



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Érzelmi Intelligencia és leadership

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző:

Lebovits Ágnes

Szmejkál Szabolcs



# Tartalomjegyzék

1	Bevezetés és tartalmi összefoglalás .....	4
1.1	EQ értelmezések.....	5
1.2	Érzelmeink jelentése, kezelése, kifejezése.....	6
1.3	EQ és vezetési modellek: helyzetfüggő vezetés .....	8
1.4	Játzmák .....	8
1.5	Önmotiváció és életcélok a személyes energiagazdálkodásban .....	9
2	Tréning tematika, módszertan felépítése .....	10
2.1	Tréning céljai és célcsoportjai .....	10
2.2	Tréning alapelvei .....	11
2.3	Tréning módszerei .....	12
3	Az intelligencia típusok.....	13
4	Érzelmi Intelligencia (EQ) fogalma.....	15
4.1	EQ lehetséges értelmezései .....	15
4.2	A kiválasztott modell .....	19
5	Érzelmeink irányítása: lehetetlen küldetés? .....	21
5.1	Érzelem fogalma, jellemzői.....	21
5.2	Miből „állnak” érzelmeink? .....	23
5.3	Érzelmeink kezelése .....	30
6	EQ és vezetői hatékonyság.....	38
6.1	Helyzetfüggő vezetés: egy lehetséges vezetői modell .....	38
6.2	A HB modell részletesebben.....	42
7	Játzmák .....	47
7.1	A vezetői játzmák specifikumai.....	49
7.2	Hogyan törhetjük meg a játzmáinkat?.....	51
8	Önmotiváció és életcélok a személyes energiagazdálkodásban .....	52
8.1	A személyes energiamedzsment új paradigmája .....	53
8.2	Vezetői energiamedzsment és önmotiváció .....	57
	Összegzés.....	60
9	Ajánlott szakirodalom.....	61

## 1 Bevezetés és tartalmi összefoglalás

„Érzelmek aszerint, hogy akadályozzák, vagy segítik gondolkodásra, tervezésre való képességünket, hosszú távú tanulmányainkban, problémáink megoldásában való kitartásunkat és hasonlókat, megszabják, hogy milyen mértékig élhetünk velünk született szellemi adottságainkkal, tehát eldöntik, mire juthatunk az életben. S amennyiben motivációt kapunk a tevékenységünk keltette lelkesedéstől, örömeztől – vagy éppen optimális mértékű szorongástól – teljesítményre sarkallnak. Az érzelmi intelligencia ebben az értelemben a legfőbb képesség: döntő befolyást gyakorol adottságainkra, érvényre juttatja őket, vagy útjukba áll.”(Goleman, 126 o.)

Az EQ és leadership témakörével foglalkozó tréning valójában nem más, mint vezetői tudatosság tréning, aminek a fókusza az érzelmi Intelligencia (EQ), melynek során a vezetői szereppel és személyiséggel dolgozunk.

Az EQ-t alkotó kompetenciák egy jelentős része szorosan személyiségünkhöz kötött, illetve nagyon mélyen beágyazott, ezért 2 napos tréningen látványos fejlesztése nem lenne reális cél. Az érzelmi intelligencia olyan kompetenciák összessége, amelyek lehetővé teszik az örömteli és hatékony együttműködést, melynek segítségével szembenézhetünk saját árnyainkkal, félelmeinkkel és tudatosan vezethetjük magunkat és csapatunkat is.

A tréningek, és a tananyag is két hipotézisre épül:

- a) érzelmeinkkel való bánásmódunk kulcsszerepet játszik mind magán mind szakmai, tehát vezetői működésünkben is.
- b) érzelmeinket tudatosan lehet választani, befolyásolni, alakítani, nemcsak úgy megtörténnek velünk, és mi tehetetlenül sodródunk velük.

A tréningen két fókusztemánk lesz:

- Vezetőként az érzelmi intelligencia jelentősége
- Én, mint vezető hogyan fejleszthetem az EQ-mat

Tréning célcsoportjai: államigazgatásban dolgozó közép-és felsővezetők

A háttéranyag feldolgozásához, megértéséhez nem kell az érzelmi intelligenciához kapcsolódó különleges elméleti ismeret, az anyag célja, hogy e körnek a szükséges háttérismeret kellő mélységben bemutassa.

## 1.1 EQ értelmezések

Az érzelmi intelligenciával, mint fogalommal először *John D. Mayer és Peter Salovey* tanulmányaiban találkozhatunk<sup>1</sup>. Az ő modelljük szerint egyéni eredményességünk és sikerességünk legmeghatározóbb tényezője az érzelmi információk megértése és az érzelmekkel való érvelés képessége.

*Daniel Goleman* kutatásában<sup>2</sup> arról olvashatunk, hogy az egyén sikerességét, eredményességét, az elvárásnak való megfelelését jóval kisebb mértékben határozza meg a magas IQ érték, mint az ún. érzelmi intelligencia, tehát az érzelmek intelligens használatának képessége, amely azt jelenti, hogy az adott személy képes az adott szituációnak megfelelő érzelmeit a megfelelő emberre a megfelelő intenzitással, módon és célból irányítani

*Bradbarry és Graves*<sup>3</sup> szerint az érzelmi intelligencia 4 fő területét az alábbi ábra szemlélteti:

EQ összetevői:

	MIT LÁTOK	MIT TESZEK?
Személyes kompetencia	Én tudatosság	Önmenedzselés
Társas kompetencia	Társas tudatosság	Kapcsolatmenedzselés

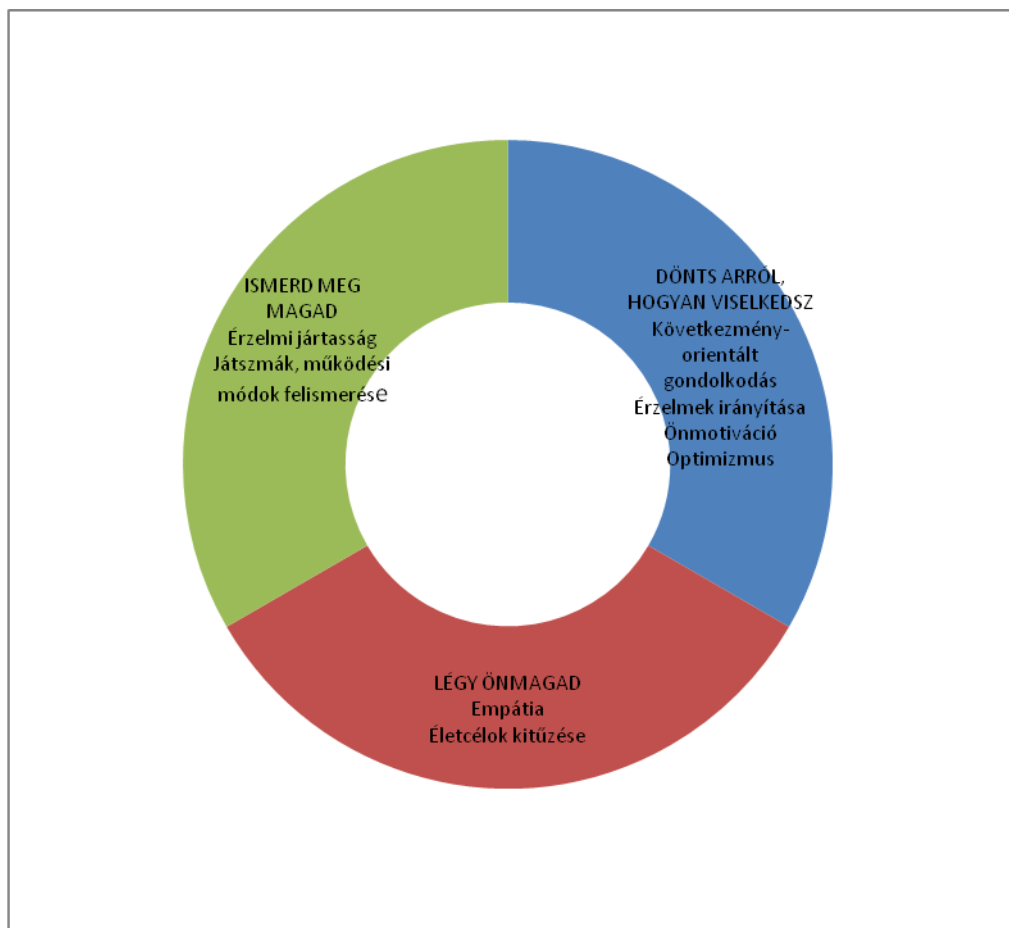
A Six seconds ([www.6second.org](http://www.6second.org)) érzelmi intelligencia modellje három fő területből, és nyolc kulcs kompetenciából áll.

---

<sup>1</sup> Péter Salovey, John D. Mayer, Emotional Intelligence

<sup>2</sup> Daniel Goleman: Érzelmi Intelligencia

<sup>3</sup> Bradbarry és Graves: Emotional Intelligence, Quick Book



EQ modell - Six seconds modell szerinti ábrája

## 1.2 Érzelmek jelentése, kezelése, kifejezése

Leslie Cameron-Brandel-Michael Lebeau felfogása szerint **érzelmeink nem mások, mint üzenetek**. Üzennek nekünk arról, hogy mi zajlik bennünk, hogyan viszonyulunk az adott élményhez, ami éppen minket ér. Érzelmek nem az átélt élmény kellemes vagy kellemetlen volta miatt nyernek értelmet, hanem az eredmény miatt, amit közvetíteni szeretnének. Ilyen értelemben nagyon fontos, hogy felismerjük az érzelmet és megértsük, mit szeretnének saját érzelmek üzeni nekünk.

Érzelmek nem azonosak a viselkedésünkkel. Érzelmeket sok-sok gyakorlással, odafigyeléssel, önvizsgálattal felismerhetjük, befolyásolhatjuk, megváltoztathatjuk. A gyakorlás lényege, hogy érzelem és viselkedés között megteremthetjük a természetes

kapcsolatot, melynek eredményeképpen a saját magunk által definiált eredményhez juthatunk.

Érzelmek vizsgálatakor 8 fontos elemet azonosítottunk, melyek változtatás érzelmi váltást okozhat:

- Idővetület (time frame)
- Modalitás (modality): A helyzet szubjektív megélése, a mi szubjektív hozzáállásunk a helyzethez, mely meghatározó lehet a megélt érzelmek szempontjából. (Nem mindegy, hogy egy helyzetet „muszájként”, vagy lehetőségként élünk meg.)
- A helyzetben való aktív vagy passzív részvétel (Involvement )
- Intenzitás (intensity)
- Összehasonlítás (Comparison)
- Tempo (Tempo)
- Érték, kritérium, meghatározó körülmény (Criteria)
- Nézőpontunk, figyelmünk fókusza (Chunk size)

Ahogy szinte minden az életünkben, úgy érzelmeinkkel való bánásmódunk is rutin és gyakorlás kérdése. Ha sokat foglalkozunk velük, felismerjük, hogy mivel állunk szemben, jól tájékozódunk saját magunkban, tudjuk, hogy milyen helyzet mit fog belőlünk kiváltani, már nagyot léptünk előre. Ahogy időt fordítunk arra, hogy gyermekünket megtanítsuk járni, beszélni, írni-olvasni, számolni, vagy arra, hogy saját választott hobbinkat megtanuljuk, úgy saját érzelmi világunkban való tájékozódáshoz is idő, energia, kitartás és sok gyakorlás szükséges. A tudatos gyakorlással, odafigyeléssel mi leszünk azok, akik kontrolláljuk saját magunkat, és nem a külső behatások fogják meghatározni élményeink minőségét.

*Miért annyira fontos érzelmeink kifejezése?*

Érzelmek segítségével tudunk tájékozódni saját belső világunkról, arról, hogy éppen mi zajlik bennünk. **Érzelmek fontos részét képezik annak, akik vagyunk, amiben hiszünk,**

**kifejezőmódunk a világ és köztünk lévő kapocs.** Ha belegondolunk, a körülöttünk lévők, akár családtagok, barátok munkatársak, akkor tudják, hogy mi történik velünk és bennünk, hogy ők hogyan hatnak ránk, ha ennek mi valamilyen módon tanújelét adjuk. Továbbmenve, előfordul, hogy érzelmeink kifejezése által találjuk meg a kapcsolódást magunkhoz

Az egyes érzelmek kifejezésére mindannyiunknak megvan a saját személyes eszköztárunk, melyeket akár saját, illetve mások élményeiből tanultunk meg és szabtuk magunknak testre. A fontos, hogy tudjunk ezekből választani, és ha úgy érezzük nincs rá megfelelő eszközünk, akkor kísérletezzünk, fedezzünk fel új lehetőségeket

### 1.3 EQ és vezetési modellek: helyzetfüggő vezetés

Ken Blanchard vezetési ars poeticája szerint a hatékony vezető a hosszú távú eredményekre és az emberek elégedettségére összpontosít, mert hiszi, hogy az emberek képesek és elszántak fejlődésre. A kérdés, amit feszeget, nem egyszerűbb, mint az, hogy hogyan tud egy vezető ráhangolódni a sokféle emberre? Hogy tudja a lehető legtöbbet kihozni a különböző motivációval rendelkező munkatársakból? A kérdésre adott válasza: úgy ha az adott munkatárs fejlettségi szintjének megfelelő vezetési stílust alkalmazza

Amikor a Hersey-Blanchard modellről – részletesen ld. 6.2 es fejezet vezetőként gondolkozunk, érdemes feltenni magunknak a kérdést, hogy én, mint vezető melyik negyedben szeretek lenni, és vajon miért, és mit jelent ez nekem a gyakorlatban.

Fontos, hogy tisztában legyünk vele, akkor tudunk eredményes vezetők lenni, ha mindegyik stílust tudjuk alkalmazni.

### 1.4 Játzmák

Mindennapi életünk során, sokszor öntudatlanul, mindig részt veszünk pszichológiai játzmákban. A játzmát folyamatosan pszichológiai értelmében használjuk, így nem vethető össze azokkal a játékokkal, melyekkel egymást olyakor megvicceljük, szórakoztatjuk; A



játszma, ellentétben a játékkal mindig romboló. A játszmák definíciószerűen ismétlődő, sokszor szóról szóra megegyező pozitív kimenet nélküli párbeszéd, valós változás nélküli konfliktusok, energianyelő helyzetek. Ezek legtöbbször gátolják működésünket, mégis nehezen lépünk ki belőlük. Vezetőként a játszmák hatékonyság-csökkentő és kultúra-romboló hatásával gyakran szembesülünk, ugyanakkor – eddigi tapasztalataink alapján – sokszor érezzük magunkat eszköztelennek az ezek elleni harcban. Az „alkalmazott érzelmi intelligencia” legkönnyebben az emberi játszmák terültén válik megfoghatóvá, tanulhatóvá és talán itt hozza a leglátványosabb eredményeket is.

Célunk segíteni a játszmák felismerését, a saját szerepünk és felelősségünk megtalálásával elősegíteni a tudatosodás folyamatát, valamint az érzelmi intelligencia egyes aspektusaira támaszkodva bővíteni a személyes eszköztárat, mellyel változtathatunk a rossz rutinjainkon.

## 1.5 Önmotiváció és életcélok a személyes energiagazdálkodásban

Személyes energiagazdálkodásunk vezetői működésünket alapjaiban határozza meg, és mint ilyen kiemelten fontos hogy képesek legyünk tudatosan bánni saját energiaháztartásunkkal. Energiagazdálkodás fogalma értelmezésünk szerint az, hogy felismerjük, mitől töltődünk , energizálódunk, és mitől veszünk energiát, illetve, hogy e felismerésekkel képesek legyünk kezdeni is valamit. Célunk, hogy Schwartz és Loehr modellje kapcsán megmutassuk a személyes energiagazdálkodás legfontosabb szabályait és négy főbb területét (fizikai, érzelmi, mentális és spirituális), majd bemutassuk, hogy az EQ faktorai mennyire szorosan kapcsolódnak ezekhez. Ezen összekapcsolódások könnyebbé teszik a gyakorlatba való átültetést. Ahogyan az érzelmi intelligencia fejlesztésében, úgy az energiamenedzsmentben is a személyes tudatosságra építünk, vagyis az elméleti modellek a modern leadership részei, mégis nem önmagukban érdekesek számunkra, hanem a vezetői tudatosság fejlesztésének eszközeiként. A menedzsment tudomány új paradigmaként hozta be a személyes energiagazdálkodást, meghaladva ezzel az idő-és stressz kezelés hagyományos modelljeit.

