

Iwona Korcz

Liderzy emocjonalnie inteligentnych organizacji : sztuka przewodzenia pracownikom

Problemy Profesjologii nr 2, 195-214

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Iwona Korcz

LIDERZY EMOCJONALNIE INTELIGENTNYCH ORGANIZACJI – SZTUKA PRZEWODZENIA PRACOWNIKOM

„...to, czego poszukujemy zarówno w biznesie, jak i w życiu nie jest tam, na zewnątrz (...). Jest tutaj, wewnątrz, w nas samych. (...) W ludzkim sercu. To nasze serca zawierają w sobie obraz naszych unikalnych możliwości, naszego przeznaczenia, i wzywają nas, byśmy je wypełnili.”

R. K. Cooper, A. Sawaf

Streszczenie

W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu związanego z inteligencją emocjonalną w organizacji i jej wpływem na przewodzenie zespołowi. W dalszej części artykułu szczegółowo charakteryzuje się style przywódcze oraz przedstawia graficzne ujęcie stylów przywództwa: nakazowego, autorytarnego, jednoczącego, demokratycznego, normatywnego i wychowawczego. Ponadto omówiono model skutecznego kierownika.

LEADERS OF EMOTIONALLY INTELLIGENT ORGANISATIONS- THE ART OF LEADING EMPLOYEES

Summary

The article reviews subject literature describing emotional intelligence in organisation and its influence on the team leadership. Furthermore the article describes in detail the leadership styles and presents their graphic analysis of the leadership styles: directing, authoritarian, uniting, democratic, normative and educative. Moreover the model of efficient manager was described.

I. Inteligencja emocjonalna w organizacji a kwestia przywództwa

„Zdałcm sobie sprawę z tego, że brak inteligencji emocjonalnej podważa rozwój oraz sukces zarówno jednostki, jak i firmy, i odwrotnie, że wykorzystywanie inteligencji emocjonalnej przynosi pozytywne efekty tak jednostce, jak i organizacji.”

H. Weisinger

Za przedstawicieli globalnych badań nad inteligencją emocjonalną w organizacji i zarządzaniu uchodzą A. Sawaf i R. K. Cooper. Są oni twórcami Modelu Czterech Filarów Inteligencji Emocjonalnej, a także Mapy EQ i Organizacyjnych Profili EQ.

Mają świadomość dokonujących się zmian i kończącej się epoki zarządzania wyłącznie rozumowego. Uważają, że powstający model zarządzania organizacjami będzie

w większym stopniu opierał się na zasadach inteligencji emocjonalnej i systemach biologicznych.

Z uwagi na fakt, iż inteligencja emocjonalna (IE) stanowi podstawowe źródło ludzkiej energii, informacji i wpływów, jak również jest niezbędna dla rozumowania i racjonalności (IE wspomaga inteligencję intelektualną; niski EQ jednostki – członka zespołu obniża zbiorowe IQ całej grupy), autorzy książki „EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu” są przekonani, że „Dzisiejszy zmienny, bardziej otwarty i płynny styl pracy wynagradza połączenie inteligencji intelektualnej i emocjonalnej, zwłaszcza gdy chodzi o zaufanie i pracę zespołową w celu rozwiązywania problemów i wykorzystywania możliwości”¹.

Są też pewni co do siły napędowej w biznesie w XXI w. O ile ową siłą w XX w. był intelekt, o tyle w obecnym stuleciu będzie nią inteligencja emocjonalna oraz związane z nią formy inteligencji praktycznej i kreatywnej – twierdzą zgodnie cytowani uprzednio uczeni.

Przypomnijmy, inteligencja emocjonalna: odkrywa wewnętrzną prawdę o człowieku; uaktywnia kluczowe wartości (uczucia są istotną energią aktywacyjną tak dla wartości etycznych, jak i uruchamiania kapitału społecznego), przekształcając je z tego, o czym myślimy, w stadium: czym żyjemy, zachowując poczucie sensu i kierunku; dalej – umożliwia uczenie się od innych i wywieranie na nich wpływu, przede wszystkim dzięki posiadaniu prawdziwych celów, uniwersalnych zasad i czystego sumienia zdolnego do prowadzenia szczerych dialogów; następnie skłania do identyfikacji i rozwoju unikatowego własnego potencjału, decydującego o naszym przeznaczeniu w wymiarze osobistym i międzyludzkim, a także sprzyja kreatywności, współpracy, przewodzeniu, służeniu, transformacji i odnoszeniu niekwestionowanych sukcesów (wg niektórych IQ odpowiada zaledwie za 4% naszych życiowych sukcesów, pozostałe 96% osiągnięć zależy od innych form inteligencji, w tym i IE).

Zintegrowany model roboczy IE w zarządzaniu organizacją, autorstwa Coopera i Sawafa, opiera się na czterech zasadniczych filarach: I – umiejętnościach emocjonalnych, II – sprawności emocjonalnej, III – głębi emocjonalnej i IV – emocjonalnej alchemii.

Pomostami pomiędzy poszczególnymi filarami są: dyscyplina, celowość i odwoływanie się do intuicji.

Umiejętności emocjonalne są traktowane jako abecadło IE i podstawa „kształcenia serca”. Filar ten obejmuje: emocjonalną uczciwość, energię emocjonalną, emocjonalne sprzężenie zwrotne i praktyczną intuicję.

¹ R. K. Cooper, A. Sawaf: EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 40.

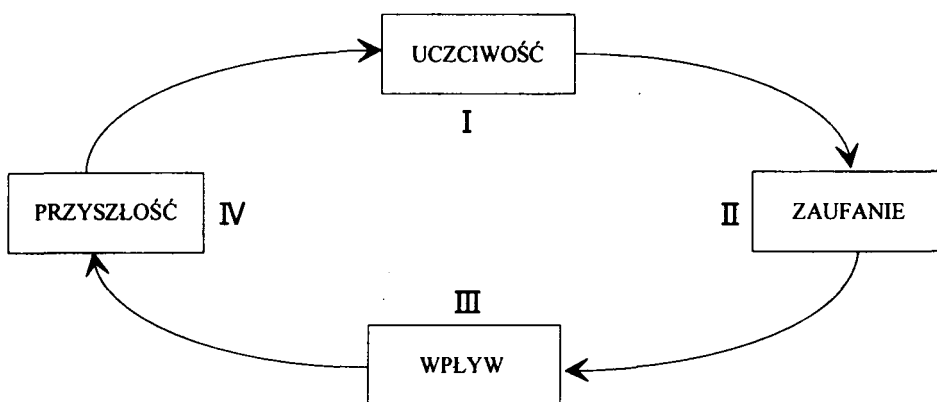
Drugi filar – sprawność emocjonalna – stwarza możliwość poznania i ożywienia najważniejszych wartości, cech charakteru i osobowości, które przyczyniają się do znaczenia w sposób szczególny naszej unikalnej obecności na Ziemi. Dokonuje się to za pomocą autentycznej obecności emocjonalnej, kręgu zaufania, konstruktywnej niezgody oraz odporności emocjonalnej i odnowy emocjonalno-mentalnej.

