



# coaching inteligencji emocjonalnej



MATERIAŁY  
W WERSJI  
ELEKTRONICZNEJ

stephen neale   lisa spencer-arnell   liz wilson



 Wolters Kluwer

wydanie III

stephen neale lisa spencer-arnell  
liz wilson

# coaching inteligencji emocjonalnej

przełożyła  
marta werbanowska

wydanie III



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2018

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Tytuł oryginału  
*EMOTIONAL INTELLIGENCE COACHING. Improving performance for leaders,  
coaches and the individual.*

Wydawca  
*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący  
*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne  
*Marta Stec*

Korekta i łamanie  
*Wydawnictwo JAK*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© fotolia.com/freshidea

Copyright © Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell and Liz Wilson, 2009.  
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2010

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2016

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2018

This Translation of Emotional Intelligence Coaching is published by arrangement with Kogan Page.

All rights reserved.

ISBN 978-83-8124-757-3

Wydanie III

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Przedmowa .....	9
<i>sir John Whitmore</i>	
Przedmowa .....	11
<i>dr Patrick Williams</i>	
Podziękowania .....	13
Wstęp .....	15
<b>Rozdział 1. Czym jest inteligencja emocjonalna? .....</b>	<b>21</b>
Wszystko sprowadza się do wydajności .....	21
Inteligencja emocjonalna: co to jest? .....	23
Ile mamy mózgów? .....	23
Dwa aspekty inteligencji emocjonalnej .....	30
Czy można udoskonalić swoją inteligencję emocjonalną? .....	32
Pomiar inteligencji emocjonalnej .....	35
Trwałe zmiany nie zachodzą od razu .....	41
Różne podejścia do inteligencji emocjonalnej .....	42
<b>Rozdział 2. Czym jest coaching? .....</b>	<b>46</b>
Co to jest coaching? .....	48
Dlaczego warto stosować coaching? .....	54
Czym charakteryzuje się dobry coaching? .....	61
Co dalej? Jak wygląda przyszłość coachingu? .....	63
<b>Rozdział 3. Znaczenie inteligencji emocjonalnej dla coachingu .....</b>	<b>65</b>
Co nie gra w coachingu? .....	65
Emocjonalnie inteligentny coach .....	68
Postawy życiowe: podstawy udanego coachingu .....	69
<b>Rozdział 4. Szybka droga do wydajności i rentowności .....</b>	<b>89</b>
Wysoka cena negatywnego nastawienia .....	90
Równanie opisujące potencjał i wydajność .....	92
Wydajność indywidualna .....	94

Wydajność zespołowa .....	95
Wydajność organizacji .....	99
Dowody .....	99
Pomiar skuteczności: jaki jest twój wskaźnik ROI? .....	104
<b>Rozdział 5. Udoskonalenie inteligencji emocjonalnej .....</b>	<b>109</b>
Szacunek dla siebie .....	112
Szacunek dla innych .....	120
Świadomość siebie .....	124
Świadomość innych .....	128
<b>Rozdział 6. Zrozumieć i wykorzystać w praktyce wartości, przekonania i nastawienia .....</b>	<b>134</b>
Wydajność bierze się z wewnątrz .....	134
Wartości .....	137
Wpływ wartości .....	140
Dlaczego wartości są ważne .....	143
Znaczenie wartości dla coachingu .....	144
Wartości w organizacjach w praktyce .....	148
Nastawienia i przekonania .....	149
Co łączy wartości, nastawienia i zachowanie? .....	152
Określanie wartości, nastawień i zachowań wewnątrz organizacji ...	154
<b>Rozdział 7. Podstawowe umiejętności coacha .....</b>	<b>157</b>
Czy słyszysz to, co ja słyszę? .....	158
Zadawanie inteligentnych emocjonalnie pytań .....	165
Empatia inteligencji emocjonalnej .....	167
Nawiązywanie więzi .....	168
Modele coachingu .....	170
<b>Rozdział 8. Cele – od wartości do działania .....</b>	<b>175</b>
Wszystko zaczyna się od pomysłu .....	176
Umysł ponad materią .....	181
Czy praca w mądrzejszy sposób to jedyne rozwiązanie? .....	183
Cele jako sposób na wcielenie wartości w życie .....	187
Mapa przepływu celów .....	189
<b>Rozdział 9. Podstawowe narzędzia coacha .....</b>	<b>195</b>
Porozumienie i umowa .....	196
Modele coachingu .....	203
Pytania coachingowe .....	207
<b>Rozdział 10. Etyka i najlepsze praktyki coachingu .....</b>	<b>210</b>
Co sprawia, że chcemy być coachami? .....	211
Czym, według ciebie, są najlepsze praktyki? .....	212
Opracować kodeks .....	215