## 2 Tréning tematika, módszertan felépítése

### 2.1 Tréning céljai és célcsoportjai

Az EQ és leadership témakörével foglalkozó tréning valójában nem más, vezetői tudatosság tréning, aminek a fókusza az érzelmi Intelligencia (EQ), melynek során a vezetői szereppel és személyiséggel dolgozunk

Az EQ-t alkotó kompetenciák egy jelentős része szorosan személyiségünkhöz kötött, illetve nagyon mélyen beágyazott, ezért 2 napos tréningen látványos fejlesztése nem lenne reális cél. Az érzelmi intelligencia olyan kompetenciák összessége, amelyek lehetővé teszik az örömteli és hatékony együttműködést, melynek segítségével szembenézhetünk saját árnyainkkal, félelmeinkkel és tudatosan vezethetjük magunkat és csapatunkat is.

*Mi az, ami mégis reálisan várható a tréningtől?*

Vezetőként az alábbiak fejlesztése várható a tréningtől:

- Pontosabb helyzetérzékelés
- Jobban érzékeli és értelmezi az emberek viselkedését
- Könnyebben találja meg hogyan hathat
- Jobb döntéseket tud hozni, és jobban át tudja adni, hogy mások is azonosuljanak vele
- Sokkal tudatosabban számolsz a nem racionális dimenzióval

A fentieket természetesen az önismereti dimenzióra is értelmezzük:

- Pontosabb helyzetérzékelés
- Jobban érzékeli és értelmezi a saját viselkedését
- Könnyebben találja meg, hogyan hathat saját magára
- Jobb döntéseket tud hozni

A tréningen két fókusz témánk lesz:

- Vezetőként az érzelmi intelligencia jelentősége
- Én, mint vezető hogyan fejleszthetem az EQ-mat

Tréning célcsoportjai: államigazgatásban dolgozó közép-és felsővezetők

A háttéranyag feldolgozásához, megértéséhez nem kell az érzelmi intelligenciához kapcsolódó különleges elméleti ismeret, az anyag célja, hogy e körnek a szükséges háttérismeret kellő mélységben bemutassa.

## 2.2 Tréning alapelvei

A tréningeket az alábbi alapelvek mentén tartjuk:

- **Gyakorlat orientáltság:** megközelítésünk lényeges sarokpontja a gyakorlat orientáltság; a célcsoport egy része, tekintettel több éves vezetői gyakorlatára valószínűleg a témához kapcsolódó gyakorlati - vezetői - tapasztalattal, rendelkezik. A tréningen arra törekszünk, hogy a sikeresen integráljuk a résztvevők meglévő elméleti ismereteit, és gyakorlati tapasztalatait, és a képzés nyújtotta új tartalmakat, szem előtt tartva mindezek jövőbeni gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit, szükségességét. Ennek érdekében a gyakorlati feladatokat nem elméleti esettanulmányokra, hanem a résztvevők, releváns tapasztalataira épülő, valós, élményekre, esetekre építjük.
- **Résztvevők személyes felelősségvállalása:** a program valamennyi elemében építünk a résztvevők személyes felelősségvállalására, amely a részvételen túl feltételezi az aktív közreműködést. A tréningen alkalmazott módszerek révén ösztönözzük ezt a részvételt és a tudatos felelősségvállalást.
- Készségfejlesztési megközelítésünk középpontjában az áll, hogy a **résztvevőket képessé tegyük személyes tanulásra, változásra, fejlődésre.** Ehhez figyelembe vesszük az adott résztvevői csoport tagjainak szervezeti kontextusát is. Az idő nagyobb részét (témakörtől, céltől és csoporttól függően), legalább 75%-át a témakör

feldolgozásának és a résztvevők személyes fejlődésének teret adó (sajátélmény) gyakorlatok teszik ki. Ezt egészítik ki a tréneri inputok, videók, olvasásra szánt anyagok.

- Hisszük, hogy a valós változást ösztönző élmények résztvevők, csoportok aktív közreműködésével érhetők el. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a résztvevők könnyebben azonosulnak a tréning céljaival és esetenként „munkás”, kihívást jelentő lépéseivel, ha azok értelmét értik és főbb lépéseinek végrehajtásához a megfelelő szinten hozzájárulhatnak. Ezért hangsúlyos elemként kezeljük a **résztvevők igény-és tudásszint felmérését**, melyben egyértelműen rákérdezzünk elvárásaikra, céljaikra. (E-learning)

### 2.3 Tréning módszerei

A két napos tréningek **az alábbi struktúra szerint épülnek fel:**

- A tréning a *program céljainak*, logikájának, eseményeinek és tartalmi, súlypontjainak tréneri ismertetésével kezdődik.
- *Ráhangoló gyakorlat* során kölcsönös bemutatkozás, amelynek során a tréner jobban megismeri a résztvevőket, hátterüket, elvárásaikat. Ez a bemutatkozás módot ad arra is, hogy a résztvevők egymást is megismerjék, összehangolódnak, rögzítsék elvárásaikat és személyes hozzájárulásukat a program sikeréhez;
- A *csoport közösen rögzíti*, illetve *megerősíti a tréning célját*, folyamatát, az együttműködés normáit a program idejére.
- Ezt követően történik az *anyag feldolgozása témakörönként*, amelynek során rövid tréneri bevezetők/összefoglalók interaktív kiselőadások, strukturált és strukturálatlan tapasztalatszerző gyakorlatok váltogatják egymást, így segítve a program anyagának elsajátítását, megtapasztalását. A résztvevőket aktívan vezetjük rá a következő lépésekre, mindenütt megadva a szükséges információ-inputot.
- A megértést folyamatosan gyakorlati feladatokkal és a valós munkakörülményekhez közel álló, az abban felmerülő szituációs gyakorlatokkal, példákkal segítjük. A

tréningek szerves része a periodikus csoportos és egyéni visszacsatolás, amely nemcsak a tréner– résztvevő, hanem a résztvevők egymás közötti viszonyát is jellemzi.

- A tréning legfontosabb célja, a résztvevők vezetői tudatosságának fejlesztése: az előkészítéstől kezdve azt kérjük a résztvevőktől, hogy magukon dolgozzanak. Bár érzelmekkel az élet minden területén találkozunk, a tréningen kifejezetten a vezetői működésre fókuszálunk. Ezt az utat segítjük az egyéni gondolkodásokkal, a páros és triád gyakorlatokkal, a nagycsoportos esetfeldolgozásokkal, és a tréning utókövetése is ezen az íven halad majd. A megszokott tréningmódszerekhez képest kicsivel több személyességet várunk a résztvevőktől, tudva, hogy ezáltal a közös munka eredményei is könnyebben átvihetők lesznek a hétköznapi gyakorlatba.
- Az érzelmekről általában és elméletben sokat lehetne beszélni, mi azonban a vezetői gyakorlatra helyezzük a hangsúlyt és azokra az élményekre, melyek által nem elméletben, hanem konkrét helyzetekben, átélve, tapasztalhatjuk meg mindazt, amiről a tréning szól – választott tréneri módszertanunk az élmények átélését és reflektív feldolgozását célozza.

### 3 Az intelligencia típusok

Az intelligencia általános megértési, értelmi, érzelmi képességként fogható fel, ami a legkülönbözőbb módokon jelenhet meg a viselkedésünkben. Sokféle megközelítés, osztályozás létezik.

A kutatók kísérletet tettek az intelligencia bizonyos elemeinek, típusainak meghatározására, amelynek eredményeképpen hét típust állapítottak meg (Howard Gardner alapján):

- Logikai, matematikai intelligencia: intelligencia a számok és az érvelés terén, az érvelést, számolást és a logikus gondolkodást lehetővé tevő képesség; ezt mérik a hagyományos tesztek.

- Verbális/nyelvi intelligencia - a szavakban megmutatkozó intelligencia: azt jelenti, hogy valaki könnyedén használja anyanyelvét, és könnyen sajátít el nyelveket, alkotó, kreatív módon használja a nyelvet.
- Vizuális/térbeli intelligencia - a képekkel való intelligencia, ide tartozik a műszaki-mérnöki gondolkodás, a térképeken és útvonalakon való tájékozódás, a művészi területen és a gyakorlati szakmák szintjén a terek, két- és háromdimenziós alakzatok formálása, illesztése.
- Testi/kinesztetikus<sup>4</sup> intelligencia - a test és a kezek intelligenciája: a test egészével történő mesteri bánásmód (pl. sportolás, tánc), fogékonyság a mozdulatok, bonyolult mozdulatsorok könnyű elsajátítására.
- Interperszonális intelligencia - intelligencia a szociális kapcsolatok terén: képesség arra vonatkozóan, hogy befolyásoljon az egyén másokat, meggyőzzön saját elképzeléseiről; empátia, érzékenység mások problémái iránt.
- Intrapersonális intelligencia - önismereti intelligencia: (önreflexió) – képesség arra, hogy saját élményeit művészi úton vagy a nyelv segítségével kifejezze. Az érzelmek, gondolatok és a viselkedés, a személyes életfelfogás, értékek, életcélok észlelésének és elemzésének képessége a mindennapi életben.
- Zenei/ritmus intelligencia - intelligencia a hangok, a ritmus, a hangszín világában: hangok sorozatának könnyed megjegyzése, átalakítása, hangsorozatok és harmóniak közti különbségtétel, hangszerjáték, éneklés, dallamszerzés.

(Forrás: HR Portál, Dr Poór Ferenc)

Az érzelmi intelligencia nem szerepel a fenti csoportosításban, de a bemutatandó modellekből látható lesz, a fenti típusok egyes elemeiből rakható össze. A fogalmat a következő fejezetben mutatjuk be.

---

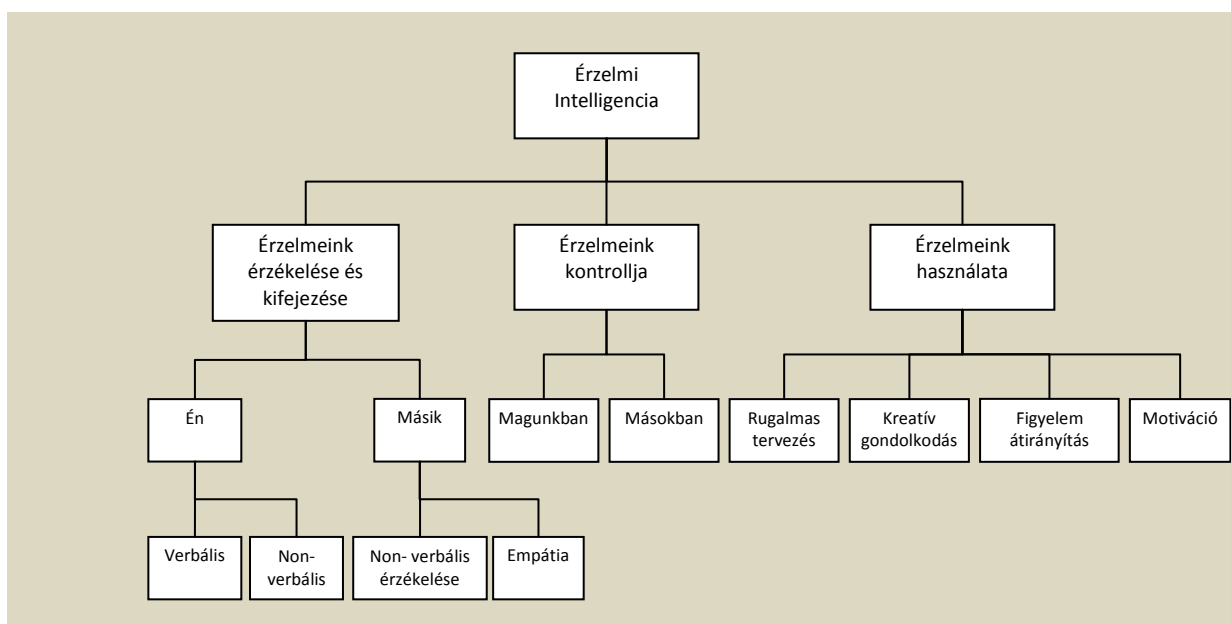
<sup>4</sup> Mozgással összefüggő

## 4 Érzelmi Intelligencia (EQ) fogalma

A fejezetben az érzelmi intelligencia fogalmát járjuk körbe, kiemelve a szakirodalom jelentősebb definíciós kereteit.

### 4.1 EQ lehetséges értelmezései

Az érzelmi intelligenciával, mint fogalommal először *John D. Mayer és Peter Salovey* tanulmányaiban találkozhatunk<sup>5</sup>. Az ő modelljük szerint egyéni eredményességünk és sikerességünk legmeghatározóbb tényezője az érzelmi információk megértése és az érzelmekkel való érvelés képessége. Az alábbi ábra ezt a sémát mutatja be:



*Daniel Goleman* kutatásában<sup>6</sup> arról olvashatunk, hogy az egyén sikerességét, eredményességét, az elvárásnak való megfelelést jóval kisebb mértékben határozza meg a magas IQ érték, mint az ún. érzelmi intelligencia, tehát az érzelmek intelligens használatának képessége, amely azt jelenti, hogy az adott személy képes az adott szituációnak megfelelő érzelmeket a megfelelő emberre a megfelelő intenzitással, módon és célból irányítani.

<sup>5</sup> Péter Salovey, John D. Mayer, *Emotional Intelligence*

<sup>6</sup> Daniel Goleman: *Érzelmi Intelligencia*

Goleman szerint az EQ sokkal fontosabb, mint az IQ és a szakértelem. „Nagy számú eset cáfolja, hogy az IQ megjósolja a sikert – ugyanannyi (sőt több), mint amennyi igazolja” (60.o.) Az érzelmi intelligencia egyes területein való gyengeség esélyt sem ad az eredményességre, hiába rendelkezik az egyén magas intelligencia-hányadossal és megfelelő szaktudással. Ráadásul a munkahelyi hierarchiában felfelé haladva, egyre fontosabbá válnak az érzelmi intelligencián alapuló, személyes és szociális kompetenciák, míg kevésbé lényegesek a szakmai ismeretekhez és a hagyományos intelligenciához kötődő képességek, készségek. Könyvében Daniel Goleman olyan képességekkel foglalkozik, mint önmagunk ösztönzése, frusztrációkkal való dacoló kitartás, az indulat fékezése, a vágykielégítés késleltetése, hangulataink kiegyensúlyozása, az empátia – melyek mind részét képezik az érzelmi intelligenciának és nagyban befolyásolják az életben való boldogulásunkat.

Intelligencián általánosságban az agy problémamegoldó képességét értjük, de ma már tudjuk, hogy agyunk az érzelmeink irányításában is szerepet játszik. Az érzelmi intelligencia valójában nem más, mint az érzelmeikkel való bánás képessége. Az a képesség, amivel saját és embertársaink érzelmeit felismerjük, megértjük, kezeljük.

Daniel Goleman könyvében öt elemet fogalmazott meg az érzelmi intelligencia meghatározó elemeiként, ezek az alábbiak:

- érzelmeink felismerését
- az érzelmeik kezelésének a képességét,
- önmotiválás képességét;
- mások érzéseinek felismerését;
- kapcsolatkezelés képességét.

*Bradbarry és Graves*<sup>7</sup> szerint az érzelmi intelligencia 4 fő területét az alábbi ábra szemlélteti:

EQ összetevői:

	<b>MIT LÁTOK</b>	<b>MIT TESZEK?</b>
Személyes kompetencia	Én tudatosság	Önmenedzselés
Társas kompetencia	Társas tudatosság	Kapcsolatmenedzselés

<sup>7</sup> Bradbarry és Graves: Emotional Intelligence, Quick Book



## Személyes kompetencia:

**Éntudatosság:** Környezetünkben elfoglalt helyünket és saját viselkedésünket akkor értjük meg, ha képesek vagyunk önmagunkat helyesen észlelni. Az éntudatosság az egyén önmagára történő reflektálásának a folyamata, mely az élet korai szakaszától kezdve a felnőttkorig fokozatosan alakul ki. Saját érzelmeink felismerése, azonnali tudatosítása alapvetően fontos, különben ki vagyunk szolgáltatva nekik. Tudnunk kell, hogy valójában miként is viszonyulunk személyes döntéseinkhez, épp ezért döntő jelentőségű önmagunk megismerése szempontjából, hogy képesek legyünk nyomon követni érzelmeinket. Éntudatosságunk azt is jelenti, hogy képesek vagyunk érzékelni érzelmeinket és értjük, hogy bizonyos helyzetekben miért az adott módon viselkedünk. Szükség esetén uralkodni tudunk magunkon, tisztában vagyunk önmagunkkal és a lehető legjobbat hozzuk ki magunkból, azokból a képességekből, amikkel rendelkezünk. Az érzelmeink által közvetített információt viselkedésünk alakításában is felhasználjuk. Az érzelmeink kezelése, igazítása, módosítása, lecsillapítása az öntudaton alapul, és igen fontos az életben adódó kudarcok, válságok mielőbbi leküzdésében.

