

SEI EMOTIONAL INTELLIGENCE ASSESSMENT

Measure & Develop Human Capacity

SEI LEADER'S DEVELOPMENT GUIDE

International Edition

Relatório preparado para SampleReport

En 17 março 2021

Para ajudar você a atingir suas metas de forma completa como líder (e pessoa), este guia o ajudará a aprimorar seus pontos fortes na inteligência emocional e a se desenvolver em áreas importantes.

A seção 1 estabelece o contexto, solicitando que você defina suas necessidades, para então submetê-lo a uma revisão de alto nível de sua pontuação. Você precisa ter uma ideia clara de quais competências de Inteligência emocional são mais importantes para você.

A seção 2 fornece detalhes sobre cada uma das oito competências de Inteligência Emocional, incluindo histórico adicional para complementar seu Relatório SEI de Liderança, mais estratégias de desenvolvimento específicas. Tudo isto com foco nas competências-chave para você neste momento.

Conteúdo:

Seção 1: Metas e Objetivos	3
Seção 2: Desenvolvendo a Inteligência Emocional	9
Autoconhecimento	9
1. Melhorar o Aprendizado Emocional	10
2. Reconhecer Padrões	12
Decisão de Escolha	14
3. Refletir Sobre Consequências	15
4. Navegar as Emoções	17
5. Motivação Interna	19
6. Otimismo	21
Empenho Próprio	23
7. Melhora a Empatia	24
8. Buscar Metas Nobres	26
Seção 3: Conclusão	28



Seção 1: Metas e Objetivos

Este Guia de Desenvolvimento do Líder, personalizado com base no seu perfil SEI, propõe-se a ser uma sequência à Avaliação Six Seconds de Inteligência Emocional realizada em 17/03/2021.

O propósito deste guia é ajudá-lo a definir áreas específicas para aprimoramento e então melhorar suas competências de Inteligência Emocional de modo que você obtenha melhores resultados.

Enquadrando a Necessidade

Este guia destina-se a ajudá-lo a se tornar mais eficaz como um líder. Para atingir esse objetivo, invista alguns minutos para tornar a necessidade mais clara.

- Qual é o trabalho mais importante que você faz enquanto líder?
- Quais são seus desafios de liderança?

Use esta planilha, a primeira linha é um exemplo.

Meta como líder	O que é mais difícil neste ponto?	O que é tão desafiador nisso para você pessoalmente?
<i>Focalizar os membros da equipe para eles usarem o tempo de forma efetiva</i>	<i>Muitas pessoas competindo, muitos "incêndios a apagar."</i>	<i>Sou pego pelos meus próprios "incêndios", é mais fácil focar mais em minhas tarefas do que nas da equipe.</i>
1.		
2.		
3.		

Os próximos passos servem para verificar as ligações entre a Inteligência Emocional e esses objetivos - e, em seguida, averiguar e entender quais competências de Inteligência Emocional são mais importantes para você neste momento.



Uma Perspectiva da Inteligência Emocional

Suas competências em Inteligência Emocional podem ajudá-lo a avaliar seus principais desafios e metas. É possível que você precise reavaliar suas metas à luz de seus pontos fortes e fracos em inteligência emocional.

No “Inteligência Emocional em ação” na página 3 do seu Relatório de Liderança SEI, você viu suas pontuações nas três “áreas” do Modelo Six Seconds.

Autoconsciência (consciência): Funcional

Autorregulação (intenção): Funcional

Propósito (empenho próprio): Emergente

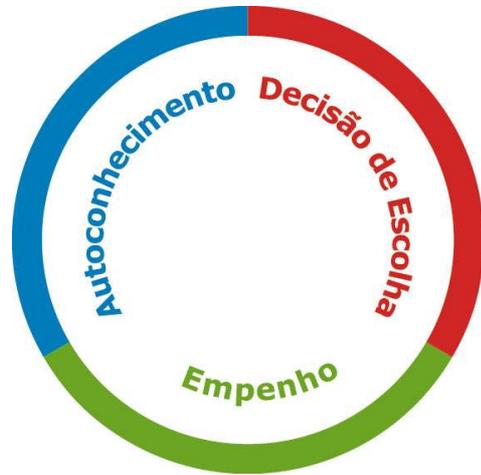
Como estas três áreas afetam sua consciência de seus desafios - e sua capacidade para enfrentar os desafios?

Você pontuou mais alto em Autorregulação

Seu ponto forte está no "como" – ao tomar atitudes com as emoções. Isto significa que você tem muita das habilidades necessárias para gerenciar a dinâmica emocional nos desafios que você enfrenta. Quão importante para você é aplicar integralmente estas habilidades?

Você pontuou mais baixo em Autodireção

Novamente, à medida que você pondera acerca de seus objetivos, isto implica que você provavelmente encontrará dificuldades para manter a motivação e a clareza em torno dos desafios que você identificou acima. Quão importante é para você se fortalecer esta área?



Qual sua reação diante dessa perspectiva?

Considere suas metas e desafios á luz de sua pontuação geral em Inteligência Emocional.

Busca	Efeito	Implicação para sua liderança
Autoconhecimento Funcional	Oferece uma visão sobre o que está acontecendo no aspecto humano(e seu papel nisso)	
Decisão de Escolha Funcional	Fornece o "como fazer" que permite a você gerir a dinâmica emocional.	
Empenho Próprio Emergente	Ajuda você a ver porque as suas opções e visão são valiosas.	

Notas:



Fatores de Sucesso

Conforme você leu no seu Relatório de Liderança SEI, as competências medidas pelo SEI influenciam o desempenho dos Fatores de Sucesso essenciais. Por sua vez, é plausível que esses Fatores de Sucesso afetem suas metas e desafios de liderança.

