

Grażyna Broniewska

Inteligencja umysłu i inteligencja serca – nierozłączne aspekty pracy kierowniczej w hotelarstwie

Uczucia biegną w nas strumieniem równoległym do strumienia myśli
Lindelfield (1997)

Klienta nie obchodzi, co wiesz, dopóki nie przekona się, że ci na nim zależy
(powiedzenie ilustrujące umiejętność empatii)

Uwagi wstępne

Hotelarstwo jest jedną z podstawowych domen przemysłu turystycznego, a usługi hotelarskie nierozłączną częścią większości produktów turystycznych. Ludzie pracujący w hotelarstwie powinni zdawać sobie sprawę, że zawód hotelarza to przede wszystkim świadczenie usług na rzecz gości. Obsługa klientów oznacza odpowiadanie na pytania, rozwiązywanie problemów, likwidowanie zatorów w hotelu, naprawianie tego, co zepsute, znajdowanie tego, co zgubione, uspokajanie klientów zdenerwowanych, upewnianie niezdecydowanych i w końcu łączenie ludzi, którzy prowadzą hotel z właściwymi usługami i rozwiązaniami (Nawrocka, Oparka 2007). Praca w hotelach, jak każda praca oparta na bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem, wymaga ogromnej odpowiedzialności, odporności i wiedzy z zakresu różnorodnych dziedzin. Oznacza to, że nie wystarczy, by dobry hotelarz ukończył odpowiednią szkołę zawodową (średnią lub wyższą), miał wiedzę i doświadczenie, czy był po prostu bystry, co często mierzono tzw. ilorazem inteligencji (IQ). Najistotniejszy wydaje się być sprawdzian, jak sobie radzi w kontaktach z innymi ludźmi. Dotyczy to w pierwszej kolejności stanowisk bezpośrednio obsługi klienta i stanowisk kierowniczych.

Wspomniane „radzenie sobie z innymi” jest częścią umiejętności interpersonalnych stanowiących istotny element **inteligencji emocjonalnej (EQ)**. Wskazuje się tu, że by „poradzić sobie z innymi” najpierw trzeba poznać własne emocje i umieć je właściwie okazywać. Termin „inteligencja emocjonalna” został spopularyzowany przez Daniela Golemana (1997, 1999). Badając losy absolwentów Harvardu zauważył on, że nie zawsze wybitne wyniki w szkole i skrajnie wysoki poziom inteligencji racjonalnej – IQ (zwanej też akademicką, umysłu, poznawczą lub kognitywną) przekładają się na sukcesy w pracy i życiu.

Inteligencja emocjonalna ma ogromny wpływ na nasze życie, ponieważ motywacja, siła woli i dojrzałość emocjonalna mogą w jeszcze większym stopniu kształtować nasze codzienne funkcjonowanie, niż poziom ilorazu inteligencji IQ. To właśnie dzięki niej lepiej radzimy sobie z stresem, mamy większą motywację, lepiej rozumiemy się z otoczeniem i lepiej radzimy sobie w kontaktach z innymi.

Człowiekowi potrzebne są do działania oba rodzaje inteligencji. Emocje i umysł stanowią bowiem odrębne systemy, ale potrzebne wspólnie, gdyż razem składające się na całość sprawnie funkcjonującego człowieka.

Inteligencja umysłu i inteligencja serca – dwie połówki całości

Na początku XX w. psychologowie opracowali pierwsze testy na inteligencję (od łac. *intelligentia*, czyli zdolność pojmowania, bystrość) i ustalili współczynnik IQ (*Intelligence Quotient* – iloraz inteligencji), pozwalający na porównywanie wyników testów mierzących różne jakości naszego intelektualnego funkcjonowania (myślenia abstrakcyjnego, zdolności kojarzenia i przetwarzania informacji).

Wydawało się, że nauka znalazła idealne narzędzie pomiaru ludzkich możliwości. Wkrótce pojawiło się jednak pytanie: czy to cała inteligencja? Czy na inteligencję nie składają się również – pomijane przez testy – umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach społecznych, rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie z silnymi emocjami? Przecież emocje związane z tymi sytuacjami stanowią kamień probierczy ludzkich doświadczeń, to one wzbogacają nasze interakcje z ludźmi i kontakty z przy-

rodą, dają radość naszej egzystencji, znaczenie naszym wspomnieniom, a nadzieję oczekiwaniom (Zimbardo 2009).