**Az önmenedzselés** azt jelenti, hogy saját magunkat tudatosan irányítjuk, azaz céljainkat magunk határozzuk meg. Rendszeresen és ésszerűen tervezzük meg életünket és szakmai tevékenységünket; hatékonyan és eredményesen osztjuk be az energiánkat és a rendelkezésre álló időnket. Bár önmaga menedzselése mindenki számára elengedhetetlen, még sem tekinthető csodaszernek, amely minden szakmai és személyes problémára megoldást kínál. Életünk átgondolt szervezésével azonban a problémák száma jelentősen csökkenthető. Az önmenedzselés kapcsán felvetődik az önkontroll fogalma is. Az önkontroll különösen fontos viselkedésünkkel és teljesítményünkkel összefüggésben, hiszen először magunkat kell tudnunk kontrollálni ahhoz, hogy később a munkánkra, a céljainkra tudjunk összpontosítani. Ha nem vagyunk képesek uralni érzelmeinket, akkor képtelenek leszünk racionálisan gondolkodni és cselekedni. Az önmenedzselés körébe tartozik az önmotiválás, azaz érzelmeink célra orientált mozgósítása is, mely elengedhetetlen a figyelemösszpontosításhoz, a kiváló teljesítményhez és a kreativitáshoz. Az érzelmi önkontroll a vágyteljesítés késleltetése, a késztetések cél érdekében történő megfékezése előfeltétele bármiféle teljesítménynek.

Az **interperszonális intelligencia** embertársaink megértésének és kapcsolataink alakításának képessége. Annak képessége, hogy megértjük mi hajtja, motiválja őket, hogyan dolgoznak, hogyan lehet velük a lehető leghatékonyabban együttműködni, milyen a hangulatuk, vérmérsékletük, mire vágnak. Ha megértjük őket, képesek vagyunk erre megfelelően reagálni, a megszerzett információkat kapcsolataink szolgálatába állítani, viselkedésünket ezeknek megfelelően kialakítani. Emberi kapcsolataink minősége attól függ, hogy mennyire értünk meg másokat, hogyan kezeljük őket és milyen közös emlékekkel rendelkezünk.

#### Társas kompetencia:

A **társas tudatosság** magában foglalja a másik ember belső állapotának érzékelését, érzelmeinek és gondolatainak megértését, majd a társas helyzetekbe bonyolódást. Az azonos hullámhossz kialakítása lehetővé teszi, hogy felismerjük mások érzéseit, gondjait és megfelelően reagáljunk rájuk. Az empátia szintén az érzelmi tudatosságra épül, az emberekkel való bánásmód alapja. Empátia birtokában észrevesszük azokat a társas jelzéseket, melyek mások igényeit, vágyait közvetítik. Az összhang egyik jelzője a kölcsönös empátia. A figyelmen túl kell a jó érzés, amit a hangszín és az arckifejezés hív elő.

**Kapcsolat-menedzselés:** Mások érzelmeinek, indítékainak, érdekeinek felismerése és továbbgondolása hozzásegít a kapcsolatteremtéshez, azonosuláshoz. A kapcsolatkezelés-tartás "művészete" nagyrészt abból áll, hogy hatni tudjunk mások érzéseire. Ez a szociális hatékonyság szükséges a népszerűséghez, és a vezetői adottságok fontos eleme. Az összhangteremtés a hatékony kommunikáció és közös nyereség stratégia bázisa. A kapcsolat megteremtésének, kialakításának és fenntartásának alapja. Nélküle nincs igazán kommunikáció, dialógus, csak monológ. Ez természetesen nagy gyakorlatot és megosztott figyelmet igényel részünkről.<sup>8</sup>

---

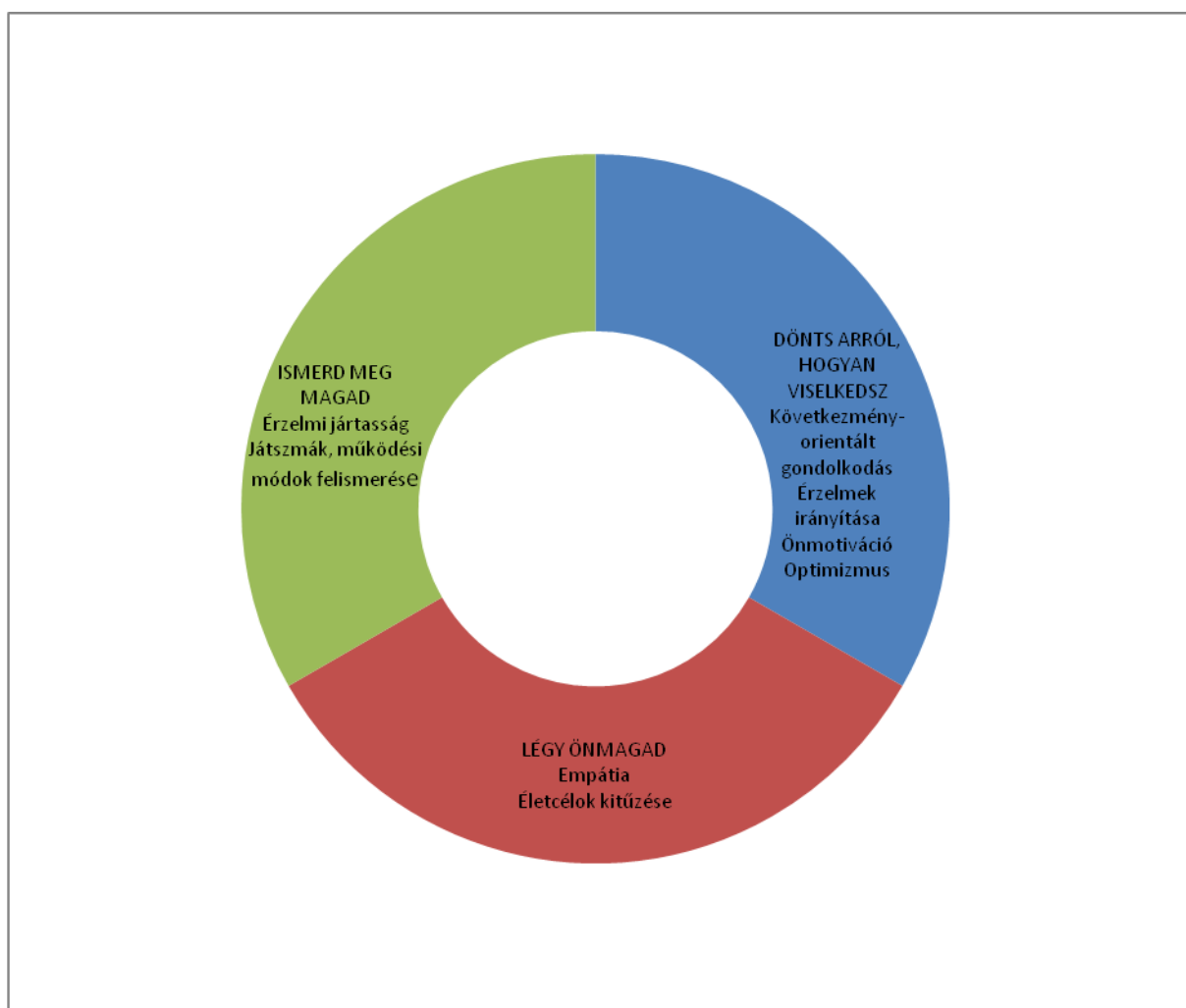
<sup>8</sup> forrás: [Cikk](http://erthetoen.hu/cikkarchivum/9-erzelmi-intelligencia-eq-a-mindennapokban)<http://erthetoen.hu/cikkarchivum/9-erzelmi-intelligencia-eq-a-mindennapokban>

## 4.2 A kiválasztott modell

A fentiekben bemutatott elméleti keretek és modellhez képest egy olyan modellel dolgozunk, mely tartalmazza a fenti modellekben leírt képességeket, kompetenciákat, és ezeket kellően megfoghatóan, gyakorlatiasan fűzi egybe.

A Six seconds ([www.6second.org](http://www.6second.org)) érzelmi intelligencia modellje három fő területből, és nyolc kulcs kompetenciából áll. A 6Seconds világon az egyik legnagyobb érzelmi intelligencia fejlesztésével foglalkozó cég, mely 10 országban rendelkezik irodával, és több mint 5000 szakértője dolgozik az érzelmi intelligencia készségeinek fejlesztésén.

A modellt az alábbi ábra szemlélteti:



EQ modell Six seconds modell szerinti ábrája

**Ismerd Magad:** Ez azt jelenti, hogy lássuk tisztán, hogy mit érzünk, tudjuk magunkról, hol vannak hiányosságaink, és miben vagyunk erősek. Tehát felismerjük, hogy mit érzünk, képesek vagyunk az aktuális állapotunkhoz kötni úgy, hogy próbálunk őszinték maradni /nem hazudni magunknak.

Ebben az elemben két fő kompetenciát különböztetünk meg

**Érzelmi jártasság fejlesztése:** Egyszerű és összetett érzelmek azonosítása és értelmezése

**Játszmák (működési módok) felismerése:** Gyakran előforduló ritkán tudatosított viselkedési formák és reakciók azonosítása

**Dönts arról, hogyan viselkedsz:** Tegyük , amit tenni szeretnénk. Ez az elem a „Hogyan” kérdéssel foglalkozik, azt mutatja, hogyan tesszük, amit cselekszünk, hogyan befolyásoljuk magunkat. A helyzetekre ne automatikusan, gépszerűen reagáljunk, hanem felismerve annak sajátosságait, proaktívan.”

Ebben az elemben négy fő kompetenciát különböztetünk meg

**Következményorientált gondolkodás:** Döntések „költéghaszon elemzése”, annak felmérése, hogy mely döntésünknek, milyen következményei lesznek, mit vonnak maguk után. A következmények azonosításán túl, ez a képesség magába foglalja a következmények összehasonlító elemzését is.

**Érzelmek irányítása:** Érzelmek értékelése, szükség esetén intenzitásuk tudatos kontrollja és stratégiai erőforrásokká transzformálása.

**Önmotiváció képessége:** Személyes értékekből, célokból és elköteleződésekből erő merítése, külső erők általi irányítás helyett.

**Optimizmus gyakorlása:** Proaktívan keressük a lehetőséget és a reményt minden helyzetben

**Légy önmagad:** Ez elem a miérttel, az okokkal foglalkozik. Amikor Önmagunk vagyunk, akkor világosan beszélünk, energia dús vagyunk, és összpontosítunk, tudjuk, hogy miért adott irányba indulunk el, és miért jó, ha mások is követnek. Az alább kibontott kompetenciák segítségével tudjuk a missziókat és a víziókat akcióba fordítani és így lehet teljes integritással, hitelesen vezetni

Ebben az elemben két fő kompetenciát különböztetünk meg:

**Empátia** Mások érzelmeinek felismerése és azokra való reakció

**Életcélok kitűzése:** A napi döntések és az életünk értelmét adó céljaink összekötése

## 5 Érzelmek irányítása: lehetetlen küldetés?

A tréning, és a tananyag is két hipotézisre épül,

- a) érzelmeinkkel való bánásmódunk kulcsszerepet játszik mind magán mind szakmai, tehát vezető működésünkben is.
- b) érzelmeinket tudatosan lehet választani, befolyásolni, alakítani, nemcsak úgy megtörténnek velünk, és mi tehetetlenül sodródunk velük.

Nevelésünk, szocializációnk többnyire nem az érzelmeinkben való jártasság kompetenciájának fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, de ettől ez még fejleszthető. Kitartást, türelmet, alázatot és sok gyakorlást igényel. Érzelmek észleléséhez, belső struktúrájuk megértéséhez, kezeléséhez e fejezet kereteket, támpontokat igyekszik adni, melyeket sok-sok gyakorlati példán keresztül igyekszünk megvilágítani. Hitünk szerint érzelmeink kezelése megélésükön, és tudatosításukon keresztül történhet, ehhez mutatunk sémákat.

### 5.1 Érzelem fogalma, jellemzői

Az érzelmek fogalmára végtelen mennyiségű definíció létezik.

Az érzelem, emóció szó latin eredetű: az emotere szóból ered, amely az e- (kifelé, ki-) és motere (mozog) szó összetétele, utalva ezzel arra, hogy az érzelem, valami, amely mozgásra sarkall, megmozdít.

A téma szempontjából kiemeltük azt a megközelítést, melyet hasznosnak, értelmezhetőnek és kellően praktikusnak gondolunk.

Leslie Cameron-Brandel-Michael Lebeau felfogása szerint érzelmeink nem mások, mint üzenet. Üzennek nekünk arról, hogy mi zajlik bennünk, hogyan viszonyulunk az adott élményhez, ami éppen minket ér. Ahogy ezt Leslie-Brandler Cameron megfogalmazta: "Érzelmek a mi globális, szubjektív reakcióink egy adott pillanatban".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Leslie Cameron-Brandel-Michael Lebeau: The Emotional Hostage, p.33

Érzelmeinket tehát nem a külső körülmények határozzák meg, hanem az, ahogyan mi viszonyulunk ezekhez.

Az érzelem nem egyenlő a viselkedésünkkel, és adott helyzetről alkotott értékítéletünkkel sem. Céljaink elérése, magatartásunk sok esetben a bennünk zajló érzelmektől függ. Ha például valaki félelmet érez egy előadásra kapott felkéréskor, és benne marad a félelem érzésében, akkor egy lehetséges kimenete a helyzetnek, hogy elkerüli a helyzetet, tehát nem ad elő: egyenes az összefüggés a viselkedése és az átélt érzelem között.

Különösen kiemelendő ez jelen korunkban, ahol az infó-kommunikáció és a közösségi kommunikációs eszközök térnyerésével megszokottá vált az érzelmi inkontinencia jelensége, vagyis, hogy az átélt érzelmeket azonnal megjelenítjük, tekintet nélkül a befogadó közeg fogadóképességére. Ez ma már társadalmilag bevett gyakorlat, de az emberi tudatosság és valós érzelmek mélyebb átélése szempontjából diszfunkcionális lehet. Tehát nem feltétlen az a jó, ha minden megélt érzelmet azonnal kiteszünk a világhálóra, a megélés, feldolgozás mélysége biztosan sérülni fog.

Érzelmeink nem az átélt élmény kellemes vagy kellemetlen volta miatt nyernek értelmet, hanem az eredmény miatt, amit közvetíteni szeretnének. Ilyen értelemben nagyon fontos, hogy felismerjük az érzelmet és megértsük, mit szeretnének saját érzelmeink üzeni nekünk.

A lehetséges üzeneteket az alábbi konkrét példákon keresztül mutatjuk be:

<b>Érzelem</b>	<b>Példa</b>	<b>Üzenet, amit közvetít</b>
Sajnálát	Nem hívtunk meg egy szakmailag kompetens kollegát egy fontos egyeztetésre, mert az egyel korábbi megbeszélésen a miénktől eltérő véleményen volt. A megbeszélés után sajnáljuk, hogy nem hívtuk meg.	Érzés, valamivel kapcsolatosan, amit elmulasztottunk, vagy nem úgy tettük meg, ahogy szeretttük volna. Az érzés rámutat egy hibára, amit elkövettünk.
Bűntudat	Nem mondunk igazat egy kedves barátunknak, és ettől bűntudatunk lehet, mert magunkban úgy hisszük, hogy a hazugság nem fér bele a saját értékrendünkbe.	Elkövettünk valamit, mellyel saját személyes értékrendünket sértettük meg, és a jövőben nem szerencsés, ha ezt megismételjük
Frustráció	Vezetőnk felé szeretnénk közvetíteni, hogy több pozitív visszajelzésre van szükségünk. Erre már tettünk kísérletet, de nincs változás.	Érzés, mely azt jelzi nekünk, hogy a célhoz vezető út, amit választottunk nem megfelelő, valamin változtatnunk kell, mert így nem érünk oda.

