

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurczyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski , Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień , The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomątowska , Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Henryk Bieniok

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

INTELIGENCJA EMOCJONALNA MENEDŻERA

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na znaczenie inteligencji emocjonalnej (IE) w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Po wyjaśnieniu samego pojęcia IE podano kilka przykładów obrazujących wpływ tej kategorii na wyniki ekonomiczne organizacji oraz na sprawność działania menedżerów. Podjęto próbę mierzenia inteligencji emocjonalnej. Wskazano także kilka sposobów i zaleceń w sprawie dalszego doskonalenia IE menedżerów.

Słowa kluczowe: inteligencja emocjonalna, składniki IE, mierzenie inteligencji emocjonalnej.

1. Wstęp

Obserwując postawy i zachowania bardzo wielu osób zajmujących wysokie stanowiska w zarządach różnych organizacji, a także sprawujących wysokie urzędy państwowe i samorządowe, można zauważyć, że uderza dość powszechny brak nie tylko wiedzy z zakresu zarządzania, ale również dobrego wychowania i tego, co dzisiaj nazywamy inteligencją emocjonalną. Dość powszechne są publiczne spory, przepychanki, połajania, wulgaryzmy oraz zarzuty i pomówienia o złą wolę i złe intencje, podejrzenia o błędne rozwiązania i nieczne czyny, a język różnych debat nie przystoi osobom zajmującym tak wysokie stanowiska. „Cała para idzie wtedy w gwizdek”, a nie w deklarowane przez wszystkich proefektywnościowe mechanizmy napędzające gospodarkę czy rozwój organizacji.

Wydawałoby się, że osoby sprawujące władzę powinny mieć świadomość wyrażanych w ten sposób szkód, ale tak nie jest. Ważne są pozorne własne korzyści oraz wątpliwe profity reprezentowanych przez siebie organizacji, a nie dobro wspólne. Mało która z tych osób wierzy, że lepiej kooperować, niż walczyć, ponieważ każda walka zawsze wyniszcza obie strony sporu. Zdziwiająco duża jest nadal liczba menedżerów, którzy mimo wysokiej inteligencji ogólnej (akademickiej), wiedzy i kompetencji merytorycznych nie osiągają sukcesów w swojej działalności kierowniczej. Dotyczy to zresztą nie tylko menedżerów.

Stoimy na stanowisku, że nie może być dobrym menedżerem, samorządowcem czy politykiem człowiek niedorozwinięty emocjonalnie, bez wcześniejszego ukształtowania swego charakteru drogą pozbycia się tak odpychających i w znac-

nym stopniu neurotycznych przypadłości, jak pycha, arogancja, pogarda, nienawiść, buta i egoizm, agresja, nastawienie konfrontacyjne i antagonistyczne, próżność, chępliwość, zarozumiałość, nieuprzejmość, bezwzględność, kłamstwo, podejrzliwość, zawiść i kłótniwość, nieumiejętność panowania nad złością i gniewem, skłonność do ubliżania, konfliktowość, nadmierny krytycyzm w stosunku do innych czy przerost poczucia własnej ważności i wiara w swoją nieomylność. Taki człowiek to klasyczny „wampir emocjonalny”, pełen negatywnych emocji, a więc wiecznie skonfliktowany z najbliższymi, surowy, zimny, szorstki i niezdolny do empatii oraz autokrata niezdolny do empatii, a także dostrzegania uczuć i potrzeb innych ludzi.

Zwrócił na to uwagę nie tak dawno, bo w latach dziewięćdziesiątych XX w., D. Goleman [2007] w swoich ciekawych i w pewnym sensie przełomowych bestsellerach na temat inteligencji emocjonalnej. Pojęcie to zostało uznane współcześnie za najbardziej użyteczne nowe zjawisko w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Carr 2009, s.129].

