**Renata Baran**

# *Istota i rola inteligencji emocjonalnej w działalności menedżera*

Definicja inteligencji, od samego początku istnienia tego pojęcia w obszarze zainteresowań badaczy, wywołuje wiele kontrowersji. W roku 1921 zamieszczono wypowiedzi na ten temat 17 znanych psychologów na łamach czasopisma „Journal of Educational Psychology", nie ukształtowała się jednak jednoznaczna definicja. Ustalono wówczas jedynie, że inteligencję można mierzyć za pomocą testów inteligencji[1].

Od tego czasu na podstawie tych testów określano poziom inteligencji człowieka. Takie podejście zdominowało na całe dziesięciolecia nasz sposób myślenia o inteligencji.

Inteligencja jest pojęciem bardzo złożonym. Pierwszym z naukowców, który zauważył i opisał inteligencję jako zjawisko oparte na wielości, był Howard Gardner.

Gardner stawia tezę, że nie istnieje tylko jeden, monolityczny rodzaj inteligencji, lecz raczej szerokie spektrum różnych jej rodzajów, które ująć można w siedem podstawowych kategorii:

1) zdolności matematyczno-logiczne,
2) zdolności językowe,
3) zdolność orientacji przestrzennej,
4) geniusz kinestetyczny,
5) talent muzyczny,
6) zdolności interpersonalne,
7) zdolności wewnątrzpsychiczne[2].

Gardner rozszerza ograniczone pojecie inteligencji, oparte na ilorazie inteligencji, o wiele uzdolnień i umiejętności.

Jest to ogromny przełom w podejściu do zagadnienia inteligencji. Szczególnie należy zwrócić uwagę na fakt, że aby osiągnąć sukces nie tylko w życiu codziennym, ale również odnaleźć się w społeczeństwie, w warunkach gospodarki

---

[1] *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, 1998, s. 132.
[2] H. Gardner, *Frames of Mind, 1983.*

rynkowej, na zajmowanym stanowisku, niezbędny jest szeroki wachlarz umiejętności i uzdolnień.

Pod wpływem badań nad inteligencją w powiązaniu z emocjami, w roku 1990, po raz pierwszy P. Salovey i J. D. Mayer[3] przedstawili model inteligencji emocjonalnej, która rozciąga się na pięć podstawowych dziedzin.

1. **Znajomość własnych emocji**. Podstawą inteligencji emocjonalnej jest samoświadomość – rozpoznawanie uczucia w chwili, kiedy nas ogarnia. John Mayer, współtwórca inteligencji emocjonalnej, wyróżnia trzy kategorie osób różniących się postrzeganiem swoich emocji i reagowaniem na nie:
   – świadomi swoich uczuć,
   – dający się ogarnąć emocjom,
   – akceptujący swoje emocje.
2. **Kierowanie emocjami**. Panowanie nad emocjami jest zdolnością opierającą się na samoświadomości.
3. **Zdolność motywowania się**. Podporządkowanie emocji obranym celom ma zasadnicze znaczenie dla koncentracji uwagi, samomotywacji i opanowania oraz twórczej pracy.
4. **Rozpoznawanie emocji u innych**. Empatia, opierająca się na własnej samoświadomości uczuciowej, jest fundamentalną umiejętnością obcowania z ludźmi. Pomaga ona w wykonywaniu zawodów wymagających troskliwości i opieki nad innymi oraz w zarządzaniu, a także nauczycielom i sprzedawcom.
5. **Nawiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi**. Sztuka nawiązywania kontaktów polega w dużej mierze na umiejętności kierowania emocjami innych osób. Są to zdolności, które zapewniają popularność, pełnienie ról przywódczych i skuteczność w stosunkach interpersonalnych.