---

Jakie są najlepsze praktyki inteligentnego emocjonalnie coacha? ...	219
Jak było? .....	222
Superwizja – widok z helikoptera .....	224
Załącznik 1. Sir John Whitmore – wywiad .....	233
Załącznik 2. Dr Patrick Williams – wywiad .....	237
Załącznik 3. Tim Gallwey – wywiad .....	240
Załącznik 4. Kirsten M. Poulsen, EMCC – wywiad .....	242
Indeks .....	245



---

# Przedmowa

---

Uważam, że inteligencja emocjonalna i coaching to dziedziny, które są z sobą nierozzerwalnie połączone, chociażby przez to, że osoby, które są inteligentne emocjonalnie, często zachowują się w sposób wskazujący na znajomość coachingu, nawet jeżeli nigdy nie brały udziału w żadnym szkoleniu coachingowym. Z ogromną przyjemnością mogę stwierdzić, że autorzy tej książki podzielają moje przekonanie, wykazując powiązanie inteligencji emocjonalnej i coachingu w bardzo wyraźny i przystępny sposób. Pozwala to na rozwianie wszelkich wątpliwości czytelnika i sprawia, że każdy przyszły coach zdaje sobie sprawę z tego, że musi przejść „wewnętrzne szkolenie”, jeżeli chce z powodzeniem wykonywać swój zawód. Niniejsza książka koncentruje się przede wszystkim na inteligencji emocjonalnej, uznając, że to ona stanowi podstawę dobrego coachingu. W drugiej kolejności autorzy wyjaśniają podstawy coachingu, a następnie wykazują połączenie pomiędzy obydwoma dziedzinami.

Autorzy w przejrzysty sposób ilustrują swoje teorie za pomocą licznych przykładów, opowiadań i pytań pomocniczych, tak aby pomóc przyszłym coachom wypracować własne zrozumienie tematu, a obecnym – udoskonalić techniki. Szczególnie ucieszyło mnie odkrycie znajdujących się pod koniec książki rozdziałów poświęconych etyce i wartościom. Stres, który w tej chwili jest wszechobecny w pracy zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, czasami sprawia, że wolimy pójść na skróty, aby osiągnąć krótkoterminowe cele, nawet wówczas gdy oznacza to obniżenie standardów. Coachowie mogą odegrać ważną rolę w procesie propagowania i dawania przykładu wysokich standardów. W istocie uważam, że jest to główna funkcja zawodu coacha. W tej książce zawarte zostało to samo przekonanie.

Coaching jako zawód w dzisiejszych czasach rozwija się bardzo szybko, w związku z czym ważne jest zapewnienie odpowiedniego poziomu szkolenia coachów. Etyka i standardy zawodowe są powoli tworzone, a także są opracowywane testy certyfikacyjne, niektóre jednak formy coachingu nadal odbiegają od fundamentalnych zasad, na których została oparta idea coachingu. Ta książka w dużej mierze przyczyni się do wytyczenia właściwego kursu profesji zwanej coachingiem, a być może nawet pomoże podnieść standardy.



Znajdujące się w niej odniesienia do zasad opracowanych przez Tima Gallweya w jego przełomowej książce *Tenis – wewnętrzna gra* (Wydawnictwo ParaFaza, Pszczyna 2007) oraz do kluczowego dążenia coachingu, jakim jest zwiększenie świadomości i odpowiedzialności u siebie oraz u innych, przypominają coachom o tym, co najważniejsze w ich zawodzie.