Wyniki badań D. Golemana i jego współczesnych dowodzą, że nawet wysoki iloraz inteligencji ogólnej oraz wiedza i kompetencje fachowe nie mogą zrekomensować braków w inteligencji emocjonalnej. Ignorancja emocjonalna i niska kultura duchowa ludzi w postaci braku wrażliwości na potrzeby i poglądy drugiego człowieka, niedostatków empatii, samoświadomości i (samo)kontroli nad swymi emocjami, a także arogancja i autokratyzm mogą przekreślić nawet najlepsze osiągnięcia ekonomiczne czy polityczne. Taki człowiek nie tylko nie jest dobrym i mądrym menedżerem czy kierownikiem, samorządowcem lub politykiem, ale także dobrym małżonkiem, rodzicem lub przyjacielem. Nie jest po prostu dobrym, miłym, przyjacielskim i ciepłym emocjonalnie człowiekiem, jakim powinien być.

Jeśli kogoś traktujesz ciepło i z szacunkiem oraz za pomocą gestów i słów dajesz mu do zrozumienia, że wiele dobrego się po nim spodziewasz, to prawie zawsze twoje pozytywne oczekiwania się spełniają. Dlatego zawsze, kiedy coś komuś mówimy, zastanówmy się nad tym, jaki skutek wywołają te słowa w drugiej osobie. Czy to, co mówimy, przyczyni się do spełnienia naszych celów i oczekiwań? Czy zmotywuje naszego rozmówcę pozytywnie (albo negatywnie)? Czy nasze słowa go pozytywnie zainspirują i zaktywizują, czy też zdołują? Mimo że są to rzeczy oczywiste, wielu menedżerów nie zdaje sobie z tego sprawy. Kiedy jednak sobie to uświadomi, może już być za późno na budowanie harmonii i właściwych relacji między ludźmi.

Potencjał inteligencji emocjonalnej emanuje z nas w postaci ciepłych lub zimnych słów i gestów. Słowa i mowa ciała są potęgą w budowaniu relacji i kontaktów z innymi ludźmi. Pamiętajmy, że złe słowa są przyczyną wszelkich wojen, zabójstw, rozwodów oraz zrywania współpracy i przyjaźni. Słowa i gesty są więc nośnikami dobrej albo złej energii, która wywołuje w innych odpowiednie reakcje. Są to reakcje adekwatne do naszych słów i gestów. To właśnie słowa i mowa ciała łączą ludzi – albo ich dzielą. Jeśli emanujemy ciepłem, czyli miłością, tolerancją, dobrocią,

akceptacją, wdzięcznością czy szacunkiem, to w odpowiedzi otrzymujemy, wprost albo pośrednio, to samo. Kiedy natomiast kierujemy do kogoś wrogie słowa gniewu, złości, nienawiści i podejrzliwości, zostaniemy najprawdopodobniej potraktowani, często ze zwielokrotnioną siłą, tym samym.

Tak jak etyka powinna równoważyć cywilizację techniczną, tak inteligencja emocjonalna powinna być równorzędna, a nawet wyprzedzać i wspierać inteligencję ogólną. Każdy menedżer i ekspert powinien mieć wiedzę w dwóch dziedzinach. Jedną z nich to wiedza merytoryczna w swojej dziedzinie, a druga to umiejętności w zakresie porozumiewania się z ludźmi. Jeśli chce, aby jego pomysły uzyskały status wykonalności, musi zebrać i przekonać odpowiednią liczbę zwolenników. Zatem nie tyle ważny jest iloraz inteligencji (IQ), ile to, do jakiego stopnia inteligentna osoba wykorzystuje swą inteligencję na co dzień w kontaktach z innymi ludźmi.

Ostatnie badania wykazały, że o sukcesie w życiu nie decyduje w pełni ani wykształcenie, ani doświadczenie, ani nawet iloraz inteligencji ogólnej, lecz czynnik do niedawna niedostrzegany, którym właśnie jest inteligencja emocjonalna. Daniel Goleman mówi na ten temat jeszcze bardziej dosadnie, twierdząc, że **o sukcesie w życiu decyduje bardziej serce niż głowa, czyli silniej emocje i uczucia niż racjonalność**. Tym samym o miejscu w społeczeństwie lub zakładzie pracy oraz o sukcesach zawodowych i osobistych decydują w głównej mierze czynniki niezależne od ilorazu inteligencji ogólnej, mieszczące się bardziej w sferze charakteru człowieka. Chodzi zwłaszcza o inteligencję emocjonalną polegającą na zdolności do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami i emocjami innych ludzi w związkach interpersonalnych [Carr 2009, s. 130].