Bez „emocjonalnej głębi” kadry kierowniczej nie udałoby się trafnie rozpoznać i optymalnie wykorzystać drzemiącego w każdym człowieku potencjału, otwarcie i szczerze zaangażować ludzi do działania intencjonalnego, umiejętnie odróżniać dobro od zła i pozytywnie wpływać na myśli, uczucia i zachowania innych. Filar ten konstytuują następujące elementy: niepowtarzalny potencjał i celowe działanie, zaangażowanie emocjonalne powiązane z odpowiedzialnością, zastosowanie rzetelności bazującej na szczerości oraz wpływ pozbawiony władzy.

W ostatni z filarów IE, określane mianem emocjonalnej alchemii, wpisują się takie składowe, jak: przepływ intuicji, refleksyjne przesunięcie w czasie, wyczuwanie okazji i tworzenie przyszłości.

Wygenerowana w pierwszym filarze siła osobista, w drugim – ulega wydatnemu wzmocnieniu. „Emocjonalna głębia” zaś wiąże się ściśle i bezpośrednio z charakterem człowieka, bez wzmocnienia którego nie uda nam się podążać sprężystym krokiem drogą ku pomyślnej przyszłości, której „wysokość” buduje z kolei „emocjonalna alchemia”.

Kierowniczą inteligencją emocjonalną – zgodnie z propozycją Cooperowsko-Sawafowską – da się spiąć uproszczonym, samonapędzającym się kręgiem IE, zobrazowanym na rys. 1.



Rys. 1. Podstawowy krąg inteligencji emocjonalnej przywódcy organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

O rozwijaniu inteligencji emocjonalnej w biznesie i jej właściwym wykorzystaniu pisze H. Weisinger², a o umiejętnym „słuchaniu swojego serca”, również w pracy (np. jak robić to, co się lubi, jak dawać z siebie to, co najlepsze, jak na nowo odkryć swoją pasję, jak odkryć radość w działaniu i poszerzaniu jego pola, jak być szczęśliwym, pracując, czy też praca – służbą), rozprawia z prostotą i humorem A. Matthews³ – filozof i malarz w jednej osobie.

Najważniejszym zadaniem emocjonalnie inteligentnego lidera jest budowa inteligentnej emocjonalnie organizacji. Aby mógł się on wywiązać ze swojego obowiązku musi pomóc organizacji określić swą rzeczywistość emocjonalną (odkrywanie inteligencji emocjonalnej), następnie rozpoznać wizję idealną (wizualizacja ideału organizacyjnego i pomoc członkom organizacji w odkryciu swojej własnej roli w tej wizji), i wreszcie dostroić ludzi do ukształtowanej wizji, inicjując wprowadzenie nieodzownych zmian (utrzymanie inteligencji emocjonalnej; przekształcenie wizji w działanie i stworzenie systemów podtrzymujących inteligentne emocjonalnie działania).

Jak zaznacza A. L. McGinnes⁴, aby być prawdziwym przywódcą, potrzeba dwóch istotnych rzeczy: doskonałej znajomości tego, co popycha ludzi do działania, oraz ducha, który zaraża innych podnieceniem i energią, czyli na dobrą sprawę – potrzeba inteligencji emocjonalnej.

Nie zapominajmy przy tym, „Przewodzenie” (leading) i „przywództwo” (leadership) pochodzą od staroangielskiego słowa lithan, znaczącego „iść”.

W Websterowskim słowniku przywództwo określane jest jako „prowadzenie po drodze, będąc samemu na przedzie”, czyli przywódca idzie pierwszy, oddziałując na pozostałych poprzez słowa i czyny.

Odróżniając termin „przywództwo” od „zarządzania”, można w wielkim skrócie powiedzieć tak oto: zarządzanie to osiąganie celów za pomocą ludzi, natomiast przywództwo wiąże się z zaangażowaniem innych do realizacji wspólnych celów. To ostatnie jest więc umiejętnością tworzenia środowiska, do którego uczestnicy organizacji będą chcieli należeć i w którym będą chcieli dawać z siebie wszystko.

Wspomnieliśmy o zmianie paradygmatu we współczesnym biznesie (odejście od fascynacji IQ jako miernikiem możliwości rozwojowych człowieka i efektywności jego działań zawodowych).

Aktualnie sprawą priorytetową dla lidera i każdego z nas stało się wyzwolenie całego potencjału człowieka, który M. Słowikowski i T. Curlej umownie dzielą na subpo-

² H. Weisinger: *Inteligencja emocjonalna w biznesie*. Business Press, Warszawa 1998.

³ A. Matthews: *Słuchaj swojego serca. Jak odnieść sukces w życiu i pracy*. Fuggetlen Media Kft., Warszawa 2006.

⁴ A. L. McGinnes: *Sztuka motywacji*. Vocatio, Warszawa 1993, s.131.

tencjały trzech ośrodków inteligencji, a mianowicie: ośrodka intelektu, ośrodka emocji i ośrodka działania⁵.

Dopiero proporcjonalne wykorzystanie wszystkich trzech ośrodków stwarza możliwości praktycznie nieograniczonego rozwoju naszego potencjału i osiągnięcia punktu równowagi. Zwykle wykazujemy tendencję do nadużywania jednego z nich, wspierania go wybranym drugim, a blokowania możliwości rozwojowych trzeciego. Drogę do przekonania o ograniczeniach i tym samym odciążenia nas od sporej części obszaru naszych możliwości utorowały po części ułomne procesy socjalizacyjne.

II. Charakterystyka stylów przywódczych

„Wyobraźmy sobie, że style przywództwa to kij, które zabiera ze sobą na turniej zawodowy golfista.

W trakcie turnieju przebiera wśród kijów i wybiera ten, który najbardziej pasuje do uderzenia, jakic powinien w danym momencie wykonać.”

D. Goleman

Omówienie ważniejszych stylów przywódczych poprzedzi zdefiniowanie: „stylu działania”, „stylu pracy” i „stylu kierowania”. Przywództwo uznawane jest przez wielu za metakierowanie.

Dotychczas brak jednoznacznego rozumienia stylu działania od strony psychologicznej. Wspólnym mianownikiem różnorodnych jego ujęć jest fakt, iż wyraża się on w typowych dla jednostki ludzkiej sposobach wykonywania czynności celowych.