Competência de Inteligência Emocional → Fatores de Sucesso → Liderança Excelente

Que papel sua pontuação atual nos Fatores de Sucesso está tendo em sua atual liderança?

Fator de Sucesso	Sua Pontuação	Quais são alguns efeitos disso?
Eficácia	104	
Relacionamentos	101	
Bem estar	89	
Qualidade de vida	99	

Que Fator(es) de Sucesso você gostaria de aprimorar mais?



Inteligência Emocional para o sucesso

Esta tabela mostra que competências estão mais intimamente ligadas a que Fatores de Sucesso; use-a para pensar a respeito de qual competência de Inteligência Emocional é a mais urgente para seu desenvolvimento e progressão.

Fatores de Sucesso	Fatores de Influência da Inteligência Emocional
<p>Eficácia</p>	
<p>Relacionamentos</p>	
<p>Bem estar</p>	
<p>Qualidade de vida</p>	

AE-Melhorar o Aprendizado Emocional

RC-Refletir Sobre Consequências

NE-Navegar as Emoções

EM-Melhora a Empatia

RP-Reconhecer Padrões

MI-Motivação Interna

EO-Otimismo

MN-Buscar Metas Nobres



Plano de Ação

Até então você ponderou a respeito de suas metas, do efeito geral da IE, de sua pontuação atual nos Fatores de Sucesso e da ligação entre a IE e tais fatores. O próximo passo é definir as áreas específicas da IE que você gostaria de desenvolver.

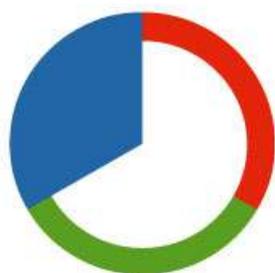
Na coluna esquerda você pode reescrever suas metas ou desafios chave de liderança caso seu pensamento tenha mudado desde a página 2, ou pode apenas colocar uma palavra-chave para fazer referência a sua lista original, você pode discutir este gráfico com seu Coach e retornar ao relatório original para determinar que competências são fundamentais para você. A primeira linha é um exemplo.

Meta ou desafio chave	Qual competência de IE ajudará	Resultado que eu quero
<i>Focalizar meu tempo / energia de modo a ajudar minha equipe a fazer o mesmo</i>	<i>Reconhecer Padrões Refletir sobre conseqüências</i>	<i>Perceber quando eu estou preso a uma mesma situação – avaliar antes que eu prossiga por um caminho improdutivo.</i>
1.		
2.		
3.		

Agora defina sua prioridade – Em qual dessas metas você trabalhará primeiro?



Seção 2: Desenvolvendo a Inteligência Emocional



Autoconhecimento

Propósito Autoconhecimento

Competências

1. Melhorar o Aprendizado Emocional
2. Reconhecer Padrões

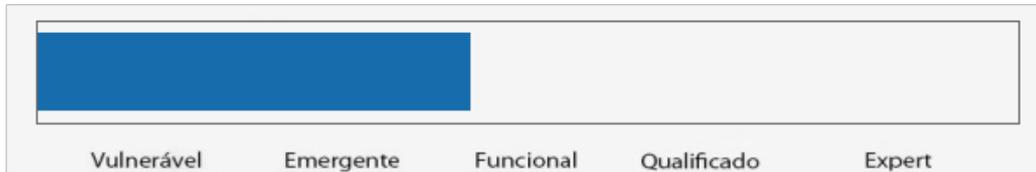
Reflexão Você é um instrumento de liderança. Você conhece a si mesmo ao menos tão bem quanto tudo mais a respeito de seu negócio?

“Primeiro mandamento da liderança – Conheça a ti mesmo!”

- Harvard Business Review, Dez. 2001



1. Melhorar o Aprendizado Emocional



Definição:

Identificando e interpretando com precisão sentimentos simples e complexos.

Aplicações:

- Examinar um grupo a fim de identificar a aptidão para novas informações.
- Avaliar o entendimento de um cliente acerca de uma proposta
- Entender sua própria reação a uma situação nova
- Saber quando usar o humor ou outra técnica para mudar o clima.
- Extrair sentido de suas emoções; entendendo os significados, causas e efeitos de seus sentimentos.

Riscos:

Sem esta competência as emoções se tornam vagas, confusas, enganadoras. Líderes sem Aprendizado Emocional estão propensos a se distanciarem dos outros; eles serão pegos de surpresa pela reação dos outros e podem cometer erros frequentes ao interpretar suas próprias reações e as dos outros. Portanto, eles tendem a fazer suposições e a responder de forma inapropriada.

Os outros estão constantemente avaliando seu estado emocional (em todas as situações em que você interage: ao conduzir uma reunião, fechar um negócio, ou fornecer feedback de desempenho). As pessoas perceberão, além de suas palavras, sentimentos sob a linguagem. Se você não estiver ciente das mensagens emocionais que envia, é possível haver falta de coerência entre o que você diz e o que os outros percebem. Essa dissonância reduz a confiança.

Oportunidades:

Sua competência nesta área é adequada para a maioria das situações. Quando você está estressado ou muito ocupado, pode acabar se esquecendo de prestar atenção aos sentimentos. Nestas situações, indícios emocionais podem salvá-lo de "pisar em uma mina terrestre", então elabore um processo para avaliar-se com regularidade. O Aprendizado Emocional fornece informações vitais sobre a situação das pessoas agora e no futuro. Em uma situação de negócios difícil que envolve rápidas mudanças, muitas pessoas e pressões consideráveis, é possível que você precise desenvolver mais esta competência para ser um líder excepcional.