Stanowisko Golemana, że na sukces zawodowy menedżera aż w 80% wpływa inteligencja emocjonalna, a tylko w 20% inteligencja ogólna [Goleman 2007], nie zostało do tej pory ostatecznie potwierdzone. Wpływ ten wydaje się jednak wysoki, skoro związek między ilorazem inteligencji ogólnej a sukcesem zawodowym zamyka się w najlepszym razie we współczynniku korelacji w wysokości 0,45 [Carr 2009, s. 163]. Oznacza to jednak, co prawda pośrednio, że wpływ inteligencji emocjonalnej na rezultaty naszej pracy, a zwłaszcza pracy zespołowej, jest znaczący.

2. Rola inteligencji emocjonalnej w pracy menedżera

Znaczenie inteligencji emocjonalnej przebija się powoli do świadomości w świecie biznesu, zwłaszcza w dziedzinie kierowania i rozwoju pracowników. Na przykład firma Johnson & Johnson odkryła, że w jej oddziałach na całym świecie osoby będące w połowie swojej kariery zawodowej, u których stwierdzono wysoki potencjał przywódczy, miały wyraźnie lepiej rozwinięte zdolności wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej niż ich mniej obiecujący koledzy [Goleman 2007, s. V]. Nie sprawdzają się więc zaściankowe poglądy, iż IQ jest jedyną możliwą do przyjęcia miarą ludzkich zdolności.

S.P. Robbins i D.A. DeCenzo przytaczają wyniki badań, w których dowodzą, że nowo przyjęci z wysokimi ocenami w zakresie inteligencji emocjonalnej byli 2,6 razy skuteczniejsi niż ci z niskimi ocenami w tym zakresie [Robbins, DeCenzo, s. 369]. Z innych badań opisywanych przez tych autorów, dotyczących wybitnych inżynierów firmy Bell Lab, wynika, że najlepsi z nich, cechujący się wysokim ilorazem inteligencji emocjonalnej, umieli skuteczniej nawiązywać stosunki z innymi osobami. Na razie nie ma jeszcze pewnych i pełnych naukowych dowodów, by twierdzić, że rola inteligencji emocjonalnej w kreowaniu sukcesu zawodowego jest decydująca, chociaż długookresowe badania w tej kwestii nadal trwają i zdają się potwierdzać wyjątkowe znaczenie inteligencji emocjonalnej. Z badań tych wynika, że im wyższy iloraz inteligencji emocjonalnej i kompetencji przywódczych, tym większa jest szansa na sukces nie tylko we własnej pracy zawodowej, ale także w pracy zespołowej. Zależność ta rośnie w miarę przesuwania się w górę w procesie kariery zawodowej i społecznej.

Z badań i obserwacji zachowań ludzi biznesu wynika, że tylko ok. 40-45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego oraz z inteligencji ogólnej. W pozostałych przypadkach decydowała ciągła praca nad sobą i pracowitość, a także ciepły, spokojny charakter, czyli osobowość, a w niej najważniejsza okazała się grupa cech nazywanych właśnie inteligencją emocjonalną [Bieniok 2007, s. 69]. Wynika z tego, że inteligencja ogólna jest koniecznym, choć niewystarczającym czynnikiem sukcesu. Tym decydującym warunkiem jest inteligencja emocjonalna, bez której nawet najinteligentniejsi ludzie tego sukcesu nie doświadczają.

D. Goleman podkreśla, że nasza inteligencja emocjonalna określa jedynie potencjalne możliwości nauczania się podstaw samokontroli, samoregulacji czy zarządzania swymi emocjami. Zupełnie czymś innym są kompetencje emocjonalne pokazujące, ile z tych potencjalnych możliwości udało nam się zrealizować w postaci konkretnych umiejętności w miejscu pracy [Goleman 2007, s. X]. Aby osiąść np. kompetencje emocjonalne w postaci sprawnej obsługi klientów czy pracy zespołowej, wymagane jest wcześniej posiadanie odpowiednich zdolności emocjonalnych, na których kompetencje te się nadbudowuje. Dlatego kompetencje emocjonalne są umiejętnościami wyuczonymi w odróżnieniu od potencjalnych możliwości tkwiących w naszej inteligencji emocjonalnej. Wynika z tego, że posiadanie odpowiedniej zdolności z zakresu inteligencji emocjonalnej jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym do wykazania się daną kompetencją czy umiejętnością społeczną [Goleman 2007, s. X].