J. Strelau utrzymuje, że styl ten przejawia się głównie w proporcji pomiędzy czynnościami pomocniczymi i zasadniczymi⁶,

T. Mądrzycki przyjmuje następującą definicję: „styl działania przejawia się w specyficznych dla jednostki, względnie stałych formalnych właściwościach planowania działania (...), jego realizacji oraz kontroli i oceny...”⁷

Biorąc pod uwagę skuteczność działania, można zatem wyróżnić: realizację efektywną (duża wartość wyniku/małe koszty), realizację pseudoefektywną – neurotyczną (duża wartość wyniku/duże koszty indywidualne), realizację pseudoefektywną – psychopatyczną (duża wartość wyniku/duże koszty społeczne) i realizację nieefektywną (mała wartość wyniku/małe koszty lub mała wartość wyniku/duże koszty).⁸

⁵ M. Słowikowski, T. Curlej: 9 milowych kroków do sukcesu zawodowego i osobistego z wykorzystaniem indywidualnych predyspozycji. JK, Łódź 2006, s. 88.

⁶ J. Strelau: Temperament, osobowość, działanie. PWN, Warszawa 1985, s. 331.

⁷ T. Mądrzycki: Osobowość jako system tworzący i realizujący plany. GWP, Gdańsk 1996, s. 162.

⁸ Ibidem, s. 162-163.

Styl działania formuje się w dużym stopniu w oparciu o uwarunkowania temperamentalne i zdolności. Jednak w odróżnieniu od dyspozycji temperamentalnych jest on: wyuczony, bardziej elastyczny i dostosowujący się do sytuacji, a w przeciwieństwie do zdolności, których wyższy poziom zwykle koresponduje z efektywniejszym działaniem, zbyt utrwalenie konkretnego stylu działania niekoniecznie sprzyja skuteczności lidera.

Z kolei dla stylu pracy, w przekonaniu J. Penca, charakterystyczne są sterowane przez daną jednostkę „metody i techniki pracy własnej, osobiste zachowanie się i postawa wobec zadań i w stosunkach z innymi ludźmi w realizacji danego celu”⁹.

Zaś styl kierowania – wg Z. Ratajczak – „stanowi bardzo złożony kompleks relacji między zachowaniami kierownika, cechami jego osobowości (atrybutami), charakterystyką kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa kierownik i zespół”¹⁰.

Można go traktować jako całość sposobów oddziaływania kierownika na współpracowników w celu wywołania u nich odpowiedniego nastawienia do powierzonych im zadań i skłonienia ich do jak najlepszego ich wykonania. Jest to bez wątpienia względnie trwałe i powtarzalny sposób wywierania wpływu, sprzyjający mobilizacji i koordynacji działalności zespołowej, zmierzającej do realizacji celów organizacyjnych. Praktycznie każdy kierownik zachowuje się w określonych sytuacjach kierowania na swój niepowtarzalny sposób. Przypomnijmy w tym miejscu, na sytuację kierowania składają się takie podstawowe elementy, jak: a) ludzie (jako środki działania kierownika), b) zadania do realizacji, c) obowiązujące reguły współdziałania, d) organizacja, w ramach której podejmowana jest działalność zbiorowa i za rezultaty której odpowiada kierownik.

Co istotne, styl działania bardzo silnie rzutuje na styl pracy każdego z nas, jak również na styl kierowania, w przypadku pełnienia funkcji kierowniczych. Co więcej, styl pracy kierownika bardzo wyraźnie determinuje jego styl kierowania, a to z tej przyczyny, że jego praca w przeważającej mierze polega na kierowaniu ludźmi, obecnie dość szeroko zresztą pojmowanym.

Zwolennicy podejścia do przywództwa (pojmowanego często jako proces, w którym jednostka wpływa na członków grupy podczas urzeczywistniania celów zespołowych bądź organizacyjnych) zorientowanego na styl przywódczy, koncentrują się zasadniczo na identyfikacji i opisie zachowań liderek, czyli na tym, co przywódcy robią, a nie jacy są. To podejście sugeruje, iż można się nauczyć bycia skutecznym przywódcą.

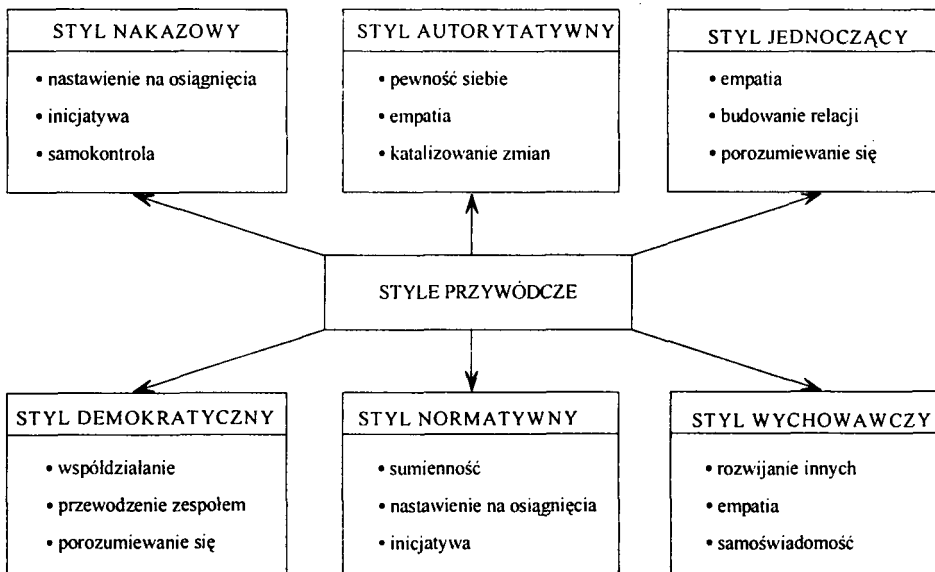
Nie zapominajmy przy tym o zarzutach i uwagach, czynionych przez niektórych naukowców pod adresem powyższej orientacji. A to za sprawą problemów, z którymi

⁹ J. Penc: *Kreatywne kierowanie*. Agencja Placct, Warszawa 2000, s. 148.

¹⁰ Psychologiczny model efektywności pracy. Praca zbiorowa pod red. X. Gliszczyńskiej. PWN, Warszawa 1991, s. 350.

behawioralna perspektywa przywództwa sobie nie radzi. Chodzi tu m. in. o¹¹: (1) problem przyczynowości, odnoszący się do zmiennych stylu lidera i wyników pracy (choć zmienne te są skorelowane ze sobą, nie musi oznaczać, że jedna z nich wywołuje drugą; badania C. N. Greene'a dowodzą, iż to wyniki wpływają na styl przywódczy); (2) problem nie uwzględniania możliwych odmiennych zachowań lidera w stosunku do różnych osób; (3) problem nieformalnego przywództwa, kiedy ktoś z zespołu, a nie jego formalny lider, wpływa na innych; (4) problem bagatelizowania i pomijania zmiennych sytuacyjnych, mających niemało ważny wpływ na związek między zachowaniem przywódcy a osiąganymi przez niego wynikami.