Aggodalom	Szakmai konferencián elő kell adnunk, és az esemény előtti aggódunk, hogy sok ember előtt kell nyilvánosan beszélnünk.	Érzés, mely azt mondja nekünk, fel kell készülnünk egy közelgő eseményre, hogy elkerüljük, vagy megoldjuk annak potenciális negatív következményeit.
Remény	Reméljük, hogy gyermekünk épségben hazaér az esti buliról.	Passzív várákozás egy elképzelt, várt eredményre

Érzelmek felismerése sem mindig egyszerű. A „Hogy érzed magad?”kérdésre adott egyszavas válaszok (jól, rosszul) tipikusan alkalmatlanok arra, hogy a belső élményből, annak negatív vagy pozitív tartalmán kívül, bármit is közvetítsenek. Bármelyik választ is emeljük ki, nem mindegy, hogy pl. a rosszul azt jelenti-e, hogy „unottan, kétségbeesve, reménytelenül, stb.”, mert egészen más viselkedést és cselekvést kell, maga után vonjon, ha ezen változtatni kívánunk.

Az üzenetek, tehát azért fontosak, mert úgy működnek, mint az útjelzők: mutatják, hogy merre haladjunk és merre ne, illetve ugyanígy funkcionálnak a környezetünk felé is. Ha pl. nem éreznék bűntudatot, akkor semmi sem tartana attól vissza, hogy a saját értékrendünket sértő cselekedeteket hajtsunk végre sokszor. A kellemetlen, negatív érzések pl. ebben az értelemben megüzenik nekünk, hogy mi az, amit egy következő hasonló helyzetben - előtt/alatt/ után - tehetünk, ha nem így akarunk érezni.

## 5.2 Miből „állnak” érzelmeink?

Ha egy kicsit jobban elkezdjük boncolgatni érzelmeinket, megfigyelhetjük, hogy „összetevőkből”, meghatározó elemekből állnak. E fejezetben ezen elemeket járjuk körbe, mert a segítségükkel leszünk képesek majd befolyásolni őket. Ezt az elmélet írja le Leslie Cameron-Brandel-Michael Lebeau könyve részletesen.

Kezdjük egy példával, melyen láthatjuk, hogy mit értünk azon, hogy érzelmeinknek struktúrája van. Képzeld el, azt a két érzést, hogy

- *Reméljük*, hogy fizetésemelést kapunk
- *Arra számítunk*, hogy fizetésemelést kapunk

Mennyiben más élményt ad a „remény” és az „arra számítunk” érzése?

Tipikus válaszok erre a kérdésre:

A remény esetében pl. nagyobb a bizonytalansági tényező, mint az arra számító érzésében, ahol nagyfokú bizonyosság van bennünk.

A két érzésben a közös, hogy a jövőbeli számunkra fontos várt eredményt szeretnénk, azonban számos különbség is van köztük:

<b>Reménykedik</b>	<b>Arra számít, hogy</b>
Passzívan várjuk az elképzelt, remélt eredményt Az érzés bizonytalanságban tart, viselkedésünk is passzív marad.	Biztosan haladunk a várt eredmény felé Elképzeld, hogy, amit szeretnénk, és azt, a helyzetet is, hogy amikor ez nem történik meg. Az érzés a jövő felé mutat, melyben a várt eredmény bizony sarkall, ez más viselkedésre sarkall.

Nézzünk két másik érzést:

- *Csalódottság*: nem kaptunk fizetésemelést
- *Frusztráció*: nem kaptunk fizetésemelést

Mindkét érzés esetében a közös, hogy nem kapjuk meg, amit szeretnénk.

<b>Frusztrált</b>	<b>Csalódott</b>
Nem kaptuk meg a fizetésemelést, de még nem adtuk fel, hogy megkapjuk, tehát a célunk megmaradt.	Nem kaptuk meg a fizetésemelést, és feladtuk, hogy megkapjuk, tehát elengedtük a korábban kitűzött célt.



A fenti két példán láthatjuk, hogy érzelmeinknek vannak közös és eltérő elemei. Ha ezen elemeket azonosítani tudjuk, akkor nagyobb esélyünk lehet arra, hogy érzelmeinket is irányítani tudjuk. Az alábbiakban ezen elemeket vesszük sorra.

#### Idővetület (Time frame)

Képzeljük el, hogy sajnáljuk, hogy elmulasztottunk egy számunkra izgalmas színházi előadást. Az érzelem, ami megélünk a *sajnálattal*, melynek *időbeli fókusza a múlt*. Próbáljuk meg az *idő fókuszát a jövőre áthelyezni*: tehát nem azzal foglalkozunk, hogy mi volt, hanem, hogy mi lesz, vagy lehetséges. Ebben a pillanatban más érzéseket fogunk megélni. Pl. *reménykedünk*, hogy a jövőben lesz még az a bizonyos előadás.

#### Modalitás – szubjektív hozzáállásunk (modality)

Képzeljük el, hogy főnökünk megkér, hogy tartsunk egy előadást egy bizonyos témáról a cég tulajdonosai előtt. Attól függően, hogy mi, hogyan éljük meg a felkérést lesznek érzelmeink a helyzettel kapcsolatban. Ha úgy éljük meg, hogy *muszáj* megtennünk, mert a főnök kéri, akkor az *érzelem*, amit megélünk is ehhez kapcsolódva lehet *félelem, aggodalom, tehát negatív*.

Ha azonban *kihívásként, lehetőségként* tekintünk a felkérésre, akkor az *érzelem*, amit átélünk *pozitív színezetet* kap: lehet izgatottság, öröm.

A helyzet szubjektív megélése, a mi szubjektív hozzáállásunk a helyzethez szintén meghatározó lehet a megélt érzelmek szempontjából. Szubjektív hozzáállásunkat az alábbi kifejezések illusztrálhatják:

Muszáj, hogy ; Szükséges, hogy ; Meg kellene, hogy; Lehetséges, hogy ;Lehetetlen, hogy;Biztosan úgy lesz, hogy ; stb.

### A helyzetben való aktív vagy passzív részvétel (Involvement )

Képzeld el, hogy egy ismerősünknek nincsen munkája és folyamatosan sajnálja magát, de nem tesz semmit, benne marad a helyzetben, passzívan túri az állapotot. Az *érzelem*, amit átélhet pl. a *reményvesztettség*. Amikor elkezd munkát keresni, segítséget kérni, a reményvesztettségéből pl. *ambíció* lehet, melynek meghatározó eleme, az aktivitás.

Attól függően, hogy úgy érezzük, lehet hatásunk a helyzet kimenetelére fogunk, aktívan vagy passzívan megjelenni bene, és ez aktív vagy passzív részvétel meghatározhatja, hogy milyen érzelmeink lesznek adott helyzettel kapcsolatosan. Vannak érzelmek, melyeknek aktív/passzív részvétel az egyik meghatározójuk (pl. remény, apátia, magány, elégedettség)

### Intenzitás (Intensity)

Képzeld el, hogy gyermekünk az esti buliból nem érkezik meg a megbeszélte időpontra. Az első fél órában még csak nyugtalanok vagyunk, ezt követően aggódni kezdünk, majd eljön az a pillanat, amikor hisztérikusakká válhatunk

Az intenzitás, azt mutatja, hogy milyen erővel éljük meg az érzést, és ez befolyásolhatja, hogy milyen érzelmet élünk át. Például:

- csalódott, szomorú, bánatos;
- nyugtalan – aggódó - hisztérikus;
- kíváncsi – érdeklődő – izgatott - obsszeszív
- elégedett – boldog - eksztázisban van

Az intenzitásra jellemző, hogy, ahogy erősödni tud, csökkenteni nehéz.

## Összehasonlítás

Képzeld el, egy olyan buliban vagyunk, ahol sokan táncolnak, és mindenki jól. Ügyetlenek, bénának érezzük magunkat a táncparketten.

Az érzésünk háttérében az összehasonlítás áll. Sokszor hasonlítjuk magunkat másokhoz szinte észrevétlenül, ilyenkor a többi táncoló emberhez. A különbözőség kiemelése az, amely összehasonlítás alapját képezi.

Másik lehetséges példa, amikor a munkatársunk megcsinálja a feladat egy részét, amit kapott, de nem az egészet. A főnök azt veszi észre, amit nem készített el, és negatív érzései lesznek pl. csalódott vagy frusztrált lesz. Ilyenkor is összehasonlítunk: az egészhez viszonyítjuk, azt a részt, amit nem csinált meg.

Pozitív példa az összehasonlításra, amikor új autónkkal kigurulunk a szalonból, és hirtelen a miénkkel egyező márkájú autót veszünk észre, és amely megnyugtató érzés, hogy mások is ezt a márkát használják, tehát jó.

## Tempo

Képzeld el, hogy állunk a reggeli csúcsforgalomban. Ilyenkor belső tempónk gyors, gyorsan akarunk a dolog végére járni, amely a türelmetlenség érzését okozza. Ha le tudjuk lassítani a belső tempónkat, akkor esélyünk van arra, hogy a türelmetlenségünkben türelem legyen. (Nyilván nem csak ezen múlik, az időkerete annak, amit el akarunk érni szintén meghatározó összetevő lehet)

Másik lehetséges példa, amikor sportoló idegeskedik, kapkod, hibát vét. Amikor belül le tud lassulni, esélye van arra, hogy megnyugodjon, és jobb teljesítmény nyújtson.

Belső sebességünk élményeink nagyon fontos jellemzője, de ritkán vesszük észre. Jellemzően gyors tempót feltételező érzések: nyugtalanág, türelmetlenség, izgatottság. Lassú tempót feltételező érzések: nyugodtság, türelem, rácsodálkozás, unalom.

### Érték, kritérium ,meghatározó körülmény(criteria)

Térjünk vissza a korábbi példához, amikor a főnökünk megkér, hogy tartsunk prezentációt. Ha számunkra fontos körülmény, hogy a főnök jelen lesz-e az eseményen, akkor ez fogja befolyásolni, hogy nyugodtak vagy ideges leszünk-e, tehát a főnök jelenléte meghatározó körülménye annak, mit fogunk érezni.

Egy másik példa lehet, amikor valaki megtudja, hogy gyermeke lesz. Ha csak az idő, az intenzitás és a modalitás összetevőket nézzük, még nem feltétlenül tudjuk, hogy mit érez. Ha megnézzük, hogy számára adott helyzetben mi a meghatározó érték, akkor már lehet képünk róla. Ha tehát a terhességet úgy fogja fel, mint egy olyan állapotot, melynek eredménykén nyer valamit, akkor pozitív érzései lesznek. Ha viszont úgy éli meg, mint, aki elveszít valamit (pl. a szabadságát) , akkor negatív érzései is lehetnek.

Érzelmek mindig adott helyzetben éljük meg, melynek jellemzői vannak. Ami számunkra fontos abból a helyzetből, azt hívjuk meghatározó körülménynek, mely előhívhat bennünk egy adott érzést.

### Nézőpontunk, figyelmünk fókusza (Chunk size)

Vegyük az előzőhöz hasonló példát, amikor a főnökünk megkér, hogy készítsük fél éves áttekintő jelentés adott témáról. Hirtelen egybe n az egész feladat soknak tűnhet, amitől megijedhetünk, lefagyhatunk, alkalmatlannak érezhetjük magunkat. Ha feladatot elkezdjük kisebb részekre bontani, pl. helyzetelemzéshez adatok gyűjtése, akkor a fókuszt szűkítettük arra a részfeladatra, mely átláthatóbb, és ettől vélhetően a lefagyás érzését felváltja a tettvágy, alkalmasság érzése, stb.

A figyelem fókusza összetevő nem más, mint annak a leírása, hogy milyen keretek veszünk figyelembe adott élmény kapcsán. Kérdés, hogy adott élményhez mi a megfelelő mennyiségű részlet, amit figyelembe kell vennünk, hogy azt az érzést éljük át, amit szeretnénk? Ha szűkítjük a fókuszt, akkor a kis részek fontosak, ha tágítjuk, akkor a teljes

kép az. Érzelmek, ahol a figyelmünk fókusza meghatározó pl. elégedettség, alkalmasság érzése.

### Összegzés

Érzelmeink kezeléséhez 8 fontos elemet azonosítottunk, melyek változtatása érzelmi váltást okozhat:

- Idővetület (Time frame)
- Modalitás (Modality)
- A helyzetben való aktív vagy passzív részvétel (Involvement )
- Intenzitás(Intensity)
- Összehasonlítás Comparison)
- Tempo (Tempo)
- Érték, kritérium ,meghatározó körülmény(Criteria)
- Nézőpontunk, figyelmünk fókusza (Chunk size)

Érzelmeink irányítása sokszor, nem mindig, az érzelmek fent leírt összetevőinek szintjén a legegyszerűbb. A legegyszerűbb módja annak, hogy ezen összetevőket azonosítsuk, ha feltesszük a kérdést: Honnan tudom, hogy azt a bizonyos érzést érzem, milyen belsőélményeim vannak?

Képzeljük el, hogy ki kell takarítani a dolgozószobánkat, régi iratokat kell szortírozni. Alapbeállítódásunk a tettekézség, de ettől a feladattól enerváltak, lusták, letargikusak leszünk. Az érzésünk az üzeni, hogy van egy kötelező (muszáj) feladat, amit nem szeretnénk megcsinálni. A belső tempónk lassú, az időfókuszunk a jelenben van, most kellene ezt a feladatot végrehajtanunk.

Ha találunk valamit a selejtezés során, ami felkelti az érdeklődésünket, akkor a lelassult, lusta érzésből kíváncsiság lesz. Belső tempónk felgyorsul, a muszájból szeretném lesz, a passzív elszenvdem a helyzetből, aktív, érdekel lesz.

Másik példa, amikor olyan azzal szembesülünk, hogy egyszerre 5 dolgot kéne záros határidőre megoldani, és képtelenek vagyunk rá, ez a tehetetlenség érzését okozhatja. Ha egyesével kezdjük el a megoldandókat nézni, akkor változtatunk a fókuszon, és a muszáj most azonnal-ból, prioritizált lista lesz, amit meg fogunk oldani. Tehát mind a fókusz, mind a modalitást megváltoztattuk, és ezzel a alkalmasság érzését tudjuk előidézni.

HA egy, az érzelem szempontjából fontos összetevőt megváltoztatunk, az érzelem is megváltozik, ezt a fenti példákkal illusztráltuk. Nagyon fontos, hogy ez a megközelítés azt feltételezi, hogy hajlandóak vagyunk időt és energiát tenni a saját érzelmeinkkel való foglalatosságba. Ezek nem tökéletes „receptek”, kísérletezni kell, hogy kinek mi működik.

### 5.3 Érzelmek kezelése

Érzelmi világunkban való tájékozódás azt jelenti, hogy tudjuk, mit érzünk, ki is tudjuk fejezni, és megfelelően tudunk reagálni is rájuk.

A számunkra legmegfelelőbb érzelmi reakció kiválasztáshoz ismerünk, kell érzelmeink milyenségét és az is, melyik érzelem milyen viselkedést vált ki. Az előző fejezetben azt tekintettük át, hogy mi is az az érzelem, miből áll össze, és hogyan kísérletezhetünk az egyes részletek megváltoztatásával. Most azt nézzük meg, hogyan tudjuk a számunkra lekedvezőbb

– tehát a legcélravezetőbb és a legteljesebb élményt adó - érzelmeket adott helyzetben előhívni

A helyzet, annak körülményei meghatározóak az adott érzelem előhívása szempontjából. Az igazi érzelmi jártasság, a választás képessége az, amikor felismerjük, hogy adott helyzet sajátosságainak éppen milyen érzelem lesz a legmegfelelőbb (ne feledjük mindig az élmény minősége és az elérendő cél szempontjából beszélünk érzelmi megfeleléséről). Ha például dugóban ülünk, akkor a türelem érzésének előhívása célszerű lehet, hiszen tudjuk, tudjuk, hogy az eredmény eléréshez idő kell, és ezt az időt nem tudjuk lerövidíteni.