Każdy z nas doświadcza emocji na swój własny sposób i definiuje je na podstawie własnych, wewnętrznych reakcji. Należy tu jednak podkreślić, że uleganie emocjom nie jest oznaką słabości! One kształtują naszą percepcję, wspomnienia, myśli i marzenia. Są też istotnym czynnikiem w procesie podejmowania decyzji oraz w procesach zapamiętywania i uczenia się (Tallar 2007). Umiejętność zdawania sobie sprawy ze swych emocji i kierowania nimi stanowi więc zaczątek inteligencji emocjonalnej.

Odpowiedzi na pytania dotyczące znaczenia emocji znajdujemy m.in. w badaniach prof. Karen Arnold z Uniwersytetu Bostońskiego, która przeanalizowała dokładnie kariery najlepszych absolwentów szkół średnich z Illinois, odznaczających się wysokim IQ. W pracy zawodowej odnosili oni umiarkowane sukcesy, a wynik IQ zupełnie nie przekładał się na poczucie szczęścia i zadowolenia z życia (Arnold 1995). Również D. Goleman wskazywał, że brak umiejętności społecznych, stanowiących zasadniczą część inteligencji emocjonalnej, może powodować, że nawet osoby o najwyższym ilorazie inteligencji racjonalnej – IQ, nie potrafią właściwie postępować w kontaktach z innymi ludźmi (Goleman 1997). Emocje i intelekt stanowią bowiem dwie połowy jednej całości (tab. 1).

W wyniku tych i podobnych obserwacji pojęcie inteligencji poszerzono, a Peter Salovey z Uniwersytetu Yale i John Mayer z Uniwersytetu w New Hampshire wprowadzili termin **inteligencji emocjonalnej** (*Emotional Intelligence*), zwanej też **inteligencją serca**, przydając temu pojęciu skrót EQ (Mayer, Salovey 1999). Skrót EQ (rozwijany jako *Emotional Intelligence Quotient* lub *Emotional Quality*) celowo nasuwa na myśl standardową miarę siły umysłu – IQ (ilorazu inteligencji racjonalnej).

IQ i EQ współdziałają ze sobą – jeden bez drugiego jest niepełny i nieskuteczny. IQ bez EQ może zapewnić najwyższą ocenę w teście, ale nie zagwarantuje powodzenia w życiu. Wskazując na znaczenie inteligencji emocjonalnej, zakłada się, że człowiek nie jest w stanie kierować ludźmi, jeżeli nie potrafi „dogadać się” z samym sobą. Szacuje się nawet, że sukces zawodowy menadżera w 80% zależy od inteligencji emocjonalnej i tylko w 20% od ilorazu inteligencji (Goleman 1997).

Badacze tematu wskazywali, iż mając wysoki EQ można w pełni doświadczać pojawiających się uczuć i naprawdę **poznać siebie**, można

też **odpowiednio kształtować stosunki z innymi**, perswadować i wpływać na innych, sprawiać, że czują się w naszej obecności swobodnie (Segal 1997). Nieco upraszczając można bowiem rzec, że **inteligencja emocjonalna** to ten wymiar naszej inteligencji, który odpowiedzialny jest za **umiejętność zarządzania samym sobą i naszymi związkami z innymi** (Lynn 2005). Poszerzając to wyjaśnienie można dodać, że inteligencja emocjonalna obejmuje złożone zachowania, umiejętności, wierzenia i wartości, które umożliwiają danej osobie skuteczne realizowanie własnej wizji i misji (Merlevede i in. 2008).

