

Grażyna Broniewska

Uniwersytet Łódzki

INTELIGENCJA WIELORAKA I JEJ ZNACZENIE W ROZWOJU KADRY KIEROWNICZEJ

Streszczenie: Szukając predyktorów sukcesów kierowniczych, wskazano przydatność koncepcji inteligencji wielorakiej, zwłaszcza spopularyzowanej przez D. Golemana inteligencji emocjonalnej (EQ). Podkreślono niewłaściwość popularnego przez wiele lat poglądu, według którego miernikiem inteligencji jest iloraz IQ, i wskazano, że niedostatek umiejętności emocjonalnych (społecznych) może powodować, że nawet osoby o najwyższym ilorazie IQ (inteligencji określanej mianem racjonalnej czy akademickiej), nie potrafią właściwie postępować w kontaktach z innymi. Wskazano również na zastosowanie inteligencji emocjonalnej w pracy zawodowej, szczególnie w działalności usługowej i w pracy kierowników.

Słowa kluczowe: emocje w organizacji, inteligencja wieloraka, inteligencja emocjonalna, empatia, kierownicy.

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

Doug Lennick, wiceprezes American Express Financial Advisors
[Goleman 1999, s. 43]

1. Wstęp

W nauce o zarządzaniu, szukając wyznaczników predyktorów¹ sukcesu w pracy kierowniczej, wskazywano na znaczenie inteligencji. Mówiąc o inteligencji (od łac. *intelligentia* – zdolność pojmowania, bystrość), skupiano się przede wszystkim na mierzalnym współczynniku inteligencji IQ (*Intelligence Quotient*) – określając go

¹ W j. polskim zamiennie używane jest słowo „predyktor” i „predyktor” tłumaczone jako: przyczyna; zmienna objaśniająca; zmienna losowa o ustalonych wartościach; przewidywana zmienna; predyktor; predyktor; regresor (zmienna niezależna w równaniu regresji); zmienna niezależna. Odpowiednikiem w j. ang. jest: *predictor*; *independent variable*, w j. franc. – *variable explicative*, *variable predictive*, w j. niem. – *Prädicator* [www.isi.cbs.nl/glossary].

jako iloraz inteligencji akademickiej, racjonalnej, umysłu, rozumu, poznawczej lub kognitywnej. Dni świetności tego miernika datują się od czasów I wojny światowej, gdy testem Lewisa Termana (psychologa z Uniwersytetu Stanforda) zbadano 2 miliony Amerykanów, określając ich zdolności rachunkowe, przyswajanie słownictwa, czyli wyznaczniki inteligencji werbalnej, matematyczno-logicznej oraz przestrzennej. Wyników testu używano do stwierdzenia, czy ludzie są bystrzy (bo takimi się urodzili), czy nie. Wydawało się, że nauka znalazła idealne narzędzie pomiaru ludzkich możliwości. Pojawiło się jednak pytanie: czy to cała inteligencja? Szukając innych jej form niż określona ilorazem IQ, zadawano sobie pytania, czy na inteligencję nie składają się również – pomijane przez testy – umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach społecznych, rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie z silnymi emocjami?

Pytano wobec tego m.in. o znaczenie emocji w rozwoju człowieka. W opracowaniach naukowych z dziedziny zarządzania i zachowań ludzi w organizacji zdolnościami emocjonalnymi i samymi emocjami (łac. *emovere* – poruszać, wzruszać) zajmowano się marginalnie, ukazując je najczęściej jako przeszkodę w osiągnięciu sukcesu organizacji. A tymczasem ludzie poproszeni o scharakteryzowanie osoby inteligentnej bardzo często wskazywali również na umiejętności emocjonalne i społeczne, wyczuwając, iż tradycyjne testy na inteligencję sprawdzają jedynie ułamek naszych zdolności umysłowych. Okazało się więc, że intuicyjne i zdroworozsądkowe pojęcie inteligencji utożsamiane z „mądrością życiową” było społecznie odczuwalne. W wersji naukowej zostało ono sformułowane dopiero w latach 80. i 90. XX wieku. Głównym powodem zainteresowania się emocjami, jako nieodłącznym elementem ludzkiego życia, w tym również funkcjonowania w organizacji, był rozwój badań nad wpływem kultury organizacyjnej na zarządzanie. Zgodnie ze stwierdzeniem S.P. Robbins [2004, s. 56], iż: „nie można oddzielić emocji od miejsca pracy, ponieważ nie można oddzielić emocji od człowieka”, zaczęto wskazywać nie tylko na indywidualny, ale i społeczny wymiar emocji².