### Hogyan tudjuk érzelmeinket megválasztani?

Tudatosan belemenni egy helyzetbe, tudni, hogy mi az eredmény, amivel elégedettek leszünk, valamint ismerni magunkat annyira, hogy tudjuk, mely érzelmeink váltják azt a viselkedésünket, mely célba juttat minket – mindez fél siker ahhoz, hogy ne a körülmények határozzanak meg minket, hanem mi azokat.

Saját múltbéli tapasztalataink a tanulási lehetőségek tárházát nyújthatják, erre egy példa az alábbi gyakorlat, melynek során múltbéli negatív élményeinkhez nyúlunk.

Képzeld el, hogy vezetői beszélgetésen voltunk, ahol a határidők tologatása miatt szemrehányást kaptunk. Az érzelmünk a megalázottság volt, amivel a beszélgetés után nem voltunk elégedettek, igaztalannak éreztük a letolást. Ennek kapcsán gondoljuk végig, hogy

- mi történt ott és akkor - Mi volt a baj? - a válaszokban érzelmeknek, eredményeknek, viselkedéseknek kell megjelenniük Konkrétan azzal nem voltam elégedett, hogy szó nélkül hagytam magam, hogy közben szégyelltem magam, stb.
- hogyan szerettünk volna viselkedni. Például nem szó nélküli benyelni az egészet, hanem elmondani mi hogyan vagyunk ebben a helyzetben benne.
- Tippeljük meg, hogy milyen érzelem vezetett volna a helyes a viselkedéshez, mit kellett volna ahhoz érezni, hogy kinyissuk a szánkat.
- Képzeld el ugyanazt a helyzetet a jövőben, és a kiválasztott érzéssel társítva, és lássuk lelki szemeink előtt, hogy ezzel az érzéssel, hogyan viselkednénk. Például ha dühöt érzünk, akkor mit teszünk? Ha frusztrációt, akkor mit?
- Amennyiben a kiváltott viselkedéssel elégedettek vagyunk, úgy tegyük el ezt az érzést magunkban.

A gyakorlat lényege, hogy érzelem és viselkedés között megteremti a természetes kapcsolatot, melynek eredményeképpen a saját magunk által definiált eredményhez jutunk. A fenti gyakorlat értelemszerűen más az adott esemény után zajlik, és egy jövőbeli hasonlóra készíthet fel.

Hasonlóképpen, amikor adott helyzetben benne vagyunk, szintén van lehetőségünk érzelmeink megválasztására, hasonlóan az előző lépéssorhoz. A kulcskérdés minden helyzetben, hogy tudjuk, mit szeretnénk elérni, és ehhez milyen érzelem és ebből fakadó viselkedés visz el minket.

A legszerencsésebb helyzet, ha még az élmény előtt tudjuk az érzelmeinket úgy irányítani, hogy azok a lehető legmegfelelőbb viselkedésre ösztönözzenek minket.



## Érzelmekhez való hozzáférés

Az érzelmeinkhez való hozzáférés nem más, mint hogy előhívjuk magunkban azon élményeket, viselkedéseket, melyek rendszerint ahhoz az érzelmehez vezetnek, melyeket érezni szeretnénk. Nehéznek tűnik, pedig naponta több ezerszer változtatunk érzelmeket. Az előhívás kulcsa a tudatosítás: ha megfigyeljük magunkban, hogy mi magunk, hogy, milyen módon változtatunk érzelmeket. Pl. egy író minden nap úgy áll neki a munkának, hogy előtte felötözik, sétál egyet, majd hazaér és neki kezd, így hívja elő magában a munkakedv érzését.

## Néhány gyakorlati példa érzelmek előhívására

Az alábbi példák közül ki-ki a saját élmény és tapasztalatának megfelelőt válassza ki, illetve egészítse, módosítsa úgy, ahogy ez neki használ. Nincsen univerzális recept, önismeretünk része, hogy tudjuk, nekünk adott helyzetben mi működik.

Érzelmeket elő lehet hívni egy emlék, képzeletünk, testtudatosságunk, figyelmünk átirányításának segítségével, illetve az érzelmek 8 komponensének megváltoztatásával is.

Például: Magabiztosság:

- Gondoljunk egy olyan időszakra az életünkből, amikor annak éreztük magunkat
- Ismételjük el magunknak, hogy mennyire jók vagyunk, mit szeretünk magunkban
- Képezzük el, amint valami kiemelkedőt csinálunk
- Gondoljunk olyan emberekre, akik magabiztossá tesznek

A cél, hogy észrevegyük, mikor változik az érzés, és tudjuk, ilyenkor mi történik, kívül és belül.

Fontos, hogy az érzés előhívása még nem elég, mi döntjük el, hogy e szerint cselekszünk-e. Minél nehezebbnek tűnik saját élményeink és viselkedésünk megváltoztatása, annál

fontosabb lehet, hogy e képességre szert tegyünk. Minél több energiát fordítunk arra, hogy kísérletezzünk érzelmeinek megváltoztatásával, annál inkább tudjuk élvezni a rugalmasságunkat és azt, hogy választási lehetőségeink vannak.

Vegyük például, hogy határidőre készítünk anyagot, türelmetlenek vagyunk, mert kevés az időnk. Ha megfigyeljük, akkor a belső tempónk gyors, és a célunk eléréshez nem sok időt adtunk magunknak. Ezt egészíti ki, hogy „Muszáj elkészülni, vagy elérni adott időre” üzemmódban vagyunk. Ha elkezdünk kísérletezni, érdekes eredményekre jutunk:

Lassítsuk a belső tempót, mi történik ilyenkor? Mivel a határidő és a muszáj-érzet maradt, tehát az érzésünk türelmetlenségből alkalmatlanság lehet, hiszen ennyi idő alatt ez képtelenség, ilyen lassan...

Módosítsunk az időkereteinken, ha lehet, hagyjunk több időt magunknak, a lassú tempó mellett. Ez eredményezheti a türelem érzetét.

## Összegzés

### Érzelmeink megváltoztatásához az alábbi lépéssort javasoljuk

- Azonosítsuk, hogy melyek az adott érzelem összetevői (fenti 8)
- Változtassuk meg összetevők jellemzőit – egyszerre egyet próbáljunk meg
- Értékeljük, hogy a változás azt az eredményt hozta-e, amit szerettünk volna
- Addig próbálkozzunk, amíg meg nem találjuk, mely összetevőt, hogyan kell módosítani

Érzelmeink irányításakor az alábbi tényezőkre érdeme még figyelni:

- **Ne legyen túl nagy az érzelmi ugrás**, mert egy lépessel nem fogjuk megváltoztatni. Ha fáradtságból azonnal szeretnénk energia dússá, ambiciózussá válni, nem biztos, hogy egy lépessel menni fog. Haladjunk kis lépésekben, elsőként fáradtságból

léphetünk az unalom felé, onnan a nyugtalanságba, majd ezt követheti a motivált és az ambiciózus.

- **Időtényező:** vannak érzelmek, melyeket másodpercek alatt is meg tudunk változtatni, mások megváltoztatása órákba, napokba, hetekbe is telhet. Depresszió, a gyász tipikusan olyan érzelmek, melyből való kitörés időt vesz igénybe, ne gondoljuk, hogy ezeket egy lépéssorral meg tudjuk lépni.
- **Jövő orientáció:** Legtöbbünk nem az adott helyzetben, jelen időben tudja eredményesen befolyásolni az érzelmeit, bár erre is tegyünk kísérletet. Nagy eséllyel az előttünk álló helyzeteket tudjuk jól megélni, ha felkészülten, érzelmileg is készen megyünk bele – elképzelve előre, hogy mi lesz az érzelem, amit szeretnénk ott átélni.

### Érzelmeinek kifejezése

*Miért annyira fontos érzelmeink kifejezése?*

Ahogy ezt már korábban láttuk, érzelmeinek segítségével tudunk tájékozódni saját belső világunkról, arról, hogy éppen mi zajlik bennünk. Érzelmeink fontos részét képezik annak, akik vagyunk, amiben hiszünk, kifejezőmódunk a világ és köztünk lévő kapocs. Ha belegondolunk, a körülöttünk lévők, akár családtagok, barátok munkatársak, akkor tudják, hogy mi történik velünk és bennünk, hogy ők hogyan hatnak ránk, ha ennek mi valamilyen módon tanújelét adjuk. Továbbmenve, előfordul, hogy érzelmeink kifejezése által találjuk meg a kapcsolódást magunkhoz is.

Biztosan előfordult már mindannyiunk életében, hogy olyan érzelmet éltünk át és mutattuk meg magunknak, melyet mások előtt nem. Legyen ez kellemes, vagy kellemetlen érzés, ezek azok a pillanatok, melyekben valóban kapcsolatban vagyunk magunkkal érzelmeinkkel keresztül.

3 érv, mely az érzelmek kifejezése mellett szól:

- Amikor kifejezzük, hogy mit érzünk, akkor tudja meg a környezetünk, hogy mi zajlik bennünk.

- Amikor kifejezzük, hogy mi érzünk, esélyt adunk arra, hogy elérjük a célunkat.
- Amikor kifejezzük érzelmeinket, akkor mutatjuk meg, hogy kik vagyunk

és +1 érv: előfordulhat, hogy így kerülünk kapcsolatba önmagunkkal...

Ez nem jelenti azt, hogy mindig, minden érzelmünket azonnal ki kell fejeznünk! Mi magunk döntjük el, hogy, hogy mi az, amit közvetíteni szeretnénk, és ehhez képest mutatjuk az általunk kiválasztott érzelmet.

Nem sok értelme van érzelmeink kifejezésnek akkor, ha az nem a szándékolt üzenetet közvetíti és nem szándékolt hatást váltja ki a fogadó félből.

Például, ha egy kamasz sokat beszél telefonon, és nem férek hozzá a telefonhoz, ideges leszek, üvöltök, ezzel túllőhetünk a célon, hiszen a másikat a kezelhetetlen dühöm célpontjává változtatom. Az eredmény tehát nem az lesz, hogy ő lerakja a telefont, és a helyzet megoldódik, megérti, hogy legközelebb rövidebben kellene beszélni. A kiváltott hatás, hogy a körülöttünk lévők őt fogják sajnálni, mivel a düh erőssége okán áldozatot csináltam belőle, ő pedig megbántódik és a fókusz átkerült a mi viselkedésünkre, pedig az övét szeretnénk volna befolyásolni.

*Hogyan tudjuk tehát a kifejezőmódunkat megválasztani, a kívánt érzelemhez igazítani?*

Az alábbiakban néhány példa arra, hogy különböző érzelmeket milyen módokon lehet kifejezni:

- Szeretet: Ölelés, simogatás, verbálisan kifejezve, kicsi ajándékok adása, segítségnyújtás, amikor szükséges
- Düh: Ajtócsapkodás, hangos kiabálás, trágár szóhasználat, tekintettartás,
- Elégedettség: dicsekvés, a siker személyes megünneplése kinek-kinek a saját ízlése szerint
- Zavar: visszahúzódás, az érzés verbalizálása

Az egyes érzelmek kifejezésére mindannyiunknak megvan a saját személyes eszköztárunk, melyeket akár saját, illetve mások élményeiből tanultunk meg és szabtuk magunknak testre. A fontos, hogy tudjunk ezekből választani, és ha úgy érezzük nincs rá megfelelő eszközünk, akkor kísérletezzünk, fedezzünk fel új lehetőségeket: pl. figyeljük meg mások hogyan fejeznek ki érzelmeket, induljunk belső utazásra, ahol elképzeljük magunkat egy helyzetben, ahol egy bizonyos érzelmet szeretnénk közvetíteni, és tegyük ezt különféle módokon, melyeket számunkra elképzelhetőek.

*Mi történik, amikor mást mutatunk, mint, ami érzünk, tehát nem vagyunk önazonosak?*

Vannak helyzetek az életben, amikor úgy érezzük, hogy nem megfelelő kifejezni azt, amit valójában érzünk. Például gyermekünk felvételre készül, aggódik. Mi is aggódunk, de nem ezt akarjuk mutatni, mert nem akarjuk még jobban elbizonytalanítani. Mit tehetünk ilyenkor?

Az inkongruencia, tehát a belső összhang hiánya, mely a felmerülő érzelem és a magatartásunk között van. Tekintsük ezt is egy jelnek, ahogy érzelmeink is azok. Érzelmeinket nagyon nehéz eltitkolni, és mást mutatni, mint, amik vagyunk. Amikor tehát egy ilyen jelet kapunk, gondoljuk meg, hogy nem azt üzeni-e, hogy abban a helyzetben máshogyan kellene éreznünk? De hát ezt érzem, nem tudok másképpen, jöhet az azonnali válasz. A válasz, hogy de tudjuk, erre mutattunk a fentiekben példákat, hogyan tehetünk kísérletet arra, hogy másképpen érezzünk.

Mivel már tudjuk, hogy érzelmeinket tudjuk befolyásolni, keressünk az adott helyzetnek megfelelő érzelmeket. Ha tehát gyermekünket biztatni akarjuk, akkor a megfelelő érzelem nem az aggodás lesz, hanem a bizalom, támogatás érzése lesz, amit meg akarunk neki mutatni. Ha sehogy sem az aggodalom érzését megszüntetni, akkor minimálisan legalább mutassuk meg gyermekünknek, ami bennünk van: Nem azért aggódom, mert nem bízom benned, hanem mert aggódós vagyok. és a bizonytalan kimenetelű ügyek aggasztanak.

Bármennyire is szokatlan e megközelítés, ahogy szinte minden az életünkben, úgy érzelmeinkkel való bánásmódunk is rutin és gyakorlás kérdése. Ha sokat foglalkozunk velük,

felismerjük, hogy mivel állunk szemben, jól tájékozódunk saját magunkban, tudjuk, hogy milyen helyzet mit fog belőlünk kiváltani, már nagyot léptünk előre. Ahogy időt fordítunk arra, hogy gyermekünket megtanítsuk járni, beszélni, írni-olvasni, számolni, vagy arra, hogy saját választott hobbinkat megtanuljuk, úgy saját érzelmi világunkban való tájékozódáshoz is idő, energia, kitartás és sok gyakorlás szükséges. Érzelmeinek nem rajtunk kívül álló, általunk nem befolyásolható folyamatok eredményei. Tudatos gyakorlással, odafigyeléssel mi leszünk azok, akik kontrolláljuk saját magunkat, és nem a külső behatások fogják meghatározni élményeink minőségét.

## 6 EQ és vezetői hatékonyság

„Az érzelmi intelligencia költségkímélő hatása viszonylag új az üzleti életben, és némely igazgatók nehezen barátkoznak meg vele. Egy felmérés során 250 vezető vallotta, hogy munkájuk a „fejüket veszi igénybe, a szívüket nem”. Sokan elmondták attól tartanak, hogy az empátia vagy az együttérzés beosztottjaik iránt akadályozná őket szervezési feladataik végrehajtásában... A tanulmány 1970-ben készült, amikor az üzleti élet nagyon más volt, mint ma. Én úgy látom a fenti viszonyulás fölött eljárt az idő, messze magunk mögött hagytuk azt a kort, amikor az ilyen fényűzést megengedhettük magunknak; az új versenyhelyzetben az értelmi intelligencia felértékelődik a munkahelyen és piacon egyaránt. ....Gondoljunk bele mennyit lendíthetnek a munkán az alapvető érzelmi kompetenciák – a ráhangolódás azokra, akikkel ügyeket intézünk, a nézeteltérések békés rendezése, a flow állapotába jutás képessége munka közben. Irányítani az embereket nem azt jelenti, hogy lehangoljuk őket: inkább erőfeszítéseik közös cél elérésére való egybehangolását jelenti” (Goleman, 223-224. o)

### 6.1 Helyzetfüggő vezetés: egy lehetséges vezetői modell

"A vezetés nem olyasmi, amit az emberekkel szemben teszünk, hanem olyasmi, amit velük együtt teszünk" (Ken Blanchard, Vezetés Magasabb Szinten 105)

„A Vezető az, aki képes másokat általa befolyásolni, hogy kibontakoztatja a bennünk rejlő tehetséget és potenciált, a közjó érdekében” (Ken Blanchard, Vezetés Magasabb Szinten 14 o.)

Ken Blanchard vezetési ars poeticája szerint a hatékony vezető a hosszú távú eredményekre és az emberek elégedettségére összpontosít, mert hiszi, hogy az emberek képesek és elszántak fejlődésre. A kérdés, amit feszeget, nem egyszerűbb, mint az, hogy hogyan tud egy vezető ráhangolódni a sokféle emberre? Hogy tudja a lehető legtöbbet kihozni a különböző motivációval rendelkező munkatársakból? A kérdésre adott válasza: úgy ha az adott munkatárs fejlettségi szintjének megfelelő vezetési stílust alkalmazza.