Tabela 1. Różnice między EQ i IQ
Table 1. Differences between EQ and IQ

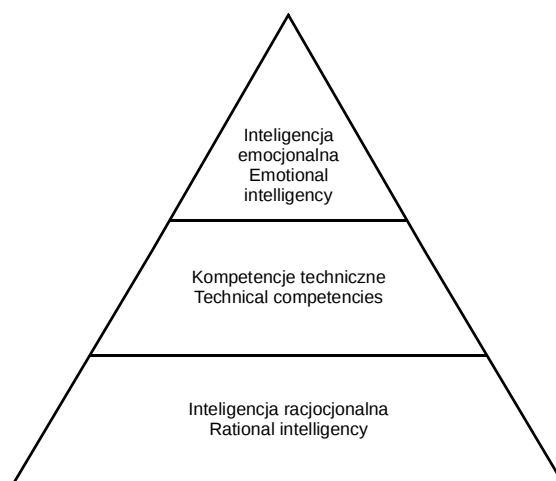
Dwa rodzaje inteligencji: IQ ≠ EQ Two types of intelligence: IQ ≠ EQ	
Inteligencja racjonalna – IQ (akademicka, umysłu, poznawcza lub kognitywna): Rational intelligence – IQ (academic/mind/ empirical/cognitive IQ): umiejętność analizy stanu rzeczy ability to analyze the state of things umiejętność syntezy przypadków w wiedzę ogólną ability to synthesize individual cases into general knowledge kojarzenie faktów association of facts umiejętność wyciągania wniosków (dedukcja) ability to make conclusions (to deduct)	Inteligencja emocjonalna – EQ (inteligencja serca): Emotional intelligence – EQ (intelligence of the heart): rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków recognizing own emotions and their consequences dążenie do osiągnięć, trwałość w realizacji celów pursuit of achievements, persistence in goal realization rozumienie innych understanding of others organizowanie współdziałania arranging cooperation
O tym, jak wysokie IQ ma dana osoba, w dużym stopniu decydują predyspozycje genetyczne. Z wiekiem IQ może się zmienić, ale raczej nie bardziej niż o 15 punktów, przy założeniu, że współczynnik IQ od 85 do 115 punktów wskazuje na średnią inteligencję The IQ level of an individual depends largely on genetic predispositions. With age, IQ level can change but by no more than 15 points, assuming that IQ of 85 to 115 indicates average intelligence	Inteligencja emocjonalna (EQ) jest wyuczona. Poziom EQ może ulegać bardzo poważnym zmianom Emotional intelligence (EQ), on the other hand, can be learned. The EQ level can undergo serious changes

Źródło: opracowanie własne.
Source: author's own elaboration.

Umiejętności wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej są synergiczne względem umiejętności umysłowych; najlepsi wykonawcy posiadają i jedno, i drugie. Jednak im bardziej skomplikowana jest praca, tym większe znaczenie odgrywa przy jej wykonywaniu inteligencja emocjonalna, choćby dlatego, że niedostatek tych umiejętności może przeszkadzać w wykorzystywaniu wiedzy fachowej czy intelektu danej osoby. Doug Lennick, wiceprezes American Express Financial Advisors, ujął to tak:

Umiejętności, które potrzebne są do odniesienia sukcesu, zaczynają się od sprawności intelektu, ale po to, by wykorzystać składające się na tę potencjalną siłę wszystkie talenty, potrzebna jest też kompetencja emocjonalna. Powodem tego, że nie możemy dysponować wszystkimi zdolnościami ludzi, jest ich niekompetencja emocjonalna (Goleman 1999).

Jak wskazano na rysunku 1, inteligencja racjonalna (IQ) w znacznym stopniu decyduje o możliwościach człowieka w zakresie zdobywania i wykorzystywania kompetencji technicznych. **IQ stanowi więc kompetencję progową, pozwalającą na rozwój zawodowy. Najwyżej umiejscowiona jest jednak inteligencja emocjonalna (EQ).**



Rys. 1. Miejsce inteligencji racjonalnej, inteligencji emocjonalnej i kompetencji technicznych w rozwoju człowieka (opracowanie własne na podstawie: Goleman 1999; Krokowski, Rydzewski 2002)

Fig. 1. Position of rational intelligence, emotional intelligence and technical competencies in the development of an individual (author's own elaboration based on Goleman 1999; Krokowski, Rydzewski 2002)

Z zależności zobrazonej na rysunku 1 wynika wniosek, że im wyższy poziom inteligencji emocjonalnej człowieka i związanych z tym kompetencji, tym większa szansa na jego sukces zawodowy, natomiast posiadanie wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej staje się tym ważniejsze im wyższe stanowisko się zajmuje. Inteligencja emocjonalna nie zastępuje jednak wysokiego IQ, ale stanowi jego uzupełnienie. Człowiek bowiem potrzebuje obu rodzajów inteligencji, aby się rozwijać. Podkreślają to wyraźnie S. Konrad i C. Hendl (2005) wskazując, że **IQ + emocje (EQ) = sukces**.

Zamiana potencjalnych zdolności w kompetencję emocjonalną

By kierowanie emocjami przyczyniło się do powodzenia, kadra kierownicza winna zamienić potencjalne zdolności w kompetencje emocjonalne. Warto bowiem zwrócić uwagę, że (Goleman 1997):

- 1) **inteligencja emocjonalna** określa nasze potencjalne zdolności uczenia się umiejętności praktycznych związanych z naszymi emocjami,
- 2) natomiast nasza **kompetencja emocjonalna** pokazuje, ile z tych potencjalnych zdolności udało się nam zamienić w bardzo przydatne w pracy umiejętności.

