

## 21. Műhely : TELJESÍTMÉNY NÖVELŐ ÉRZELEM MENEDZSMENT

### BEVEZETÉS (POST LEAD)

Az „érzelmi intelligencia” azt jelenti, hogy képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, szabályozni, önmagunkat motiválni, az érzelmek pozitív befolyásolásával az emberi kapcsolatokat megfelelően kezelni. A projektmenedzsmentben jelentkező, egyedi, komplex problémák sikeres megoldásához sokszor a szakmai tudásnál is fontosabb az együttműködést elősegítő intelligencia, a változásokat kezelő kreativitás és a megfelelő motiváció.

A **2014. november 20-i 21. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) vizsgálni kívánja az érzelmi intelligencia összetevőit és azok hatását az emberi motivációra és teljesítményre, valamint az érzelmi intelligencia mérésének és fejlesztésének lehetséges módjait. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Thomán Gusztávné Anikó** business coach-ot t kértek fel.

### CÍMKÉK

érzelmi intelligencia, emotional intelligence, EQ, motiváció, kompetencia, képességek, tudás, attitűdök, hozzáállás, hitek, értékek, önismeret, önbecsülés, munka teljesítmény, projekt siker, személyes hatékonyság, szervezeti hatékonyság

### BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

#### **A projekt megvalósító szervezeti siker záloga**

Egy projekt sikere az azt kiválasztó szervezet által kitűzött és megvalósított céltól függ. Az értéket teremtő projekt hozzájárul a szervezet egészséges működéséhez, jólétéhez és ezáltal hírnevét is megalapozza. A termelés tényezőit a munkatársak tudása, hozzáállása által teheti hatékonnyá. Ehhez az egyéni felelősség vállalása, a változtatás szükségességének belátása, egyéni tudatossága szükséges. Miután a projekt sikeres megvalósítása az azt létrehozó munkacsapatokban dolgozó munkatársak együttműködésétől függ, annak a projektben közreműködők és érdekelték között optimálisnak kell lennie. A problémafeltárás/ megoldás és az emberi erőforrások változás menedzsmentjének hatékony eszköze: az érzelmi intelligencia (Emotional Intelligence-EQ)

#### **Mi értünk „ÉRZELMI INTELLIGENCIA” (EQ) alatt?**

**Az érzelmi intelligencia (EQ)** egy speciális képesség, mely a ködös, sokszor érzélgős gondolatokból erőforrásaink tudatos felismerésére tesz képessé. Magunk és mások érzéseit nem csupán felismerhetjük, hanem szabályozhatjuk is. Az érzelmek pozitív befolyásolásával magunkat és másokat is motiválhatunk. Érzelmeink fejlesztése révén viselkedésünk, a dolgokhoz való hozzáállásunk, munkakapcsolataink, hatékonyságunk javítható lesz. Magabiztosabbak leszünk. Magunk és mások elfogadása mellett cselekedeteinkben is tudatosabbá válhatunk. Intuíciós képességünk folytán a számunkra legtesthezálóbb döntések meghozatala által javulnak esélyeink. Eredményességünkre érzelmeink nagyobb befolyást gyakorolnak, mint értelmi képességeink. Az érzelmi intelligencia összetevői mérhetők és fejleszthetők.

**Miben segít az „EQ”?**

- a tőlünk és másoktól érkező érzelmi információ alkalmazásában,
- ezek gondolkodásunkba való beépítésével,
- döntési folyamatainkban céljaink elérése érdekében fontos információk figyelembevételében, továbbá
- a megoldhatatlan problémáink megoldásához szükséges tudat alatti rejtett készségeink tudatosodásában.

**Az „ÉRZELMI INTELLIGENCIA” (EQ) hasznosságának kiszámítása**

Az 'EQ' elfogadottságához nagyban hozzájárult Daniel GOLEM, aki könyvében (2008) rájött, hogy, ha a „cselekvés” igét a „teljesítés” fogalomra cseréljük, azzal mindenki számára egyértelművé válik az érzelem egy adott szituációban betöltött szerepe. Timothy Gallwey mindezt egy egyszerű matematika képlettel fejezte ki:

$$T = L - A$$

ahol: T= Teljesítmény; L= Lehetőség és A = Akadályok

Gallwey ezzel azt fejezte ki, hogy mindenki meg van a lehetőség, hogy növelje teljesítményét, ám negatív hozzáállásaink, belső hiteink, szokásaink **megakadályozhatnak** benne. Ugyanakkor azt is mutatja, hogy az EQ befolyásolja a teljesítményt.

**Az „EQ” által gerjesztett motiváció**

Agyunk tudattalan része a limbikus érzelmi- és a prefrontális gondolkodó agyunk. Amikor ez utóbbi átveszi az irányítást érzelmeink fognak uralkodni tetteinkben. Az interperszonális intelligenciánk felelős másokkal szembeni viselkedésünkért, valamint magunkkal szembeni tetteinkért. Az érzelmi intelligencia fejleszthető. 21 nap szükséges a készségek elsajátításához. Maga a motiváció szó az érzelmek mozgását jelenti. Megfelelő tudatossággal nyomon követhetjük, hogy mi indít el bennünk pozitív és mi negatív érzelmeket. Értelmezhetővé válnak cselekedeteink mozgató rugói, képességeinkre ható motiváló erők. Ilyen a kommunikációsorán tapasztalható aktív hallgatás, odafigyelés képessége, melyek egymáshoz kapcsolódó attitűdök csoportjaként definiálhatóak. A viselkedés gyökerei is feltárhatók az „EQ” segítségével.

