

RECENZJE I SPRAWOZDANIA

Marcin Krokowski, Piotr Rydzewski (2002). *Zarządzanie emocjami*. Łódź: Imperia, ss. 238

Zarządzanie emocjami to kolejna pozycja na polskim rynku wydawniczym traktująca o problematyce inteligencji emocjonalnej. Tym razem jednak, uwaga autorów została skoncentrowana przede wszystkim na umiejętnym wykorzystywaniu tego rodzaju inteligencji w praktyce zarządzania potencjałem ludzkim w organizacji, w procesie rekrutacji i selekcji, awansach, szkoleniach itp.

Jest to tak naprawdę zbiór argumentów i przykładów świadczących o tym, że inteligencja emocjonalna to jeden z najważniejszych czynników odgrywających rolę w przebiegu naszej kariery zawodowej. To właśnie od posiadanych przez nas kompetencji inteligencji emocjonalnej zależy nasze zachowanie, postawy, od nich też zależą nasze nastroje i życiowe plany.

Z pewnością rację mieli autorzy, pisząc, że jest rzeczą zdumiewającą, jak często temat inteligencji emocjonalnej nadal przemyka niezauważony.

Zarządzanie emocjami jest próbą odpowiedzi na szereg pytań nurtujących współczesnych psychologów: Czym jest inteligencja emocjonalna? Jaka jest jej rola w życiu osobistym i zawodowym człowieka? Czy wszyscy mogą ją rozwijać i skutecznie zarządzać emocjami? Jak korzystają z inteligencji emocjonalnej przedsiębiorstwa?

Książka ukazuje zatem inteligencję emocjonalną z dwóch perspektyw: perspektywy własnego rozwoju zawodowego i perspektywy działalności organizacji. Zawarte w niej liczne przykłady i analizy pochodzą z działających w Polsce przedsiębiorstw i polskich grup szkoleniowych.

Autorami omawianej pozycji są Marcin Krokowski i Piotr Rydzewski. Marcin Krokowski jest współtwórcą testowej metody badania inteligencji emocjonalnej, stosowanej w zarządzaniu personelem. Kieruje pracami Instytutu Inteligencji Emocjonalnej. Szczególną uwagę poświęca pracy trenerskiej, związanej z rozwijaniem inteligencji emocjonalnej, negocjacjami, sprzedażą oraz zarządzaniem stresem.

Piotr Rydzewski zajmuje się problematyką zarządzania personelem. Wiedzę z zakresu logiki, bankowości i psychologii wykorzystuje w pracy nad tworzeniem testowych metod badania kompetencji. Propaguje rozwijanie inteligencji emocjonalnej jako drogę do sukcesu osobistego i zawodowego. Jest również terapeutą osób uzależnionych.

Przyjrzyjmy się zatem temu, co omawiana książka ma do zaoferowania czytelnikowi. Została ona podzielona przez autorów na jedenaście rozdziałów.

Pierwszy z nich potraktowany został jako wstęp do dalszych rozważań nad istotą inteligencji emocjonalnej. Analizę tego zjawiska autorzy rozpoczynają od roli emocji w życiu człowieka. Jest sprawą niepodważalną, że emocje w sposób znaczący kierują naszym losem. Odnajdujemy je w mitach, sztuce, w literaturze pięknej, na scenie i w filmie, w życiu otaczających nas ludzi,

wreszcie w nas samych. Jak twierdzą autorzy: „Potęga emocji, to prawdziwy fenomen, w obliczu którego błędnie wszystko co racjonalne, wykalkulowane, wyrachowane, przewidywalne, przemysłane czy rozsądne”. Sfera emocjonalna współlistnieje ze sferą racjonalną. Dzięki ich współpracy możliwe staje się skuteczne wykonywanie takich działań, jak: kierowanie ludźmi i komunikowanie się z nimi, przewodzenie zespołom, negocjowanie czy prowadzenie sprzedaży.