Ad 1. **Inteligencja emocjonalna** nie oznacza po prostu „bycia miłym”, bowiem w kluczowych momentach życia wymaga jednoznacznego i bezpośredniego przedstawienia komuś niewygodnej, ale mającej daleko-siężne skutki prawdy, której ten ktoś unika. Inteligencja emocjonalna nie jest również równoznaczna z pozbyciem się kontroli nad uczuciami. Oznacza ona raczej takie kierowanie nimi, by wyrażane były odpowiednio i skutecznie. Nie jest też prawdą, że kobiety mają wyższą inteligencję emocjonalną niż mężczyźni; każdy z nas ma w zakresie tych umiejętności silne i słabe punkty (Goleman 1997). Wysoka inteligencja emocjonalna sama w sobie nie gwarantuje również, że osoba, która się nią odznacza, potrafi wykorzystać umiejętności emocjonalne w pracy. Oznacza ona tylko tyle, że osoba ta ma bardzo dobre potencjalne możliwości nauczania się tych umiejętności.

Ad 2. Wymierną umiejętnością wywodzącą się z inteligencji emocjonalnej jest **kompetencja emocjonalna**. Jej wynikiem mogą być wybitne osiągnięcia w pracy. Przykładowo:

1. Znakomita obsługa klientów jest rezultatem kompetencji emocjonalnej opierającej się na empatii.
2. Bycie osobą godną zaufania stanowi wyraz kompetencji opierającej się na umiejętności kierowania samym sobą (samoregulacji) czy panowania nad impulsami i emocjami.
3. Brak kompetencji emocjonalnej widać w sytuacji, gdy ktoś ma dużą zdolność empatii, ale nie ma nabytych, czyli wyuczonych, umiejętności, które przekładają się na znakomitą obsługę klientów, bycie znakomitym wychowawcą czy menadżerem – koordynatorem pracy różnych osób.

Kluczowa umiejętność społeczna – empatia jako element EQ

Wśród kompetencji emocjonalnych, szczególną uwagę warto zwrócić na empatię, zaliczaną do grupy kompetencji społecznych (rys. 2). Jest to zgodne z poglądem D. Golemana, który uważa, że kluczową umiejętnością społeczną jest właśnie empatia.

Termin „empatia” jest rozumiany w różny sposób:

1. Według D. Golemana (1997) jest to rozumienie uczuć innych, przyjmowanie ich punktu widzenia oraz poszanowanie różnic w podejściu do rzeczywistości.
2. Według W. Kopalińskiego (1983) empatia oznacza umiejętność wczuwania się w położenie innej osoby lub identyfikowanie się uczuciowe z kimś.
3. W słowniku psychologii empatia to poznawcza świadomość i rozumienie emocji oraz uczuć innej osoby; jest to też reakcja na doświadczenia emocjonalne innej osoby, polegająca na odzwierciedlaniu lub naśladowaniu tej emocji (Reber 2000).
4. W słowniku internetowym empatię zdefiniowano jako uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, czyli rozumienie innych, doskonalenie innych, nastawienie usługowe, świadomość polityczna, tj. rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy i stosunków wśród przedstawicieli władzy (www.wikipedia.pl).

Z powyższego przeglądu definicji wynika, iż empatia obejmuje przede wszystkim **przyjęcie perspektywy innej osoby**. Empatię w biznesie dobrze ilustruje myśl: „Klienta nie obchodzi, co wiesz, dopóki nie przekonasz się, że ci na nim zależy”. Można również założyć, że to właśnie empatia czyni nas bardziej asertywnymi i samoświadomymi, ponieważ dostarcza nam wielu informacji na temat ludzi i naszych relacji z nimi. Wiedza o tym, co czują inni, pozwala nam docenić własną indywidualność. Motywuje ona również i inspiruje działanie, czyniąc je źródłem wewnętrznej siły zarówno pod względem osobistym, jak i społecznym (Segal 1997).

KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE (OSOBISTE) = intrainteligencja (relacje z samym sobą) PSYCHOLOGICAL COMPETENCIES (PERSONAL) = intrainelligence (relation with oneself)	KOMPETENCJE SPOŁECZNE = interinteligencja (relacje z innymi, empatia) SOCIAL COMPETENCIES = interintelligence (relation with others, empathy)
KOMPETENCJE PRAKSEOLOGICZNE = kompetencje sprawnego działania (stosunek do zadań, wyzwań i działań, wynikający głównie z kompetencji osobistych, np. motywacja, zarządzanie stresem, zarządzanie czasem) PRAXEOLOGICAL COMPETENCIES = competencies of efficient conduct (attitude towards tasks, challenges and actions; resulting mainly from personal competencies, e.g. motivation, stress management, time management)	

