewystarczającym.

Do dalszego rozwoju niezbędna staje się praktyka, doświadczenie. Kursant zaczyna bardzo świadomie, wkładając w to duży wysiłek intelektualny, poruszać się po drodze. Kontroluje na bieżąco sytuację na jezdni, zastanawia się nad tym, na jakim biegu porusza się auto, i analizując sytuację, podejmuje kroki niezbędne do zmiany pasa ruchu. Ten etap internalizacji jest najtrudniejszy do opanowania dla osoby uczestniczącej w kursie. Świadoma kompetencja dla aktora organizacyjnego staje się wyzwaniem, które może zahamować rozwój jego poziomu inteligencji emocjonalnej. Na samym wstępie tego etapu poziom ten może nawet wydawać się niższy niż przed rozpoczęciem projektu. Podopieczny potrzebuje znacznie więcej czasu na ocenę i wybór scenariusza zachowań w sytuacji, w której uczestniczy. Teraz nauczony jest interpretować inaczej otaczającą go rzeczywistość. Rozkłada swoje emocje i emocje innych ludzi na „części pierwsze”, posługując się zdobytymi narzędziami perswazji emocjonalnej. Wybucho w nim konflikt, który bez względu na mijający czas musi w sobie pokonać. Stan ekspansji wyboru zachowań dotyczy zarówno komunikacji interpersonalnej, jak i intrapersonalnej.

Dotarcie do poziomu nieświadomej kompetencji sprawia, że kursant staje się kierowcą, może równocześnie prowadzić auto (na poziomie nieświadomym, operując poznanymi narzędziami) i słuchać radia oraz jeść śniadanie. Podopieczny na tym etapie uczy się posługiwać zdobytymi informacjami i przekształcać je w wiedzę, która w podświadomości jest uruchamiana po to, by odczytywać komunikaty emocjonalne wysyłane przez otoczenie oraz jego samego.

Wspinanie się po drabinie kompetencji wiąże się z przełamywaniem barier; aby pokonać każdą z nich, niezbędne stają się przedstawione wcześniej narzędzia, takie jak: coaching, trening kierowniczy i teatr działań.



Rys. 3. Przełamywanie barier w podnoszeniu inteligencji emocjonalnej

Źródło: opracowanie własne.

A) Bariera chęci

Barierą dla podopiecznego jest brak właściwej postawy do rozpoczęcia projektu podnoszenia poziomu inteligencji emocjonalnej. Sposobem na kształtowanie postaw sprzyjających rozwojowi jest prowadzenie coachingu, wyznaczanie celów, określanie harmonogramów działań i sprawdzanie wyników. Coaching musi być za każdym razem poprzedzony przekazem wiedzy merytorycznej niezbędnej do rozwoju, aby podczas treningów podopieczny mógł płynnie przechodzić ze stanu nieświadomej niekompetencji do świadomego posługiwania się przekazanymi informacjami.

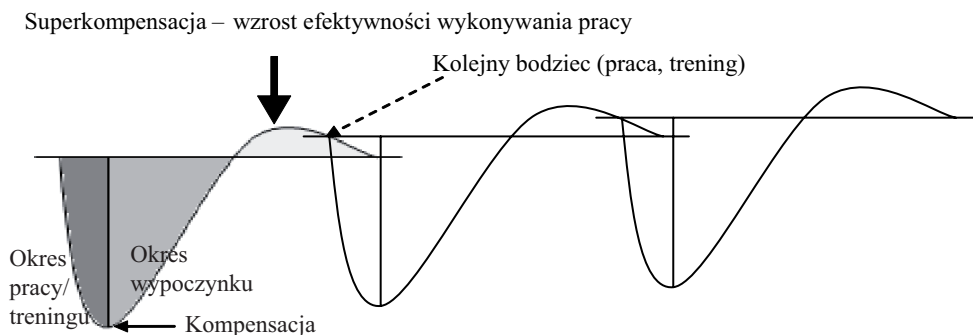
B) Bariera umiejętności

Informacje i poziom odpowiedniej motywacji zdobyty w poprzednich etapach coachingu pozwalają na rozpoczęcie etapu internalizacji przeprowadzonej w warunkach laboratoryjnych podczas treningu kierowniczego. To tutaj pojawia się eksplan-

sja wyboru zachowań hamująca lub nawet obniżająca poziom inteligencji emocjonalnej. Trener prowadzący podopiecznego na tym etapie powinien wyważyć między pozostawieniem samodzielnej ocenie sytuacji aktorowi organizacyjnemu a wspieraniem i interpretowaniem jego zachowań czy emocji. Podejście powinno zostać dostosowane do osobowości i natężenia barier indywidualnych podopiecznego.

C) Bariera możliwości

Polega na osiągnięciu stanu, w którym poddawana treningowi osoba posługuje się wyższym (niż przed rozpoczęciem projektu treningowego) poziomem inteligencji emocjonalnej w sposób nieświadomy. Projekt treningu można uznać za zakończony sukcesem. Ten sukces staje się zauważalny dla podopiecznego i wie on, że znajduje się teraz w sferze kompetencji o jeden poziom wyżej. Należy zadać w związku z tym pytanie, czy trzeba kontynuować i podjąć następny event trenerski. Dla osób zadowolonych z postępów barierą może się stać wysoka w ich mniemaniu użyteczność z osiągniętego poziomu, zakładają oni, że wiedzą już tyle, ile im potrzeba i nie odczuwają „chęci” do rozpoczęcia kolejnej nauki. Zakończenie jednego event’u nie powinno hamować dalszego procesu rozwoju. Bardzo ważna jest świadomość występowania superkompensacji w każdym z podejmowanych działań.



