

EMOCJE SĄ JAK WIRUSY

Każdy człowiek ma zdolność wpływania na stan emocjonalny innych osób, jest to fenomen całkowicie naturalny i wynikający z biologii. Możemy wpływać na poprawienie lub pogorszenie nastroju innych, a my „przechwyтуujemy” emocje od ludzi, z którymi mamy kontakt. W tym łańcuchu komunikacyjnym przekazujemy sygnały emocjonalne rozmówcom, również wtedy, gdy nie używamy form werbalnych. Jest to spuścizna ewolucyjna, pozwalająca dostosować się do poziomu emocjonalnego grupy, pomagająca działać w harmonii, unikać niebezpieczeństwa i efektywnie wywierać wpływ na innych. Gospodarka emocjonalna jest zsumowaniem wymiany uczuć w grupie. Choć ta wymiana jest niewidzialna, może przynosić ogrom korzyści w działaniu korporacji oraz poprawić klimat pracy w organizacji.

Emocje a jakość pracy

Profesor Sigal Barsade z Wydziału Zarządzania w Yale zbadał i wyjaśnił jak emocje rozprzestrzeniające się w grupie wpływają na jakość pracy. Eksperymenty wykazały, że pozytywne uczucia rozprzestrzeniały się łatwiej niż złe. Ponadto pozytywny przekaz emocjonalny owocował polepszeniem współpracy, wzrostem bezstronności i poprawą zdolności do podejmowania decyzji. Grupa poddana pozytywnym uczuciom okazała się również bardziej wydajna.

Biologia i strategia

W mózgu człowieka za „zarażanie” emocjonalne odpowiedzialne są nerwy łączące ciało migdałowate z innymi rejonami mózgu, synchronizujące te same mechanizmy, które budują empatię i umożliwiają emocjonalne dopasowanie się do innej osoby. Ponadto w procesie tym uczestniczy też pień mózgu, regulujący funkcjonowanie automatyczne, bezwarunkowe. To co robimy i w jaki sposób - wpływa na stany emocjonalne u innych. Zachowanie może być częścią starannie obranej strategii, mającej na celu utrzymanie pozytywnego nastroju rozmówcy (współpracownika lub klienta). Warto więc unikać zachowań toksycznych, a pielęgnować te, które budują przyjazną atmosferę.

Ukierunkowanie emocji innych osób

Zdaniem dr Daniela Golemana, psychologa i wykładowcy akademickiego, **kierowanie emocjami innych stanowi sedno umiejętności społecznych** takich jak:

- skuteczne przekonywanie,
- tworzenie porozumienia,
- łagodzenie sytuacji konfliktowych,
- przewodzenie,

- ułatwianie wprowadzania zmian.

Skuteczne przekonywanie to umiejętność pozyskiwania przychylności innych. Obejmuje również dopasowanie formy prezentacji i komunikacji do potrzeb i możliwości odbiorcy. Ludzie posiadający tę kompetencję potrafią opanować i wykorzystywać wiele kompleksowych metod i złożonych strategii perswazji. Dzięki tym zamierzonym działaniom uzyskują poparcie i zgodę innych. Skutecznie przekonujący mają też zdolność do aranżowania wydarzeń o wysokim stopniu dramaturgii, wszystko po to, by osiągnąć zamierzony cel (np. wywołać zdumienie, szok). Osoby te bazują na rozbudzaniu konkretnych emocji u rozmówcy np. entuzjazmu (np. względem projektu), respektu (u podwładnych), poczucia zwycięstwa (po pokonaniu trudności), złości (np. na warunki zewnętrzne). Mistrzowie wywierania wpływu używają takich zabiegów jak: tworzenie odpowiedniego wrażenia, odwoływanie się do rozsądku i twardych danych, pozyskiwanie nieformalnego poparcia, podkreślanie kluczowych informacji. Człowiek posiadający umiejętność skutecznego przekonywania potrafi rozpoznać, wyczuć lub wyprzedzić reakcje rozmówcy i skutecznie ukierunkowywać na założony cel. Twarde argumenty nie zawsze przekonają słuchacza (klienta, kontrahenta, współpracownika), nieraz do sukcesu prowadzi wykorzystanie wpływu emocjonalnego.

Budowanie porozumienia to działanie wymagające empatii, a poprzez więzi można bardzo silnie oddziaływać na innych. Zbudowanie porozumienia można osiągać na wiele sposobów (spotkania nieformalne, rozmowy o sprawach pozazawodowych, poznanie pasji rozmówcy, dopasowanie do stylu odbiorcy). Profesor Paul McNutt z wydziału zarządzania Uniwersytetu Ohio, badający oddziaływanie kierownictwa na personel w procesach zmian organizacyjnych, stwierdził: „Jeśli wciągniesz innych w to, co robisz, przynajmniej na pewnych etapach tego procesu, to staną się twoimi misjonarzami”. Niedobór kompetencji budowania porozumienia mogą podejrzewać u siebie osoby, które: nie są w stanie uzyskać poparcia lub stworzyć nieformalnego poparcia dla swoich pomysłów, nie potrafią dostosować zachowania do konkretnej sytuacji, nie zważają na reakcje innych podczas agresywnego perswadowania własnych projektów. Osobom nieempatycznym trudno wzbudzać i utrzymać zainteresowanie innych, niestety wywierają też one negatywne wrażenie. Autentyczne porozumienie polega przede wszystkim na budowaniu harmonii wspólnych celów, a nie na forsowaniu rozwiązań dających profity tylko jednej ze stron. Fundament porozumienia to uważne słuchanie pozbawione uprzedzeń i odpowiednia odpowiedź na usłyszane treści. O dobrym słuchaniu świadczą później zadawane pytania, szacunek do rozmówcy, nie przerywanie mu i odnoszenie się do wypowiedzi drugiej strony. Osoby tworzące porozumienie są zdolne do kompromisów, dostosowują komunikację do potrzeb odbiorcy. Są także zdolne do mówienia wprost o kłopotliwych sprawach; budują klimat otwartości. W budowaniu porozumienia istotną rolę odgrywa panowanie nad własnym nastrojem. Agresja, niepokój i niecierpliwość są zabójcze dla porozumienia. Bez względu na to jakie emocje wywołuje dana sytuacja – dla budującego porozumienie niezbędne jest opanowanie emocji.