Rys. 2. Części składowe inteligencji emocjonalnej – kompetencje psychologiczne, społeczne i prakseologiczne (opracowanie własne)

Fig. 2. Elements of emotional intelligence – psychological, social and praxeological competencies (author's own elaboration)

Współodczuwać z kimś, to znaczy mieć żywy udział w jego życiu emocjonalnym. Empatia ma więc także **wymiar moralny**. Korzeni moralności należy bowiem szukać również w zdolności uczuciowego utożsamiania się z inną osobą, Wczuwanie się w cierpienie drugiego człowieka i angażowanie się w nie budzi chęć działania i niesienia pomocy. Życie bez empatii może prowadzić do okrutnych zbrodni, gdyż ich sprawcy nie są zdolni do odczuwania wraz z ofiarami bólu, który im zadają. Empatia jest więc ważną i niezbędną umiejętnością w służbie integracji społeczeństwa.

Inteligencja emocjonalna w pracy hotelarza

Charakteryzując inteligencję emocjonalną oraz jej części składowe, nietrudno dojść do wniosku, że jest to umiejętność niezbędna w pracy hotelarza. Cechą zawodu hotelarza jest bowiem konieczność poradzenia sobie z miłą obsługą nieustannie zmieniających się ludzi odwiedzających hotel i zmuszających do konkretnego, niestereotypowego, podejścia do ich indywidualnych potrzeb i wymagań. Tu nie wystarczy znajomość procedur i rutyna. By być dobrym hotelarzem należy posiadać zdolność empatii, interesować się zachowaniem człowieka i chcieć poznać mechanizmy rządzące relacjami między ludźmi. Poszczególne stanowiska pracy w hotelu wymagają zróżnicowanych umiejętności, niemniej jednak są cechy, które powinny charakteryzować hotelarzy pracujących bezpośrednio z gośćmi oraz kadrę kierowniczą hoteli. Wskazano na to w tabeli 2.

EQ w pracy na stanowisku *concierge*

Umiejętności inteligencji emocjonalnej szczególnie wyraźnie przydają się na stanowisko *concierge* hotelowego. *Concierge* to nazwa stanowiska jednego z podstawowych pracowników recepcji, zwłaszcza dużych sieci hotelowych¹. W języku francuskim słowo to ma kilka znaczeń, a najbardziej istotne to: dyskrecja, cierpliwość, kurtuazja, chęć niesienia pomocy innym. Jednocześnie są to podstawowe cechy kandydata na *concierge* (Bortniak 2005).

¹ Historia *concierge* sięga czasów średniowiecza. Słowo *concierge* jest pochodną francuskiego słowa *comte des cierges* i określa osobę, która wiedziała o wszystkich wydarzeniach odbywających się w pałacu, ponieważ odpowiadała za utrzymanie palących się świec w wykorzystywanych pomieszczeniach. Z czasem tę osobę obciążono obowiązkiem zadbania o notabli wizytujących pałac oraz spełnianie ich życzeń. Ogromny wpływ na rozwój tego zawodu wywarł boom w turystyce w latach 20. ubiegłego stulecia, kiedy to bardzo modne stały się podróże pociągami i parowcami. Wówczas w szwajcarskich Grand Hotelach utworzono stanowisko „portiera w holu”, który był pierwszym nowoczesnym *concierge* odpowiedzialnym za gości. Owo dbanie o gości (nie tylko notabli) jest również wyróżnikiem współczesnego stanowiska *concierge*.

Tabela 2. Cechy i umiejętności hotelarzy powiązane z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej

Table 2. Hoteliers' traits and skills, associated with high level of emotional intelligence