Medidas de Ação:

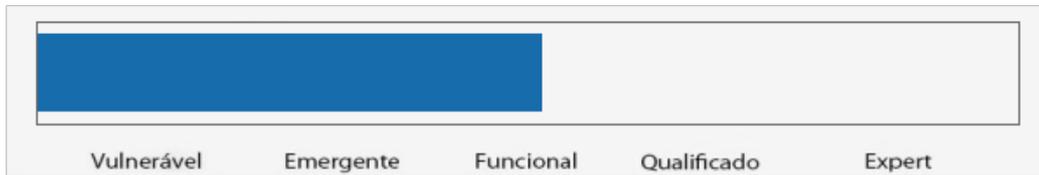
"Nomeie Aquela Emoção". Indo ao trabalho ou sentado na hora do almoço, observe a linguagem corporal e a expressão facial de alguém. Adivinhe o que essa pessoa está sentindo e dê um nome a esta emoção. Observar a linguagem corporal e conectar essas percepções a um conceito de sentimento aumenta a percepção dos sentimentos dos outros e o aprendizado emocional. "E Se?" No decorrer do seu dia, observe a si mesmo e seus colegas. Na medida em que novas situações surgirem, adivinhe como elas afetarão os seus sentimentos e os dos outros. Por exemplo, no caminho para uma reunião, repense sobre 2 ou 3 participantes chave - o que você acha que eles estão sentindo, e como esses sentimentos possivelmente mudarão nesta sessão? Pondere sobre que sentimentos serão mais úteis. Fazer estes tipos de perguntas o ajudará a aprender como as emoções mudam e evoluem - as "regras do jogo".

Teoria:

O Aprendizado Emocional significa reconhecer e nomear sentimentos. As emoções são neurotransmissores com efeitos e estruturas específicas. Cada um tem uma única "assinatura" fisiológica (tais como temperatura específica da pele, padrão muscular e área do cérebro específica ativada). Cada emoção também afeta seu modo de pensar de forma específica e previsível (por exemplo, o medo concentra sua atenção em um risco ou um problema). Um dos centros do cérebro com ação sobre as emoções fortes é a amígdala, que é relaxada quando as emoções são identificadas e nomeadas.



2. Reconhecer Padrões



Definição:

Reconhecer reações e comportamentos frequentemente recorrentes.

Aplicações:

- Notar respostas habituais e desconstruir o padrão para promover criatividade e a inovação.
- Desenvolver a capacidade de "ler" a cultura da empresa.
- Receber alertas preventivos sobre reações iminentes ou escalonamento de emoções.
- Entender as reações dos empregados e como aprimorá-las para aumentar o desempenho.

Riscos:

Líderes que não reconhecem padrões possuem grandes "pontos cegos" e ficam presos em círculos. Podem ser manipulados pelas suas reações. Além disso, podem ser vistos como desatentos e, portanto, não confiáveis. Eles se vêem nos mesmo conflitos e problemas com pessoas várias vezes.

Por exemplo, um líder pode ter um padrão de explodir com pessoas que lhe dão más notícias. Se não estiver ciente do padrão (e não o mudar com a Reflexão sobre Consequências), os outros vão preferir evitar relatar problemas (ou mesmo informações) para se esquivar das reações do líder.

Oportunidades:

Quando você não está com pressa e presta atenção, você é capaz de reconhecer padrões. Quando você está estressado ou alguém "pisa no seu calo", você pode escorregar e reagir inconscientemente. Uma maior conscientização dos padrões permitirá que você veja mais claramente a razão das pessoas reagirem a você do jeito que reagem - e o modo pelo qual você pode fazer um melhor uso do feedback fornecido pelos outros. Isto irá impedi-lo de pisar "emocionalmente" no calo das pessoas. Sua consciência permite que você evite a culpa nos outros ou em você, que por sua vez o ajuda a se manter concentrado em seus objetivos e ser uma influência mais eficaz sobre os outros.



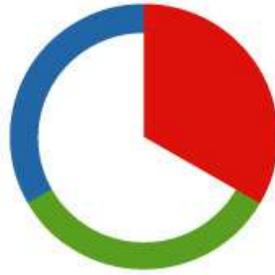
Medidas de Ação:

"Nomeie Aquele Padrão". Pratique articulando seus padrões para si mesmo. "Quando ___ (estímulo), eu_____ (resposta típica.)" Quando alguém te faz uma pergunta difícil, qual é o seu padrão? Quando você acha que alguém está te prejudicando, qual é o seu padrão? Depois de ter nomeado o padrão, observe as circunstâncias em que você o utiliza. Nomear o padrão aumenta a sua consciência e permite que você seja mais responsável. "Causa e Efeito". Suas reações internas sutis podem te dar discernimento. Suponha que você está em reunião, falando sobre um novo projeto e você se percebe prestes a fazer ou dizer algo impróprio, como: descarregar em alguém. Rastreie a cadeia de eventos. Que pensamentos ou sentimentos levaram ao impulso? O que isso te diz sobre o seu relacionamento com o projeto ou a pessoa que apresenta? Por exemplo, você pode notar que quando você achou que ela estava questionando sua integridade, você quis atacar, o que indica que os dois podem não estar alinhados. Sintonizar-se com as nuances de suas reações te dará dados que o ajudarão a ser mais pró-ativo a respeito de seus padrões.

Teoria:

O cérebro humano é estruturado através de redes neurais arraigadas que crescem a partir da repetição e associação para criar respostas automáticas. Assim, cada um tem e segue os padrões, uma espécie de piloto automático humano. Cerca de 95% do comportamento de uma pessoa é inconsciente, impulsionado por esses hábitos mentais e emocionais. Alguns padrões são funcionais, outros não. Ao aprender a reconhecer as respostas automáticas, torna-se possível avaliar quais estão sendo úteis a você e as que não estão. Há custos e benefícios para cada padrão. Você usa a competência "Refletir Sobre Conseqüências" para avaliá-los - "Reconhecer Padrões" é simplesmente observá-los.