*sir John Whitmore,  
Performance Consultants International*

---

# Przedmowa

---

Podstawę ludzkiego istnienia stanowią emocje, uczucia oraz przejawy behawioralne wynikające z tych wewnętrznych zawirowań. Co by się stało, gdyby ludzie dysponowali świadomością pozwalającą na zrozumienie tego, że bez przerwy wybierają – samodzielnie, często nieświadomie i odruchowo? Coaching pomaga klientom zrozumieć, że jako świadome istoty ludzkie mogą *odpowiadać* zamiast *reagować* na sytuacje, które im się przytrafiają w życiu prywatnym i zawodowym. Jeżeli umieją zwiększyć swoją inteligencję emocjonalną, mogą uzyskać poszerzoną świadomość prowadzącą do tego, co sir John Whitmore i inni wybitni trenerzy określają mianem końcowego celu coachingu – osobistej odpowiedzialności.

Pojęcie „inteligencji emocjonalnej” zyskało popularność wraz z ogromnym sukcesem, jaki w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku odniosły książki Daniela Golemana *Inteligencja emocjonalna* (Media Rodzina, Poznań 2007) oraz *Inteligencja emocjonalna w praktyce* (Media Rodzina, Poznań 2007). Społecznością biznesową wstrząsnęły badania wykazujące, że jakość i wydajność naszych działań mogą być nawet w dziewięćdziesięciu procentach uwarunkowane zmysłem emocjonalnym, a nie wiedzą nabytą.

Obecnie istnieją niezbite dowody na to, że umiejętność współpracy z innymi ludźmi jest o wiele ważniejsza niż iloraz inteligencji. Emocje nie tylko stanowią ogromną część doświadczeń związanych z pracą, lecz w dużym stopniu decydują o wyznaczeniu kursu, którym podąża firma. Dowody, jakie uzyskano podczas badań nad inteligencją emocjonalną, pozwoliły na stworzenie języka zachęcającego do nauki rozmawiania o uczuciach i ich wpływie na relacje w miejscu pracy. Te tak zwane miękkie umiejętności obecnie są postrzegane przez liderów korporacji jako niezbędne w tworzeniu produktywnego i prężnego miejsca pracy, a także mające wpływ na przychody firmy. W odróżnieniu od IQ, które nie ulega zmianie od czasów dzieciństwa, inteligencję emocjonalną można rozwijać. W istocie zazwyczaj wzrasta ona wraz z wiekiem i dojrzałością człowieka. Rozwój inteligencji emocjonalnej ma kluczowe znaczenie dla odniesienia sukcesu zawodowego. Wykorzystując moc i energię swoich emocji, możemy zwiększyć swoją motywację i udoskonalić swoje zdolności w zakresie rozwiązywania problemów

i podejmowania decyzji. Trenerzy również muszą być świadomi istnienia inteligencji emocjonalnej, a także pracować nad jej doskonaleniem. Coaching to proces wspólnego rozwoju, w związku z czym coach dysponuje większą skutecznością i świadomością swoich działań wówczas, gdy sam również pracuje nad swoją inteligencją emocjonalną. Ludzie pracują lepiej, gdy czują się dobrze, dobre samopoczucie zaś wymaga właściwego zarządzania emocjami. Niektórym wychodzi to lepiej niż innym, ale każdy może się tego nauczyć.

Zrozumienie emocji przyczynia się do tworzenia emocjonalnie inteligentnej organizacji. Emocjonalnie inteligentna organizacja może powstać wówczas, gdy:

- wszyscy wewnątrz niej komunikują się z wzajemnym zrozumieniem i szacunkiem;
- pracownicy ustalają wspólne cele i pomagają sobie w ich osiągnięciu;
- entuzjazm i zaufanie są rozpowszechnione w całej organizacji.

Połączenie coachingu z oceną inteligencji emocjonalnej stanowi potężną kombinację na dzisiejszym zmiennym i konkurencyjnym rynku. Inwestowanie w kapitał ludzki oraz praca nad nim może stanowić brakujące ogniwo w procesie długoterminowego udoskonalania roboczego kapitału ekonomicznego firmy.

Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell i Liz Wilson odkryli w niniejszej książce brakujące ogniwo pomiędzy potencjałem inteligencji emocjonalnej a praktycznym zastosowaniem nabytej na jej temat wiedzy. Tym brakującym ogniwem jest nastawienie oparte na coachingu. To właśnie coaching pozwala na osiągnięcie trwałych zmian. Jeżeli zaś zostanie wzbogacony o inteligencję emocjonalną, może sprawić, że każdy z nas nauczy się prowadzić skuteczny coaching samego siebie.