Rys. 4. Model budowy stanu podwyższonej gotowości do realizacji zadań

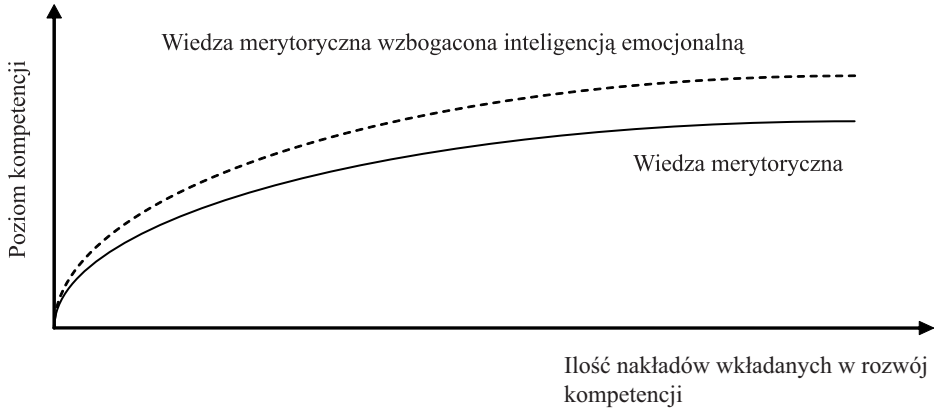
Źródło: [Bompa 1990, za: Cieśliński 2006, s. 185].

W projektach trenerskich superkompensacja pojawia się, gdy w odpowiedni sposób dobieramy rozmieszczenie ich pod względem czasu i natężenia. Każdy event powinien zajmować dokładnie dobrane miejsce, aby w ujęciu całościowym strumienia procesu mógł w jak najlepszy sposób rozwijać inteligencję emocjonalną podopiecznego.

4. Zakończenie

Przyszłością kształtowania obszarów kompetencyjnych jest rozwój inteligencji emocjonalnej. To dzięki niej niektórzy aktorzy organizacyjni działający w środowi-

sku własnego przedsiębiorstwa bądź reprezentujący je osiągają sukces. Inteligencja emocjonalna jest substytutem posiadanej wiedzy. Oczywiście nie jest w stanie zastąpić jej całkowicie, jednak w znaczny sposób ją podnosi, szczególnie na wyższych poziomach kompetencji merytorycznej, kiedy jej zdobywanie staje się bardzo trudne.



Rys. 5. Kształtowanie wiedzy merytorycznej wzbogaconej o inteligencję emocjonalną

Źródło: opracowanie własne.

Mądrość jest towarem, za który nakład (finansowy, czasu, pracy itp.) musi ponieść aktor organizacyjny, aby móc poruszać się w środowisku sieci biznesowej. Inteligencja emocjonalna jest wartością kształtowaną na podstawie doświadczeń życiowych. Umiejętność prowadzenia dialogu wewnętrznego i szukania odpowiedzi na pytania natury komunikacyjnej jest czymś, co posiada każdy człowiek, jednak tylko nieliczni dostrzegają potrzebę jej rozwijania.

Konkurencyjność w dzisiejszym świecie wynika przede wszystkim z egzotyczności posiadanych zasobów, wartościowe staje się to, co wyróżnia aktora wiedzy spośród pozostałych. Przez permanentne podnoszenie poziomu „mądrości” przez dystrybutorów wiedzy w mniejszym stopniu staje się ona konkurencyjna. Jej posiadanie nie jest niczym wyjątkowym – każdy z uczestników sieci osiągnął jej podstawowy poziom. Wykorzystanie narzędzi podnoszenia inteligencji emocjonalnej pozwala na wyróżnienie się we wszystkich dyscyplinach wiedzy i umiejętności.

Literatura

- Bompa T.O., *Teoria i metodyka treningu, ECM-S Kultury Fizycznej i Sportu*, Warszawa 1990.
 Cieśliński W., *Wykorzystanie doświadczeń treningu sportowego do rozwoju menedżerów w organizacjach*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacji międzynarodowej*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, AE, Wrocław 2006.

Hagrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Perechuda K., *Trening kierowniczy I – XIII*, cykl artykułów, „Przegląd Organizacji” 1989-1990.

Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2004.

Weisinger H., *Inteligencja emocjonalna w biznesie*, Business Press, Warszawa 1998.

MANAGERIAL INSTRUMENTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE CREATIONS OF ORGANIZATIONAL ACTORS (MANAGEMENT TRAINING, THEATRE OF ACTION, COACHING)

Summary

The article shows a process of improving emotional intelligence through the training events such as: coaching, management training and theatre of action. The utmost attention is put on the barriers, which are encountered by a trainee. The authors present a part of knowledge necessary to improve emotional intelligence among organizational actors.