Autor artykułu „Przywództwo, które przynosi efekty”¹², wyróżnia sześć odrębnych stylów przywództwa. Są nimi: styl nakazowy, styl autorytarny, styl jednoczący, styl demokratyczny, styl normatywny i styl wychowawczy. Każdy z nich wypływa z innego aspektu inteligencji emocjonalnej, co ukazane zostało na rys.2.



Rys. 2. Style przywódcze wraz z kluczowymi umiejętnościami z zakresu inteligencji emocjonalnej

Źródło: D. Goleman: op. cit., s. 65.

¹¹ N. Chmiel (red.): Psychologia pracy i organizacji. GWP, Gdańsk 2003, s. 313.

¹² D. Goleman: Przywództwo, które przynosi efekty. W: Harvard Business Review: Atrybuty przywódcy. Helion, Gliwice 2006, s. 59 -95.

Ze względu na zmienność środowiska gospodarczego, liderzy muszą po mistrzowsku operować różnymi stylami przywództwa, wybierając stosowny styl w odpowiedniej dawce i w odpowiednim czasie. Najlepszych przywódców cechuje zdolność do płynnej zmiany dynamiki działań przywódczych, jak też trafnego wyboru tych stylów, które zapewnią im i organizacji osiągnięcie dobrych wyników, nie tylko biznesowych. Oni po prostu żonglują stylami zależnie od potrzeb.

Większość z nich, mamy na myśli skutecznych liderów, posługuje się zestawem różnych stylów przywódczych, chociaż tylko cztery spośród sześciu z wyodrębnionych przez Golemana mają zasadniczo dodatni wpływ na atmosferę pracy i uzyskane efekty.

W rzeczywistości bardzo niewielu menedżerów ma w swoim repertuarze wszystkie sześć stylów przywództwa, prawdopodobnie jeszcze mniej z nich wie – kiedy i jak je używać.

Poleca się zatem liderom ustawicznie poszerzać własny repertuar stylów przywódczych, a to oznacza zrozumienie w pierwszej kolejności, na jakich obszarach i kompetencjach w dziedzinie inteligencji emocjonalnej one się opierają.

Możliwe jest też rozwiązanie alternatywne, a mianowicie zbudowanie zespołu, którego członkowie będą stosować style, uzupełniające braki lidarskie.

Jak wiadomo, umiejętności w zakresie IE można osiągnąć niezależnie od wieku, zresztą wraz z doświadczeniem życiowym poziom tej inteligencji systematycznie wzrasta, ale jej rozwój wymaga ciągłej praktyki i zaangażowania sporej dozy energii oraz motywacji do nauki.

Nie zapominajmy, nauczenie się nowego zachowania, tak by było ono inteligentne emocjonalnie, wymaga udziału „mózgu emocjonalnego”. Mózgowym ośrodkiem emocjonalnym potrzebne są nieustanne ćwiczenia i wielokrotne powtórzenia. Edukacja emocjonalna przypomina zmianę nawyków. Najpierw następuje oduczenie się starych nawyków przywódczych, potem zastąpienie ich nowymi, a następnie utrwalenie nowego układu neuronalnego z zakodowanymi „świeżymi” nawykami poprzez powtarzanie nowych zachowań we właściwych sekwencjach.

Dlatego tak istotna wydaje się diagnoza IE liderów. Okazuje się bowiem, że skuteczni przywódcy z reguły dysponują tzw. krytyczną masą inteligencji emocjonalnej, złożoną z sześciu odpowiednich kompetencji emocjonalnych. A jako niezbędne minimum winni mieć rozwiniętą przynajmniej jedną kompetencję z każdego z czterech podstawowych obszarów inteligencji emocjonalnej, którymi są: samoświadomość, samokontrola (zarządzanie sobą), świadomość społeczna i zarządzanie relacjami.

Najlepsi liderzy z zasady właściwie oceniają swój potencjał emocjonalny, co najwyżej przeceniają go pod względem tylko jednej umiejętności z zakresu IE. Ci, którzy potrzebują inteligencji emocjonalnej najbardziej, zwykle myślą się na swoją korzyść co

najmniej pod względem czterech takich umiejętności i osiągają o wiele gorsze rezultaty od kompetentnych emocjonalnie.

Już 17. lat temu potwierdzone zostały empirycznie zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a: przywództwem, klimatem organizacyjnym, efektami pracy i sukcesem nie tylko biznesowym. Wniosek, jaki godzi się z tego wysnuć brzmi: rozwijanie IE opłaca się pod każdym względem.

Przejdźmy więc do krótkiego opisu Golemanowskich stylów przywództwa.

STYL NAKAZOWY

Esencja stylu : „Róbcie, co wam każe”

Postępowanie lidera: żąda natychmiastowego i bezwzględnego podporządkowania, zastosowania się do jego poleceń
 nastawiony na wzrost wydajności pracy za wszelką cenę
 odgórne podejmowanie decyzji i nie znoszenie krytyki
 brak elastyczności działania i szacunku wobec ludzi
 pozbawia możliwości przejawiania inicjatywy i poczucia odpowiedzialności za wyniki pracy
 tłamsi kreatywność pracowników
 deprecjonuje wewnętrzną motywację do pracy i lekceważy morale załogi
 niekorzystnie oddziałują na: system nagradzania, satysfakcję zawodową, na klarowność i poczucie wspólnej misji, na identyfikację ze swoją pracą i organizacją, na czucie się właścicielami procesów i dostrzeganie pracy w szerszym kontekście
 podejmuje represyjne działania wobec „ociągających się” w pracy

Wpływ na atmosferę

pracy : negatywny

Wpływ na

efektywność : najmniej efektywny ze wszystkich stylów przywódczych

Powinien być

stosowany : w sytuacjach nadzwyczajnych, kryzysowych
 w postępowaniu z trudnymi pracownikami

Uwaga : na dłuższą metę stosowany przynosi opłakane skutki dla wszystkich

STYL AUTORYTATYWNY

Esencja stylu : „Chodźcie ze mną”

Postępowanie lidera: mobilizuje ludzi do realizacji wspólnej wizji i misji (jest wizjonerem)
 określa standardy efektywności działania
 wskazując nadrzędny cel, daje ludziom sporo swobody pod względem wyboru środków służących do jego realizacji

elastyczność działania (umożliwia eksperymenty, podejmowanie ryzyka, innowacje)

motywowanie do pracy poprzez ukazanie znaczenia indywidualnego wkładu pracownika w wypełnianie wspólnej misji oraz umieszczanie jego pracy w szerszej wizji rozwoju organizacji

udzielanie informacji zwrotnej na temat pracy

wydobywanie z ludzi maksimum zaangażowania na rzecz realizacji celów i strategii firmy

