

XXIII Seminarium „Autorytety”

IQ, EQ czy SQ?

Dążąc do sukcesu, zadajemy pytanie, który z rodzajów inteligencji da nam przewagę i powodzenie – kognitywny (IQ), emocjonalny (EQ) czy społeczny (SQ)? Dr Daniel Goleman odpowiada – zależy, jaki sukces chcemy osiągnąć.

FOTO MAREK SKAŁA



Daniel Goleman

Psycholog, konsultant wielkich firm, wykładowca w Uniwersytecie Harvarda, gdzie otrzymał tytuł doktora (Ph.D.) w dziedzinie psychologii klinicznej i rozwoju osobowości. Przez wiele lat był dziennikarzem naukowym „New York Timesa”. Accenture Institute for Strategic Change ogłosił go jednym z dziesięciu wiodących intelektualistów w dziedzinie biznesu. Daniel Goleman jest autorem książki „Inteligencja emocjonalna”, która na całym świecie została sprzedana w 5 milionach egzemplarzy w ponad 50 krajach. Jego najnowsza książka „Inteligencja społeczna” jest już dostępna w Polsce.

Marek Skąła | marek.skala@rk.pl

Marku, co mogę dla ciebie zrobić? – z akcentem na „Marku” i „dla ciebie” – zapytał Goleman na powitanie. Jak przyznaje, naśladowuje w tym Dalajlamę, który zwykle tak rozpoczyna niemal każde spotkanie.

Jeśli mówimy o sukcesie w zarządzaniu, bazowe pytanie seminarium ma prostą odpowiedź – oczywiście inteligencja społeczna! W sukcesie życiowym ważna jest inteligencja emocjonalna, swoisty fundament inteligencji społecznej. Menedżerowi nie wystarczy jedynie zrozumienie emocji własnych i cudzych – potrzebne jest jeszcze zarządzanie nimi w kontekście społecznym, w interakcjach z pracownikami. Tym bardziej że inteligencja społeczna nie jest nam dana genetycznie, jest w całości nabyta w dzieciństwie. Dziecko, którego rodzice się dobrze rozumieją i okazują to, uczy się, jak należy to robić, dzięki czemu, już jako człowiek dorosły, chętniej korzysta z przekazanych mu technik i metod.

Obalenie mitu

Warto więc, wspólnie z Golemanem, prześledzić zastosowania inteligencji emocjonalnej i społecznej w firmach, szkołach i życiu rodzinnym. Jako przykład pokazuje kariery trzech studentów, kolegów z czasów uniwersyteckich. Jeden był niezwykle inteligentny, niemal bez nauki świetnie zdawał egzaminy, ale brakowało mu emocji, zaangażowania, ciekawości świata. Studiował 10 lat. Drugi, z przeciętnymi wynikami w nauce, ale wysokim EQ został dobrym i lubianym menedżerem. Trzeci, ten który miał wysokie EQ oraz IQ, osiągnął światowe sukcesy.

Potwierdzeniem tego są wyniki badań wielu amerykańskich uczelni dotyczących korelacji między ocenami z eg-

zaminów wstępnych a sukcesem zawodowym i życiowym. Okazuje się, że jest... zerowa. Po pierwszym roku studiów zanika przewaga wyższego IQ, a sukces zależy od EQ. Goleman powołał się też na dawne praktyki w firmie Google, gdzie podczas rekrutacji decydujące były testy na inteligencję IQ oraz wyniki szkolne. Okazało się, że nie gwarantuje to sukcesów zawodowych nowym pracownikom, a tym bardziej sukcesu rynkowego firmy.