*dr Patrick Williams,  
Institute for Life Coach Training*

---

# Podziękowania

---

Chcielibyśmy skorzystać z tej możliwości i podziękować wielu osobom, które przyczyniły się do powstania tej książki. Pragniemy serdecznie podziękować naszemu współpracownikowi Andy'emu za jego wsparcie, ogromne poczucie humoru i za wszystko, co dzięki niemu znalazło się w tej książce. Pragniemy również wymienić osoby, które hojnie poświęciły nam swój czas i podzieliły się swoją wiedzą i doświadczeniem w przeprowadzonych z nimi wywiadach. Do tych osób należą: sir John Whitmore – człowiek niosący oświecenie w dziedzinie coachingu, zafascynowany zmianami, do jakich coaching może doprowadzić; dr Patrick Williams, którego pasja i wiedza stanowią wspaniałe połączenie i wiele wnoszą w świat coachingu. Chcemy również wspomnieć o intensywnych działaniach Patricka wprowadzających coaching w obszary świata, do których dziedzina ta inaczej nigdy by nie dotarła. Dziękujemy Timowi Gallweyowi, autorowi fantastycznych książek z serii *The Inner Game* (Wewnętrzna gra), oraz Kirsten Poulsen, przewodniczącej duńskiego oddziału European Mentoring and Coaching Council (EMCC), której pasją jest podnoszenie standardów naszego rozwijającego się zawodu. Prosimy by podziękowania przyjęli również: Morten Christensen z firmy Statoil na Litwie, Saulius Sabunas z firmy AstraZeneca, Audrey Oliphant z Banku Szkocji, Ged Palmer z firmy Gasco, Carla Ginn z firmy Skandia – oni także pozwolili nam na wykorzystanie ich doświadczeń związanych z coachingiem w organizacjach.

Dziękujemy Timowi Sparrowowi i Amandzie Knight za ciężką pracę, jaką włożyli w poszukiwanie prawdy na temat inteligencji emocjonalnej. Dziękujemy Timowi Sparrowowi i Jo Maddocks za to, że pożyczyci nam narzędzia do uporządkowania ogródka.

Pragniemy również podziękować wszystkim tym, z którymi pracowaliśmy, od których się uczyliśmy oraz których wyszkoliliśmy przez te wszystkie lata.

## Osobiste podziękowania

Steve – dziękuję mojej żonie Sandrze za jej cierpliwość, wyrozumiałość, poczucie humoru, niewyczerpane dostawy zdrowych koktajli i miłość. Dzię-

kuję Oszkarowi za niekończące się okazywanie mi uwagi, dostawy pozytywnej energii i dobrą zabawę.

Dziękuję rodzicom za bezwarunkowe wsparcie i miłość.

Dziękuję tysiącom ludzi, z którymi miałem przyjemność współpracować przez ostatnich kilka lat, za ich energię i informacje na temat tego, w jaki sposób wykorzystanie inteligencji emocjonalnej i coachingu zmieniło ich życie. Dziękuję Keldowi Jensenowi za inspirację, wiarę we mnie, moje umiejętności i możliwości.

**Lisa** – pragnę podziękować trzem bardzo ważnym w moim życiu osobom: mojemu mężowi Gary'emu za wyrozumiałość, miłość i świetne poczucie humoru; mojej pięknej córce Grace za jej energię, żywiołowość, śmiech i wesołość; oraz mojej Mamie za jej bezgraniczną miłość i wsparcie, jej kuchnię i hojność ducha.

Pragnę także podziękować mojemu Tacie, którego nie ma już z nami, a który stanowił dla mnie ogromną inspirację i wierzył w potencjał, jaki wszyscy mamy. Dziękuję moim najbliższym przyjaciołom i rodzinie za motywację i miłość – wiecie, kim jesteście. Dziękuję za to, że znaleźliście się w moim życiu.