Wpływ na atmosferę

pracy : zazwyczaj pozytywny

Wpływ na

efektywność : najczęściej bardzo pozytywny

Powinien być

stosowany

: sprawdza się niemalże we wszystkich sytuacjach, a szczególnie wtedy, gdy potrzebny jest organizacji wyraźnie nakreślony kierunek działania, gdy zmiana wymaga nowej wizji, gdy firmę trzeba skierować na nowe tory, przekonując pracowników do dalekosiężnej wizji i wzbudzając w nich entuzjazm

ten styl zawodzi w przypadku zespołu współpracowników posiadających bogate doświadczenie zawodowe i będących specjalistami czy ekspertami w swej dziedzinie (lider autorytatywny może być wówczas odbierany za człowieka zarozumiałego bądź oderwanego od rzeczywistości)

niebezpieczeństwo tkwi też w możliwym ukształtowaniu się postawy władczej, zagrażającej równości i efektywności zespołu

STYL JEDNOCZĄCY

Esencja stylu : „Na pierwszym miejscu są ludzie”; „Najważniejsi są ludzie”

Postępowanie lidera: troszczy się o harmonijne stosunki międzyludzkie i buduje silne emocjonalne więzi ze współpracownikami

koncentracja na pracownikach, którzy liczą się bardziej niż zadania i cele korzystnie wpływa na komunikację zespołową/organizacyjną

pozwala ludziom wykonywać zadania w sposób, który uważają za najbardziej skuteczny (nie narzuca ścisłych procedur i metod osiągnięcia celów)

jest: mistrzem we wzbudzaniu poczucia przynależności, lojalności, zaufania, zadowolenia, budowniczym więzi międzyludzkich, dbającym o stan ducha swoich ludzi

stosuje pozytywne sprzężenie zwrotne w zakresie dokonań (uznanie, podziękowanie, docenianie, nagradzanie, świętowanie zbiorowych osiągnięć)

inspiruje ludzi do pracy, zachęca do dzielenia się pomysłami i problemami, wspiera ryzykowne inicjatywy i zmiany innowacyjne

Wpływ na atmosferę pracy	: pozytywny
Wpływ na efektywność	: najczęściej pozytywny, gdy stosowany w połączeniu z autorytatywnym
Powinien być stosowany	: uznawany za styl dobry na „każdą pogodę”, polecany zwłaszcza wtedy, gdy trzeba odbudować zdrowe relacje z pracownikami, uzdrowić i usprawnić komunikację, odzyskać utracone zaufanie i podnieść morale wśród personelu
Uwaga	: byłoby błędem stosować ten styl w pojedynkę, gdyż w skrajnym przypadku może doprowadzić to do tolerowania przeciętności i bagatelizowania błędów

STYL DEMOKRATYCZNY

Esencja stylu : „Co o tym sądzicie?”

Postępowanie lidera: budowanie konsensu poprzez współdziałanie tworzy klimat szacunku, zaufania i zaangażowania umożliwia pracownikom partycypację decyzyjną w zakresie określania celów swojej pracy, metod, kryteriów jej oceny oraz zabiega o ich poparcie zwiększa elastyczność działania pogłębia poczucie współodpowiedzialności za organizację i wyniki wysłuchuje rad pracowników (również ich obaw), zbiera od nich propozycje, opinie i pomysły, co robić, by utrzymać morale załogi na wysokim poziomie

Wpływ na atmosferę pracy	: pozytywny, ale może być mniej korzystny niż niektóre inne
Wpływ na efektywność	:
Powinien być stosowany	: w sytuacjach, gdy lider nie jest pewny, w jakim kierunku powinna „pójść” organizacja, i dlatego szuka odpowiedzi oraz wsparcia u kompetentnych współpracowników, służących mu właściwą radą również wtedy, gdy chodzi o zdobycie poparcia i wypracowanie porozumienia, oraz gdy zależy na pozyskaniu do współpracy wartościowych pracowników
Uwaga	: nie powinien być stosowany w sytuacjach kryzysowych, jak też w przypadku mało kompetentnych i niedoinformowanych pracowników

wadami tego stylu są nierzadko niekończące się zebrania w celu osiągnięcia konsensusu albo wykorzystywanie go do odwrócenia w czasie podjęcia ważnych decyzji, co może skutkować wręcz eskalacją konfliktu

STYL NORMATYWNY

Esencja stylu : „Róbcie to, co ja – bez namysłu!”

Postępowanie lidera: wyznacza kryteria jakości pracy na bardzo wysokim poziomie (ustanawiając wysokie standardy efektywnościowe, sam daje z siebie maksimum, aby świadczyć przykładem, że można je osiągnąć; obsesyjne wykonywanie przez niego pracy, w myśl zasady: lepiej, szybciej, taniej, winduje takie same oczekiwania pod adresem pracowników), skupia się na najważniejszych w jego przekonaniu sprawach wyłapując słabych pracowników, wymaga zwiększonego ich zaangażowania w pracę lub zastępuje ich lepszymi, wprowadza dyscyplinę, pilnuje, by plan zadań został zrealizowany w całości oczekuje, że ludzie sami będą i powinni wiedzieć, co mają robić (częstokroć muszą oni zgadywać, czego tak naprawdę lider od nich chce, gdyż nie potrafi on jasno przekazać pracownikom wytycznych) ogranicza elastyczność działania, odpowiedzialność za pracę i rujnuje zaufanie interpersonalne (praca staje się przesiąknięta rutyną i nudą, pracownicy – wyczerpani bezradność) nie udziela żadnych informacji zwrotnych na temat wykonywanego zadania czy prezentowanych postaw pracowniczych (obsesyjne czepianie się drobiazgów, bierze sprawy w swoje ręce, gdy odnosi wrażenie, że ludzie ociągają się z pracą, nie wytrzymują narzuconego tempa pracy – niejednokrotnie przejmując ich obowiązki)

Wpływ na atmosferę pracy : negatywny (wbrew pozorom rzutuje na pogorszenie atmosfery pracy)

Wpływ na efektywność : zamiast skutkować poprawą wyników. raczej sprzyja ich obniżeniu przynosi dobre i szybkie efekty jedynie wówczas, gdy pracownicy posiadają wysokie kompetencje behawioralne i zawodowe, do tego sami znajdują wewnętrzną motywację do pracy i przejawiają własną inicjatywę, tak że nie trzeba ich zbyt mocno ukierunkowywać czy koordynować ich działań

Powinien być stosowany : przede wszystkim w kierowaniu zespołami: badawczo-rozwojowymi (działy B+R), projektowymi, prawnymi, generalnie grupami wysoce wyspecjalizowanymi; wówczas styl ten służy trochę o realizację zadania (najlepiej przed wyznaczonym czasem)

Uwaga : styl normatywny nie powinien być jedynym stylem stosowanym przez lidera (najlepiej łącznie z demokratycznym); należy go używać z umiarem

STYL WYCHOWAWCZY

Esencja stylu : „Spróbujcie w ten sposób”