Iloraz inteligencji ogólnej jest nadal dosyć dobrym prognostykiem tego, czy potrafimy sobie poradzić z trudnymi wyzwaniem intelektualnymi, zwłaszcza w sferze techniki i technologii. Chodzi zwłaszcza o procesy generowania innowacji produktowych i technologicznych; lecz IQ nie do końca sprawdza się w procesie poszukiwania utalentowanych przywódców. Tutaj zdolności z zakresu inteligencji emocjonalnej zdają się stanowić czynnik decydujący, pozwalający najlepiej przewidzieć,

kto spośród bystrych pracowników będzie najlepszym szefem. Poza tym taką dziedziną wymagającą wysokiej inteligencji emocjonalnej jest generowanie innowacji zarządczych, zwłaszcza w sferze zarządzania personelem, organizowania pracy zespołowej, marketingu, logistyki i finansów.

Badania dowodzą, że im wyższe stanowisko, tym niżej liczą się wskaźniki IQ i umiejętności techniczne [Goleman 2007, s. IX]. Natomiast na najwyższych szczeblach zarządzania modele kompetencji przywódczych składają się zwykle w 80-100% ze zdolności emocjonalnych [Goleman 2007, s. IX]. Takie cechy inteligencji emocjonalnej, jak samoświadomość, panowanie nad destrukcyjnymi emocjami i empatia, stają się oczywistymi cechami, które trzeba posiadać, aby awansować na stanowiska kierownicze. Inteligencja emocjonalna góruje zatem nad IQ głównie w „miękkich” dziedzinach, w których inteligencja ogólna jest relatywnie mniej ważna dla osiągnięcia sukcesu zawodowego. Podobnie wypowiada się na ten temat J. Welch, legendarny szef General Electric. Niektórzy twierdzą wręcz, że dyrektorów generalnych zatrudnia się głównie ze względu na inteligencję i wiedzę z zakresu biznesu, a zwalnia z powodu braku inteligencji emocjonalnej. Natomiast na niższych stanowiskach dobrymi prognostykami są nadal IQ oraz wiedza fachowa w danej specjalności.

Okazuje się, że inteligencja emocjonalna ma także decydujący wpływ na nasze życie prywatne. Nasuwa się tu od razu na myśl cała nasza sfera związków intymnych, rodzinnych i towarzyskich, w których popełniamy nieraz wiele kardynalnych błędów o skutkach ciągnących się przez całe życie. Zauważono również, że wyniki sportowe sławnych olimpijczyków zależą w znaczący sposób od różnych umiejętności psychicznych mieszczących się w obszarze inteligencji emocjonalnej. Dotyczy to zwłaszcza tych dyscyplin, w których decydujące znaczenie ma bezpośrednia rywalizacja między sportowcami. Dlatego psychologowie oraz *coachs* sportowi na wpojenie tych umiejętności zawodnikom poświęcają tysiące godzin treningów i ćwiczeń, które w znaczący sposób poprawiają ich wyniki sportowe.

3. Istota i próby mierzenia inteligencji emocjonalnej

Współcześnie akcentuje się w psychologii najczęściej pięć ważnych cech osobowości, które mają zasadnicze znaczenie w kontaktach międzyludzkich i mieszczą się w obszarze inteligencji emocjonalnej. Wskazuje się wśród nich na:

- 1) ekstrawersję, czyli inaczej towarzyskość, łatwość wyrażania myśli i uczuć, umiejętność nawiązywania kontaktów i aktywność działania,
- 2) altruizm polegający na kierowaniu się w postępowaniu dobrem innych oraz bezinteresowną skłonnością do poświęceń,
- 3) sumienność, czyli stosunek do zadań i obowiązków (samodyscyplina, odpowiedzialność, rzetelność, punktualność),
- 4) ugodowość, a więc stosunek do innych ludzi (empatia, gotowość do ustępstw i kompromisów, brak złośliwości, pozytywne relacje z innymi),

5) otwartość na doświadczenia i cudze poglądy, czyli ciekawość, wyobraźnia oraz brak strachu przed nowością.