Czy w takim razie prawdą jest, że „inteligencja typu EQ jest cztery razy ważniejsza niż kognitywna – typu IQ”. Goleman zaprzecza. Kiedy przed laty powiedział w wywiadzie, że „O sukcesie w pracy IQ decyduje jedynie w 20 procentach”, dziennikarz wywnioskował, że w takim razie w 80 procentach sukces zależy od EQ. Zapomniał jednak o kontekście. Inżynierom, chemikom czy informatykom pracującym w laboratorium EQ jest zdecydowanie mniej przydatne niż menedżerom, lekarzom czy nauczycielom pracującym z ludźmi. Ponadto takie porównania mają sens jedynie w środowisku homogenicznym, czyli wśród ludzi o podobnym wykształceniu, wiedzy i statusie zawodowym.

Na podstawie badań, można podać optymalne proporcje poszczególnych rodzajów inteligencji, dzięki którym możemy osiągnąć sukces. Na stanowiskach specjalistów najlepiej sprawdza się proporcja 1/3 IQ połączona z 2/3 EQ. Menedżer do sukcesu potrzebuje jeszcze więcej inteligencji emocjonalnej i społecznej – do 85 procent, a potrzebna inteligencja typu IQ i umiejętności techniczne to tylko 15 procent. Jak wynika z badania przeprowadzonego w 700 firmach, większość podwładnych przyznaje, że posiadanie troskliwego szefa jest ważniejsze od wysokich zarobków, co – po zastanowieniu – nie powinno dziwić – menedżer ma zadanie motywować i inspiro-

wać innych, nie zaś samemu rozwiązywać merytoryczne problemy.

Szukanie gwiazd

Jedną z pilnie strzeżonych tajemnic każdej korporacji jest program szukania gwiazd w firmie. Najpierw wybiera się 10-osobową grupę najlepszych menedżerów. Skoro odnoszą największe sukcesy, to muszą posiadać właściwe proporcje umiejętności technicznych i cech charakteru, zdolności społeczne dopasowane do tej konkretnej firmy, jej struktury, otoczenia rynkowego, bo w tych właśnie warunkach i tej firmie okazali się najskuteczniejsi. Bada się, jakie posiadają oni umiejętności i cechy, których nie mają ich koledzy z sąsiednich biur. W ten sposób powstaje obraz sukcesu specyficzny dla konkretnej firmy, w konkretnej sytuacji rynkowej – stąd jest on pilnie strzeżony. Poszukuje się pracowników, którzy posiadają ten firmowy zestaw cech i umiejętności gwarantujących sukces. Nie

można tu wskazać uniwersalnego wzorca, bo jest on osadzony w biznesowej rzeczywistości rynku każdej firmy. Można jedynie podać kilka cech charakterystycznych dla niemal każdego z nich. Pierwsza to doskonałe stosowanie feedbacku, stałe, regularne rozmowy z pracownikami. Druga – umiejętność ograniczania rywalizacji indywidualnej na rzecz rywalizacji grup, zespołów. Wymaga ona od menedżera poświęcenia około 40 procent czasu pracy na wspieranie, pomaganie, wspólną pracę nad częścią projektu z każdym z pracowników. Można się oczywiście domyślać, jakie jeszcze cechy są pożądane, jednak firmy nie ujawniają tego typu informacji.

E-mailem czy osobiście

Komunikacja e-mailowa to dziś szybkość i standard, ale i zagrożenie dla dobrych relacji zarówno wewnątrz firmy, jak i w kontaktach z klientami. Przeprowadzono badania nad odbiorem komunikatów we-

Piotr Wielgomas

FOTO MAREK SKALA



prezes Zarządu Bigram SA, współorganizator konferencji

Produkty i oferty są dziś podobne i stara prawda – people make business – o budowaniu relacji emocjonalnych i społecznych jest szczególnie ważna. Czekaliśmy na wizytę Daniela Golemana kilka lat, zadowolając się jego książkami. Teraz mieliśmy okazję wysłuchania jego wykładu. Okazuje się, że jego babka była Polką, i podczas swojej pierwszej wizyty w Polsce Daniel Goleman chciałby odnaleźć polskich kuzynów.