Postępowanie lidera: rozwijanie współpracowników pod kątem ich zawodowych perspektyw pomaga ludziom odkryć w sobie indywidualne silne i słabe strony, zalety i wady, a następnie połączyć atuty z ambicjami i oczekiwaniami w życiu osobistym i zawodowym, eliminując lub redukując słabości i niedostatki zachęca do wytyczania perspektywicznych celów rozwojowych, opracowania planu ich realizacji i wspomaga proces wykonawczy swych „uczniów” wymaga ciągłego dialogu, gwarantując tym samym, że współpracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje i rozumieją wagę swojego wysiłku w ramach obranej strategii działania i progresji firmy uzgadnia z pracownikami ich role do odegrania w przestrzeni organizacyjnej i obowiązki, nie wyłączając implementacji ich planów rozwoju; konsekwentnie omawia z nimi efekty pracy, zachęcając do dalszego postępu, bez wzbudzania strachu czy przygnębienia potrafi wysłuchać obaw i życzeń pracowników, dzielić się z nimi swoją opinią, nie skąpi im cennych rad i wskazówek, chętnie też deleguje na nich obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność, wspiera proces zarządzania karierami: indywidualną i organizacyjną przydzielając odpowiedzialne zadania, gotów jest ponieść tymczasową porażkę, o ile wpłynie to w korzystny sposób na długofalowy proces edukacji pracowniczej i wyciąganie przez nich słusznych wniosków z popełnionych błędów (uczenie w działaniu i poprzez działanie) wpływa pozytywnie na zaangażowanie ludzi w pracę, wierząc w nich i inwestując w ich rozwój (pracownicy starają się sprostać temu wyzwaniu) zamiast dawać przykładową nauczki, stara się wychowywać swoich ludzi, wspomagając ich osobisty rozwój

Wpływ na atmosferę pracy

: nad wyraz pozytywny (dialog: wychowawca-uczeń sprzyja pozytywnej atmosferze pracy)

Wpływ na efektywność

: pozytywny (choć styl ten ogniskuje, wydawać by się mogło, bardziej na rozwoju pracowników, niż na realizacji bieżących zadań służbowych, to jednak w ostatecznym rachunku wpływa nader korzystnie na poprawę wyników pracy; umiejętne zarządzanie paradoksami)

Powinien być stosowany

: w sytuacji, gdy pracownicy znają swoje słabe strony i chcą poprawić efektywność pracy, innymi słowy – gdy są na ten styl gotowi („nauczyciel przychodzi, gdy uczeń jest gotów”),

albo gdy zdają sobie sprawę z tego, że rozwinięcie ich trwałych atutów może przyspieszyć realizację kariery zawodowej, czyli gdy pracownicy chcą być wychowywani

Uwaga : jest on najmniej popularnym stylem, z powodu czasu, jaki musiałby mu poświęcić lider, podczas gdy jego stosowanie sówicie się opłaca w dynamicznej rzeczywistości; namawiamy zatem do coachingu i mentoringu nie ma sensu go uprawiać, gdy liderowi brakuje odpowiedniej wiedzy i umiejętności do wychowywania pracowników, ani też w sytuacji, gdy jego podopieczni nie przejawiają chęci do nauki i dokonania pożądaných zmian w postawach, zachowaniach i metodach działania

Podsumowując powyższy przegląd stylów przywódczych, można śmiało powiedzieć, iż przywództwo w dobrym stylu oznacza stosowanie właściwego stylu we właściwym momencie.

W książce „Naturalne przywództwo”, jego autorzy D. Goleman, R. Boyatzis i A. McKee, bazując na uprzednio zaprezentowanym przez Golemana podziale stylów przywódczych, podkreślają rzecz następującą¹³:

- za współbrzmienie (rezonans) w organizacji, sprzyjający wysokiej jakości pracy, odpowiedzialne są cztery style: wizjonerski, trenerski, afiliacyjny i demokratyczny,
- zaś dwa pozostałe: styl poganiacza i styl dyktatora, grożące rozdźwiękiem (dysonansem), choć użyteczne w pewnych określonych sytuacjach, powinny być stosowane z zachowaniem najwyższej ostrożności.

Z łatwością odnajdujemy w nich wyszczególnione i scharakteryzowane przez nas w niniejszym materiale style.

I tak, styl wizjonerski – odpowiada autorytatywnemu, trenerski – wychowawczemu, afiliacyjny – jednoczącemu, demokratyczny – demokratycznemu, „poganiacz” – normatywnemu, a „dyktator” – nakazowemu.

III. Emocjonalnie inteligentny przywódca – skutecznym liderem świata organizacji

„Skuteczny kierownik to »kierownik, który charakteryzuje się umiędnością wyboru właściwych cclów, a także właściwych rzeczy«.”

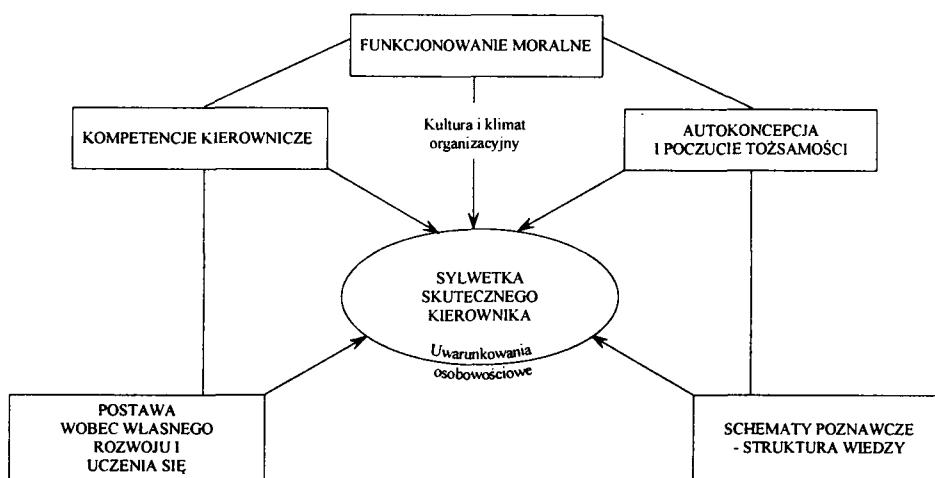
G. Bartkowiak

W tej części artykułu zaprezentujemy model skutecznego kierownika, skonstruowany przez G. Bartkowiak na podstawie założeń teoretycznych, i empiryczną weryfika-

¹³ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee: Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej. Jacck Santorski – Wydawnictwa Biznesowc, Wrocław-Warszawa 2002, s. 73.

cję wyartykułowanych w modelu determinant skutecznej pracy kierowniczej, przeprowadzoną przez tęże uczoną. Na koniec odniesiemy się do skuteczności lidera z wysokim EQ (iloraz inteligencji emocjonalnej).

Model skutecznego lidera przedstawia rys.3.



Rys.3. Model skutecznego lidera według Bartkowiak

Źródło: G. Bartkowiak: *Skuteczny kierownik - model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 106.