Decisão de Escolha

Propósito Autogerenciamento

Competências

1. Refletir sobre Conseqüências
2. Navegar as Emoções
3. Motivação Interna
4. Otimismo

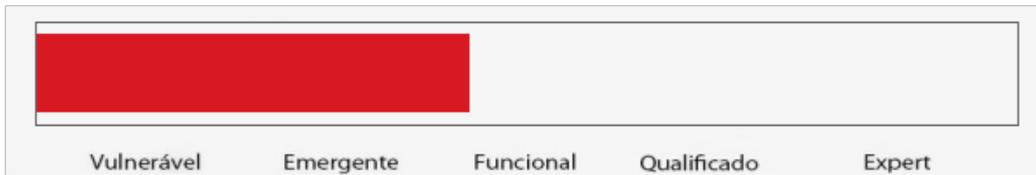
Reflexão Você está sempre fazendo escolhas a respeito de como pensar, sentir e agir. Você está fazendo o que você realmente pretende?

“O líder de hoje e do futuro será focado em como ser – em como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem.”

- Frances Hesselbein, presidente de Instituto Leader to leader



3. Refletir sobre Consequências



Definição:

Avaliando o custo e benefícios de suas escolhas.

Aplicações:

- Planejar estrategicamente à frente para antecipar reações imprevisíveis e a complexidade dos outros e de si mesmo.
- Avaliar dados históricos, considerando o contexto presente, para então tomar uma decisão para o futuro.
- Aprimorar seu processo decisório considerando a implicação emocional de vários cenários.
- Criar uma análise de custo-benefício que dê conta de questões emocionais e relacionais.

Riscos:

Líderes que não refletem sobre consequências são impulsivos e reativos. Não avaliam o impacto de suas escolhas e o resultado é resistência e enfraquecimento ao invés de colaboração e engajamento. Eles podem ser rígidos ou teimosos, não reconhecendo o custo de seus comportamentos.

Estes líderes podem tomar a ideia de um membro da equipe sem dar-lhe o devido crédito, diminuindo assim o ímpeto daquela pessoa em contribuir. Em reuniões, agem como um “canhão descontrolado”, dizendo o que vem à mente mesmo se não for conveniente. Podem depois justificar-se dizendo: “Eu só estava sendo honesto”. Os outros acabam por temer tais reações inapropriadas.

Oportunidades:

Você tem a capacidade de aplicar "Refletir Consequências". Leva apenas um momento para você avaliar antes de agir. Invista alguns segundos para fazer escolhas que sejam sábias e eficazes. Esta competência ajuda você a antecipar e analisar os impactos materiais e emocionais das escolhas, tornando-a essencial para o lado humano do planejamento estratégico. Você pode ter um tipo de sentido visceral de como as escolhas afetarão outros. Basta se lembrar de levar isso em conta no seu planejamento. Ao ajudar um membro da equipe a pensar em um problema, use a sua técnica de Refletir sobre Consequências para ajudá-lo a considerar várias opções e perspectivas e como cada uma afetará as pessoas envolvidas. Isto levará a uma decisão com melhores resultados e menos danos colaterais.



Medidas de Ação:

"E Se? (Plus)" Use um instante para pensar sobre algo que aconteceu hoje e imagine dois resultados possíveis. Para cada resultado, imagine como isso pode afetar você e os outros e amanhã, em uma semana, e em um mês. Certifique-se de considerar tanto efeitos concretos/físicos, como os efeitos emocionais. À medida que você observa as consequências, coloque 0-5 estrelas próximas a cada uma mostrando seu peso ou significância. Você é capaz de ver suas prioridades e preferências mudando à medida que você vê seus pesos? Como é fazer a avaliação? Como o fato de rever cuidadosamente as opções e pesar os impactos ajuda você a melhorar seu processo decisório? Refletir sobre consequências aprimorará a sua capacidade de analisar e decidir. "Estratégia com Pessoas", Em reuniões ou discussões, pratique articulando as consequências humanas das opções em discussão. Por exemplo, diga: "Vamos olhar para os custos e benefícios do lado humano da equação". Ajude o grupo a avaliar como as pessoas se sentirão, pensarão e agirão em resposta a esta estratégia ou decisão. Esta prática irá ajudar a equipe a pensar tendo em vista os impactos emocionais das escolhas.

Teoria:

As pessoas estão constantemente fazendo escolhas, e há custos e benefícios para cada decisão. Às vezes, essas apostas são altas, às vezes elas não são. "Metacognição", ou "pensar sobre seu pensamento", é uma das chaves para descobrir a diferença. Refletir sobre Consequências é aprender a avaliar as opções e escolher sabiamente. Ela começa pelo investimento de alguns segundos de reflexão na avaliação das opções, riscos e recompensas. Emoções fornecem dados sobre as nossas decisões - uma "ideia sentida" do que é certo ou errado. Uma parte do cérebro chamada gânglios basais fornece essa "ideia sentida:" É uma espécie de barômetro para o nosso comportamento. Ao mesmo tempo, uma área chamada córtex pré-frontal faz uma análise do custo-benefício da decisão. É preciso que estas duas partes trabalhem em conjunto para fazer as melhores escolhas. Trazer a inteligência das emoções na tomada de decisões exige que se acesse ambos o pensar e o sentir.



4. Navegar as Emoções



Definição:

Avaliando, aproveitando e transformando emoções em um recurso estratégico.

Aplicações:

- Manter-se na trilha das metas de longo prazo, mesmo durante conversas difíceis.
- Tocar o poder no centro das emoções, refinando-o em uma energia utilizável.
- Desenvolver reputação de alguém com quem se pode contar para ser ouvido e se obter uma resposta atenciosa.
- Manter seu foco diante do stress do ambiente de trabalho.