REKLAMA

Difin

Analiza wartości przedsiębiorstwa

Grzegorz Gołębiowski, Piotr Szczepankowski

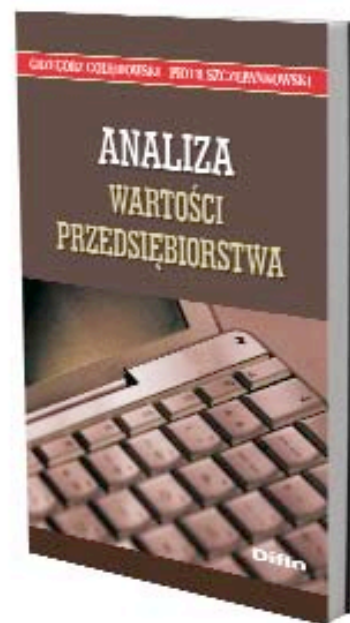
Format B5, Stron 168, Cena 36 zł

Głównym celem opracowania jest przedstawienie, rozwinięcie i usystematyzowanie wiedzy z zakresu nowoczesnych metod i technik analizy wartości przedsiębiorstwa oraz wskazanie, które z tych metod wydają się najkorzystniejsze we współczesnych warunkach gospodarczych.

Publikacja zawiera informacje na temat:

- Zakresu i znaczenia analizy wartości przedsiębiorstwa
- Analizy determinant tworzenia wartości
- Mierników oceny wartości
- Ekonomiczno-rynkowych pomiarów
- Gotówkowego pomiaru wartości

Książka dotyczy istotnej problematyki różnokierunkowej oceny wartości przedsiębiorstw. Analiza wartości jest niezwykle ważnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw, a dobra znajomość narzędzi decyduje o ich pozycji w otoczeniu.



wnętrz firm, traktując jako bazę wyjściową sytuację, w której standardem jest e-mail, ale pracownicy od czasu do czasu spotykają się i integrują. Komunikaty podzielono na pozytywne, neutralne emocjonalnie i negatywne. Okazało się, że ich odbiór był w zasadzie zgodny z intencją nadawcy. Kiedy badano firmę, w której pracownicy się nie integrowali i znali jedynie e-mailowo i telefonicznie, okazało się, że odbiór komunikatów określono mianem „jeden w dół”. Komunikat pozytywny odbierano jako neutralny, neutralny jako negatywny, a ten realnie negatywny wywoływał ostre sytuacje konfliktowe. Odmienne reagowali pracownicy w firmach, w których zwiększono kontakty integracyjne i skłaniano pracowników do częstych spotkań. Nawet negatywne przekazy odbierane były jako neutralne, rzeczowe zwrócenie uwagi, natomiast neutralne e-maile przyjmowano z reguły jako sygnały pozytywne. Ten odbiór pozytywny, „jeden w górę”, wynikał z faktu, że znający się osobiście pracownicy nie przypisywali sobie wzajemnie złych intencji.

Suma wiedzy czy suma emocji?

Przykładem skutecznych i nieskutecznych relacji jest porównanie systemu działania wybranych zespołów IBM i Coca-Coli. Goleman pracował dla obu teamów i to, co zidentyfikował w IBM, nazwał syndromem kujona, narastającym kryzysem e-mailowym. Dysponujący dużą wiedzą (wysokie IQ grupowe) specjaliści IBM często – zanim padło pytanie – znali już odpowiedź. Problem techniczny rozwiązywano szybko, jednak urażano przy tym kontrahentów.

Inaczej działał badany zespół Coca-Coli. Dzięki wysokiej inteligencji emocjonalnej potrafili przyjąć i stosować kilka prostych zasad: lubimy się, jesteśmy otwarci, mówimy bezpośrednio, bez owijania w bawełnę. Kiedy pojawiła się krytyka, negatywne reakcje, odbierano je jako normalną pracę nad projektem i nie szukano w tym agresji. To pozwalało na unikanie kolejnego, niekorzystnego syndromu – śmierdzącej ryby na talerzu. Wszyscy ją czują, wszyscy widzą, ale brak grupowego EQ i SQ nie pozwala o tym otwarcie mówić. „Żeby lecieć – trzeba pary skrzydeł” – podsumował Daniel Goleman rozważania nad relacjami między IQ i EQ i SQ. A w przypadku menedżerów, nawet trzech skrzydeł. ●●

Łącz logikę z emocjami

Z dr. Danielem Golemanem rozmawia Marek Skąła

nrk: Jak dziennikarz odnalazł inteligencję emocjonalną?