Wiele dowodów świadczy o tym, że ludzie, którzy są emocjonalnie sprawni – to jest dobrze znają swoje emocje i potrafią nimi kierować właściwie odczytują uczucia innych osób i umieją nimi kierować, właściwie odczytują uczucia innych osób i umieją się do nich należycie odnieść – mają przewagę nad innymi we wszystkich dziedzinach życia. Osoby o dobrze wykształconych i rozwiniętych umiejętnościach emocjonalnych są też na ogół bardziej zadowolone z życia i działają skuteczniej, ponieważ opanowały biegle nawyki umysłowe zwiększające ich operatywność. Natomiast osoby, które nie potrafią zapanować nad swym życiem emocjonalnym, toczą wewnętrzne walki ograniczające ich zdolność skupienia się na pracy i jasnego myślenia.

Zdolność kierowania emocjami innych osób jest istotą sztuki nawiązywania i utrzymywania stosunków towarzyskich i społecznych. Umiejętność wpływania

[3] P. Salovey, J. D. Mayer, *Emotional Intelligences*, Imagination, „Cognition and Personality" 9(1990), s. 189.

na emocje innych osób – wspaniała sztuka współżycia – wymaga opanowania dwóch innych umiejętności emocjonalnych: panowania nad sobą i empatii.

Na tej podstawie tworzą się i rozwijają umiejętności obcowania z ludźmi. Są to owe umiejętności społeczne, które stanowią o skuteczności w naszych stosunkach z innymi; braki w tej sferze prowadzą do niedostosowania się do społeczeństwa albo powtarzających się niepowodzeń w relacjach interpersonalnych. To właśnie brak tych umiejętności może powodować, że osoby o najwyższej inteligencji nie potrafią właściwie postępować w kontaktach z innymi, jawią się jako ludzie aroganccy, przykrzy, nieznośni czy nieczuli. Owe umiejętności społeczne pozwalają nam odpowiednio kształtować stosunki z innymi, mobilizować ich i inspirować, cieszyć się związkami intymnymi, perswadować i wpływać na innych, sprawiać, ze czują się w naszej obecności swobodnie.

Jedną z kluczowych umiejętności społecznych jest właściwe wyrażanie swoich uczuć. Manifestowanie swoich uczuć ma bezpośredni wpływ na osobę, której je komunikujemy. Sygnały emocjonalne wysyłamy podczas każdego kontaktu z innymi osobami. Sygnały te wywierają na nie wpływ. Umiejętność właściwego obcowania z innymi jest cechą inteligencji emocjonalnej. Osoby, które potrafią pomóc innym opanować swoje emocje, są szczególnie cenionym „towarem" społecznym. Jeśli ktoś potrafi dobrze dostrajać się do nastrojów innych osób albo łatwo narzucać im swój nastrój, to jego interakcje z nimi układają się gładko na poziomie emocjonalnym. W sferze kontaktów interpersonalnych osobą, której emocje narzucają się drugiej osobie, jest z reguły ta o większej sile ekspresji – albo większej mocy emocjonalnej.

Opanowanie umiejętności interpersonalnych jest jedną z cech, jakich wymaga się dzisiaj od skutecznego menedżera (kierownika), obok władzy (rzeczywistych wpływów i prestiżu w organizacji) oraz wiedzy.

Cytując za *Encyklopedią biznesu*[4], menedżer to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem jego działania. W każdej sytuacji podstawowym celem menedżera jest rozwój przedsiębiorstwa, dzięki któremu osiąga zadowolenie, sukces zawodowy i prestiż społeczny[5]. Aby być dobrym menedżerem sprawnie kierującym firmą, trzeba posiąść umiejętność pozyskiwania ludzi do współpracy[6]. Podstawowa umiejętność menedżera sprowadza się więc do powiązania ze sobą działalności profesjonalnej i społecznej[7]. Na tych umiejętnościach bazują podstawowe kategorie ról pełnionych przez menedżerów. Najczęściej wymieniane w literaturze, to:

1) role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik),

[4] *Encyklopedia biznesu*, red. W. Pomykało, Warszawa 1995, s. 5.

[5] G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1999, s. 143.

[6] Tamże, s. 142.

[7] P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Warszawa 1994, s. 57.

2) role informacyjne (obserwator, propagator, rzecznik),
3) role decyzyjne (przedsiębiorca, przeciwdziałający zakłóceniom, dysponent zasobów, negocjator)[8].