Riscos:

Quando os líderes não Navegam as Emoções, eles ou são imprevisíveis e voláteis, ou frios e desconectados. Quando os líderes tentam “controlar” ao invés de “navegar”, as emoções afloram de maneiras inapropriadas, minando a credibilidade e prejudicando as relações e também a saúde.

Por exemplo, se um empregado fornece um feedback crítico que machuca ou ofende o líder, a comunicação se deteriora. Sem Navegar as Emoções, o líder perde a oportunidade para aprender e cria hostilidade ao invés de aprimoramento.

Oportunidades:

Sua habilidade em Navegar as Emoções talvez precise ser aprimorada quando você está estressado, sobrecarregado, ou sob pressão. Aumentar sua capacidade para gerir emoções será inestimável para lidar com a complexidade do trabalho de hoje em dia. Sua habilidade em gerenciar as emoções é fundamental para a promoção de um clima de alto desempenho, em que as pessoas se sintam incluídas e valorizadas para que contribuam da melhor maneira. Sentimentos fornecem dados, mas muitas vezes são confusos. Navegar as Emoções permite classificar as idéias contidas nos sentimentos. Sintonizar-se a esse "conhecimento interior" irá ajudá-lo a tomar melhores decisões.



Medidas de Ação:

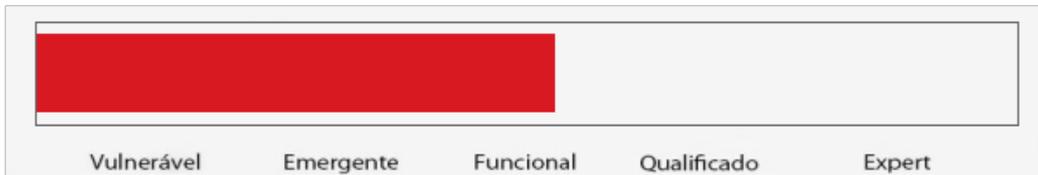
"Acenda o Holofote". Quando você quiser mudar seu humor, aceite que você está sempre experimentando sentimentos múltiplos. Você pode optar por concentrar sua atenção em qualquer um deles. Selecione um sentimento que você gostaria de intensificar. Concentre sua atenção nele. Pense sobre as causas e efeitos. Pergunte a si mesmo: "O que esse sentimento está me dizendo agora?" Isso vai ajudá-lo a mudar de um sentimento para outro. "Escada Rolante Emocional". Antes da maioria das pessoas poder mudar um sentimento, elas precisam começar reduzindo sua intensidade. Se você está experimentando emoções que não são úteis ou adequadas, ao invés de tentar mudar o sentimento, experimente a redução da intensidade. Você pode fazer isso imaginando que a referida emoção está descendo uma escada rolante, você pode usar a metáfora de modo inverso para intensificar os sentimentos. Usar uma metáfora visual ajuda o cérebro a processar sentimentos, permitindo a você gerir a emoção mais facilmente.

Teoria:

As emoções são produtos químicos que transmitem informações ao cérebro e corpo. As moléculas, os neuropeptídeos, são criadas principalmente no hipotálamo e duram cerca de seis segundos. As pessoas têm sentimentos múltiplos a qualquer momento. À medida que elas prestam atenção em um sentimento ele geralmente é intensificado e mais daquele produto químico é produzido. Emoções ajudam a direcionar o foco e atenção, fornecendo dados sobre o ambiente interno e externo. Navegar as Emoções é um processo de compreensão dessas mensagens e aproveitamento tanto da informação quando da energia nos sentimentos para um resultado produtivo. Sentimentos decorrem do estímulo - percepções, pensamentos, outros sentimentos combinados, ou sensação física. Cada emoção é uma estrutura química única que produz uma reação fisiológica específica, e transmite uma mensagem específica. O objetivo disso é cumprir uma função de sobrevivência, ajudando as pessoas a evitar o perigo e formando relações de apoio. Nem a repressão, nem o exagero das emoções é produtivo. A escolha "emocionalmente inteligente" está em algum lugar no meio: reconheça os sentimentos, identifique-os e mantenha-os em movimento.



5. Motivação Interna



Definição:

Ganhando energia de valores pessoais e compromissos ao invés ser conduzido por forças externas.

Aplicações:

- Tomar decisões baseadas em seus próprios valores e princípios.
- Ouvir os outros sem ser indevidamente influenciado.
- Acender a “chama interior” para vitalidade duradoura.
- Rejeitar recompensas de curto prazo que poderiam comprometer a ética
- Estabelecer lealdade tomando decisões que não são para proveito próprio.

Riscos

Dependentes de motivadores externos, os líderes perdem energia tentando agradar aos outros ou manter uma imagem; entram num jogo sem vencedores em que são compelidos a acumular créditos, poder e prestígio. Nesta busca, eles têm que trabalhar para reforçar a hierarquia, o que frequentemente os leva a tirar o crédito dos outros, sufocar estrelas em ascensão e lucrar à custa dos outros. No fim, além de isso se mostrar sem sentido para eles, aliena seguidores orientados por valores, e reduz a motivação duradoura.

Oportunidades:

Aumentar a Motivação Interna proverá você de ainda mais energia. Sua Motivação Interna vai ajudá-lo a influenciar os outros a serem mais comprometidos. O uso da sua Motivação Interna fornecerá a força necessária para fazer aquilo que você sabe que está certo, mesmo quando outros com status e dinheiro discordarem.



Medidas de Ação:

"Reflexão sobre Valores". Escreva uma breve declaração do trabalho que você faz, como "eu vendo seguros", ou "eu gerencio uma equipe para desenvolver soluções de TI". Escreva a resposta a estas perguntas:

1. Por que você faz isso?
2. Porque (a sua resposta a # 1) é importante?
3. O que a respeito de (a sua resposta a # 2) realmente importa para você?
4. Qual atitude você poderia ter no trabalho de amanhã que faria com que (a sua resposta a # 3) fizesse mais parte do seu dia de trabalho?