A helyzetfüggő vezetés modelljét Ken Blanchard és Paul Hersey alkotta meg. A modell azon a hiten alapul, hogy az emberek képesek és készek fejlődni, és e fejlődés ösztönzésére nincsen egyetlen, legjobb vezetési stílus. A vezetési stílusnak a konkrét helyzethez – melyben benne foglaltatik a feladat és a munkatárs is - kell illeszkednie.

Ken Blanchard a Vezetés Magasabb Szinten c. könyvében 4 elemet emel ki, mely nélkülözhetetlen a magasabb szintű vezetéshez:

- Megfelelő cél és jövőkép kitűzése
- Vevőkkel való bánásmód
- Saját embereinkkel való bánásmód
- A megfelelő típusú vezetés

Jelen anyag a fenti négy elemből mindegyikkel foglalkozik, hiszen mindegyik kapcsán becsatlakozik az EQ több eleme is.

Ugyanebben a könyvben három elemet emel ki a szerző, mely kritikus a helyzetfüggő vezetés alkalmazásához:

- Helyzetelemzés: Szakértelem és elkötelezettség (önbizalom és motiváció) vizsgálata
- Rugalmasság: vezetői stílusok rugalmas változtatása. Kutatások alapján az látszik, hogy sok vezető egy, számára kedvenc stílust használ

- Együttműködés a teljesítményéért: kommunikáció a vezető és a beosztott között mennyiség és minőségi)

„Az elkötelezettség hiánya - a megváltozott motiváció vagy önbizalomszint -, és ennek kezelése a vezetői munka egyik legnagyobb kihívása.”(Vezetés magasabb szinten 132)

A három kritikus elem (helyzetelemzés, rugalmasság, együttműködés) mindegyike ésszerű és fontos, könnyen elfogadjuk alapkritériumként. Ugyanakkor a gyakorlati megvalósítás során többször kerülünk abba a helyzetbe, hogy a racionalitásunk kevés egy-egy ember, helyzet megértéséhez, és keressük a hiányzó láncszemet. Ez a láncszem érzelmi világunkban lelhető fel : érzelmi befolyásoltságunk, állapotunk erősebben határozza meg cselekvéseinket, mint azt elsőre feltételeznénk, vagyis érzelmi intelligencia nélkül nem lehet eredményes a vezetői munkánk. A HB modell , melyet a 6.2 es fejezet ( A HB modell részletesebben ) mutat be, világosan írja le az alapvető területeket és irányokat ahhoz, hogy személyre és feladatra tudjuk szabni vezetői feladatukat és üzeneteinket, ugyanakkor a gyakorlati alkalmazhatóság már sok esetben az EQ-faktorokon múlik. A kinek-mit kérdésekre felel a HB modell, a hogyan kérdésre az EQ-t kell segítségül hívnunk, egyik sem lehet meg tehát a másik nélkül. A HB modell könnyen átláthatóvá és értelmezhetővé teszi a vezető mozgásterét és alapfeladatait, kiváló keretet ad a gondolkodáshoz, ugyanakkor rendkívül magas érzelmi intelligenciát feltételez a vezetőtől, hiszen minden egyes feladat kapcsán rugalmasan kell tudnia alkalmazkodni a felmerült helyzethez. Ehhez az érzelmi intelligencia fentebb bemutatott modelljének szinte minden elemére szüksége van a vezetőnek.



A HB modell és az EQ modell találkozási pontjai:

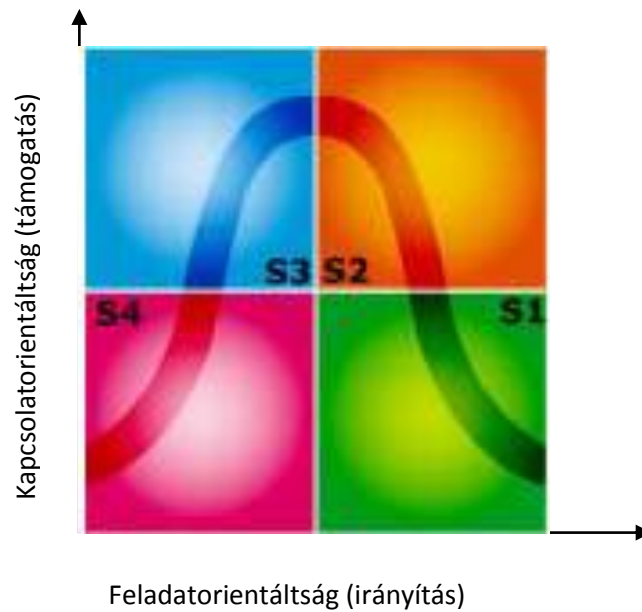
	<b>Helyzetelemzés (önbizalom és motiváció vizsgálata)</b>	<b>Rugalmasság (stílusok rugalmas változtatása)</b>	<b>Együttműködés a munkatársakkal</b>
<b>Ismerd magad</b>	Tisztában vagyok-e magam helyzetével, szét tudom-e választani a saját és a munkatársam állapotát?	Milyen az alapstílusom? Mi megy könnyen? Mi nehezen? Tudok-e alkalmazkodni? Akarok-e?	Erősségem az együttműködésben? Könnyű velem, vagy nehéz együttműködni? Elfogadom-e ezt?...
Érzelmi jártasság	Érzékelem-e a nem nyilvánvaló érzelmeket, érzelmi állapotokat?  Átlátom-e, hogy valójában mi mozgatja?	Érzékelem-e hogy hogyan hatok a környezetemre? Mit engedek be, mit tartok távol magamtól? Felismerem-e a rejtett üzeneteimet? És másokét?	Felismerem-e amikor domináns vagyok, amikor szubmisszív egy-egy helyzetben?
Játszmák	Képes vagyok-e tudatosítani, hogy hogyan hatunk egymásra? Milyen játszmában vagyunk benne?	Felismerem-e amikor nem produktív működési módban vagyok? Tudok-e tudatosan működési módot váltani?	Képes vagyok-e felismerni a játszmáimat és észrevenni, hogy mitől óvom magam általuk?
<b>Dönts, hogyan viselkedsz</b>	Tudatosan hozom-e vezetői döntéseimet, vagy ösztönösen cselekszem?  Gyakorlatba tudom-e fordítani a meglátásaimat?	Meg tudom-e valósítani a tervezett váltásokat? Tudok-e tudatosan váltani, ha nem jön be a tervem?	Képes vagyok-e megszakítani a játszmákat és tudatosan működési módot váltani úgy, hogy környezetem számára vehető legyen?
Következmény-orientált gondolkodás	Be tudom-e jósolni, hogy mi fog történni az adott helyzetben? Előre meg tudom-e mondani, hogyan fog hatni, amit teszek?	Amikor nem a kívánt hatást érem el, képes vagyok-e rugalmasan – az új inputok alapján – újratervezni és ennek megfelelően viselkedni?	Be tudom-e jósolni a nehéz helyzeteket és azt, hogy mivel tudok hatni a többiekre?
Érzelmek irányítása	Képes vagyok-e megállni és értékelni, hogy mit élek át?  Tudom-e befolyásolni saját érzéseimet, címkézésemet?	Tudok-e érzelmi értékelés alapján stílust / működésmódot váltani?	Képes vagyok-e elfogadtatni és kezelni a váltásomat a többiekkel?  Tudom-e befolyásolni a többiek érzéseit, címkézéseit?

Önmotiváció	Képes vagyok-e érzékelni saját motivációm / önmotivációm?	Tudom-e magam többféleképpen motiválni, tudom-e, hogy mikor melyik működik?	Érzékelem-e mások önmotivációs mintázatát és tudok-e erre hatni?
Optimizmus	Mennyire vagyok optimista alkat? Hozzáférhető-e magam számára az optimizmusom nehéz helyzetekben?	Tudom-e rugalmasan kezelni saját optimizmus raktáramat a helyzetnek megfelelően?	Sugározom-e pozitivitást, optimizmust? Tudom-e többiek nyelvén átadni az optimizmusomat?
<b>Légy önmagad</b>	Elfogadom-e magam olyannak, amilyen vagyok?  Hiteles vagyok-e? Helyemen vagyok-e?	Tudok-e rugalmasan alkalmazkodni magamhoz? És másokhoz?	Megőrzöm-e identitásomat társas helyzetekben, vagy alámegyek a többieknek?
Empátia	Tudok-e empatizálni másokkal, bele tudom-e élni magam a helyzetükbe, érzem-e, hogy mire van szükségük?	Tudok-e változtatni a megérezettek alapján? Képes vagyok-e tudatosan újragondolni a stratégiámat?	Be tudom-e vinni együttműködési helyzetekbe az empátiámat – fel merem-e vállalni a megérezéseimet?
Életcélok	Össze vannak-e kötve bennem az alapcéljaim és a munkám céljai? Integrálhatóak-e ezek?	Mennyire mereven határozzák meg az összekapcsolódást az alapcélok (fanatizmus) vagy mennyire a rövid távú munkacélok (szélkakas)?	Meg tudom-e osztani életcéljaimat másokkal és meg tudom-e teremteni azt a légkört, hogy ők megosszák velem?

## 6.2 A HB modell részletesebben

A modell 4 alap vezetési stílust különböztet meg: irányítás, edzés, támogatás és delegálás. Ahhoz, hogy a vezető a lehető legmegfelelőbb vezetési stílust válassza és alkalmazza szükséges a jó helyzetfelismerés, a rugalmasság és az együttműködés a teljesítményért.

A helyzetfüggő vezetés modelljét az alábbi ábra<sup>10</sup> szemlélteti:



		Jellemzők:		
		Vezetői tevékenység	Kommunikáció	Döntéshozatal
Vezetői stílus	<b>S1: Irányítás</b>	Elmagyarázás Instruálás Felügyelés Ellenőrzés	Egyirányú (Vezetőtől)	Vezető hozza meg
	<b>S2: Meggyőzés</b>	Felkészítés Meggyőzés Tisztázás Értelmezés	Kevésbé egyirányú	Vezető hozza meg, párbeszéd, magyarázat

<sup>10</sup> Ken Blanchard- Patricia Zigarmi: Helyzetfüggő Vezetés

	<b>S3: Támogatás</b>	Részvétel Együtműködés Bátorítás Megegyezés	Kétirányú	Közösen hozzák meg, vagy a beosztott a vezető támogatásával
	<b>S4: Delegálás</b>	Megfigyelés Segítés	Kétirányú (alacsonyabb intenzitású)	Beosztott hozza meg

### **Irányító stílus jellemzői:**

Magas feladat- és alacsony kapcsolati viszonyulás jellemzi.

- Nagyfokú ellenőrzés, határozott irányítás, szoros felügyelet.
- A vezető követőinek kiosztja, mit, hol és hogyan csináljanak.
- A döntéseket a vezető hozza.

Fontos EQ faktor a vezetőnél ebben a negyedben az **empátia**, nehéz beleélni magunkat az újak szerepébe, nehéz empátia nélkül magabiztos vezetőként a munkatárs jogos bizonytalanságát kezelni. Külön figyelmet érdemel, annak monitorozása, hogy meddig kell ebben a fázisban lenni, mikor lesz képes a munkatárs váltani, ezzel összefüggésben mikor kell nekünk vezetői stílust váltani. Az egyirányú kommunikáció miatt a vezető rá van utalva, hogy érzéseire hallgatva szerezzen benyomást (ez később is fontos marad, de a kétirányú kommunikáció sokat levesz az egyoldalúan benyomásra támaszkodás súlyából).

### **Meggyőző stílus jellemzői:**

Magas feladat- és kapcsolati viszonyulás jellemzi.

- A vezető ellenőrzi, ugyanakkor támogatja is követőit.
- A döntéseket a vezető hozza, de megvitatja követőivel.

Fontos EQ faktor a vezetőnél ebben a negyedben **működési módok és a játszmák felismerése és a következményorientált gondolkodás**. Egyszerre ellenőrizni és támogatni

nehéz dolog, a beosztott munkatárs fejében könnyen zavar támadhat abban, hogy mikor mire számíthat vezetőjétől. Ugyanez vezetői aspektusból nézve komoly kifinomultságot és arányérzéklet (mikor meddig megyek el, mire van szükség – anticipált következmények vezetői végiggondolása) feltételez. A játszmák korai felismerése és támogató megtörése alapja lesz a vezető és vezetett közti nyílt viszonyoknak. Ennek kialakulásában az érzelmek irányítása magától értetődően alapfaktor, a partneri működés egyik nehezen tanítható aspektusa.

### **Támogató stílus jellemzői:**

Alacsony feladat- és magas kapcsolati viszonyulás jellemzi.

- A vezető bátorítja, támogatja és motiválja követőjét kétoldalú kommunikáció során.
- A döntések kizárólag közös megegyezéssel születnek, esetleg a követő hozza őket, a vezető segítségével.

Fontos EQ faktor a vezetőnél ebben a negyedben **érzelmi jártasság**, hiszen nem élhet a döntések meghozásakor direktben a hatalmával (nem nyúlhat át embere feje felett) és a **következményorientált gondolkodás**. Az **önmotiváció és az életcélok világossága** fontos szerephez jut ebben a negyedben: a vezető távlati céljai elérése érdekében lemond a közvetlen kontrollról, ami egyfelől növeli munkatársa felelősségét és motiváltságát (ezáltal teljesítményét is), másfelől viszont növelheti a benne lévő feszültséget, amikor másképp valósulnak meg a dolgok, mint ahogyan azt ő elképzelte. Az érzelmek irányítása komoly szerephez jut a „kontrollvesztés” fázisában: hogyan kezeli a vezető azt a leginkább frusztrációként felbukkanó állapotot, melyben a teljesítmények útjában saját negatív érzelmei állhatnak.

### **Delegáló stílus jellemzői:**

Alacsony feladat- és kapcsolati viszonyulás jellemzi.

- A vezető teljes hatáskörrel ruházza fel a követőket, a feladatokat illetően.
- A követők jogosultak döntéseket hozni.

Érzelmi szempontból a legnyugodtabb negyed a delegáló, hiszen itt a legkevesebb a konfliktus lehetősége. Egyet emelnék csak ki: a teljesen önjáró munkatárs mikor kezd feleslegesnek tartani vezetőjét, avagy a vezető mikor kezd féltékeny lenni munkatársára, akit láthat akár saját karrierjére veszélyesnek is. Ennek a potenciális feszültségnek a kezelése összetett, **az érzelmek irányítása és az empátia** biztosan fontos összetevői.

Az alábbi ábra a munkatársak érettségi szintjeit mutatja be:

Éretlen	É1:	<b>Alacsony szintű képességek</b> <b>Alacsony elkötelezettség</b>	Hiányzó készségek, tudás és tapasztalat Hiányzó motiváció és/vagy önbizalom a feladat végrehajtásához
	É2:	<b>Néhány képesség</b> <b>Alacsony elkötelezettség</b>	Néhány készség, ismeret megléte, de önállóan nem képes végrehajtani a feladatot. A motiváció és/vagy önbizalom alacsony Új a feladat
Közepesen érett	É3:	<b>Magas szintű képességek</b> <b>Ingadozó (általában alacsony) elkötelezettség</b>	Megfelelő tapasztalat és tudás Hiányzik az önbizalom az önálló feladatvégzéshez, vagy a motiváció a gyors, minőségi munkára
	É4:	<b>Magas szintű képességek</b> <b>Magas szintű elkötelezettség</b>	Magas szintű tapasztalat és tudás Önbizalom, motiváltság a feladat jó végrehajtására
Érett			

Amikor a HB modellről vezetőként gondolkozunk, érdemes feltenni magunknak a kérdést, hogy én, mint vezető melyik negyedben szeretek lenni, és vajon miért, és mit jelent ez nekem a gyakorlatban.

Fontos, hogy tisztában legyünk vele, akkor tudunk hatékony vezetők lenni, ha mindegyik stílust tudjuk alkalmazni.