Cechy / Traits		Umiejętności / Skills
Gościnność / Hospitality Wysoka kultura osobista i zawodowa / High personal and professional culture Duże wyczucie tactu Tactfulness Opanowanie / Self-restraint Dyskrecja / Discretion Cierpliwość / Patience Powściągliwość / Moderation Wyrozumiałość Understanding Tolerancja / Tolerance Wysokie poczucie obowiązku i odpowiedzialności High sense of duty and responsibility Elastyczność / Flexibility Uczciwość / Honesty Szybka orientacja High acumen Dobra pamięć / Good memory Zdyscyplinowanie Self-discipline Komunikatywność (ale nie gadatliwość) Communicativeness (but not talkativeness) Poczucie humoru (lecz nie wesołkowatość) Sense of humor (but not goofiness) Dbłość o higienę osobistą High personal hygiene Dobra prezencja Good appearance Dokładność i rzetelność Accuracy and reliability	 EQ inteligencja emocjonalna (samoświadomość, umiejętności interpersonalne oraz prakseologiczno-organizacyjne) a cechy i umiejętności dobrego hotelarza EQ emotional intelligence (self consciousness, interpersonal and praxeological-organizational skills) in relation to traits and skills of a good hotelier 	Zachowanie dystansu (uprzejmość a nie poufalość, empatia, lecz bez osobistego zaangażowania) / Keeping distance (kindness without intimacy, empathy without personal engagement) Samokontrola / Self-control Szybkie przyswajanie wiedzy Quick learner Obsługa urządzeń biurowych Office appliances proficiency Łatwość adaptacji do nowych warunków / Easy adaptation to new conditions Uważne słuchanie Attentive listening Znajomość języków obcych Knowledge of foreign languages Panowanie nad wyrazem twarzy / Face mimic control Szybkie podejmowanie decyzji Quick decision making Umiejętność pracy w stresujących warunkach Ability to work under stressful conditions Mile i pożądane nawyki: Kind and desired habits: – uśmiech / smile – nawiązywanie kontaktu wzrokowego z gościem eye contact with the guest – punktualność / punctuality – stosowanie zasad <i>savoir-vivre</i> (używanie słów „proszę”, „dziękuję”, „przepraszam”) / applying <i>savoir-vivre</i> at work (using such phrases as: "please", "thank you", "I am sorry")

Źródło: modyfikacja własna opracowań: Martin (2006), Oparka, Nawrocka (2006) / Source: author's own modification of the following elaborations: Martin (2006), Oparka, Nawrocka (2006).

Nie tylko w hotelach znajdujemy takie stanowisko pracy, chociaż to branża hotelarska wykorzystuje cechy dobrego *concierge* w największym stopniu. *Concierge* to również rezydenci witający klientów w siedzibach międzynarodowych firm czy w luksusowych apartamentowcach, dbający o najdrobniejsze sprawy właścicieli, czy też agenci turystyczni witający gości z obcych krajów.

W Polsce jak dotąd *concierges* zatrudniani są jedynie w największych pięciogwiazdkowych hotelach sieciowych dbających o wysoki standard usług. *Concierge* jest wizytówką hotelu i jego ambasadorem, gdyż dba o zadowolenie gościa. Stanowiska takie występują w markowych hotelach w rozwiniętych krajach świata.

Concierges zrzeszeni są w wielu stowarzyszeniach. Do najbardziej prestiżowych należy Stowarzyszenie *Les Clefs d'Or* (Złote Klucze). Stowarzyszenia zdefiniowały Kodeks Etyczny zawodu *concierge* hotelowego. Zawarto w nim wymaganie, by osoby wykonujące tę pracę przestrzegały surowych zasad etycznych oraz posiadały wiele umiejętności i predyspozycji wynikających z rozwiniętej inteligencji emocjonalnej (opisanych w tabeli 2). Zawód *concierge* wymaga interdyscyplinarnej wiedzy z zakresu hotelarstwa, socjologii, psychologii, *savoir-vivre`u*, zainteresowania światem i ludźmi². *Concierge* jest przedstawicielem hotelu, a poprzez swoje działania promuje najwyższe standardy profesjonalnej usługi. Cechuje się dystygowaną elegancją oraz dbałością o reputację hotelu, w którym pracuje.

Do zadań dobrego *concierge* można zaliczyć (Bortniak 2005):

- czuwanie nad bezpieczeństwem gości,
- dbałość o reputację hotelu,
- znajomość szczegółowego planu wydarzeń dnia w hotelu, aby móc bezbłędnie kierować gości w odpowiednie miejsce,
- spełnianie indywidualnych potrzeb gości: od zamówienia kwiatów, rezerwacji biletów, planowania wycieczek, po aranżację spędzania wolnego czasu poza hotelem,
- informowanie gości z zagranicy o możliwości zjedzenia dobrej kolacji; *concierge* musi być wówczas pewien, jakie miejsce poleca,

² W Polsce szkoleniami na stanowisko *concierge* zajmuje się m.in. Akademia Concierge, prowadząca cykl szkoleń poświęconych kulturze obsługi klientów na najwyższym poziomie. Kursy organizowane są w Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu oraz Krakowie (www.concierge.pl, www.e-hotelarz.pl).

wcześniej musi zadzwonić do restauracji i poprosić o specjalne powitanie i obsługę gościa oraz zarezerwować stół,

– odpowiedzialność za przyjemności i miłe doświadczenia gości, którzy przybywają do hotelu i zwracają się do niego z prośbą.