**Hogyan hat az „EQ” a teljesítményre?**

Akár egy szervezet, akár egy egyén teljesítményének előrelendítése a cél, mindkét esetben meghatározó tényező a hozzáállás. A sikeres egyén erőfeszítései az egyéni siker növekedése mellett a szervezet számára is teljesítménynövekedést jelentenek. A teljesítmény tehát a hozzáállástól, a motiváltságtól, a készségtől, jártasságtól és a meglévő tudástól, azaz kompetenciát jelentő összetevőktől egyaránt függ. Kellő hozzáállás hiánya a termelékenység- és az árbevétel csökkenését jelenheti, de nőhet a fluktuáció is. Ez jelentős anyagi veszteséget jelenthet, mert egyrészt a cég használható munkaerőt veszíti el, másrészt az újak betanítása jelent idő- és pénzvesztést.

**A teljesítmény hatékonyságát biztosító tényezők - kompetencia**

A szükséges kompetenciák és jártasságok elsajátításán és begyakorlásán adja a teljesítményt. A készség, mint a tevékenység automatizált komponense képezi a képességek kifejlődésének alapját. A jártasság az ismeretek alkotó alkalmazását jelenti. Teljesítményképes tudássá csak a gyakorlati alkalmazás, az ismeretekkel

végzett sokoldalú műveletek, jártasságok, készségek útján válhatnak. A valamire való alkalmasság, rutint képességeket, készségeket ismereteket és motiváltságot a kompetencia fejezi ki.

**A teljesítmény és a cselekvés kompetenciái:** teljesítmény orientálása, rend kialakítás, pontosságra és minőségre törekvés, kezdeményező készség, információkeresés, mások segítése, ügyfél-orientáció, befolyásolni tudás, kapcsolatteremtés, szervezeti tudatosság, vezetői kompetenciák, mások fejlesztése, irányítása, csapatmunka és együttműködés. Kognitív kompetenciák: analitikus és fogalmi gondolkodás, hatékonyság. **Személyes hatékonyság** : önkontroll, önbizalom, rugalmasság, szervezet iránti elkötelezettség.

### **Hogyan érhető el teljesítménynövelés érzelmi intelligenciával?**

Legyen az ok, akár a versenyben maradás, vagy egyszerűen csak a túlélés, a meglévő körülmények változtatását igényli. A sikeres változtatáshoz pedig alapvetően a változtatást motiváló pozitív érzelmek térnyerése szükséges. Az egyén lelkesedését, elköteleződését eredményező pozitív szemléletmód az, amely a sikerhez elengedhetetlenül szükséges, és a készségek alkalmazásának záloga. A gyökeres változtatások szükségessége viszont még a legelszántabbakban is a bizonytalanság, az újjal szembeni ellenállást és félelem érzését válthatják ki. A teljesítménynövekedés tehát alapvetően a pozitív értékeken, a viselkedésen, az attitűdön alapul. Ehhez önbecsülés, önmagunk és mások elfogadása és a magunkkal és a másokkal szembeni tudatos empatikus gondolkodáson alapuló viselkedés kifejllesztésére van szükség

### **A motiváló értékeink és hiteink kapcsolata**

A ránk belső irányítóként ható értékek az életben követendő irányokat adják meg számunkra. Életünkben az a dolog a legfontosabb, a legnagyobb prioritással bíró, amiben hiszünk. S mi a hit? Egy olyan elképzelés, amit bizonyítás nélkül is igaznak fogadunk el. Összességében, mind a hitek, mind az attitűdök segíthetnek és hátráltathatnak céljaink végrehajtását, illetve belső lehetőségeink kiaknázását. A megfogható fizikai tárgyak önmagukban (pl. a pénz) nem értékek, viszont, amit az ember számára képviselnek (biztonság, jólét, ... stb.) már lehetnek értékek. Ha feltesszük a kérdést, hogy valójában mi motivál engem? Milyen célokat eredményeket tartok értékesnek? Milyen hozzáállással határozhat meg általánosa és speciális helyzetekben a viselkedésed?

### **Értékeink eredete**

Életünk tapasztalatai, környezetünk, családjunk, barátaink, társadalmi hova tartozásunk, ... stb. befolyása. De ugyanakkor egyediségünket értékeink másoktól való eltérése adja.

### **Változásmenedzsment „coachinggal”**

Az „EQ” coaching segítségével, azokra a magán és szakterületi célokra fókuszálhatunk, melyek révén azzá válhatunk, amik lenni szeretnénk és nem azzá, amilyenné mások akarnák. Az 'EQ' coachinggal való teljesítménynövelés helyzetei: vezetők és beosztottak teljesítményértékelésekor, értékesítés növelésekor („a mindenáron való értékesítés” feladásakor), változások kommunikálásakor, összevonási, felvásárlási projektek megvalósításakor, létszámleépítéskor, a motivációk alapjainak feltárásban, csoport és egyéni kreativitás növelésének

igényekor, gazdasági visszaesésor, munkaerő-felvétel és megtartás céljából, vezetői stílus kiválasztásakor

**A 21. PM Műhely** (2014.november 20. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) **által megvitatandó kérdések :**

1. Van-e ráhatásunk saját és mások érzelmi megnyilvánulására?
2. Mi szükséges ahhoz, hogy valamely területen teljesítményünk növekedjék?
3. Milyen jellegű tudásra kell szert tenni ahhoz, hogy valamiben kompetensek legyünk?
4. Mi kell egy karrierhez?
5. Mi előnyösebb a változás vagy a stabilitás?
6. Befolyásolható-e a kreativitás a projektek menedzselésekor?

Bp. 2014.szeptember 23.

Dr. Prónay Gábor