**Liz** – dziękuję moim wspaniałym dzieciom Rachel i Simonowi za ich miłość, entuzjazm i umiejętność cieszenia się życiem. Dziękuję moim rodzicom, Margaret i Granville za ich wieczną, bezwarunkową miłość i wiarę we mnie. Dziękuję wszystkim moim cudownym przyjaciołom, którzy mnie motywują i wspierają, a w szczególności mojej siostrze Helen, która w tym roku stanowiła moją absolutną inspirację. To dzięki wam mój świat staje się lepszy.

---

# Wstęp

---

*Mając do czynienia z ludźmi, pamiętajmy, że mamy do czynienia nie z istotami logicznymi, lecz emocjonalnymi.*

Dale Carnegie

## O książce

Niniejsza książka opowiada o tym, co możesz osiągnąć, jeżeli połączysz dwa potężne elementy: coaching i inteligencję emocjonalną (IE). Przedstawia ona nowy punkt widzenia na to, co czasem staje się mechanicznym procesem, przez który rozumiemy coaching oparty wyłącznie na logicznym myśleniu i określonych procesach. Dużą część energii poświęcamy na ukrywanie emocji, zwłaszcza w miejscu pracy, a przecież to właśnie emocje stanowią esencję tego, kim jesteśmy i co możemy w życiu osiągnąć. Każdy człowiek ma trzy mózgi (o tym później), a kiedy połączą się trzy mózgi coacha i trzy mózgi ucznia, mają miejsce cuda – wtedy  $3+3=10!$

Książka ta porusza temat umiejętności i wiedzy niezbędnych do tego, aby zostać świetnym coachem, przede wszystkim jednak zawiera szczegółową analizę nastawień i nawyków – elementów, które mają prawdziwy wpływ na wydajność naszych działań. Inteligencja emocjonalna i coaching jeszcze nigdy nie zostały zestawione w taki sposób – pozwalający czytelnikowi na podniesienie wydajności własnej oraz/lub innych osób.

## Dla kogo jest ta książka?

Niezależnie od tego, czy jesteś kierownikiem lub dyrektorem działu HR, liderem lub menedżerem, coachem, trenerem, konsultantem lub po prostu osobą zainteresowaną rozwojem osobowości i sposobami, w jakie ludzie mogą stać się lepsi, ta książka jest dla ciebie.

## Dlaczego powinieneś przeczytać tę książkę?

Jeżeli interesują cię ludzie, a zwłaszcza ich rozwój, niniejsza książka może być ważnym źródłem informacji dla ciebie, a jeszcze ważniejszym dla organizacji, w której pracujesz. Zawiera narzędzia potrzebne każdemu coachowi oraz cały rozdział poświęcony udoskonalaniu inteligencji emocjonalnej, które same w sobie są bardzo wartościowe.

## Jak najlepiej wykorzystać tę książkę?

Napisaliśmy tę książkę po to, abyś mógł ją przeczytać od początku do końca lub, jeżeli wolisz, zanurzyć się w poszczególnych rozdziałach i potraktować je jako indywidualne teksty. Każdy rozdział stanowi mieszankę inspirujących cytatów, studiów przypadku, wywiadów, działań i badań, a zatem niezależnie od tego, jaki styl lektury preferujesz, znajdziesz tu coś dla siebie.

## O autorach

Stephen Neale jest dyrektorem zarządzającym w firmie EICT Ltd., organizacji zajmującej się szkoleniami z zakresu coachingu i IE. Jest coachem oraz doświadczonym psychologiem. Ukończył studia z zakresu fizjologii i psychologii, ma certyfikat zawodowego doradcy pracującego w konwencji psychodynamicznej oraz dyplom coacha. W ostatnich latach Stephen specjalizuje się w zakresie IE oraz jej wpływu na przywództwo, pracę w grupie i coaching. Stephen organizował oraz prowadził kursy z zakresu IE oraz coachingu w licznych organizacjach międzynarodowych. Wiele jego działań było skoncentrowanych w Skandynawii oraz państwach nadbałtyckich.

Lisa Spencer-Arnell jest dyrektorem w EICT Ltd. oraz coachem, mentorem, trenerem i wykwalifikowanym praktykiem IE. Współpracowała z wieloma organizacjami w Wielkiej Brytanii i na całym świecie. Ma tytuł magistra oraz dyplom coacha, a jej pasją jest podnoszenie standardów i dążenie do doskonałości. Jest członkiem Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) oraz International Coach Federation (ICF). Od kilku lat Lisa angażuje się w szkolenia dla coachów. Dotychczas wyszkoliła ponad tysiąc coachów w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych oraz na Bliskim Wschodzie.