Inteligencja emocjonalna jest w znacznym stopniu synonimem większości tych cech osobowości, które wyrażają się w kierowaniu uwagi i zainteresowań na świat zewnętrzny, łatwości nawiązywania kontaktów z ludźmi oraz dużej potrzebie działania. Takiej inteligencji nie posiadają introwertycy, czyli osoby skupiające się przede wszystkim na sobie, nie umiejący wyczuwać emocji, powściągliwi w wyrażaniu uczuć i nie wykazujący zbytniego zainteresowania światem zewnętrznym [Zimbardo, Johnson, McCann 2010].

W języku polskim istnieje kilkaset słów określających różne pozytywne emocje, zachowania, uczucia i cechy ludzkiego charakteru wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej. Trudno byłoby je wszystkie wymienić, zwłaszcza że wiele z nich ma charakter synonimów i znaczeniowo wzajemnie na siebie zachodzi. Gdyby podjąć próbę wyspecyfikowania pozytywnych cech osobowości i zachowań mieszczących się w ramach inteligencji emocjonalnej i podnoszących jej wartość oraz klasę człowieka, który je posiada, to do najważniejszych atrybutów takiej osoby należą: serdeczność, szacunek, szlachetność, skromność, pokora, spokój, uprzejmość, wielkoduszność, wspaniałomyślność, współczucie, sprawiedliwość, prawdomówność, zaufanie, odpowiedzialność, radość i poczucie humoru, optymizm, przyjazne usposobienie, otwartość, opanowanie nerwów, empatia, altruizm, nastawienie na integrację i kompromis oraz jeszcze wiele innych cech charakteru.

Prekursorem oraz inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był H. Gardner [Gardner 1989], który wyróżnił w niej:

- **inteligencję intrapersonalną** zawierającą umiejętności związane z rozumieniem i regulowaniem własnych emocji (relacje z samym sobą),
- **inteligencję interpersonalną** polegającą na umiejętności rozumienia i radzenia sobie ze związkami międzyludzkimi (relacje z innymi).

Bardziej szczegółowo zbadali i zdefiniowali morfologię inteligencji emocjonalnej D.R. Caruso i P. Salovey, którzy wyróżnili w inteligencji emocjonalnej cztery następujące składniki [Caruso, Salovey 2009, s. 8-9]:

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych i cudzych emocji,
- wykorzystywanie emocji w procesie myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami.

A. Carr bardzo prosto definiuje inteligencję emocjonalną, twierdząc, że jest to zdolność do rozpoznawania i kierowania emocjami własnymi oraz innych osób [Carr 2009, s. 165]. Rozszerzając tę syntetyczną definicję, można by zatem powiedzieć, że inteligencja emocjonalna jest to samoświadomość własnej osobowości i własnych możliwości, umiejętność rozpoznawania, rozumienia, kontrolowania i (samo)regulowania swoich reakcji, a zwłaszcza hamowania gwałtownych emocji i zachowań, panowania nad popędami, moderowania nastrojów, niepoddawania się zmartwieniom oraz wczuwania się w sytuacje i nastroje innych osób, a także radze-

nia sobie w relacjach z innymi i podejmowania takich decyzji, które przyniosą oczekiwane, pozytywne efekty zarówno sobie, jak i innym ludziom. Mówiąc inaczej, inteligencja emocjonalna polega na rozpoznawaniu, rozumieniu oraz panowaniu nad własnymi i cudzymi emocjami, co umożliwia dobrą współpracę z innymi.

Z przedstawionych definicji wynika, że inteligencja emocjonalna polega głównie na zachowaniu „zimnej krwi”, spokoju i ciepła, cierpliwości i zdrowego rozsądku we wszystkich sferach życia, a zwłaszcza w relacjach z innymi ludźmi. Zamiast się kłócić i przekomarzać w miejscu pracy, w małżeństwie, w rodzinie, z przyjaciółmi, a nawet z obcymi, staraj się być w każdej sytuacji dobrym człowiekiem i partnerem działającym na równych prawach ze wszystkimi.