2. Badania nad emocjami i inteligencją wieloraką

W 1983 r. Howard Gardner w książce *Frames of Mind* (ramy umysłu) sformułował tezę, że nie istnieje jeden monolityczny rodzaj inteligencji, wskazując jednocześnie na szerokie spektrum różnych jej rodzajów. Wówczas ujął je w siedem podstawo-

² Określone emocje przeżywane w ramach organizacji często i intensywnie powodują, że badacze zaczynają mówić o emocjach „przeżywanych” przez organizację jako całość i określają je jako *group affective ton* – afektywny ton grupy, a także wysuwają twierdzenie, że zamiast mówić o emocjach w organizacji, należy mówić o „emocjach organizacji”, traktując ją „jako obiekt doświadczający emocji” oraz opisując „osobowość organizacji” i dowodząc, że miejsce pracy tworzy unikalne środowisko doświadczenia emocjonalnego (por. [Huffington 2005; Barabasz 2008]).

<p>INTERPERSONALNA SPOLECZNA – lepsze rozumienie świata poprzez jego obserwację oczyma innych ludzi</p> <p>Potrąfią wypracować kompromis, negocjują i potrafią odczuć emocje i intencje innych. Są obdarzeni zdolnościami przywódczymi. Mają wiele zainteresowań. Organizatorzy pracy w grupie; tworzą pozytywną atmosferę. Potrafią przyjąć konstruktywne uwagi i odpowiednio zmienić swoje postępowanie. Są asertywni.</p>	<p>PRZYRODNICZA – lepsze rozumienie świata przez otoczenie</p> <p>Lubią pracę i przebywanie na świeżym powietrzu. Doceniają przyrodę, ekologię, zwierzęta. Często uprawiają ogródki i lubią „dłubać w ziemi”.</p> <p>Osoby wychowane w środowisku miejskim mogą rozwijać swoje zdolności w kierunku zapamiętywania i klasyfikowania przedmiotów w ich naturalnym środowisku.</p>	<p>MATEMATYCZNO-LOGICZNA – lepsze rozumienie świata przez ciągi zdarzeń</p> <p>Lubią porządek, denerwuje ich brak zorganizowania. Dobrze rozumieją instrukcje, zbierają informacje, by rozwiązywać problemy. Potrafią dokonywać szybkich kalkulacji w pamięci. Lubią gry i zagadki; prowokujące do myślenia. Potrafią szeregować przyczyny i skutki, tworzyć hipotezy, dostrzegać wzory.</p>	<p>RUCHOWA – lepsze rozumienie świata przez ruch i fizyczny kontakt</p> <p>Dobrze piszą i dobrze liczą, lubią wymyślać nowe gry. Z łatwością kontrolują ruchy swojego ciała i bez trudu posługują się przedmiotami. Lubią biegać, biwakować, pływać, jeździć na nartach, tańczyć, nie potrafią usiedzieć w miejscu. Wszystkiego muszą dotknąć i są bardzo wrażliwi na dotyk</p>
<p>INTRAPERSONALNA – REFLEKSYJNA – lepsze rozumienie świata przez spojrzenie ze swojego punktu widzenia</p> <p>Mają jasno sprecyzowany punkt widzenia i motywy działania. Lubią pracę w samotności, zwykle odnoszą sukcesy i nie potrzebują motywacji zewnętrznej. Odznaczają się samodyscypliną. Lubią wiedzieć, dlaczego wykonują konkretne zadania. Potrafią dobrze ocenić własne umiejętności i słabości, chętnie podejmują wyzwania. Potrafią „zerknąć w siebie”, i zobaczyć, nad czym trzeba jeszcze popracować. Inteligencja intrapersonalna w połączeniu z inteligencją interpersonalną pomaga ludziom wybrać najlepszą drogę w życiu</p>	<p>MUZYCZNA – lepsze rozumienie świata przez rytm i melodię</p> <p>Prawie wszystko, co robią, zamieniają w muzykę, ładnie śpiewają. Potrafią grać na instrumentach muzycznych. Często słyszą melodie w wyobraźni. Wybijają rytm, śpiewają i nuceą podczas odrabiania lekcji, a także wówczas, gdy uczą się nowych rzeczy</p>	<p>WIZUALNO-PRZESTRZENNA – lepsze rozumienie świata dzięki wizualizacji i orientacji przestrzennej</p> <p>Wyjątkowo wrażliwi na szczegóły. Mają bardzo dobrze wykształconą wyobraźnię, dużo rysują. Swoje pomysły przedstawiają w sposób graficzny. Bez kłopotu orientują się w trójwymiarowej przestrzeni</p>	<p>JĘZYKOWA – lepsze rozumienie świata dzięki słowu mówionemu i pisanemu</p> <p>Osoby czytane, potrafiące w przejrzysty sposób spisać myśli. Mistrzowie słowa. Lubią czytać i pisać. Doskonale rozumieją słowo pisane i mówione. Używając bogatego słownictwa, czerpią przyjemność z gry słów i zagadek słownych. Są wrażliwi na dźwięki, budowę i znaczenie słów oraz umiejętności i poprawność używania języka. Mają zamilowanie do języków obcych, łatwo zapamiętują słowa. Robią notatki na zajęciach. Są to osoby z talentem oratorskim, które uczą oraz skutecznie argumentują, używając słowa mówionego</p>