Liz Wilson jest dyrektorem w EICT Ltd., a także coachem, mentorem, superwizorem coachingu oraz wykwalifikowanym praktykiem IE. Ma licencjat z wyróżnieniem z muzykologii oraz filologii niemieckiej, dyplom coacha oraz certyfikaty uprawniające do pełnienia funkcji mentora i superwizora.

Intensywnie zajmuje się coachingiem indywidualnym. Współpracuje z wieloma klientami, od nastolatków do dyrektorów zarządzających wielkich firm. Prowadzi również kursy z zakresu coachingu, mentoringu i superwizji. Jest członkiem EMCC, Association for Coaching oraz CIPD, a jej pasją jest podnoszenie standardów i ciągły rozwój.

Więcej informacji o autorach znajduje się na stronie [www.ei-coaching.com](http://www.ei-coaching.com).

## Uwaga

Narzędzia rozwijające wydajność indywidualną oraz grupową opisane w niniejszej książce zostały opracowane przez Jo Maddocks z firmy JCA Occupational Psychologists oraz Tima Sparrowa z firmy Measures for Success Limited.

IE oraz logo , a także TE oraz logo  stanowią własność firmy JCA (Occupational Psychologists) Limited. JCA zastrzega sobie do nich wszelkie prawa i jest ich wyłącznym wydawcą na całym świecie.

## Szczęśliwy ogrodnik

Charlie był nieszczęśliwym ogrodnikiem. Całe swoje życie poświęcił uprawianiu idealnego ogrodu, jednak każdego roku odkrywał, że uzyskał takie same, marne wyniki: jego kwiaty więdły, trawa traciła kolor, a chwasty rozrastały się po całym ogrodzie, płosząc lokalną faunę.

Przygnębiony kolejnym rokiem słabych wyników Charlie postanowił przejść się wzdłuż swej ulubionej rzeki. Zazwyczaj było to ciche miejsce, do którego mógł się udać, aby rozpamiętywać swoje porażki. Tamtego dnia jednak jego skupienie zakłócił siedzący na brzegu rzeki mędrzec. Nieprzywykły do widoku kogokolwiek na swej samotnej drodze Charlie postanowił przywitać się z nieznanym. Mędrzec powoli odwrócił głowę i wypowiedział słowa, które wprawiły Charliego w zdumienie: „Zdaje się, mój przyjacielu, że jesteś nieszczęśliwy. Twoje oczy są pełne smutku, idziesz przygarbiony, dostrzegam smutek na twojej twarzy, a twoja energia jest niska”.

Z początku Charlie był zdziwiony; spodziewał się usłyszeć jedynie: „Dzień dobry”. W osłupienie wprawiła go również trafność spostrzeżeń mędrca, z którymi zgadzał się całkowicie.

„Skąd możesz to wiedzieć?”, zapytał. „Nie wiesz nawet, kim jestem”.

„Nie trzeba kogoś znać, aby odczytać jego emocje”, odparł mędrzec. „Czy miałbyś ochotę przysiąść się do mnie i porozmawiać? Chętnie wysłucham tego, co leży ci na sercu”.

Rozmowy z innymi ludźmi zazwyczaj sprawiały Charliemu trudność, zwłaszcza gdy rozmówcą był nieznanomy. Jednak tym razem było inaczej.



# Czym jest inteligencja emocjonalna?

---

*Przeznaczenie nie jest kwestią przypadku, lecz wyboru. Nie jest czymś, na co powinniśmy czekać, lecz czymś, z czym mamy się zmierzyć.*

William Jennings Bryan

## Wszystko sprowadza się do wydajności

Na początku wyjaśnijmy sobie jedno – udoskonalenie inteligencji emocjonalnej (IE) sprawi, że zwiększy się wydajność twoich działań. IE nie sprowadza się do zbioru niejasnych, sentymentalnych pomysłów, o których miło jest sobie poczytać. Nie ogranicza się też do uczestnictwa w szkoleniu, po zakończeniu którego twoja praca nie ulegnie zmianie. Udoskonalenie IE wymaga czasu, prowadzi jednak do znacznych zmian behawioralnych, które poprawią sposób, w jaki zarządzasz samym sobą oraz współpracujesz z innymi.