## 7 Játszmák

Mindennapi életünk során, sokszor öntudatlanul, mindig részt veszünk pszichológiai játszmákban. A játszmát folyamatosan pszichológiai értelmében használjuk, így nem vethető össze azokkal a játékokkal, melyekkel egymást olyakor megvicceljük, szórakoztatjuk; A játszma, ellentétben a játékkal mindig romboló. A játszmák definíciószerűen ismétlődő, sokszor szóról szóra megegyező pozitív kimenet nélküli párbeszéd, valós változás nélküli konfliktusok, energianyelő helyzetek. Ezek legtöbbször gátolják működésünket, mégis nehezen lépünk ki belőlük. Vezetőként a játszmák hatékonyság-csökkentő és kultúra-romboló hatásával gyakran szembesülünk, ugyanakkor – eddigi tapasztalataink alapján – sokszor érezzük magunkat eszköztelennek az ezek elleni harcban. Az „alkalmazott érzelmi intelligencia” legkönnyebben az emberi játszmák területén válik megfoghatóvá, tanulhatóvá és talán itt hozza a leglátványosabb eredményeket is.

Először is, honnan ismerjük fel a pszichológiai játszmákat?

Az első biztos pont a keresésben az, hogy a szereplők megszokott mintázatok szerint működnek, ugyanazt a „forgatókönyvet” játsszák végig. Biztosan mindannyian voltunk már abban a helyzetben, hogy sokadszorra folytattuk le ugyanazt a párbeszédet, már tudtuk előre, hogy ki mit fog mondani, erre a másik mit reagál, és így tovább, még a végét is sejteni lehetett: nem volt valódi megoldás, feloldás. Ez a játszma egyik fontos felismerési pontja: az ismétlődés. Abban is biztosak lehetünk, hogy a játszmában épp résztvevőknek nincs rálátásuk saját működésükre, reakciókra. Vagyis nem tudják az okát, hogy miért ismétlődik folyton ugyanaz... Sokszor szenvednek tőle, sokszor unják, mégis újra meg újra megtörténik. És, mint a fentiekből kitűnik, mindig több ember kell egy játszmához, egyedül nem megy...

Jogosan tesszük fel a kérdést, miért nem hagyják abba, amikor amúgy értelmes felnőtt emberek? A tapasztalat azt mutatja, hogy a legtöbbször nem tudnak kilépni ebből a rutinműködésből, mert

- Nem tartják magukat felelősnek a játszma kialakulásáért: - „Ő csinálja, én csak válaszolok és szenvedek tőle...” – így nem is nekik kell lépni az ügyben.
- Nem látják a kitörési pontot – nem látnak ki a helyzetből, nem világos, hol lehetne megszakítani az egészet. Rutinszerű elkerülésben vannak valami ismeretlentől (amivel pszichológiai értelemben nem tudnak szembenézni)
- Élvezik (legtöbbször tudattalanul) a játszma nyújtotta előnyöket: valamilyen sokkal veszélyesebb, félelmetesebb, mélyebb konfliktussal nem kell (nem lehet) foglalkozni – ez a játszma valódi előnye. Mivel nem tudatos, ezért nem lehet hétköznapi beszélgetéssel feloldani.

A fentiek fényében miért foglalkozunk kiemelten a játszmákkal? A játszma olyan tér, amelybe mindannyian belekerülünk. A játszmák egyértelműen csökkentik a leadott teljesítményt, játszmas térben nem lehet fejlődni (hiszen a fejlődést sokszor magának a játszmának a megtörése adja), egyre több energiát emészt fel a fenntartásuk, ezáltal a benne lévőek egyre energiátlanabbá válnak és egyre reményvesztettebbé is: „ezen már nem lehet változtatni”. Az EQ faktorok közül az „Ismerd meg magad” faktorban kaptak helyet játszmák – alapvető, hogy lássuk tisztán miben is vagyunk. Aki folyamatosan játszmákat hoz létre, az se nem találkozik valóban saját magával, se a környezetében élőknek nem engedi ezt, vagyis ez érzelmileg teljesen torz világot kreál maga körül. Ebben a torz világban nincs valódi motiváció, nincsenek tiszta kapcsolatok – semmi sem ösztönöz valódi teljesítményre, fejlődésre. Vagyis saját vezetői működésünk legnagyobb ellenségei a játszmáink, amiket létrehozunk. Az érzelmi intelligencia legjobb gyakorlóterepe a játszmák birodalma: már a felismeréshez is számos EQ faktort kell használnunk, a játszmák megtörése pedig komoly élménnyel és energiával ajándékoz meg – rögtön érezzük a fejlődést. És még egy ok, amiért foglalkozunk a játszmákkal: mindannyian hajlamosak vagyunk játszmákra, hiszen- sokáig úgy tűnik, hogy - könnyebb kikerülni, mint szembenézni, könnyebb pótcselekvésbe belevetni magunkat, mint megállni és szembenézni a valóban ismeretlennel, vagy kimondani a valóban félelmetest önmagunkról.



## 7.1 A vezetői játszmák specifikumai

A továbbiakban elsősorban a vezetői játszmákra koncentrálunk, és ebben követjük Sárvári György Sématorés című könyvének gondolatait<sup>11</sup>.

A vezetői játszmák legfontosabb célja a hatalom, az irányítás és a kontroll megszerzése és bebiztosítása. Három illuzórikus gondolat áll témákkal összefüggő játszmák hátterében:

1. A játékosok első illúziója, hogy a játék kimenetele, minden esetben az irányítótól függ – vagyis az események közvetlenül kontrollálhatóak.
2. A második illúzió, hogy „amit kontrollálok az az enyém, azt birtoklom”.
3. A harmadik tévedés, hogy félelmeinket, a szálakat kézben tartó irányítással (kontrollal) képesek vagyunk csökkenteni, vagy megoldani.

A vezetői játszmák legfontosabb típusai, melyeket elsősorban példaként, másodsorban tükörként hozunk (EQ: Ismerd meg magad!), a teljesség igénye nélkül:

- A megfélemlítő típus, aki nehéz helyzetben fenyeget, és azonnal erőt demonstrál.
- Az uram-bátyám módszer tudója, aki mindig szívességet tesz és kér.
- A sunnyogó, a hamiskártyás, „kispályás” típus, aki minden helyzetben megtalálja a kibúvót.
- Az okostojás típus, aki minden helyzetben racionalizál, megmagyaráz és tudja a jó megoldást.
- A „kritikus”, mindig negatív vízióval rendelkező, alacsony rezgésű, lehúzó típus.
- A szorongó zárkózott, (sértődött) magába mélyedő, félelemmel jövőbe tekintő.
- A cinikus kívülálló. A megérintettségtől való félelmét poénok mögé rejtő, jópofa típus.
- A jófiú (lány), mindig mindenkinek megfelelni akaró, saját határait meghúzni nem tudó típus.
- A megmentő, önfeláldozó típus, aki minden helyzetben segít, hogy ne kelljen önmaga esendőségével foglalkoznia és így elnyomja bűntudatát.

Újra hangsúlyozzuk, hogy mindannyian rendelkezünk valamilyen alap játszma irányultsággal, ennek beazonosítása elsődleges saját működésünk feltérképezésének folyamatában.

---

<sup>11</sup> Sárvári György .Sématorés,

Ahogy azt a [Tréning céljai](#) fejezetben is leírtuk nem lehet célunk, hogy egy tréningen ezeket, az alapirányultságokat megváltoztassuk (és ezért nem is akarjuk), ugyanakkor ezek tudatosítása már határozottan célja a tréningnek, mert megadja a személyes változás lehetőségét. Ismerve saját játszmatípusainkat könnyebben vesszük észre és állítjuk meg a játszma létrehozásának nem tudatos folyamatát. Első lépés megvan tehát: ismerjük fel.

Ha nem is éles, de fontos határvonal vonal van a játszma alaptípus (Hogyan reagálok általában?), és a konkrétjátszmáink között. Az alaptípusunkkal nap, mint nap találkozunk, elsősorban váratlan helyzetekben jöhet elő, mint azonosítható viselkedési mintázat (pl. a segítőkész jófiú), ilyenkor minél korábban felismerjük, hogy ez a minta fog következni, annál korábban tudunk tudatosan dönteni arról, hogy ez a legmegfelelőbb viselkedés-e a helyzetben. A konkrét játszmák felismerésének kulcsa az ismétlődés: többször játszuk le ugyanazzal az emberrel ugyanazt a forgatókönyvet és nincs jó megoldása a helyzetnek. Ez már a beállt, diszfunkcionális rutin, változtatása legtöbbször nem megy pillanatnyi megállással és döntéssel, komolyabb érzelmi és lelki munkát, és sokszor külső segítséget igényel a megfejtése.

Jogosan merülhet fel annak kérdése, hogy miért megtörni kell a játszmákat, miért nem feloldásról beszélünk. A válasz a tudattalan előnyből érthető meg a legkönnyebben: nem tudatosan akarva hozzuk létre játszmáinkat, hanem legtöbbször magunk is ki vagyunk szolgáltatva annak, amit tudattalanul létrehoztunk, vagyis úgy védjük magunkat egy még nehezebbtől (vagy vélelmezett még nehezebbtől, ismeretlentől), hogy közben megfizetjük az árát. Először tehát szembe kell néznünk saját félelmeinkkel, majd ezután a felismert igazságot át kell vinnünk egy társas térbe, ahol egy olyan emberrel vagyunk kapcsolatban, aki szintén védi magát valamitől (hiszen ő is fenntartja a játszmát) és itt kell változást létrehoznunk.

Röviden: többször kell külön erőt bevinnünk a rendszerbe, hogy elérjük a játszma meghaladását, és épp ez az erő az, ami nem felold, hanem megtör, szétzúz egy rossz működést, hogy helyet biztosítson az adekvát működésnek. Jutalmunk a játszma meghaladásával: saját szabadságunk megélése, önállóságunk pozitív aspektusainak felerősödésével. Ebből fakadóan egyenrangú partnerekként kapcsolódunk egymáshoz, így

lehetünk igazán boldogok. Tagadhatatlanul növeli az élményt a változás felemelő érzése és az, ami az egész érzelmi intelligencia fejlesztés legfontosabb építőköve: a magasabb tudatossági szintre lépünk.

## 7.2 Hogyan törhetjük meg a játszmáinkat?

1. Adjunk nevet a játszmánknak – ezzel megvilágítjuk a lényegét! Könnyebb dolgunk lesz a maguk részét felismerni. (pl. a Sértődős kislány)
2. A saját ismételt szerep beazonosítása, tudatosítása – nézzünk szembe a szerepünkkel (gyakran megsértődöm)
3. A rendszerben megjelenő szerepek felismerése, kimondása (sértődött gyerekként viselkedem, nem felnőttként)
4. Félelmekkel (és előnyökkel) szembenezés (így, ha elrontok valamit és azt visszajelzik nekem, akkor a sértődéssel létrehozom azt, hogy engem vigasztalnak, pedig én hibáztam – vagyis kierőszakolom a szeretetet – félek, hogy nem szeretnek)
5. A begyakorolt helyzet megállítása, megtörése (jelzem, hogy ilyenkor szoktam megsértődni, de most nem teszem)
6. Ha lehetséges a helyzet (a rendszerben létrejövő dinamika) megbeszélése, ha nem megszüntetése (vezetőként olyan helyzetet teremtek, ahol ezt természetes módon elmondhatom)
7. Visszajelzés, visszajelzés, visszajelzés (kérek és adok)

Egy rövid gondolatsor a visszajelzésről, hogyan is érdemes adni és fogadni a véleményeket:

„Mi segíthet ilyenkor a kilendülésben, a változásban? Tapasztalatom szerint egy dolog biztosan: ha képes vagyok megnyitni magam az őszinte visszajelzés irányába. Az őszinte visszajelzés nem vagdalkozás, nem csapkodás, rosszindulatú beszólás, manipulatív kritizálás, cinikus megjegyzés (ezekkel szemben le kell védenem magam, és el kell tudnom engedni őket), hanem egy komoly, megfontolt vélemény megfogalmazása. Szinte lényegtelen, hogy teljes mértékben igaz legyen, a lényeges egyfajta mély benyomás, látásmód felerősítés és kimondása, részemről pedig annak a befogadása. Ha ez a vélemény megegyezik több

körülöttem élő ember benyomásával, akkor az igazságtartalma sem lehet kérdéses. Egyetlen mély visszajelzés is elindíthat változást.

A visszajelzés meghallásához a befogadó félnek fel kell készülnie, meg kell nyitnia magát. Olyan állapotba kell kerülnie, ahol nem az elutasítástól, megsebzéstől való félelem dominál, hanem a kíváncsiság és a figyelem. Milyen lenyomatot hagyok egy számomra fontos másik emberben? Mit tanulhatok egy visszajelzésből? Ha így állok a helyzethez, már maga a kimondás is gyógyító lehet. Nem védekezek, nem utasítok el, nem vágok vissza. Elfogadom, hogy egy számomra fontos emberben ez a benyomás alakult ki rólam.”<sup>12</sup>

## 8 Önmotiváció és életcélok a személyes energiagazdálkodásban

Személyes energiagazdálkodásunk vezetői sikerességünk egyik olyan kulcsa, melyet csak mostanában kezdtek alaposabban szemügyre venni. A korábbi években elsősorban a készségekre koncentrált a vezető-fejlesztés, mára azonban megkerülhetetlenül szembe kellett néznünk azzal a kérdéssel: honnan jön az energia? Adottság, vagy tehetünk érte? Tudunk-e önmagunk motivátorai lenni, tudunk-e erőt meríteni magunkból? Utolsó fejezetünkben erre keressük a választ. Két fontos modellt kapcsolunk az érzelmi intelligenciához: a Frankl-féle logoterápiát az életcélok fontossága okán, és a sport vonaláról induló Schwartz-Loehr-féle teljes elkötelezettség ereje modellt a személyes energiagazdálkodás okán.

Személyes energiagazdálkodásunk vezetői működésünket alapjaiban határozza meg, és mint ilyen kiemelten fontos hogy képesek legyünk tudatosan bánni saját energiaháztartásunkkal. Energiagazdálkodás fogalma értelmezésünk szerint az, hogy felismerjük, mitől töltődünk, energizálódunk, és mitől veszünk energiát, illetve, hogy e felismerésekkel képesek legyünk kezdeni is valamit.

Induljunk ismét a vezetői hétköznapokból. Mikor merül fel legélesebben az energia kérdése? A határhelyzetekben. „Amikor egy vezető nehéz helyzetbe kerül, vagy elakad, kizökken a

---

<sup>12</sup> Sárvári György: Sématorés, 106-107. oldal

megszokott működéséből, akkor válik élessé számára az energiafelhasználás kérdése. Vajon elszívja-e az energiát környezetétől, így csökkentve a benne lévő feszültséget, a félelmeit, esetleg a szorongását a veszteségtől, vagy erőt merít önmagából?”<sup>13</sup>

Mindennapjainkban világosan érzékelhető, hogy mennyi energiánk van, mikor érezzük úgy, hogy elfogyott az erőnk, mikor érezzük magunkat felvillanyozottnak. A kérdés az, tudunk-e magunkból energiát nyerni, és ez hogyan függ össze az EQ-val, vagyis megtanulható-e az, hogy magunk legyünk az energiánk elsődleges forrásai, ne másokra rátelepedve, tőlük elvonva töltsük energiaháztartásunkat.

Kezdjük a személyes energiagazdálkodással. Tony Schwartz és Jim Loehr sportolók mentális felkészítésével foglalkozva tapasztalták meg azt, hogy a jó és kiváló teljesítmény között sokszor csak a cél megvalósításában való elköteleződés mértékében található különbség. Mennyire azonosulnak azzal, amit el akarnak érni? Marad-e kétely és bizonytalanság, vagy teljesen eggyé váltak a céljukkal? Azt tapasztalták, hogy a teljes elköteleződésből származó többlet energia az, ami a kiválókat és a jókat megkülönbözteti. Megfigyeléseik során az energiamedzsmentre helyezték a fókusz, és egy teljesen új paradigmát fogalmaztak meg.

## 8.1 A személyes energiamedzsmen új paradigmája

Úgy véljük, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése és a személyes energiamedzsmen fejlesztése együtt a leghatékonyabb, ezért röviden leírjuk az energiamedzsmen főbb területeit, megállapításait.