Rys. 1. Formy inteligencji wielorakiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gardner, Krechevsky 1993; Morgan 1996; Goleman 1997; Lotkowska 2008].

wych kategorii³, ale liczba ta nie oznacza, że nie można wymienić więcej ludzkich talentów. Gardner i jego współpracownicy poszerzyli ją nawet do 20 [Goleman 1997, s. 39]⁴.

Wskazane zróżnicowane spojrzenie na inteligencję zostało podchwyczone najszybciej przez nauki pedagogiczne. Dość czytelnym tego obrazem wydaje się propozycja ujęcia inteligencji wielorakiej w podziale na 8 jej form (rys. 1)⁵, w tym podział na inteligencję intra- i interpersonalną, czyli formy inteligencji emocjonalnej.

Poszukując elementów, które okazałyby się trafniejszymi predyktorami sukcesu zawodowego niż sam iloraz IQ, Peter Salovey z Uniwersytetu Yale i John Mayer z Uniwersytetu w New Hampshire [1990, s. 185-211] zwrócili uwagę na umiejętności intra- i interpersonalne, łącząc je w pojęcie inteligencji emocjonalnej (nazywanej też inteligencją serca), a także nadali temu pojęciu skrót EQ.

3. Inteligencja umysłu i inteligencja serca – to nie przeciwstawne, lecz różne zdolności

Skrót EQ (rozwijany jako *Emotional Intelligence Quotient*, *Emotional Quotient* lub *Emotional Quality*) celowo nasuwa na myśl standardową miarę siły umysłu – IQ. IQ i EQ współdziałają bowiem ze sobą – jeden bez drugiego jest niepełny i nieskuteczny. Okazuje się, że (jak czytamy w stwierdzeniu stanowiącym motto opracowania Gaela Lindenfielda [1999] „uczucia biegną w nas strumieniem równoległym do strumienia myśli”, czyli emocje i intelekt stanowią uzupełniające się połowy jednej całości. IQ bez EQ może zapewnić najwyższą ocenę w teście, ale nie zagwarantuje powodzenia w życiu. Szacuje się nawet, że sukces zawodowy menedżera w 80% zależy od inteligencji emocjonalnej i tylko w 20% od ilorazu inteligencji [Goleman 1997, s. 183-184]. Należy się więc zgodzić z Davidem Caruso – współtwórcą wieloczynnikowej skali inteligencji emocjonalnej MEIS (*Multifactor Emotional Intelligence Scale*), że „Inteligencja emocjonalna bez inteligencji lub inteligencja bez inteligencji emocjonalnej to tylko częściowe rozwiązanie. Rozwiązanie kompleksowe polega na współpracy rozumu z sercem” [Bharnwaney 2008, s. 24]. U wszystkich