Łagodzenie sytuacji konfliktowych to – zdaniem dr Golemana – niezmiernie cenna kompetencja społeczna. Osoby posiadające tę umiejętność są zapraszane do rozwiązywania kwestii spornych, ponieważ są zdolne do stawienia czoła trudnym sytuacjom i osobom o niełatwym charakterze, działając przy tym taktownie i dyplomatycznie. Osoby te potrafią rozpoznać możliwe źródła konfliktów i jednoznacznie, otwarcie na nie reagować. Tworzą atmosferę sprzyjającą szczerzej dyskusji i wyjaśnianiu kwestii spornych. Ponadto są w stanie formułować rozwiązania akceptowalne przez obie strony konfliktu. Herbert Kelman (specjalista od negocjacji, psycholog związany z Uniwersytetem Harvardzkim) zauważa, iż do opanowania konfliktu nie wystarczy jedynie zrozumienie argumentów strony przeciwnej, ale także należy poznać jej obawy i potrzeby, bo one są kluczem do rozwiązania sytuacji spornej.

Przewodzenie – to inspirowanie konkretnych osób i grup ludzi oraz ukierunkowywanie ich ku konkretnemu celowi. Wprawiony przywódca potrafi zafascynować prezentowaną wizją, rozbudzić entuzjazm i zaangażowanie grupy, skoncentrować wysiłki zespołu na założonych celach. Osoba posiadająca kompetencję przewodzenia udziela rad i wskazówek, ale także dzieli się odpowiedzialnością za zadania i weryfikuje wyniki pracy. Jest też autorytetem i przykładem dla grupy. Dobry przywódca potrafi rozpoznać poziom emocjonalny zespołu i wpływ swoich decyzji na atmosferę grupy. Lider grupy posiada dużo silniejszą zdolność „zarażania” emocjami niż inni dlatego, że członkowie grupy obserwują jego zachowania i reakcje oraz naśladują je. Zdolność ta dotyczy jednakowo emocji o zabarwieniu pozytywnym, jak i negatywnym. Charyzma lidera napędzana jest poprzez zdolność do wyrażania i przekazywania silnych emocji oraz przez umiejętność wysyłania innym komunikatów emocjonalnych. Przywódca manifestuje swój stan emocji drogą werbalną i niewerbalną (mimika, ton głosu, gestykulacja, postawa ciała). Świadomy przekaz uczuciowy może zainspirować innych, skłonić do określonych zachowań, wywrzeć odpowiednie wrażenie. Dr Goleman stwierdził, że wybitni przywódcy potrafią ocenić realia emocjonalne w organizacji i są zdolni nadać strategii nośność społeczną – tworząc porywającą wizję.

Inicjowanie zmian to trudna sztuka. Dobrzy przywódcy diagnozują obszary, które wymagają reorganizacji i usuwają przeszkody uniemożliwiające lub utrudniające zmiany. Charyzmatyczni liderzy nie zadawalają się stanem zastanym, ale dążą do rozwoju organizacji; przekonują innych o potrzebie zmian i pozyskują sojuszników proponowanych pomysłów. Przede wszystkim przywódcy są pierwszymi, którzy wprowadzają zmiany w swoim działaniu i są tym samym wzorem dla podwładnych. Tzw. przywódca transformacyjny mobilizuje zespół przez ożywianie emocji jego członków wobec zleconego zadania, pobudza przywiązanie do wartości organizacyjnych i stymuluje satysfakcję z wykonywanej pracy.

"E-education" - project carried out as part of cooperation for innovation and exchange of good practices and strategic partnership for adult education.

Erasmus+, Action 2 Strategic Partnerships

Profesor John Kotter (specjalista od przywództwa z Harvard Business School) określił na czym w istocie polega mistrzostwo emocjonalne przywódców:

„Motywowanie i inspirowanie ludzi dodaje im energii, ale nie dzięki popychaniu ich za pomocą mechanizmów kontroli we właściwym kierunku, lecz poprzez zaspokojenie podstawowej ludzkiej potrzeby osiągnięć, poczucia przynależności do pewnej grupy, poczucia panowania nad własnym życiem i życia zgodnego ze swoimi ideałami. Uczucia takie mają ogromny wpływ na nasze działania i wyzwalają bardzo silne reakcje.” – John Kotter (What Leaders Really Do).