Fazer esta reflexão regularmente o ajudará a identificar seus valores e o modo de colocá-los em ação no trabalho.

"Queira isso". Todas as pessoas têm algumas partes em seus trabalhos que sentem como "afazeres" - tarefas que exigem trabalho duro, mas que não são realizadoras. Escolha uma tarefa na sua lista "a fazer" e considere: cada tarefa pode ser feita de várias maneiras - com calma ou irritação, de forma inclusiva ou exclusiva, com cuidado ou ao acaso. Como você pode fazer esta tarefa de uma maneira que faça uma diferença positiva? Crie uma ligação entre a tarefa e um dos seus valores. Por exemplo, quando montar sua agenda semanal, você pode ficar irritado com esta exigência, ou pode usá-la como uma oportunidade para refletir sobre suas conquistas e comemorar a construção do valor da sua responsabilidade. Repetir este exercício irá ajudá-lo a explorar e desenvolver a sua motivação inata.

Teoria:

A Motivação Interna move você de dentro, a motivação externa move você de fora. Aumentar a Motivação Interna envolve dois componentes. O primeiro é reduzir a necessidade de validação externa e recompensa. Isso significa diminuir o desejo de aprovação, elogio, dinheiro, ou adulação dos outros, e se preocupar menos com a crítica e fracasso. Quando você "precisa de reforço" dos outros, você desiste da autonomia, você se torna dependente das considerações dos outros. O segundo componente é o desenvolvimento de valores, objetivos e autovalidação internos e claros no lugar dos substitutos externos. Em outras palavras, ser apaixonado sobre o que é importante para você e fazer disso o centro de seu trabalho. De uma perspectiva de liderança, a Motivação Interna cresce ao se fornecer inclusão, escolha, desafios autênticos, e feedback significativo no local de trabalho.



6. Otimismo



Definição:

Tendo uma perspectiva pró-ativa de esperança e possibilidades

Aplicações:

- Iniciar uma tempestade de ideias para identificar soluções múltiplas.
- Motivar membros da equipe a perseverar, mesmo diante de falha ou desafios.
- Influenciar outros a efetuar mudanças.
- Assumir responsabilidade por falhas e transformá-las em sucesso.

Riscos:

Sem otimismo, os líderes enfatizam demais os riscos e sufocam a inovação. Eles também reduzem a responsabilidade interna da equipe, colocando culpa em vez de dar às pessoas o poder de arcar com seus atos e efetuar mudanças.

Quando uma nova ideia é apresentada ao líder pessimista, ele se concentra sobre os obstáculos e sobre o potencial negativo. As pessoas sentem como se suas contribuições não fossem valiosas por ouvirem críticas constantes.

Oportunidades:

Seu otimismo é essencial para criar soluções e fomentar a inovação. Quando você aciona sua visão de otimismo, você pode inspirar o seu pessoal para a excelência. Como você entende tanto a perspectiva pessimista e otimista, você pode articular a visão de um modo que seja realista e convincente. Aumentar o seu otimismo melhora sua resistência e durabilidade. Otimismo também tem conseqüências pessoais: as pessoas que praticam o otimismo são mais saudáveis e vivem mais, têm mais probabilidade de serem promovidos e ganhar mais dinheiro, são mais felizes, e seus relacionamentos e os casamentos duram mais tempo.



Medidas de Ação:

"Otimismo Realista." Às vezes o estilo pessimista é atraente porque parece "mais real." Quando você está enfrentando um desafio, você não precisa fingir que não é difícil. Na verdade, você pode ser muito franco com você mesmo e outros que esta é uma situação extremamente difícil, E há opções. Toda vez que você "enfrentar a realidade" de como algo é ruim, também afirme o fato de que você pode e vai encontrar uma solução. Simplesmente praticar expressando a visão otimista o ajudará a acreditar - e proporcionará uma oportunidade para os otimistas ajudá-lo.

"AMARRE". No modelo de Seligman (acima), o otimismo é uma percepção do tempo, isolamento e esforço. Quando você estiver pensando a respeito de um sucesso ou esforço, especificamente identifique a visão otimista e pessimista para cada dimensão. Você pode escrevê-la em um gráfico como este. Este exemplo mostra o ponto de vista otimista sobre o sucesso (em contraste com a tabela acima que descreve um confronto da visão otimista e pessimista):

Dimensão	Voz Pessimista	Desafio Otimista
Tempo	Nós nunca vamos terminar isso...	Quanto tempo uma situação semelhante durou?
Âmbito	Isso arruinará tudo	O que exatamente isso afetará e não?
Esforço	Não há nada que possamos fazer...	O que nós não tentamos?

Praticar a articulação da visão pessimista e otimista (em papel, em voz alta ou em sua mente) o ajudará a notar que estilo você está usando em qualquer momento.

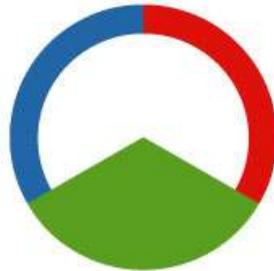
Teoria:

Otimismo significa reconhecer uma adversidade ou o fracasso como uma situação temporária e isolada que pode ser mudada com seu esforço. Isso não significa "falsa esperança" ou "estar sempre feliz". Há um tempo para o realismo crítico e há um tempo para estar aberto às possibilidades de expansão. Otimismo requer uma mudança mental e emocional. Em um excelente trabalho do Dr. Martin Seligman sobre o otimismo, ele identifica as diferenças fundamentais entre a visão pessimista e otimista sobre a falha ou adversidades como:

Pessimista	Otimista
Permanente (sempre ou nunca)	Temporário (isso passará)
Penetrante (arruinando tudo)	Isolado (é uma área)
Impotente (nada posso fazer)	Esforço possível (posso fazer algo)

Pesquisas mostram que pessoas com um estilo otimista explicativo têm a resiliência aumentada e atingem resultados mais bem-sucedidos, tanto profissionalmente como pessoalmente.