Oto kilka spośród licznych korzyści wynikających z udoskonalania swojej inteligencji emocjonalnej:

- lepsze relacje z innymi;
- lepsza komunikacja z innymi;
- większa zdolność do empatii;
- szczere zachowanie;
- szacunek ze strony innych;
- lepsza perspektywa dalszej kariery;
- więcej pewności w zarządzaniu zmianami;
- mniej gier o władzę;
- optymizm i poczucie pewności siebie;
- zmniejszony poziom stresu;
- zwiększona kreatywność;
- umiejętność nauki na własnych błędach.

W tej książce znajdują się zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dowody na to, że IE i wydajność są powiązane. IE nie jest krótkotrwałą modą, lecz czymś, o czym będzie się mówić jeszcze długo. Prowadzony przy właściwej organizacji i coachingu rozwój IE pojedynczych osób, zespołów oraz całych organizacji sprawi, że firmy opracują bardziej wydajną, skuteczną i trwałą kulturę biznesu. Dzięki stosownym teoriom, dowodom naukowym, studiom przypadków i zadaniom praktycznym, książka ta pomoże ci zrozumieć i wprowadzić w życie potężną kombinację inteligencji emocjonalnej i coachingu.

Popularność IE znacznie wzrosła od czasu publikacji książki Daniela Golemana zatytułowanej *Inteligencja emocjonalna* (rok 1996). Ludzie w coraz większym stopniu zaczęli zdawać sobie sprawę z ważnej roli, jaką w naszych działaniach odgrywają emocje. Jeżeli słowo „działania” zastąpimy słowem „wydajność”, jesteśmy na dobrej drodze do tego, by zrozumieć wpływ IE na całokształt funkcjonowania każdej firmy.

W swoich książkach z serii *The Inner Game* (Wewnętrzna gra) Timothy Gallwey określa wydajność za pomocą prostego równania:

$$W = p - z$$

(Wydajność = potencjał – zakłócenia)

W ten sposób Gallwey pokazuje, że każdy z nas dysponuje potencjałem niezbędnym do zwiększenia swojej wydajności, ale powstrzymują go przed tym konkretne zakłócenia. Mówiąc językiem IE, u każdego z nas występują zakłócenia, takie jak negatywne nastawienie, przekonania i nawyki, które nie pozwalają nam działać z maksymalną możliwą wydajnością.

#### ZADANIE

---

##### Twoje zakłócenia

Poświęć chwilę na sporządzenie listy wszystkich swoich negatywnych nastawień (zakłóceń) względem różnych zadań zawodowych. Na przykład, czy jesteś nastawiony negatywnie wobec poniższych elementów:

- wygłaszanie prezentacji;
- uczestniczenie w zebraniu zespołu;
- sporządzanie raportu;
- coroczna ocena wydajności twoich działań;
- nowy system informatyczny wdrożony w twojej firmie;
- trudny w kontaktach współpracownik;
- twój szef.

W jaki sposób twoje nastawienie może wpływać na twoje zachowanie? W jaki sposób zmieniałaby się twoja wydajność, gdybyś zmienił swoje nastawienie na pozytywne? Na przykład nastawienie: „Zebrania zespołu są nudne i bezużyteczne” możesz zmienić na: „Zebrania zespołu są interesujące i produktywne”.

---

## Inteligencja emocjonalna: co to jest?

Emocje mają wpływ na wszystko, co robimy, na każde działanie, decyzję i ocenę. Ludzie inteligentni emocjonalnie zdają sobie z tego sprawę i wykorzystują swoje myślenie do kierowania emocjami, zamiast pozwalać emocjom na kierowanie ich życiem.

Podobnie jak termin „coaching”, o którym więcej w rozdziale 2, inteligencja emocjonalna jest definiowana różnie przez różnych teoretyków. W niniejszej książce wykorzystujemy definicję przedstawioną przez Sparrowa i Knight w książce *Applied EI* (Stosowana inteligencja emocjonalna; 2006):

Inteligencja emocjonalna stanowi nabyty nawyk:

- wykorzystywania informacji emocjonalnych pochodzących od nas samych oraz od innych osób;
- integrowania tych informacji z naszym sposobem myślenia;
- wykorzystywania ich w procesie podejmowania decyzji, tak aby uzyskać odpowiednie rezultaty w określonych sytuacjach oraz w ogóle w życiu.