W literaturze spotykamy się z twierdzeniem, iż do pełnienia funkcji zarządczych nie wystarczy wiedza ściśle merytoryczna, od menedżerów wymaga się dzisiaj umiejętności „przywódczych"[9].

Korporacje przeszły w tym stuleciu radykalną przemianę, a wraz z nią dokonała się transformacja krajobrazu emocjonalnego. Był długi okres dominacji dyrektorów w hierarchii stanowisk firm, kiedy opłacało się być zręcznie manipulującym ludźmi, walczącym według zasad dżungli szefem. Ta sztywna hierarchia zaczęła się załamywać w latach osiemdziesiątych, pod naciskiem globalizacji i technik informacyjnych. Szef walczący według zasad panujących w dżungli symbolizuje miejsce, w którym niegdyś znajdowała się firma, jej przyszłością jest wirtuoz umiejętności interpersonalnych[10].

Dzisiejszy menedżer, który nie będzie posiadał podstawowych cech, składających się na inteligencję interpersonalną, nie osiągnie sukcesu. Do tych cech należą:
- organizowanie grup – podstawowa umiejętność przywódcy, na którą składa się inicjowanie i koordynowanie wysiłków zespołu ludzi;
- negocjowanie rozwiązań – talent mediatora, zapobieganie konfliktom albo gaszenie tych, które już wybuchły; osoby obdarzone tą zdolnością przewyższają innych umiejętnością zawierania umów, rozsądzaniem sporów i mediowaniem w ich załatwieniu;
- nawiązywanie stosunków osobistych – zdolność ta ułatwia zawieranie znajomości, rozpoczynanie rozmów, prawidłowe rozpoznawanie uczuć i trosk innych ludzi oraz reagowanie na nie; jest to sztuka współżycia;
- przeprowadzanie analiz społecznych – zdolność do wykrywania i intuicyjnego domyślania się uczuć, motywów i trosk innych. Wiedza o tym, jak i co czują inni, może prowadzić do łatwego wytworzenia się zażyłości z nimi albo do poczucia wzajemnego zrozumienia[11].

Umiejętności te składają się na interpersonalną ogładę i są niezbędnymi składnikami czaru, sukcesu towarzyskiego i społecznego, a nawet charyzmy. Osoby obdarzone inteligencją społeczną potrafią gładko nawiązywać stosunki z innymi, właściwie odczytywać ich uczucia i interpretować reakcje, przewodzić i organizować oraz zapobiegać sporom, które są trudne do uniknięcia w każdej

[8] B. Kożuch, *Zarządzanie podstawowe zasady i funkcje*, Białystok 2000, s. 54.
[9] J. M. Soroka, *Psycho-społeczne aspekty kierowania ludźmi w organizacji*, Wrocław 1997, s. 41.
[10] D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, 1997, s. 236.
[11] D. Goleman, *Inteligencja...*, op. cit., s. 191–192.

sferze ludzkiej działalności. Są one naturalnymi przywódcami, tymi, którzy potrafią wyrażać nie wypowiedziane uczucia całej zbiorowości i artykułować je tak, aby prowadziły całą grupę ku jej celom. Przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu.

Nowa, zmuszająca do rywalizacji rzeczywistość sprawia, że inteligencja emocjonalna jest dobrem przynoszącym zyski. Niektóre z mniej oczywistych przyczyn wysuwania się zdolności emocjonalnych na pierwsze miejsce wśród umiejętności potrzebnych ludziom interesu odzwierciedlają ogromne zmiany, jakie dokonały się w firmach.

Istnieją trzy najistotniejsze zagadnienia inteligencji emocjonalnej, które zasługują na zainteresowanie menedżera. Dotyczą one:
– krytykowania,
– tolerancji,
– tworzenia połączeń interpersonalnych.

## *Krytykowanie*

Z krytyką w swoim życiu spotykamy się dosyć często, aby jednak można było z niej korzystać, powinna ona być użyteczna.

W zależności od tego, jaki jest powód wyrażania krytyki i jaka jest jej forma, krytyka staje się użyteczna lub nieużyteczna, słuszna lub niesłuszna, sensowna lub absurdalna[12].