EQ w modelu 7E

Obsługa klientów, która wywiera na nich trwałe, dobre wrażenie, to więcej niż gościnność. Z uwagi na niematerialność usług hotelarskich istotną kwestią staje się kształtowanie stabilnego w czasie poziomu obsługi. W tym celu hotele wprowadzają standardy obsługi klienta. Ideę tych standardów dobrze opisuje **model 7E** (Martin 2006; Nawrocka, Oparka 2007):

1. **Education** – ciągłe uczenie się i doskonalenie swojej wiedzy na temat danego hotelu, zmian i potrzeb oczekiwanych klientów, jak i innych przeobrażeń zachodzących w otoczeniu.

2. **Engagement** – przyrzeczenie wypełnienia obietnic, solidność i dobra komunikacja.

3. **Ethics** – zachowania etyczne, zdobycie zaufania klienta poprzez szczerość, wiedzę, umiejętności i profesjonalne zachowanie.

4. **Effect** – działanie, robienie tego, co należy i tego, czego wymaga klient w odpowiednim czasie, czyli wywiązywanie się z obietnic danych klientowi.

5. **Empathy** – umiejętność rozpoznawania i potwierdzania stanu emocjonalnego innej osoby.

6. **Exterior** – dobre prezentowanie się – to nie tylko dobra prezencja pracowników, ale też wygląd wnętrza hotelu.

7. **Effectiveness** – skuteczność i osiągnięcie zamierzonych celów w obsłudze klienta.

Niektóre elementy modelu 7E dość łatwo można opisać w postaci standardów postępowania (np. z grupy *exterior* czy *effectiveness*), inne zaś nie poddają się temu zabiegowi tak łatwo. Mowa tu o elementach z grupy *empathy* czy *ethics*, w których najwyraźniej występują umiejętności związane z inteligencją emocjonalną pracowników hotelu. Trudną próbę opisu zachowań z tej grupy podjęto m.in. w metodzie **touch-**

points, czyli metodzie „małych gestów” (Bzdawka 2006; Oparka, Nawrocka 2007). Polega ona na zdefiniowaniu wszystkich punktów kontaktu personelu obsługowego z klientem, ocenie ważności poszczególnych punktów dla procesu obsługowego i wykorzystaniu w procesie komunikacji tych najistotniejszych³.

Goście zwracają uwagę na takie małe gesty i nagradzają hotele swoją lojalnością.

Uwagi końcowe

Korzyści wynikające z wysokiego EQ w relacjach zawodowych wciąż rosną. Wysokie EQ wydaje się być przydatne zwłaszcza w pracy kierowniczej oraz w sferze usług, w tym również w hotelarstwie:

1. EQ w pracy kierowniczej. Skuteczni przywódcy tworzą klimat sprzyjający osiąganiu znakomitych wyników i wyzwają w pracownikach poczucie dumy i celowości ich pracy. Tworzenie takiego klimatu wymaga od liderów wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej. EQ wywiera bowiem znaczący wpływ na końcowe wyniki, znacznie je zwiększając. Być może więc jako przesłanie dla kierowników należałoby przytoczyć przestrożę „Zanim zaczniesz zajmować się innymi, najpierw zajmij się sobą”.

2. EQ w hotelarstwie. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej zarówno u kierownika, jak i u każdego człowieka wymaga zaangażowania we własny rozwój. W artykule podjęto próbę wskazania, że zaangażowanie w rozwój inteligencji emocjonalnej stanowi niezbędny element świadczenia usług hotelarskich na wysokim poziomie. Niektóre elementy inteligencji emocjonalnej były już częściowo poruszane w literaturze z zakresu usług turystycznych, np. jakość usług (Ławicki 2003; Adamowicz, Wolak 2004; Witkowski, Kachniewska 2005; Martin 2006), komunikacja, psychologia pracownika i gościa (Gracz, Sankowski 2001; Pearce-Clevedon 2005, Ostrowski 2006; Winiarski, Zdebski 2008), ale całość zagadnień

³ Przykładowo:

1) właściciel hotelu podchodzi do każdego stolika w restauracji i wita się z gośćmi, pyta czy dobrze się bawią i czy smakuje im posiłek;

2) znając preferencje danego gościa, personel obsługujący wcześniej przygotowuje listę z jego potrzebami i wręcza mu ją przy zameldowaniu.

związanych z EQ zasługuje na więcej uwagi. Warto wobec tego polecić tu ogólne pozycje poświęcone EQ, na które wskazano w bibliografii, jak i jedną z pierwszych prób zwrócenia uwagi na to zagadnienie w usługach turystycznych autorstwa L. Turosa (2002).