A oto zwięzłe ustosunkowanie się do zaakcentowanych w modelu składowych.

Odnosnie kompetencji kierowniczych, szeroko pisaliśmy o nich w „Przedsiębiorczości. Podstawach społeczno-pedagogicznych i ekonomicznych” (2002).

Autokonceptja i poczucie tożsamości na stanowisku kierowniczym są rezultatem spostrzegania siebie jako kierownika, jego samooceny i równocześnie osiągnięcia swojej koordynacji pomiędzy oceną samego siebie, jako niepowtarzalnej jednostki o określonym systemie wartości, a człowieka, któremu przychodzi działać pod presją określonych wymagań, w odniesieniu do zróżnicowanych płaszczyzn czasowych.

W przypadku pozytywnego zabarwienia emocjonalnego zgeneralizowanej oceny i wykazywania przez nią spoistości czasowej (przeszłość, terażniejszość, przyszłość), autokonceptja i poczucie tożsamości będą inspirować kierownika do działania, niezależnie od wydarzeń biograficznych.

Co się tyczy schematów poznawczych i struktury wiedzy, trzeba pamiętać, iż zachowanie człowieka zależy od jego oceny świata, uwarunkowanej z kolei jego rozumie-

niem, a sposób rozumienia świata w dużej mierze odzwierciedla jego rzeczywistą naturę, ale też zależy od stanu naszego umysłu.

Elementami wiedzy, którą zwykle się dzielić na: uogólnioną i konkretną, jawną i ukrytą czy deklaratywną i proceduralną, są pojęcia. Wiedza powstaje bądź w wyniku formalnego kształcenia instytucjonalnego, bądź na drodze refleksji i uogólniania codziennych doświadczeń. O jej rozwoju mówimy wtedy, gdy z jednej strony zwiększa się integracja wiedzy, a z drugiej – rośnie jej zasób, łatwość przywoływania i odkrywane są nowe możliwości oraz relacje między składowymi realnego świata a odnoszącymi się do nich pojęciami.

Nas interesuje głównie reprezentacja poznawcza wiedzy (odzworowanie w umyśle rzeczywistości zewnętrznej – jej całości lub części, bądź wewnętrznego świata jednostki) kierowniczej, zarządzanie wiedzą (strategie i procesy identyfikacji, zdobywania i wykorzystywania wiedzy w celu poszerzania kompetencji) i struktura wiedzy (system i wzajemne powiązania pojęć) lidera.

Postawa wobec własnego rozwoju oraz uczenia się, zwana zamiennie „orientacją na rozwój i uczenie się” (patrz: G. Bartkowiak: Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie osób zatrudnionych w organizacji; 1999) składa się z trzech rudymenarnych komponent: poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej.

W komponencie poznawczej wyróżnia się: osiągalność i dostępność obrazu własnej osoby, wewnętrzną presję na realizację celów związanych z uczeniem się (dwa rodzaje: krótkoterminowe i długofalowe) oraz przeświadczenie o własnej skuteczności uczenia się, określane jako możliwość osiągnięcia przez siebie sukcesu w zakresie zadań związanych z nauką.

W centrum komponenty emocjonalnej tkwi poczucie zadowolenia z własnej aktywności. Generalnie ludzie skoncentrowani na działaniu, w przeciwieństwie do nastawionych wyłącznie na sukces, znajdują przyjemność w trakcie działania, prowadzącego do rozwoju i uczenia się oraz osiągania zaplanowanych celów w tej dziedzinie. Istnieje udokumentowana współzależność między emocjonalnym ustosunkowaniem się do mianionych doświadczeń, a motywacją do uczenia się.

Behawioralną komponentę determinują spostrzegane konsekwencje działania i emocje wywołujące określone zachowanie. Zaangażowanie jednostki we własny rozwój przejawia się w uczestnictwie w różnorodnych formach aktywności związanej z uczeniem się i w poszukiwaniu informacji na temat możliwości kariery zawodowej.

Tak więc, pozytywna postawa wobec własnego rozwoju i uczenia się stanowi istotny element modelu skutecznego kierownika.

Rozwój moralny, definiowany jako proces, w wyniku którego dochodzi do przyjęcia i internalizacji (uwewnętrznienia) przez jednostki standardów dobra i zła, jakie obowiązują w określonym kręgu społecznym, to kolejny filar analizowanego tu modelu.

L. Kohlberg, twórca interakcjonistycznej teorii stadialnej wydzielił trzy poziomy rozumowania moralnego (w ich obrębie łącznie – sześć stadiów): przedmoralny, konwencjonalny i pokonwencjonalny.

Inne spojrzenie na funkcjonowanie moralne prezentuje teoria społecznego uczenia się A. Bandury, która zakłada, że rozwój ten dokonuje się poprzez kryteria dystrybucji nagród i kar (stosowanych od wczesnego dzieciństwa przez dorosłych, później rówieśników), będących niejako modelami przyszłych zachowań społecznych i zawodowych.

I na koniec, kilka słów o kulturze organizacyjnej i klimacie organizacyjnym. Do dziś relacje: kultura-klimat pozostają niedookreślone. Jedni ujmują kulturę jako źródło i komponentę klimatu organizacyjnego, dla drugich jest ona pojęciem tożsamym lub równoważnym z klimatem. My uważamy, że pojęcie kultury należy rozpatrywać w szerszym kontekście, zaś pojęcie klimatu zawęzić do czynników wewnątrzorganizacyjnych.

Niektórzy w ramach klimatu organizacyjnego wyodrębniają: klimat stanowiska pracy (związany z rodzajem zadań pracowniczych), klimat informacyjno-komunikacyjny, klimat psychologiczny, klimat etyczny, klimat społeczny i klimat pracy (oddziaływały na postawy i nastawienie pracowników).

Z uwagi na aspiracje współczesnych organizacji do bycia inteligentnymi, uczącymi się i kreatywnymi, wskazany jest rozwój kultury organizacyjnej w przyszłości w kierunku: kultury wysokiej tolerancji niepewności, kultury przemianowej, kultury pro jakościowej, kultury zaufania, czy wreszcie kultury sieci i kultury opartej na rezonansie.

W efekcie przeprowadzonej weryfikacji modelu (badaniom poddano 371. menedżerów), wyłonione zostały cztery determinanty modelu skutecznego kierownika:

- (1) kompetencje kadry kierowniczej, obejmujące trzy sfery funkcjonowania menedżera:
 - a) percepcję jego celów, postaw, motywów działania, b) wiedzę o swojej organizacji i jej otoczeniu, c) umiejętności społeczne, wraz z konkretnymi działaniami dotyczącymi ich przełożenia na język praktyki;
- (2) autokoncepcja i poczucie tożsamości (rezultat spostrzegania siebie [i innych ludzi] jako zatrudnionego na stanowisku kierowniczym i jednocześnie efekt samooceny [koordynacja między oceną siebie jako człowieka z określonym systemem wartości i przekonań a oceną siebie jako osoby uwikłanej w zależności społeczno-ekonomiczno-polityczne i zróżnicowane horyzonty czasowe]);
- (3) schematy poznawcze – struktura wiedzy (uwaga! – schematy poznawcze to też płynność i giętkość myślenia, zdolności do zmiany jego kierunku i oryginalność – generowanie idei, pomysłów i nowych rozwiązań);

(4) postawa wobec własnego rozwoju i uczenia się (poznawczy aspekt + emocjonalny aspekt + behawioralny aspekt).