Empenho Próprio

Propósito Auto-orientação

Competências

7. Melhora a Empatia
8. Buscar Metas Nobres

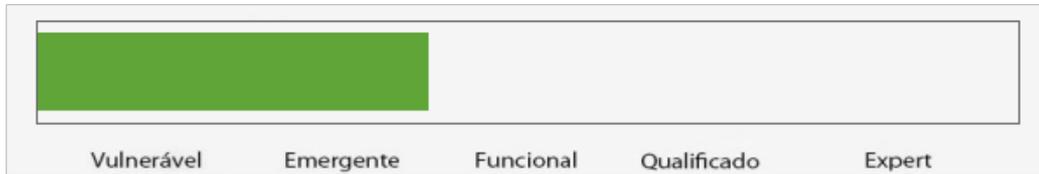
Reflexão Qual é o propósito subjetivo de seu trabalho? Em que sentido você está tomando medidas na direção desse propósito todos os dias? Você precisa de outros para atingir esse objetivo? Como você os está desenvolvendo?

“Se suas ações inspiram outros a sonhar mais, aprender mais, fazer mais e tornar-se mais, você é um líder.”

– John Quincy Adams



7. Melhora a Empatia



Definição:

Reconhecendo e respondendo apropriadamente às emoções dos outros.

Aplicações:

- Dar feedback fundamental de um modo que permita aos colegas ouvirem a mensagem ao invés de ficarem na defensiva.
- Responder a cada membro da equipe como indivíduo para que todos se sintam apoiados.
- Efetivamente resolver um conflito ou problema com clientes ou colegas.
- Ouvir clientes para que você realmente entenda suas necessidades e forneça soluções para ganho mútuo.
- Desenvolver um time que seja verdadeiramente colaborativo.

Riscos:

Líderes sem empatia são tidos como rígidos, inflexíveis e duros de coração, porque intelectualizam, minimizam, desqualificam, ou ignoram os sentimentos. Eles estão concentrados em planilhas e sistemas, mas se esquecem das pessoas de que precisam para executá-los. Desenvolvem estratégias que as pessoas não podem executar, e depois as culpam pela falha. Na comunicação, não consideram o impacto que têm sobre outros, concentram-se em fatos, mas não conseguem comprometimento. Eles se isolam e acabam só no comando.

Quando há uma crise, por exemplo, esses líderes não dão atenção às preocupações e medos dos empregados. Então, quando pedem a seu pessoal esforço extra, ou para assumir um risco acabam obtendo uma resposta tímida - na melhor das hipóteses.

Oportunidades:

Ao melhorar a empatia você irá entender as perspectivas de outras pessoas de forma mais clara, o que ajudará a identificar a causa raiz dos problemas tornando mais fácil resolvê-los. Quando as pessoas sentem sua empatia, elas percebem que você as entende e se preocupa com elas. Isso as ajuda a se sentir confortável em assumir riscos e inovar. Também promove um clima de trabalho mais positivo, onde as pessoas podem ser mais eficazes. Melhorar a Empatia fornece informações importantes sobre os outros - o que dá a você pistas sobre perspectiva real deles - isso que ajuda você a tomar decisões de negócios, resolver conflitos interpessoais, e gerir pessoas. Com a melhoria da empatia, você pode fornecer feedback (e boas e más notícias) de uma forma que permita que outras pessoas sejam receptivas.



Medidas de Ação:

"Dois Níveis." Em cada conversa há um diálogo de palavras e idéias, e outro de emoções e intenções. É muito útil simplesmente estar atento a essas dimensões. Quando você estiver se preparando para uma discussão importante, por exemplo, para fornecer feedback sobre desempenho, use alguns minutos para considerar o nível emocional, bem como as táticas. O que você está sentindo? O que a outra pessoa provavelmente está sentindo? O que você quer que ela ou ele sintam? Como você pode ajudar para que isso aconteça? Centrar-se no nível emocional da comunicação vai ajudar a desenvolver a empatia.

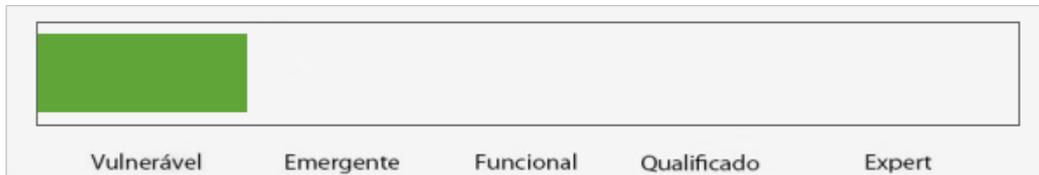
"Sentindo Paralelos." Você não tem que compartilhar a mesma experiência que alguém para sentir empatia - você pode encontrar paralelos em sua vida. Se alguém tendo problemas com confusão, lembre-se do sentimento que você teve quando você não conseguia achar sua carteira. Se alguém está tendo problemas de estresse, lembre-se do sentimento quando você estava prestes a perder o seu avô. Não fale sobre essas experiências relativamente triviais, basta usá-las como um ponto de referência para vislumbrar e interpretar os sentimentos pelos quais a outra pessoa pode estar passando. Isso ajudará você a se conectar com emoções parecidas com as que os outros estão sentindo - um dos principais componentes para melhorar a empatia.