Innymi słowy, IE to wykorzystywanie myślenia o uczuciach (i uczuć dotyczących myślenia) w celu kierowania swoim zachowaniem. Działanie takie sprawi, że będziemy mogli lepiej zarządzać własnym życiem i nawiązywać lepsze relacje z innymi.

## Ile mamy mózgów?

Pierwszym ważnym krokiem do tego, aby zrozumieć sposób, w jaki określa się IE, jest poznanie kilku faktów o tym, w jaki sposób działają nasze mózgi. Dojrzały ludzki mózg można podzielić na trzy odrębne części, co przedstawia model potrójnego mózgu Paula McLeana (1990) (ilustracja 1.1).

Wiele milionów lat temu wypełziliśmy z wody w formie gadów. Wówczas mieliśmy jedynie najbardziej prymitywną część tego, co obecnie jest naszym mózgiem, czyli pień mózgu otaczający zakończenie struny grzbietowej. Ten *mózg gadzi* reguluje podstawowe funkcje życiowe takie jak oddychanie, a także kontroluje odruchy bezwarunkowe oraz podstawowe ruchy. Ten prymitywny mózg nie odpowiada za procesy takie jak myślenie czy nauka, lecz za prawidłowy przebieg podstawowych procesów organicznych. Ta część mózgu mówi nam na przykład, kiedy jesteśmy głodni lub kiedy musimy iść spać. Odgrywa zatem najważniejszą rolę dla naszego przetrwania.

W procesie rozwoju człowieka jako gatunku mózg rozrastał się, aż uformowany został tzw. mózg limbiczny (zwany również mózgiem ssaków lub *mózgiem emocjonalnym*). Ta nieświadoma część naszego mózgu stanowi

Inteligencja emocjonalna to zdolność rozpoznawania uczuć własnych oraz uczuć innych osób. Zastosowanie jej w coachingu pomaga doskonalić swoje umiejętności oraz kierować rozwojem innych.

Lektura tej książki pozwala m.in.:

- spojrzeć z nowej perspektywy na metody rozwoju osobistego,
- zwiększyć swoją świadomość i odpowiedzialność,
- rozwinąć umiejętność prowadzenia coachingu dla innych osób, np. podwładnych,
- poznać skuteczne sposoby rozpoznawania emocji i zarządzania nimi,
- określić i – w razie potrzeby – skorygować swoją postawę życiową,
- nauczyć się wyznaczać cele, których osiągnięcie daje prawdziwą satysfakcję.

Autorzy są coachami, którzy podjęli pionierski wysiłek usystematyzowania wiedzy na temat coachingu inteligencji emocjonalnej oraz wyznaczenia standardów etycznych dla osób i organizacji zajmujących się tą dziedziną. Ich książka powinna więc zainteresować każdego menedżera.

Czytelnik znajdzie tu liczne zadania do wykonania, studia i opisy przypadków, kwestionariusze do wypełnienia, listy kontrolne, formularze, wywiady z coachami praktykami, listę pytań, które należy zadać przed rozpoczęciem i w trakcie coachingu, przykład umowy coachingowej do podpisania przed rozpoczęciem coachingu, a także przykładowy kodeks etyczny dotyczący sposobu prowadzenia coachingu.

„Szacunek oraz świadomość siebie i innych – to fundamenty zarówno coachingu jak i inteligencji emocjonalnej. Pozycja warta polecenia nie tylko coachom i menedżerom, ale wszystkim zainteresowanym autentycznym rozwojem osobistym”.

**Dr Małgorzata Sidor-Rządowska**



Zamieszczone w książce kwestionariusze, formularze i inne materiały są również dostępne w wersji elektronicznej na stronie [www.coaching-inteligencji-w3.wolterskluwer.pl](http://www.coaching-inteligencji-w3.wolterskluwer.pl) po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.



9788381247573 W03P01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45  
fax 22 535 80 01  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8124-757-3



9 788381 247573

wydanie III