A modell két alappillére a következő:

- A saját energia menedzselése a kiváló és fenntartható teljesítmény alapja. – Vagyis az energia szintünk nem adottság, hanem kezelhető, hozzáférhető számunkra, épp úgy, mint az érzelmeink.
- A teljesítmény, az egészség és a kiegyensúlyozott, örömteli élet elérése, fenntartása a saját energiánk készségszintű kezelésén múlik. – Vagyis nemcsak hozzáférhető,

---

<sup>13</sup> Sárvári György: Sématorés 29. oldal

hanem befolyásolható, amit először nagy figyelemmel, majd egyre automatikusabbá válva megtanulhatunk, épp úgy, mint az autózést.

Schwartz-Loehr megfigyelései és a sportolókkal végzett munkájuk eredményei alapján a korábban egyedül érvényes paradigma mellé egy új paradigmát állítottak: sokszor alapvetően mást, mint a korábban elfogadott.

Régi paradigma (általános gondolkodási keret) szerint az energiagazdálkodás nem volt a vezetésfejlesztés fókusz, sokkal inkább idő, stressz, teljesítmény témakörökben gondolkodott. Továbbá, abban a megközelítésben, hogy hosszú távú egyenletes teljesítmény álljon a fókuszban,

Schwartz-Loehr által meghatározott paradigma szerint, mely az igazán kiugró teljesítmények vizsgálatára épült, egy új gondolkodási keret (paradigma) vezethető le, mely az energiát, és ennek tudatos használatát helyezi a fókuszba. Az alábbi táblázat a két megközelítés különbségeit mutatja be:

<u>Régi paradigma</u>	<u>Új paradigma:</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gazdálkodj az idővel</li><li>▪ Kerüld a stresszt</li><li>▪ Az élet egy maraton</li><li>▪ A leállás időpocsékolás</li><li>▪ A jutalom / elismerés motivál</li><li>▪ Az önfegyelem a fontos</li><li>▪ A pozitív gondolkozás ereje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Gazdálkodj az energiáddal</b></li><li>▪ <b>Keresd a stresszt</b></li><li>▪ Az élet sprintek sorozata</li><li>▪ A leállás szükséges</li><li>▪ <b>A cél motivál</b></li><li>▪ A pozitív rituálék energizálnak</li><li>▪ <b>A teljes elköteleződés ereje</b></li></ul>

Az alapvető különbség világosan látszik: míg a korábbi paradigma egy elkerülve optimalizáló (ne állj le, tarts ki!), alapvetően tartós egyensúlyra fókuszáló, addig az általuk jóval eredményesebbnek tartott új paradigmára ezeknek sokszor az ellenkezői jellemzők. Nem kerüli, hanem keresi a kihívásokat: vagyis belemegy a stressz-helyzetekbe, aktívan, meg

akarja oldani, szemben a megúszásra játszó, emiatt sokszor passzív régi paradigmával. Épp a belemenés miatt nem hosszútávú futásra számít, hanem sprintekre, amik között szervezeten kell biztosítani magunknak a leállást, mégpedig pozitív, feltöltő rituálékkal. E modell nem a kívülről jövő motivációkban hisz (elismerés és jutalom), hanem a cél elfogadásából és az azzal való azonosulásból származó önmotivációban, és min ilyen szerves kapcsolódik az ismertetett EQ modellhez. És végül, nem pusztán a pozitív gondolkodásban látja az erőt, hanem a céllal/feladattal való teljes azonosulásban – a megkérdőjelezhetetlen eggyé válásban.

A paradigma után, most nézzük, hogy mire kell figyelni a hétköznapiakban, a személyes energiamedzsimben – melyek a fő szabályok.

Röviden összegezzük az energiamedzsim 4 fő szabályát:

- 1. szabály: 4 fő területen szükséges az energiáinkat kezelni: fizikai, érzelmi, mentális és spirituális szinten. Mind a négy szint fontos, egyiket sem hanyagolhatjuk el.
- 2. szabály: Mivel az energiaháztartásunkat kimeríti a túl- és az alulterheltség is, egyensúlyt kell teremtenünk az erőfeszítés és a pihenés között. – Vagyis nem azonos energiaszinten kell lennünk, hanem tudnunk kell váltani, és világosan határt kell húznunk az erőfeszítés és a feltöltődés közé.
- 3. szabály: A képességeink fejlesztéséhez folyamatosan feszíteni kell a határainkat. – Vagyis nem rutincselekvések minél pontosabb begyakorlása, hanem a valódi változásokat rejtő új nehézségek keresése fejleszt bennünket (keresd a stresszt!).
- 4. szabály: A pozitív rituálék segítenek a magas energiaszint fenntartásában. – Vagyis személyesen felelősek vagyunk azért, hogy akad-e elegendő pozitív rituálé az életünkben, míg vezetőként felelősek vagyunk azért, hogy csapatunk számára elég pozitív rituálét biztosítsunk-e.

Az energiamedzsim négy fő területén a következőkre érdemes figyelni:

#### **Fizikai energia:**

- Az életünk legfontosabb erőforrása (az érzelmi és a mentális energia alapja) – és nem a legkevésbé fontos, ahogyan a szellemi foglalkozást űzők gyakran képzelik.

- A légzés, az étkezés és a mozgás (aktivitás) az alapjai – ezekre szánok-e elég figyelmet?
- Tápanyagban gazdag, kiegyensúlyozott (időzítés, mennyiség) étkezés – tudatosan étkezem? Élvezem az evést?
- Elegendő alvás, idő a pihenéshez – mennyi a személyes szükségletem?
- Rendszeres testmozgás – minimum a séta!
- Szünet (kikapcsolódás) minden 90-120 percben („próbálj meg lazítani...”)

### **Érzelmi energia:**

- Ahhoz, hogy a legjobbat hozzuk ki magunkból, hozzá kell férjünk saját pozitív energiáinkhoz (öröm, lehetőség, kihívás, kaland). (– EQ: Érzelmi jártasság, életcélok kitűzése)
- Építőkövei: önbizalom, önfegyelem, interperszonális képességek, empátia, önmotiváltság. (– EQ: következményorientált gondolkodás, önmotiváció, empátia)
- A negatív energiák (pl. harag, dac, félelem) rövidtávon segítik a túlélést, hosszútávon azonban lemerítenek. (- EQ: érzelmek irányítása, játszmák)
- Nehéz időkben pozitív energiákat mutatni kulcsfontosságú vezetői képesség. (- EQ: optimizmus gyakorlása)
- Minden olyan tevékenység, ami örömteli, megerősítő – megújítja az érzelmi energiáinkat.

Látjuk, hogy mennyire pontosan illeszkedik a mi EQ modellünk a Schwartz-Loehr modellhez.

### **Mentális energia:**

- Mentális energiánkat használjuk pl. életünk szervezéséhez és a figyelmünk fókuszálásához.
- A realista optimizmus a legjobb erősítője: olyannak látni a világot, amilyen, de mindig a kívánt eredmény érdekében dolgozni. – Ez több mint a pozitív gondolkodás, hiszen elfogadja a realitást (akkor is, ha az éppen nem olyan pozitív), és ugyanakkor belső céljából tud erőt meríteni.
- A fizikai gyakorlatok stimulálják a kognitív képességeket.
- Egyaránt szükség van az erőfeszítésre és a feltöltődésre.



## Spirituális energia

- Ez adja az energiát az akcióhoz, a tettezhöz, a nehéz helyzetekkel való megküzdéshez.
- A legalapvetőbb értékeinkből fakad, amik túlmutatnak az ön-érdeken.
- Egyensúlyt kell létrehozni a saját érdekeink (figyelem magunkra) és egy nagyobb rendszer között.
- Amiben megnyilvánul: szenvedély, elköteleződés, hitelesség és őszinteség.
- Az emberi lélek energiájának segítségével legyőzhetjük fizikai korlátainkat is.

Végigmenve a személyes energiamenedzsment legalapvetőbb vonatkozásain világosan látszanak a kapcsolódási pontok az EQ és e modell között.

## 8.2 Vezetői energiamenedzsment és önmotiváció

A fő fejezet címében kiemeltünk két aspektust: az önmotivációt és a személyes életcélokat. Ezekről szeretnénk még röviden írni, elsősorban a vezetői szerep miatt. Tapasztalatunk szerint nem elterjedt vezetői gyakorlat a vezetettel való mély személyes beszélgetés olyan témákról, melyek látszólag túlmutatnak az itt és most témáin. Ilyen például a személyes életcélok témaköre, mely szervesen kapcsolódik a motiváltsághoz, és mint ilyen fontos vezetői téma.

Első közelítésben kezdjük a motiváltsággal. Hétköznapi megfigyelésünk, hogy aki motivált, annak van energiája. Tíz évvel korábban a motivációs tréningek aranykorában egyszerű volt a képlet: a vezető motiválja a beosztottját. Mára finomodott a helyzet: túl azon, hogy vezetőként fontos a dolgozók motiválása, van egy másik – számunkra sokkal érdekesebb – szempont: a dolgozók önmotivációja, ami az alapja bármilyen kívülről jövő motiválásnak. Vagyis az önmotivációra kapcsolódik rá a külső környezetből érkező motiváció. Itt visszajutottunk az EQ faktorok „Dönts arról, hogyan viselkedsz” csoportjához, hiszen az érzelmek irányítása, az optimizmus és az önmotiválás is ide tartozik.

Az önmotiválás érzelmeink célra orientált mozgósítása, mely elengedhetetlen a figyelemösszpontosításhoz, a kiváló teljesítményhez és a kreativitáshoz. Az érzelmi önkontroll a vágyteljesítés késleltetése, a késztetések cél érdekében történő megfékezése előfeltétele bármiféle teljesítménynek. A korábban már sokat emlegetett tudatosság itt is megkerülhetetlen, de sokszor mégis azt tapasztaljuk, bár tudjuk, hogy épp energiára lenne szükségünk, mégse férünk hozzá. Érzelmeink célra orientált mozgósítása (vagyis tudom-e magam motiválni) és életünk értelmének megtalálása (vagyis tudom, hogy miért érdemes élnem) szorosan összekapcsolódnak, az energiagazdálkodásunk (ezen belül is leginkább spirituális energiánk) nehezen hozzáférhető egyik alapjaként.

Viktor Frankl, a koncentrációs tábort is megjárta bécsi pszichológus, vezette be a logoterápia kifejezést, amely – leegyszerűsítve – az élet értelmének kérdését feszegeti. „Ami itt problémát jelent, az az élet értelmére vonatkozó egész kérdésseltelevés módja: Meg kell tanulnunk, és a kételkedő embereket megtanítanunk rá, hogy soha és semmikor nem az számít, mit várhatunk még az élettől, hanem pusztán az, mit vár még el tőlünk az élet.”<sup>14</sup>

Másképpen közelítve: „... a jóléti társadalom, illetve a jóléti állam gyakorlatilag az ember minden szükségletét képes kielégíteni, sőt egyes szükségleteket egyáltalán csak a fogyasztói társadalom hoz létre. Csak egy szükséglet marad ki, és ez az ember arra irányuló szükséglete, hogy életében, vagy jobban mondva minden egyes élethelyzetben értelmet találjon – megragadva és beteljesítve azt. Az értelem beteljesedéséért az ember kész szenvedni is, ha erre van szükség. De fordítva, ha nincs az életnek felismert értelme, akkor az ember fűtül az életre, még akkor is, ha külsőleg mégoly jól is megy neki; bizonyos körülmények között el is dobja azt.”<sup>15</sup>

Továbbfűzve a frankli gondolatot: ha megvan, hogy mi ad értelmet az életnek, akkor képes vagyok megtalálni minden helyzetben azt, amiért érdemes abban a helyzetben benne lennem (vagyis nem passzív elszenvetője vagyok a helyzetnek), így könnyebb az érzelmeimet mozgósítanom (alapvetően rendben van, ami van – lehet szeretni). Ezzel el is értünk lelki energiaháztartásunk egyik alapjához: ha nem elszenvedem az életet, hanem felismert „életértelmem” szerint alakítom, akkor beteljesítem azt, amiért itt vagyok a földön, vagyis sikeres vagyok.

---

<sup>14</sup> Viktor Frankl: Az ember az értelemre irányuló kérdéssel szemben, 173. oldal

<sup>15</sup> Viktor Frankl: Az ember az értelemre irányuló kérdéssel szemben, 45. oldal

Lelki energiartalékaink hozzáférhetőek, azonban sokszor saját ki nem mondott és nem tudatosított önképünk (áldozat vagyok, nincs mozgásterem, úgysem tehetek semmit...) gátolja a hozzáférést. Itt köszön vissza ismét az EQ, melynek része érzelmeinek tudatos kezelésének képessége: tudatosítsuk, hogy mit élünk át (épp lubickolok a tehetetlenségemben és felmentem magam a felelősség és cselekvés alól), és próbáljuk az érzelmi részt megváltoztatni – ehhez biztos segítséget ad, ha kritikus helyzetekben tudjuk (és fel is tudjuk idézni magunkban!), hogy mi a távlati célunk.

Vezetői életünk során többször kerülünk olyan helyzetbe, hogy „lelkizni” kell munkatársunkkal. Ha, máskor nem is, de a HB modell S3-támogató negyedében biztosan. Itt már a képességek megvannak, legtöbbször a motiváció, az önbizalom hiányzik, a vezetőnek ezekre kell fókuszálnia a fejlesztésben. Tapasztalatunk alapján jelezzük, hogy sokszor már az önmagában előremozdító, ha a vezető behozza az önmotiváció vagy az energiamedzsment témáját – nem a tipikus témák egy vezető-vezetett megbeszélésen. Ezekben, a beszélgetéseken ér össze a gyakorlatban az érzelmi intelligencia és a leadership a leginkább érzékelhetően, ezek adják a valódi találkozás élményét. A találkozásaink pedig egyszerűen azt mutatják meg nekünk, hogy hogyan élünk.

## Összegzés

Végezetül Sárvári György gondolatait ajánljuk figyelmükbe:

„Felelősek vagyunk önmagunkért. A tudatos ember törekszik arra, hogy megismerje, tudatosítsa érzéseit, a gondolatait s pozitívan viszonyuljon a jelenhez és a jövőhöz. A tudatos ember reflektál az érzéseire és eldönti, hogy hol él, kikkel találkozik, milyen életteret alakít ki. Aki tudja, mi játszódik le benne, annak nagyobb az esélye, hogy befolyásolja, ami még csak készülődik benne és születőben van körülötte. A fejlett önismerettel rendelkező tudatos ember a szándéka erejével hat, és felkészülten érkezik abba a helyzetbe, abba a világba, amit megteremt, ami kialakulóban van körülötte. A tudatos emberek van esélye a változásra és változtatásra.”<sup>16</sup>

Reméljük, hogy a tananyagban találtak olyan kapaszkodót, támpontot, melynek segítségével léphetnek egyet előre a tudatos vezető működésükben, ehhez kívánunk Önöknek sok erőt és sok sikert!

---

<sup>16</sup> Sárvári György: Sématorés, 218. O

## 9 Ajánlott szakirodalom

1. Kenneth Blanchard-Patricia Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés, 1998. Bagolyvár Könyvkiadó
2. Sixseconds EQ modell - [www.6seconds.org](http://www.6seconds.org)
3. Joshua Freedman: Bringing Leaders to the Point of EQ, [www.6seconds.org](http://www.6seconds.org)
4. Daniel Goleman: Érzelmi Intelligencia, 1995. Háttér Kiadó
5. Ken Blarchard: Vezetés magasabb szinten, 2010, HVG Kiadó Zrt
6. Leslie Cameron-Brandler- Michael Lebeau: The Emotional Hostage, 1986. Real People Press
7. John D. Mayer és Peter Salovey: Emotional Intelligence, 1990. Baywood Publishing Company
8. Bradberry, Travis, and Greaves, Jean. (2003) The Emotional Intelligence Quick Book.
9. Csíkszentmihályi Mihály: Az áramlat (1990)
10. Sárvári György: Sématorés – A belülről irányított ember, 2013 Háttér Kiadó
11. Tony Schwartz & Jim Loehr: The power of full engagement , 2005. Free Press
12. Viktor Frankl: Az ember az értelemre irányuló kérdéssel szemben, 1996. Kötet Könyvkiadó
13. Felhasznált cikkek: [Cikkek http://erthetoen.hu/cikkarchivum/9-erzelmi-intelligencia-eq-a-mindennapokban](http://erthetoen.hu/cikkarchivum/9-erzelmi-intelligencia-eq-a-mindennapokban)
14. Dr. Poór Ferenc <http://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-fogalma-es-ertelmezese-i-resz-20081125.html>

Nemzeti Köszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszeczenyiterv.gov.hu](http://www.ujszeczenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.