Korzystanie ze sztuki krytykowania łączy się z dogłębnym poznaniem problemu oraz utrudnieniami wiążącymi się z realizacją zadania zgodnie z oczekiwaniami, co umożliwia znalezienie i zaproponowanie rozwiązania lub wyrażenie swojej opinii.

Krytykowanie jest w pewnym sensie jednym z najważniejszych zadań menedżera; i jest, wbrew pozorom, jedną z najtrudniejszych umiejętności, należy do tych, których szefowie najbardziej nie lubią i starają się unikać. Zbyt wielu dyrektorów, kierowników i prezesów kiepsko opanowało bardzo istotna sztukę sprzężenia zwrotnego.

Sprzężenie zwrotne jako wymiana danych o działaniu jednej części jakiegoś systemu ma na celu korektę działania części, która zaczyna funkcjonować nieprawidłowo. Mechanizm ten zadziała jednakże w sytuacji, gdy jedna część wpływa na wszystkie pozostałe, składające się na ten system. Najwyraźniej zależności takie zaznaczają się na gruncie przedsiębiorstwa. W każdym przedsiębiorstwie, w którym zatrudnionych jest więcej niż jedna osoba, mamy do czy-

[12] G. Bartkowiak, H. Januszek, op. cit., s. 109.

nienia z systemem, w którym jednostki oddziałują na siebie wzajemnie. Pracownik jest częścią systemu, a zatem sprzężenie zwrotne to wymiana informacji, która pozwala ludziom ustalić poprawność wykonywanej przez nich pracy, czy wymaga zmiany metod na bardziej skuteczne, czy realizacja zadania spełnia oczekiwania osób odpowiedzialnych za realizację celu. Bez sprzężenia zwrotnego pracownicy poruszają się niepewnie, nie posiadają wówczas bieżących informacji, które umożliwiłyby doskonalenie ich pracy, nie znają oczekiwań przełożonych i współpracowników. Niewyjaśniane nieporozumienia kumulują się, co prowadzi do wybuchu konfliktu. Koszty kulejącej sztuki sprzężenia zwrotnego są ogromne. Wydajność i zadowolenie z pracy zależą od tego, jak informuje się nas o palących problemach. To, w jaki sposób wyrażamy i odbieramy uwagi krytyczne, określa w dużym stopniu nasze zadowolenie z pracy, z tych, z którymi pracujemy, i z tych, przed którymi jesteśmy odpowiedzialni.

Uwagi krytyczne, które powinny być wyrażane w formie wątpliwości, co stwarza dobrą podstawę do usunięcia ich przyczyn, zamieniają się niekiedy w ataki personalne. Taka krytyka świadczy o lekceważeniu uczuć, jakie wywołuje ona u osób będących jej przedmiotem, oraz katastrofalnym wpływie, jaki uczucia te wywierają na ich motywację do pracy, energię i wiarę w sens tego, co robią.

Wielu szefów chętnie krytykuje podwładnych, ale skąpi im pochwał, skutkiem czego pracownicy słyszą opinie o swojej pracy tylko wtedy, kiedy popełniają błędy. Co gorsza, szefowie mają skłonność do odkładania na później rozmów z podwładnymi utrzymujący się przez dłuższy czas brak sprzężenia zwrotnego, w połączeniu ze skłonnością do krytykowania, daje fatalne rezultaty.

Umiejętnie sformułowana uwaga krytyczna może być jednym z najbardziej użytecznych komunikatów, jakie przekazuje szef podległym mu pracownikom. Umiejętnie sformułowane uwagi krytyczne koncentrują się raczej na tym, co dana osoba zrobiła i co może zrobić, niż na doszukiwaniu się przyczyn kiepskich wyników w pracy w wadach tej osoby. Gdy niepowodzenia naszych działań wynikają z naszych wad czy braków, tracimy nadzieję i przestajemy się starać, żeby wypaść lepiej, gdy natomiast wynikają one z niesprzyjających okoliczności, staramy się im zaradzić. Sztuka krytykowania opiera się na stosowaniu następujących zasad:

Konkretność – jest zarówno ważna w wyrażaniu krytyki, jak i wyrażaniu pochwał.