³ H. Gardner [1983] wskazał na: 1) zdolności językowe, 2) matematyczno-logiczne (czyli dwa klasyczne rodzaje „inteligencji szkolnej”), ale również 3) orientację przestrzenną, 4) geniusz kinestetyczny, 5) talent muzyczny, 6) inteligencję personalną, 7) zdolności „wewnątrzpsychiczne”. Inteligencję interpersonalną zdefiniował później [1993, s. 9] jako zdolność rozumienia innych osób; tego, co nimi kieruje, jak pracują, jak pracować wspólnie z nimi, a intrapersonalną – jako właściwość podobną, ale skierowaną do wewnątrz, czyli zdolność stworzenia dokładnego, odpowiadającego rzeczywistości modelu samego siebie i korzystania z tego modelu dla skutecznego działania.

⁴ Inteligencja interpersonalna została podzielona na 4 zdolności: 1) uzdolnienia przywódcze, 2) zdolność pielęgnowania związków z innymi i zawierania przyjaźni, 3) zdolność rozwiązywania konfliktów i 4) talent do przeprowadzania różnego rodzaju analiz społecznych.

⁵ W stosunku do 7-składnikowego pierwowzoru Gardniera dołożono tu inteligencję przyrodniczą.

ludzi intelekt „miesza się” w różnych konfiguracjach z emocjami, co oznacza, że nie są to przeciwstawne, ale raczej różne zespoły zdolności [Goleman 1997, s. 44] synergiczne względem siebie; najlepsi wykonawcy posiadają i jedno, i drugie. Warto jednak zauważyć, że **im bardziej skomplikowana jest praca, tym większe znaczenie odgrywa przy jej wykonywaniu inteligencja emocjonalna**, choćby dlatego, że jej niedostatek może przeszkadzać w wykorzystywaniu wiedzy fachowej czy intelektu danej osoby.

Jak wskazano na rys. 2, inteligencja racjonalna (IQ) w znacznym stopniu decyduje o możliwościach człowieka w zakresie zdobywania i wykorzystywania kompetencji technicznych. Stanowi więc ona potrzebną, przynajmniej w średnim stopniu, kompetencję progową, pozwalającą na rozwój zawodowy. Najwyżej umiejscowiona jest jednak inteligencja emocjonalna (EQ). Z zależności tej wynika wniosek, że im wyższy jest poziom inteligencji emocjonalnej człowieka i związanych z tym kompetencji, tym większą ma on szansę na sukces zawodowy, a posiadanie wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej wydaje się tym ważniejsze, im wyższe stanowisko się zajmuje.



Rys. 2. Miejsce inteligencji racjonalnej, inteligencji emocjonalnej i kompetencji technicznych w rozwoju człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Goleman 1999; Krokowski, Rydzewski 2002].