Bez wysokiego EQ niemożliwym wydaje się bowiem spełnienie zaleceń dotyczących cech i umiejętności dobrego hotelarza (tab. 2). I chociaż wysoka inteligencja emocjonalna sama w sobie nie gwarantuje, że osoba, która się nią odznacza, potrafi wykorzystać kompetencje i umiejętności emocjonalne w pracy, to jednak oznacza, że osoba ta ma bardzo dobre potencjalne możliwości ciągłego uczenia się tych umiejętności i zastosowania ich z sukcesem.

Podsumowując, stawiam tezę, że **inteligencja emocjonalna to po prostu mądrość życiowa**, która niestety wyginęła wraz z narastaniem tempa życia, a teraz wraca do nas w wersji naukowej. W każdej z tych wersji, jest to jednak umiejętność bardzo nam wszystkim potrzebna.

Literatura

- Adamowicz J., Wolak G., 2004, *Jak być hotelarzem*, Krakowska Szkoła Hotelarska, Kraków.
- Arnold K.D., 1995, *Lives of promise: What becomes of high school valedictorians*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bortniak S., 2005, *Klucz do gościnności*, Nowoczesna Firma (www.nf.pl, 18.8.2005).
- Bzdawka J., 2006, *Insider: Cohesive distribution solutions: Myth or reality?* (www.hotelexecutive.com).
- Goleman D., 1997, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań.
- Goleman D., 1999, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań.
- Gracz J., Sankowski T., 2001, *Psychologia w turystyce i rekreacji*, Akademia Wychowania Fizycznego, Poznań.
- Konrad S., Hendl K., 2005, *Inteligencja emocjonalna. Poradnik z zestawem ćwiczeń*, Wyd. Videograf II, Katowice.
- Kopaliński W., 1983, *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Krokowski M., Rydzewski P., 2002, *Zarządzanie emocjami: inteligencja emocjonalna: vademecum użytkownika*, Wyd. Imperia, Łódź.
- Lindenfield G., 1997, *Samokontrola emocjonalna*, Wyd. Amber, Warszawa.
- Lynn A., 2005, *Inteligencja emocjonalna. EQ w miejscu pracy – 50 ćwiczeń*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.

- Ławicki J.S., 2003, *Partnering: nowa jakość w kontaktach z klientami*, Wyd. Kurier-Press, Szczecin.
- Martin W.B., 2006, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mayer J., Salovey P., 1999, *Czym jest inteligencja emocjonalna?* [w:] Salovey P., Sluyter D., *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Merlevede P., Bridoux D., Vandamme R., 2008, *Rozwój inteligencji emocjonalnej – 7 kroków wewnętrznej przemiany*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Nawrocka E., Oparka S., 2007, *Obsługa klienta w hotelu*, Turystyka i Hotelarstwo, 11.
- Oparka S., Nawrocka E., 2006, *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie. Skrypt praktycznej nauki zawodu*, Wyd. Maria, Nowa Ruda.
- Ostrowski D., 2006, *Zachowania nabywców usług turystycznych*, Zeszyty Naukowe ALMAMER, nr 3, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Pearce-Clevedon P.L., 2005, *Tourist behaviour: themes and conceptual schemes*, Channel View Publications, No. 7, Clevedon.
- Reber A.S., 2000, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Segal J., 1997, *Jak pogłębić inteligencję emocjonalną*, Wyd. J. Santorski and Co., Warszawa.
- Tallar G., 2007, *ABC inteligencji emocjonalne w praktyce*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- Turos L., 2002, *Turystyka i inteligencja emocjonalna: funkcjonowanie i rozwijanie inteligencji emocjonalnej w różnorodnych sytuacjach turystycznych*, Wszechnica Polska – Ypsilon, Szkoła Wyższa TWP w Warszawie, Warszawa.
- Winiarski R., Zdebski J., 2008, *Psychologia turystyki*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Witkowski Cz., Kachniewska M., 2005, *Hotelarstwo*, cz. 3: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa.
- Zimbardo P., 2009, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

**Mind intelligence and heart intelligence – inseparable aspects
of managerial work in the hotel industry**

Summary

The article depicts differences between the so-called academic intelligence (measured by IQ score) and emotional intelligence (EQ) and describes the elements of emotional intelligence – psychological, social and praxeological competences. The thesis has been advanced that high EQ seems to be useful,

especially in managerial work in the field of services, including hotel industry. An attempt was made at indicating that development of emotional intelligence is an essential element of delivering high-level hospitality services. Without high EQ, it seems impossible to meet the requirements concerning features and skills of a good hotelier.

Translated by Patryk Marczuk