Każdy człowiek posiada jakąś inteligencję emocjonalną. W zależności od cech charakteru oraz zdolności w zakresie radzenia sobie z emocjami jest ona lepsza lub gorsza. Pierwszym i najbardziej uproszczonym krokiem zmierzającym do uświadomienia sobie swojej inteligencji emocjonalnej jest zastanowienie się nad tym, czy nie jesteśmy przypadkiem człowiekiem:

- 1) próżnym, samolubnym, pysznym, wyniosłym,
- 2) impulsywnym, agresywnym, niecierpliwym,
- 3) nieuprzejmym, złośliwym, kłótliwym, konfliktowym, obraźliwym,
- 4) leniwym, biernym i mało aktywnym,
- 5) podejrzliwym, nieufnym, mściwym, zakłamanym,
- 6) zazdrosnym, zawistnym, zawziętym, nienawistnym, nieżyczliwym,
- 7) aroganckim, zarozumiałym, przemądrzałym,
- 8) rozczarowanym, sfrustrowanym, ponurym, zmartwionym, pełnym pesymizmu,
- 9) chciwym, pazernym, zachłannym,
- 10) za mało kochającym najbliższych oraz innych ludzi.

Musimy sami odpowiedzieć sobie prawdomównie i uczciwie na te pytania. Jeśli uzyskaliśmy więcej niż jedną odpowiedź „tak”, nie możemy się dziwić, że życie, a szczególnie relacje z najbliższymi oraz z innymi ludźmi, nie układają się nam najlepiej.

Na podstawie prac Golemana, Gardnera i Carra oraz dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że inteligencja emocjonalna jest kombinacją kilku ważnych grup umiejętności, a zwłaszcza:

- a) samoświadomości, czyli znajomości samego siebie, a szczególnie rozumienia własnych stanów uczuciowych oraz wiedzy o tym, jak wpływają one na nas i otoczenie, a także wiary w swoje możliwości i zdolności,
- b) samokontroli i samoregulacji, a więc umiejętności kierowania sobą, czyli panowania nad swoimi impulsami i zachowaniami oraz kontrolowania swoich emocji, a także radzenia sobie z nimi w życiu zawodowym i społecznym,
- c) motywacji, czyli siły woli, zapału i pasji działania mimo przeciwności i niepowodzeń oraz przejmowania inicjatywy w kształtowaniu swego życia i doskonaleniu się w drodze ku wytyczonym celom,

d) empatii i świadomości społecznej polegającej na umiejętności wyczuwania nastroju innych osób oraz spoglądania na sprawy z perspektywy innych, a także liczenia się z ich poglądami i postawami,

e) zarządzania relacjami interpersonalnymi (z innymi ludźmi), czyli zdolności do taktownego porozumiewania się, umiejętności zjednywania sobie przychylności i przyjaźni w kontaktach z innymi oraz wykorzystywania tych cech w życiu osobistym, zawodowym i społecznym.

Przedstawione wielowymiarowe spojrzenie na istotę i treść inteligencji emocjonalnej pozwoliło na zaproponowanie orientacyjnego testu w tym zakresie [Bieniok 2011]. Wyniki tego testu nie powinny być przedmiotem upublicznienia, lecz własnej refleksji nad jego rezultatami. W razie uzyskania mało satysfakcjonujących wyników trzeba się zastanowić, co jeszcze można zrobić, aby poprawić swoją inteligencję emocjonalną, zwłaszcza w tych obszarach, w których wypadliśmy słabo. Nigdy nie jest za późno, aby podjąć trud doskonalenia samego siebie oraz swoich relacji z innymi ludźmi. Wynika to ze stanowiska Golemana, który twierdzi, że inteligencja emocjonalna jest w przeważającej mierze determinowana przez środowisko, czyli wychowanie w rodzinie, w szkole i w zespole, i może być poprawiana, podczas gdy inteligencja ogólna jest głównie uwarunkowana genetycznie i jest w życiu raczej niezmienna. W związku z tym inteligencja emocjonalna może być cały czas doskonalona przez ćwiczenia i treningi, chociaż jest to proces trudny i długotrwały [Carr 2009, s. 130]. Dlatego inteligencja emocjonalna ludzi dorosłych i w średnim wieku jest na ogół wyższa niż u młodych ludzi [Caruso, Salovey 2009, s. 194]. Liczne sugestie i propozycje pozwalające doskonalic inteligencję emocjonalną można znaleźć w niektórych pracach wymienionych w bibliografii, a zwłaszcza w opracowaniu H. Bienioka [2011].