Inteligencja emocjonalna obejmuje zdaniem Petera Saloveya [1990, s. 185-211] i Davida Golemana [1997, s. 43-44]: 1) znajomość własnych emocji, 2) kierowanie emocjami, 3) zdolność motywowania siebie, 4) rozpoznawanie emocji u innych – empatię oraz 5) nawiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi. Pierwsze trzy punkty dotyczą komunikacji intrapersonalnej, czyli komunikowania się z samym sobą, kolejne – komunikacji interpersonalnej. Zarówno w grupie komunikacji intra-

jak i interpersonalnej znajdujemy szereg umiejętności umożliwiających sprawną realizację podejmowanych działań. Dlatego też względu zasadne wydaje się wyróżnienie nie dwóch, lecz trzech rodzajów kompetencji emocjonalnych (rys. 3).

<p>KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE (osobiste) = INTRAINTELIGENCJA = relacje z samym sobą</p> <p>[umiejętność rozpoznania własnych emocji (samoświadomość) i zarządzania nimi (samokontrola), szczerowość, naturalność, uczciwość wobec drugiej osoby, umiejętność właściwego dystansowania się]</p>	<p>E Q</p>	<p>KOMPETENCJE SPOŁECZNE = INTERINTELIGENCJA = relacje z innymi</p> <p>[życzliwość, łatwość nawiązywania kontaktów, empatia, komunikowanie się, pokora, umiejętność słuchania, dar przekonywania, zarządzania konfliktem itp.]</p>
<p>KOMPETENCJE PRAKSEOLOGICZNE = kompetencje sprawnego działania [stosunek do zadań, wyzwań i działań, motywacja, dar tworzenia wizji i angażowania ludzi w realizację zadań, elastyczność i podejmowanie ryzyka, skuteczność w kierowaniu zmianą, zarządzaniu stresem, zarządzaniu czasem, kompetencje polityczne w postaci współpracy z otoczeniem, tworzenia aliansów i budowania zaplecza dla firmy]</p>		

Rys. 3. Części składowe inteligencji emocjonalnej – kompetencje psychologiczne, społeczne i prakseologiczne

Źródło: opracowanie własne.

Wśród części składowych inteligencji emocjonalnej zarówno Goleman [1997, s. 87], jak i jego następcy (np. [Stein 2009]) szczególną wagę przywiązują do empatii. Umiejętność spojrzenia na rzeczywistość z punktu widzenia drugiej osoby, a także wyczucia, jak zareaguje na różne posunięcia, ma również niezwykle znaczenie dla skutecznego zarządzania, warto więc uczulić kadre kierowniczą organizacji na przydatność empatii właśnie w relacjach zawodowych.

Analizując elementy inteligencji emocjonalnej (rys. 3), warto jeszcze dodać, iż współcześnie (biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój procesów międzyludzkiej komunikacji za pomocą technologii informacyjnych oraz komunikacyjnych) wskazuje się na kolejny obszar inteligencji emocjonalnej, a mianowicie „wirtualną inteligencję emocjonalną”. W ten sposób wśród problemów związanych z zarządzaniem zaznacza się również specyfikę problemów, jakie może nieść ze sobą wirtualna forma ludzkiej współpracy [Workmann, Kahnweiler, Bommer 2003, s. 199-219; Opolska, Karbowski, Cichocki 2009].

4. EQ w sferze usług

Przydatność inteligencji emocjonalnej podkreśla się zwłaszcza w sferze usług, np. hotelarskich [Broniewska 2008, s. 33-47] czy bibliotecznych [Jaskowska 2007]. Należy jednak wskazać (za A. Hochschildem [1983]), że występują istotne różnice

między zjawiskiem *emotional work* (czyli prezentowaniem przez pracownika sfery usługowej określonego wizerunku, z kluczowym zaleceniem *keep smiling*) oraz *emotional labour* (sposobem, w jaki jednostka przekształca lub ujawnia swoje emocje tak, by były odpowiednie i spójne z sytuacją i rolą oczekiwaną przez organizację) [Mumby, Putnam 1992, s. 472; Barabasz 2006, s. 5].