Nie potwierdził się w badaniach Bartkowiak – w ocenie skuteczności kierowniczej – udział takich czynników, jak: funkcjonowania moralnego czy kultury i klimatu organizacyjnego.

W odniesieniu do lidera emocjonalnie inteligentnego, nie uwzględnianie jego poziomu moralnego, podłoża kulturowego organizacji, i atmosfery pracy jako czynników współdecydujących na równi z pozostałymi werbalizowanymi komponentami skuteczności kierowniczej, jest – naszym zdaniem – niemożliwe.

Co prawda, z poczynionych przez nas obserwacji wynika, iż spora część polskiej kadry kierowniczej funkcjonuje nadal na pierwszym, ewentualnie na drugim Kohlbergeskim poziomie rozwoju moralnego, wyznając własny, wygodny dla siebie kodeks norm i wartości, w którym liczy się osobisty interes, a na drugim planie pozostaje interes firmy, zaś o trosce i dobru pracownika mało kto pamięta i się tym zbytnio nie przejmuje. W przypadku kompetentnych emocjonalnie liderów dominuje poziom trzeci, czyli troska o wartości istotne dla danej społeczności, dbałość o sprawiedliwy porządek moralny, szacunek do siebie i innych, a także pogłębiona refleksja nad własnym sumieniem, działaniem i zinternalizowanymi zasadami postępowania.

Bez motywacji do zachowań etycznych osób kierujących ludźmi nie ma mowy o prawdziwej skuteczności ich działania.

Podobnie rzecz się ma, jeśli chodzi o wkład kultury i klimatu organizacyjnego. Również i one oddziałują w znacznym stopniu na skuteczność liderów, zwiększając ją bądź zmniejszając. Godzi się przypomnieć w tym kontekście badania Golemana, dotyczące wpływu stylów przywództwa na czynniki determinujące atmosferę pracy i efektywność działania, jak również badania D. McClellanda i wsp. w zakresie klimatu organizacyjnego, obejmującego sześć ważnych czynników: elastyczność firmy, odpowiedzialność pracowników, poziom standardów efektywności pracy, współmierność nagród, klarowność misji i promowanych przez nią wartości oraz zaangażowanie pracowników w realizację wspólnego celu.

Należy zatem zadbać o zbudowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej i stworzenie dobrego klimatu organizacyjnego, sprzyjających wzrostowi efektywności przywódcy, którą P. F. Drucker w „Menedżerze skutecznym” (1994) ocenia na podstawie dwóch parametrów: sprawności, czyli „robieniu rzeczy we właściwy sposób”, i skuteczności, tj. „robieniu właściwych rzeczy”.

Według wspomnianego „guru zarządzania”, efektywność menedżerska nie może być łączona z jakąś wrodzoną predyspozycją lub z określonym typem osobowości – jej

można i trzeba się nauczyć. Dla Druckera oznacza ona pewien nawyk, a poprzez kontynuowaną praktykę wyrabiamy stosowne kompetencje.

Zatem „Efektywny menedżer dobywa produktywność z sił ludzkich, które są dla niego i kierowanej organizacji prawdziwą szansą na sukces”¹⁴.

Efektowni liderzy emocjonalnie inteligentnych organizacji potrafią za pomocą rozwijanej w sobie i innych ludziach inteligencji emocjonalnej świetnie radzić sobie z toksycznym środowiskiem zawodowym, a zwłaszcza z problematycznymi zwierzchnikami i podległą im kadrą kierowniczą oraz z trudnymi pracownikami. Szczególnie godne polecenia są tu pozycje literaturowe, typu: „Toksyczni ludzie”¹⁵, „Trudni ludzie”¹⁶ i „Konflikty w pracy”¹⁷.

Do tej sprawy powrócimy w oddzielnym artykule pt. Inteligencja emocjonalna w radzeniu sobie z toksycznymi zachowaniami w miejscu pracy, który ukaże się w kolejnym numerze *Problemów Profesjologii*.

Bibliografia

- Bartkowiak G.: Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Bartkowiak G.: Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- Chmiel N. (red.): Psychologia pracy i organizacji. GWP, Gdańsk 2003.
- Cooper R. K., Sawaf A.: EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu. Studio Emka, Warszawa 2000.
- Drucker P. F.: Menedżer skuteczny. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994.
- Edelmann R.: Konflikty w pracy. GWP, Gdańsk 2002.
- Goleman D.: Przywództwo, które przynosi efekty. W: Harvard Business Review: Atrybuty przywódcy. Helion, Gliwice 2006.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A.: Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej. Jacek Santorski-Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.
- Hoover: Trudni ludzie. Przetwarzanie i rozwój bez zamordowania własnego szefa. Helion, Gliwice 2006.
- Lubit R. H.: Toksyczni ludzie. Jak z nimi współpracować. Helion, Gliwice 2006.
- Matthews A.: Słuchaj swojego serca. Jak odnieść sukces w życiu i pracy. Fuggetlen, Warszawa 2006.
- Mądrzycki T.: Osobowość jako system tworzący i realizujący plany. GWP, Gdańsk 1996.
- McGinnes A. L.: Sztuka motywacji. Vocatio, Warszawa 1993.
- Penc J.: Kreatywne kierowanie. Placet, Warszawa 2000.

¹⁴ J. Tudrej: Menedżer efektywny. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 87.

¹⁵ R. H. Lubit: Toksyczni ludzie. Jak z nimi współpracować. Helion, Gliwice 2006.

¹⁶ J. Hoover: Trudni ludzie. Przetwarzanie i rozwój bez zamordowania własnego szefa. Helion, Gliwice 2006.

¹⁷ R. Edelmann: Konflikty w pracy. GWP, Gdańsk 2002.

Psychologiczny model efektywności pracy. Praca zbiorowa pod red. X. Gliszczyńskiej, PWN, Warszawa 1991.

Słowikowski M., Curlej T.: 9 milowych kroków do sukcesu zawodowego i osobistego z wykorzystaniem indywidualnych predyspozycji. JK, Łódź 2006.

Strelau J.: Temperament, osobowość, działanie. PWN, Warszawa 1985.

Weisinger H.: Inteligencja emocjonalna w biznesie. Business Press, Warszawa 1998.

Tudrej J.: Menedżer efektywny. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.

Rec. Z. Wołk