Nie trzeba być zbyt odkrywczym, aby stwierdzić, że człowiek sukcesu, w tym i menedżerowie, potrzebują równocześnie obydwu rodzajów inteligencji, tj. zarówno inteligencji ogólnej, jak i emocjonalnej. Sama wysoka inteligencja ogólna lub same tylko umiejętności emocjonalne nie wystarczą. Warunkiem koniecznym życiowego powodzenia jest zatem ścisła współpraca rozumu (inteligencja ogólna) i serca (emocje i uczucia). Można więc powiedzieć w uproszczeniu, że:

$$\text{sukces w zarządzaniu} = \text{inteligencja ogólna (IQ)} + \text{emocje (IE)}$$

To wysoka inteligencja emocjonalna wspomagająca intelekt czyni nas wspaniałym, ciepłym, wyrozumiałym i wielkodusznym szefem, szlachetnym kolegą i przyjacielem, kochanym rodzicem, czułym współmałżonkiem oraz miłym sąsiadem.

4. Zakończenie

W podsumowaniu rozważań pozwalamy sobie na zaproponowanie następujących elementarnych i prostych zaleceń, które powinny na stałe znajdować się w repertu-

arze każdego z nas, w tym i menedżera pragnącego poprawić swoje zasoby inteligencji emocjonalnej:

1. Ciągłe myśl i działaj w kategoriach korzyści innych ludzi.
2. W każdym rozmówcy staraj się odnaleźć coś pozytywnego.
3. Chwal publicznie za każde pozytywne postępowanie i dobre wykonanie zadania.
4. Miej poczucie humoru i każdego obdarzaj uśmiechem, ciepłym słowem oraz szacunkiem.
5. Zawsze mów uprzejmie prawdę, nawet jeśli jest cierpka dla słuchacza.
6. Gań (ale spokojnie) w cztery oczy, jeśli złe postępowanie współpracownika jest na tyle poważne, że na to zasługuje.
7. Trzy razy pomyśl, zanim zaczniesz krytykować.
8. Nie plotkuj i nie obmawiaj innych osób.
9. Zawsze staraj się podnosić ludzi na duchu.
10. Doceniaj potęgę entuzjazmu, więc mów i rób wszystko z pasją.

Kiedy zaczniesz pracować nad swoimi zachowaniami i zastępować negatywne emocje ciepłem i szacunkiem, to zobaczysz, że Twoje relacje ze wszystkimi niewyobraźalnie się poprawią.

Literatura

- Bieniok H., *Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwania dydaktyczne na studiach ekonomicznych*, [w:] *Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania*, red. L. Żabiński i S. Smyczek, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 61-81.
- Bieniok H., *Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska i M. Gableta, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 15-35.
- Bieniok H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo AE, Katowice 2005.
- Carr A., *Psychologia pozytywna*, Zysk i S-ka, Poznań 2009.
- Caruso D.R., Salovey P., *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
- Gardner H., *Frames of Mind: Theory of multiple intelligences*, Basic Book, New York 1989.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Zimbardo P.G., Johnson R.T., McCann V., *Emocje pod pantoflem*, „Charaktery” 2010, nr 12.

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A MANAGER

Summary: The paper focuses on a significance of emotional intelligence in company's management. At the beginning the author described the term of emotional intelligence. Then he presented some examples illustrating the influence of EI on economic effects and on the efficiency of managers. The author tried to measure emotional intelligence. He also pointed the ways and some pieces of advice for EI development.

Keywords: emotional intelligence, elements of EI, measuring of EI.