Ze względu na niematerialny charakter usług istotną kwestią staje się kształtowanie stabilnego w czasie poziomu ich świadczenia. W tym celu organizacje usługowe wprowadzają standardy obsługi klienta. Ideę tych standardów, wskazujących na specyficzne cechy przedsiębiorstwa usługowego i elementy inteligencji emocjonalnej, opisuje model 7E.

Tabela 1. Elementy kompetencji emocjonalnych zawarte w modelu 7E

1. <i>Education</i>	ciągłe uczenie się i doskonalenie swojej wiedzy na temat danej organizacji, zmian w potrzebach i oczekiwaniach klientów, jak i innych przeobrażeń zachodzących w otoczeniu
2. <i>Engagement</i>	przyrzeczenie wypełnienia obietnic, solidność i dobra komunikacja
3. <i>Ethics</i>	zachowania etyczne, zdobycie zaufania klienta poprzez szczerość, wiedzę, umiejętności i profesjonalne zachowanie
4. <i>Effect</i>	działanie, robienie tego, co należy, i tego, czego wymaga klient w odpowiednim czasie, czyli wywiązywanie się z obietnic danych klientowi
5. <i>Empathy</i>	umiejętność rozpoznawania i potwierdzania stanu emocjonalnego innej osoby
6. <i>Exterior</i>	dobre prezentowanie się – to nie tylko dobra prezencja pracowników, ale też wygląd pomieszczeń
7. <i>Effectiveness</i>	skuteczność i osiągnięcie zamierzonych celów w obsłudze klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nawrocka, Oparka 2007, s. 42].

Niektóre elementy modelu 7E dość łatwo można zweryfikować w postaci standardów postępowania (np. elementy z grupy *exterior* czy *effectiveness*), inne zaś nie poddają się temu zabiegowi tak łatwo. Mowa tu o elementach z grupy (5) *empathy* czy (3) *ethics*, w których najwyraźniej występują umiejętności związane z inteligencją emocjonalną. Trudną próbę opisaną zachowań z tej grupy podjęto m.in. w metodzie *touch-points* (małych gestów). Polega ona na zdefiniowaniu wszystkich punktów kontaktu personelu z klientem, ocenie ważności poszczególnych punktów dla procesu usługowego i wykorzystaniu w procesie komunikacji tych najistotniejszych. Goście często doceniają takie małe gesty i nagradzają organizację usługową swoją lojalnością.

5. Uwagi końcowe – korzyści z wysokiego EQ w pracy kierownika

Reasumując, należy podkreślić, że skoro wykorzystanie inteligencji emocjonalnej w kontaktach z innymi jest podstawą wszelkich związków międzyludzkich, to pracownicy i kierownicy stosujący inteligencję emocjonalną pomagają tworzyć organizację

inteligentną emocjonalnie, w której każdy pracownik nie tylko przyjmuje na siebie odpowiedzialność za rozwijanie swojej własnej inteligencji emocjonalnej, ale również za wykorzystywanie jej w stosunkach z innymi i stosowanie wobec organizacji jako całości.