Daniel Goleman: Moim zadaniem w sekcji naukowej „New York Timesa” było wyszukiwanie interesujących odkryć naukowych i popularyzowanie ich. Kiedyś, w jednym z uczelnianych roczników naukowych, zresztą dosyć słabym, znalazłem ciekawy artykuł. Dotyczył inteligencji emocjonalnej. Był rok 1990, i tak to się zaczęło.

To zupełnie zmieniło twoje życie zawodowe. Powstała teoria naukowa, znana i akceptowana na świecie.

Z tą akceptacją na poziomie werbalnym się zgodzę, ale ciągle zbyt mało jest jej na poziomie działania, konkretnych programów, decyzji. Przyznaję, zmieniło to postrzeganie ludzkiej aktywności w znaczący sposób. W tamtym artykule zafascynował mnie paradoks – połączenie emocji i intelektu w jedno. W naszej kulturze używamy rozumu i logiki, emocje są raczej w opozycji do tych pojęć; jak więc można je łączyć? Wtedy pomyślałem, że jest w tym jakaś potężna myśl, baza teorii, która potrafi wyjaśnić wiele ludzkich zachowań, a być może wpływać intelektualnie na nasze emocje.

„Inteligencja emocjonalna” jest najbardziej znaną pozycją na ten temat.

Książka jest o tym, co nazywam efektywną neurologią. O nowym rozumieniu, jak działają emocje w mózgu. O tym, że emocje trzeba brać na serio, poznawać je i poważnie traktować, jeśli chcemy być efektywni w życiu codziennym i zawodowym. Powstała tak jak moje artykuły w „NYT”. Zebrałem i przeanalizowałem setki danych, raportów z badań naukowych, analiz – i na tej bazie powstała spójna teoria dotycząca inteligencji emocjonalnej.



FOTO MAREK SKAŁA

Coraz więcej uwagi poświęca się obecnie inteligencji społecznej.

Razem z moim przyjacielem Richardem Boyatzisem (wywiad z prof. Boyatzisem publikowaliśmy w czerwcowym numerze nrk – red.) pracujemy właśnie nad różnymi aspektami inteligencji społecznej, pewnym rozwinięciem i uzupełnieniem inteligencji emocjonalnej.

Menedżerom zarzuca się często niski poziom inteligencji emocjonalnej. Co byś im poradził – jak mają się rozwijać, by osiągnąć sukces?

To pewne uproszczenie lub nawet nieporozumienie. Zauważyliśmy z Richardem, że aby zostać efektywnym liderem, bardziej potrzebna jest inteligencja społeczna, a mniej emocjonalna. Są one powiązane, ale inteligencja społeczna dotyczy relacji międzyludzkich. Wzajemnego wpływu na siebie. Wielu menedżerów ma wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, rozumie emocje, potrafi nimi zarządzać. Mają wysoką samoświadomość i panują nad emocjami. Jednak by zostać liderem, potrzeba jeszcze czegoś – inteligencji społecznej. Empatii, wspierania innych, otwartości i budowania relacji społecznych. I nad tym właśnie intensywnie pracujemy.

Sławomir Lachowski

prezes Zarządu BRE Bank SA

Zetknąłem się z inteligencją emocjonalną kilkanaście lat temu i było to dla mnie objawienie. Zmieniło mnie jako lidera, nappełniło nadzieją, że można się



FOTO ARCHIWUM

zmieniać. O ile inteligencja kognitywna jest względnie stała, to nad inteligencją emocjonalną można pracować. Warto, bo warto być lepszym szefem czy pracownikiem, ale także lepszym mężem, kolegą, przyjacielem.