Teoria:

A empatia é um sentimento de compreensão compartilhada que ocorre quando as pessoas se conectam em um nível emocional. Ela surge da interdependência que todas as pessoas compartilham. A empatia é diferente de simpatia e compaixão. A Compaixão ocorre quando você sente pena de outra pessoa, mas você não quer se envolver, você permanece distante e julga. A simpatia implica importar-se mais com uma resposta superficial apenas. A Melhorar a Empatia requer tanto o reconhecimento dos sentimentos nos outros, quanto identificando um sentimento correspondente dentro de si mesmo, quando há conexão com outras pessoas de uma forma aberta, atenciosa, sem julgamentos. O passo final para a empatia é uma resposta ou ação compassiva (esta ação não precisa ser dramática ou mesmo visível para os outros). Os principais obstáculos à empatia incluem estar apressado, avaliar as emoções como "irracionais" ou "bobas", considerar a pessoa indigna, temer que os sentimentos possam oprimi-lo e negar a importância da situação.



8. Buscar Metas Nobres



Definição:

Conectando suas escolhas diárias com o seu senso de propósito geral.

Aplicações:

- Inspirar os membros da equipe a se engajar no esforço discricionário.
- Criar uma visão compartilhada na equipe/organização.
- Tomar decisões sustentáveis, pró-ativas e orientadas para o futuro.
- Ter um propósito para que você possa falar com convicção e envolver e inspirar outros.
- Criar o hábito de tomar decisões éticas para que outros confiem em seu julgamento.

Riscos:

Quando os líderes operam sem um compromisso com Metas Nobres, eles se concentram no imediato ao invés de no importante. Eles são facilmente influenciados, então oscilam a lealdade e mudam direções baseados em favoritismo ou na pressão dos colegas em vez de em princípios.

Se uma mudança é necessária, esses líderes têm problema em articular o modo como a mudança se liga a um propósito maior, então eles não podem engajar plenamente o seu pessoal na iniciativa. Em geral, eles não informam como o trabalho diário dos empregados realmente importa, diminuindo a produtividade dessa forma.

Oportunidades:

Buscar uma Meta Nobre é inestimável para o processo decisório. Se você está confuso e focado nas necessidades de curto prazo ou orientadas pelo ego, sua Meta Nobre vai ajudá-lo a reavaliar, (re)priorizar e redirecionar. Você pode estar muito envolvido no "cuidando de si" ou perseguindo o sucesso material. Se você ainda não tiver reconhecido, é provável que você reconheça que estas buscas não o ajudarão a manter seu compromisso com passar do tempo. Uma Meta Nobre é um dos motivadores mais poderosos. Pessoas que são inspiradas por um senso de propósito são inspiradoras para os outros. A paixão do líder se reflete nos outros, envolvendo a equipe em um nível mais elevado de compromisso.



Medidas de Ação:

"Mensagem de Liderança." Imagine que um grupo de pessoas que trabalha para você esteja tendo uma conversa. Como é que eles o descrevem como um líder? O que te agrada a respeito dessa descrição? Que aspectos você gostaria de mudar? Qual é a "Mensagem de Liderança" que você gostaria de enviar? Qual ação que você pode tomar para reforçar isso? Refletir sobre como você impacta os outros o ajudará a avaliar o efeito que você está tendo no mundo.

"Fazer a Diferença." Quem fez uma diferença positiva em sua vida? Quais foram algumas das características e os valores dessa pessoa? Você está seguindo os passos dessa pessoa? Identifique um aspecto do caráter dessa pessoa que você gostaria de adotar. Que medidas você adotaria para trazer à tona esse traço de caráter? Usar um modelo o ajudará a considerar seus próprios valores.

Teoria:

"Em um clima de negócios globais, com a terceirização e a ascensão do trabalhador especializado, os funcionários e os clientes sentem-se cada vez mais motivados por empresas e produtos que possuam relevância. Olham para os líderes para articular essa visão relevante e colocá-la em ação. Assim, a busca da finalidade é essencial para os líderes de hoje. Ao passo que seus objetivos táticos ou estratégicos definem o que fazer, uma Meta Nobre ajuda você a identificar o porquê. É uma declaração de propósito que engloba sua vida profissional e pessoal, o propósito norteador por trás de seus valores, princípios e metas. Uma meta Nobre é orientada para o futuro, ajudando você a tomar decisões sustentáveis para si e para as próximas gerações. Ela ajuda você a sair dos vícios de pensamento de defesa do ego e ganhar ou perder. Buscar uma Meta Nobre exige que você combine todos os outros aspectos da sua inteligência emocional: autoconsciência ativa, preocupação cuidadosa sobre as suas escolhas, otimismo poderoso, clareza sobre a sua própria motivação, e compaixão pelos outros. Uma meta Nobre cresce a partir da valorização da interdependência e escolha por assumir total responsabilidade por sua própria vida. Quando você começa a experimentar a sensação de valor e recompensa que vem de viver seus próprios princípios, torna-se imperativo transformá-los em uma Meta Nobre.



Seção 3: Conclusão

Além de um conjunto de Competências individuais, o Modelo de Inteligência Emocional “Six Seconds” (seis segundos) é um processo para se tomar decisões emocionalmente inteligentes. Você pode usar esse processo a qualquer momento; com a prática, ele irá requerer apenas alguns segundos de reflexão. Pratique o processo, aplicando-o ao seu plano de ação.

Uma meta ou objetivo chave:	
1. A Conheça a Si Mesmo: Como você se sente a esse respeito?	
2. D Que opções você tem?	
3. E Qual sua escolha feita com princípios e empatia?	

À medida em que usa este processo e se concentra nas Competências de Inteligência Emocional essenciais que você identificou, mantenha o seu propósito em mente. Você fez um compromisso de se tornar mais eficaz como um líder, e essas competências e processos o ajudarão a alcançá-lo.