Wysokie EQ wydaje się jednak najbardziej przydatne w pracy kierowniczej. Dobre stosunki interpersonalne oznaczają właściwy kontakt z ludźmi w celu prowadzenia rzeczowej i adekwatnej wymiany informacji. Skuteczni przywódcy tworzą klimat sprzyjający osiąganiu znakomitych wyników i wyzwalają w pracownikach poczucie dumy i celowości ich pracy. Tworzenie takiego klimatu wymaga od liderów wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej, która wywiera znaczący wpływ na końcowe wyniki, znacznie je polepszając. H. Gardner [1998, s. 9] i D. Goleman [1997, s. 40] podkreślają, że odnoszący sukces handlowcy, politycy, nauczyciele, klinicyści i przywódcy polityczni (należałoby tu umieścić również menedżerów) są – według wszelkiego prawdopodobieństwa – jednostkami o wysokim poziomie inteligencji interpersonalnej. Na słuszność tego założenia w odniesieniu do kadry kierowniczej wyraźniej wskazuje się w pracach na temat przywództwa i zmian organizacyjnych [Senge 1998; Wall 2009]. Warto też zauważyć, że w grupie prakseologicznych umiejętności sprawnego działania do szczególnie cennych na stanowiskach kierowniczych zaliczamy tzw. kompetencje polityczne rozumiane jako umiejętność poruszania się na rynku, budowania aliansów oraz zaplecza dla firmy poprzez wspólne przedsięwzięcia realizowane z innymi podmiotami.

Przykłady pozytywnych rezultatów związanych z wykorzystaniem inteligencji emocjonalnej (w trzech jej wymiarach wskazanych na rys. 3) znajdujemy w codziennych pracach kierowników. Niestety jeszcze częściej obserwujemy sytuacje, w których brak kompetencji emocjonalnych menedżerów powoduje najprzeróżniejsze perturbacje. Być może więc jako przesłanie dla kierowników należałoby wobec tego przytoczyć przestrożę „Zanim zaczniesz zajmować się innymi, najpierw zajmij się sobą”. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej u lidera (i każdego człowieka) wymaga zaangażowania we własny rozwój. EQ bowiem – w przeciwieństwie do IQ – może się z czasem zwiększać, ponieważ dorastanie emocjonalne to proces trwający całe życie, oczywiście, o ile człowiek wykaże się podejściem nastawionym na rozwój. W warunkach rosnącej niepewności kadra kierownicza winna doceniać umiejętności kierowania emocjami, czyli dojrzałość emocjonalną, czego nie należy mylić z biegłością w technikach manipulacyjnych. Wiedząc, że rozwój inteligencji emocjonalnej stanowić może istotny czynnik sukcesu w zarządzaniu, kierownicy winni podjąć wysiłek wykorzystania tych umiejętności najlepiej jak na to pozwoli ich potencjał. Tylko wówczas będą oni mogli mieć wpływ na wzrost inteligencji emocjonalnej swojego zespołu [Bradberry, Greaves 2005, s. 91-106].

Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej sam w sobie nie gwarantuje jednak, że osoba, u której to stwierdzono, potrafi wykorzystać kompetencje i umiejętności emocjonalne w pracy, stanowi jednak wskazówkę, że osoba ta ma bardzo dobre możliwości ciągłego uczenia się tych umiejętności i zastosowania ich z sukcesem.

By kierowanie emocjami przyczyniło się do powodzenia, kadra kierownicza winna więc zamienić potencjalne zdolności (czyli inteligencję emocjonalną) w kompetencje emocjonalne, czyli doprowadzić do zastosowania tych zdolności (umiejętności) w praktyce [Goleman 1999, s. 46-47; Robbins, Hunsaker 2008, s. 45-50]. Kompetencje te wydają się szczególnie przydatne kadrze kierowniczej, u której winny się przejawiać dojrzałością emocjonalną, czyli świadomością swoich emocji i mechanizmów obronnych, ale również umiejętnością identyfikowania emocji i zarządzania nimi w organizacjach i występujących tam grupach.