Propozycja rozwiązań – umożliwia ukazanie nowych możliwości, z których istnienia osoba krytykowana nie zdawała sobie sprawy, albo po prostu uwrażliwienie jej na to, co wymaga dopracowania.

Krytyka, podobnie jak i pochwała, jest najbardziej skuteczna wówczas, gdy przeprowadzamy ją w cztery oczy.

Okazywanie empatii, wczucie się w osobę, która odbiera krytykę, znacznie ułatwia kontakt.

Bardzo istotna jest również postawa, jaką powinna przyjąć osoba krytykowana. Po pierwsze, należy przyjmować uwagi jako cenne wskazówki ułatwiające poprawę działania, a nie jako atak personalny. Ponadto nie należy przyjmować postawy defensywnej i poczuwać się do odpowiedzialności. A jeśli rozmowa staje się zbyt nieprzyjemna, wskazane jest odłożenie jej do czasu, gdy ochłoniemy. Warto też dostrzec w uwagach krytycznych szansę wspólnej pracy z osobą krytykującą w celu usunięcia problemu, a nie coś, co stawia nas w przykrym położeniu[13].

## *Tolerancja*

W życiu codziennym bardzo często spotykamy się z nietolerancją, która głównie wynika z zakorzenionych głęboko w świadomości społecznej uprzedzeń (np. rasowych, kulturowych, religijnych). Nauka tolerancji jest dla polskiego społeczeństwa wyzwaniem, przed którym stajemy w dobie wejścia do Unii Europejskiej i otwarcia naszej gospodarki rynkowej na świat. Nie mieliśmy okazji wcześniej nauczyć się otwartości na odmienność, traktujemy ją wciąż jako zagrożenie, zamykamy się przed nią, nie potrafimy dostrzec siły i wiedzy, jaką możemy z niej czerpać .

Szczególnie wyraźnie na tę próbę zostają wystawione przedsiębiorstwa międzynarodowe, w których nauka tolerancji, obok poznawania zagranicznych rynków, zajmuje czołowe miejsce.

Akceptację odmienności drugiego człowieka narzuca nie tylko zwykła ludzka przyzwoitość, ale również konieczność współpracy z ludźmi, w jakiś sposób od nas odmiennymi. Pracujemy coraz częściej z osobami, które różnią się od nas np. kulturowo, to oni coraz częściej stanowią znakomitą część naszej klienteli, do której kierujemy ofertę naszej firmy. To właśnie w różnorodności kryje się potencjalna siła, która manifestuje się bardziej twórczym działaniem zespołowym i większą przedsiębiorczością.

Uprzedzenia są bardzo trudne do wykorzenienia, gdyż należą do postaw emocjonalnych, których uczyliśmy we wczesnym okresie naszego życia.

Z badań nad uprzedzeniami płyną dla przedsiębiorstw wnioski, że aby zwiększyć tolerancję pracowników dla odmienności, trzeba ich zachęcać do przeciwstawiania się nawet najmniejszym przejawom dyskryminacji czy szykanowania. Zwyczajne nazwanie takich zachowań po imieniu, otwarty, natychmiastowy sprzeciw, stwarzają atmosferę zniechęcającą do szyderstwa, natomiast milczenie oznacza na nie zgodę[14].

[13] D. Goleman, *Inteligencja*...., op. cit, s. 244–245.
[14] Tamże, s. 251.

Umiejętności wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej bardzo sprzyjają sprawnemu zapanowaniu nad uprzedzeniami. Określanie jasnych reguł, obowiązujących w całej organizacji, które uznają wszelkie formy dyskryminacji za niedopuszczalne, ułatwiają zaistnienie tolerancji. Umiejętność patrzenia na sprawy z punktu widzenia drugiej strony sprzyja powstawaniu empatii, gdyż rozumiejąc ból osób dyskryminowanych, stajemy się bardziej skłonni występować przeciw nietolerancji. Podtrzymywanie koleżeńskich relacji między osobami wywodzącymi się z odmiennych grup i połączenie ich codziennych starań dla osiągnięcia wspólnego celu, w sposób naturalny likwidują negatywne stereotypy.