Literatura

- Arnold K.D., *Lives of Promise: What Becomes of High School Valedictorians*, JosseyBass, San Francisco 1995.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, AE, Wrocław 2008.
- Barabasz A., *Zarządzanie emocjami – wyzwanie dla kadry kierowniczej*, [w:] *Management Forum 2020, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa 2006 (www.sgh.waw.pl/mf2020/referaty).
- Bharwaney B., *Twoje emocjonalne ja. Jak podnieść swoje EQ*, Helion-Sensus, Gliwice 2008.
- Bradberry T., Greaves J., *Podręcznik inteligencji emocjonalnej (Emotional Intelligence Appraisal)*, Helion – Onepress, Gliwice 2005.
- Broniewska G., *Inteligencja umysłu i inteligencja serca – nierozłączne aspekty pracy kierowniczej w hotelarstwie*, „Turystyka i Hotelarstwo”, *Zeszyty Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi* nr 13, Łódź 2008, s. 33-47.
- Gardner H., Krechevsky M., *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, Basic Books, New York 1993.
- Gardner H., *Frames of Mind*, Basic Books, New York 1983.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Hochschild A., *The Manager Hear: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley 1983.
- Huffington C. i in., *Working Below the Surface. The Emotional Life of Contemporary Organizations*, Tavistock Clinic Series, London 2005.
- Jaskowska B., *Nie tylko intelekt, czyli o roli inteligencji emocjonalnej w działalności informacyjno-bibliotecznej*, XI Forum Bibliotek Szkół Wyższych, Gliwice 11.05.2007, www.slideshare.net/bjasko/inteligencja-emocjonalna-w-bibliotece.
- Krokowski M., Rydzewski P., *Zarządzanie emocjami: inteligencja emocjonalna: vademecum użytkownika*, Imperia, Łódź 2002.
- Lindenfield G., *Samokontrola emocjonalna (Emotional Confidence)*, Amber, Warszawa 1999.
- Lotkowska K., *Bariery komunikacyjne*, www.firmyrodzinne.pl, 20.11.2008.
- Morgan, H., *An analysis of Gardner's theory of multiple intelligence*, „Roeper Review” 1996, no 18, s. 263-270.
- Mumby D., Putnam L., *The politic of emotion: a feminist ready of bounded emotionality*, „Academy of Management Review” 1992, no 3(17), s.465-486.
- Nawrocka E., Oparka S., *Obsługa klienta w hotelu*, „Turystyka i Hotelarstwo”, *Zeszyty Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi* nr 11, Łódź 2007, s. 33-47.

- Opolska A., Karbowski A., Cichocki M., *Wirtualna inteligencja emocjonalna*, „e-mentor.edu.pl. Czasopismo Internetowe SGH” 2009, nr 2 (wyd. 30).
- Robbins S.P., Hunsaker P.L., *Training Interpersonal Skills*, Ed. Pearson Education, 2008.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Salovey P., Mayer J., *Emotional intelligence*, “Imagination, Cognition, and Personality” 1990, no 9, s. 185-211.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Stein S.J., *Emotional Intelligence for Dummies*, John Wiley & Sons, 2009.
- Wall B., *Doskonałe relacje zawodowe, czyli jak inteligencja emocjonalna pozwala odnieść sukces*, Helion – Onepress, Gliwice 2009.
- Workman M., Kahnweiler W., Bommer W., *The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams*, “Journal of Vocational Behavior” 2003, no 63, s. 199-219.
- www.isi.cbs.nl/glossary.

MULTIPLE INTELLIGENCE AND ITS SIGNIFICANCE IN MANAGERS' DEVELOPMENT

Summary: Searching for the predictors of managerial success, the article indicates the usefulness of the concept of multiple intelligence and especially – popularized by David Goleman – Emotional Intelligence (EQ). It also highlights the inappropriateness of the idea according to which the intelligence is measured by quotient IQ (intelligence defined as a rational or academic). Through a review of existing in literature definitions on Emotional Intelligence (EQ) – which encompasses intrapersonal, interpersonal and praxeological competences – this study identifies the utility of those skills in the work of managers, especially in services. The lack of EQ social skills may lead that even people with the highest IQ are unable to properly contact with others. It means that emotions and intellect are two sides of the same coin. The special emphasis is placed on managers' effort to develop their emotional intelligence and to understand that emotional growing up is the process for the whole life.