Zaniechanie walki z uprzedzeniami w zakładzie pracy oznacza zaprzepaszczenie wielkiej szansy, jaką jest wykorzystanie twórczych możliwości i przedsiębiorczości tkwiących w zróżnicowanym zespole pracowników[15].

## *Tworzenie powiązań interpersonalnych*

Inteligencja emocjonalna jako zbiór umiejętności, które pomagają w harmonijnym układaniu stosunków z innymi, powinna w nadchodzących latach stać się szczególnie cenioną w pracy zaletą. Szczególnie z tego powodu, iż specjalizacja w bardzo wąskich dziedzinach wymaga skoordynowania pracy w ramach zespołu. Grupy dysponujące takim samym wachlarzem umiejętności, ale różniące się między sobą poziomem umiejętności społecznych, interpersonalnych i emocjonalnych, osiągną różniące się znacznie wyniki realizacji zadania.

Umiejętność stworzenia harmonijnej współpracy w grupie, która pozwala na maksymalne wykorzystanie zdolności, doprowadzi grupę do wyższych osiągnięć. Zespoły, w których poziom napięć emocjonalnych i towarzyskich jest wysoki, nie mogą dać z siebie wszystkiego. Natomiast zgodne współdziałanie pozwala na maksymalne wykorzystanie najbardziej twórczych i utalentowanych członków zespołu. Powodzenie wielu spraw, którymi zajmujemy się w pracy, zależy od naszej umiejętności zorganizowania luźno powiązanej sieci pracowników różnych działów, ponieważ rozmaite zadania mogą stwarzać potrzebę angażowania do współpracy ludzi różnych specjalności. Sieć taka daje możliwość doraźnego formowania zespołów, których skład w wypadku danego zadania jest optymalnym połączeniem talentów, umiejętności i funkcji. To, jak udanie potrafimy wykorzystywać taką sieć, powołując ad hoc zespoły do konkretnych jednorazowych zadań, ma kluczowe znaczenie dla naszego sukcesu w pracy[16].

[15] Tamże, s. 253.
[16] Tamże, s. 256.

Zdolności opisane powyżej opierają się na umiejętności wykorzystania nieformalnych norm obowiązujących w zakładzie pracy. Normy nieformalne, pomimo że nie znajdują odzwierciedlenia w żadnych przepisach, często jednak są niezwykle trwałe i wpływają istotnie na atmosferę pracy, kształtowanie się stosunku pracowników do pracy, zadowolenie z pracy i wydajność pracy. Na ich bazie powstają więzi koleżeństwa, sympatii, wspólnych zainteresowań czy wspólnych interesów. Obowiązujące w zakładzie pracy normy nieformalne mają znaczny wpływ na kontakty pracowników ze sobą, skracają często oficjalne kanały komunikacji czy tryb załatwiania określonych spraw[17].

Coraz wyraźniej w przedsiębiorstwach zaznacza się konieczność wykorzystywania całego zbioru zaprezentowanych wcześniej umiejętności. To w nich tkwi sukces dzisiejszych przedsiębiorstw i dzisiejszych menedżerów. Doskonalenie tych umiejętności stanowi o konkurencyjności dzisiejszych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, w których panuje ogólne zadowolenie i poziom motywowania do pracy jest wysoki, ludzie wzajemnie cenią swoje umiejętności i sprawnie realizują grupowe zadania, to wynik kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie, za którą odpowiedzialność w dużej mierze ponosi menedżer jako dyrektor czy właściciel przedsiębiorstwa.

**Renata Baran**

## *The essence and role of emotional intelligence in manager's activity*

Summary

The article points out the problems which enable a manager to succeed. The social and professional success of a manager today does not depend only on how he/she uses his/her intellectual potential, but also on the fact whether he/she uses emotional intelligence. Emotional intelligence is not an inborn feature – therefore the author pays attention to the emotional skills whose proper development will lead the manager to success.

[17] H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1998, s. 35.