Rozdział drugi to próba definicji pojęcia „emocje”. Autorzy nie zagłębiają się jednak w naukowe analizy tego zagadnienia. Traktują je w wymiarze czysto praktycznym. W rozdziale tym zawarto również przegląd definicji inteligencji emocjonalnej ze szczególnym uwzględnieniem definicji twórców tego terminu Johna D. Mayera i Petera Saloveya. Określają oni inteligencję emocjonalną jako: „umiejętność prawidłowego odczuwania, oceniania i wyrażania emocji, umiejętność odkrywania i/lub generowania uczuć, jeżeli ułatwiają one zrozumienie nas samych lub innych ludzi, umiejętność rozumienia emocji i wiedzy, która się z nich wywodzi, umiejętność regulowania emocji tak, aby pomagały one w emocjonalnym i intelektualnym rozwoju”. W dalszej części rozważań czytelnik ma możliwość zapoznania się z fizjologicznymi podstawami przebiegu procesów emocjonalnych. Ważnym punktem analizy, choć nieco powierzchownej staje się mózg, jego rola w zarządzaniu emocjami i zmiany ewolucyjne jakim podlegał. Autorzy prezentują skutki wpływu emocji, zwłaszcza negatywnych na funkcjonowanie organizmu i jego odporność. Analiza poparta jest serią przykładów z życia codziennego,

ze szczególnym uwzględnieniem skutków stresu egzaminacyjnego.

Następny rozdział to prezentacja typologii inteligencji emocjonalnej, z głównym akcentem położonym na propozycję Daniela Golemana. Wyróżnił on dwadzieścia pięć kompetencji emocjonalnych uszeregowanych w pięć grup: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. Prezentowane tutaj typologie różnią się nie tylko doбором kompetencji, ale także sposobem ich konstruowania. Autorzy książki traktują inteligencję emocjonalną jako zbiór kompetencji uszeregowanych w trzech działach: Pierwszy z nich – kompetencje psychologiczne, dotyczy relacji z samym sobą, drugi – kompetencje prakseologiczne, jest związany ze sposobami funkcjonowania, naszym podejściem do zadań i obowiązków, a także wyzwaniom stawianych sobie samym. Trzeci dział to kompetencje społeczne – dotyczy sposobu, w jaki utrzymujemy relacje z innymi ludźmi. Każda z wymienionych przez autorów kompetencji obejmuje kilka elementów, które podlegają wnikliwej analizie na dalszych stronach książki. Łącznie autorzy wymieniają dziesięć kompetencji emocjonalnych, stanowiących pełną typologię inteligencji emocjonalnej. Na niej opierają się również przedstawione w książce wyniki badań polskich pracowników różnego szczebla.

Kolejny rozdział zatytułowany *Badanie inteligencji emocjonalnej* poświęcony jest zagadnieniom związanym z pomiarem inteligencji emocjonalnej. Mając na uwadze wielkie znaczenie informacji, jakie niesie ze sobą wiedza o człowieku w zakresie inteligencji emocjonalnej, z łatwością przewidzieć można korzyści płynące z jej badania. Wiedza na ten temat odgrywa ważną rolę w pro-

cesie rekrutacji, porównuje się również pracowników w związku z ewentualnym awansem, powierzeniem nowych obowiązków czy też po to, by wyłonić tych, z którymi współpracę należy zakończyć. Inteligencja emocjonalna warunkuje efektywność pracy zespołowej, ma swój udział w każdym sukcesie zawodowym. Jest więc ważnym czynnikiem, który należy brać pod uwagę zarówno przy planowaniu szkoleń, jak też przy ocenie ich wyników. Autorzy wskazują tu również na trudności związane z pomiarem inteligencji emocjonalnej. Fakt, że jest ona wieloczynnikowa uniemożliwia sprowadzenie jej poziomu do jednej liczby. Z drugiej jednak strony sprowadzenie efektu badania do jednego prostego współczynnika spłycałoby informacje o istotnych właściwościach człowieka. W przypadku rekrutacji, kryteria doboru kompetencji emocjonalnych danej osoby zależne są od roli jaką ma ona pełnić w organizacji. Autorzy podkreślają także dużą wagę testowego pomiaru inteligencji emocjonalnej w przeciwieństwie do metod opartych na obserwacji. W rozdziale tym zawarto również skróconą charakterystykę Kwestionariusza EQFPL do pomiaru inteligencji emocjonalnej.

Trzy kolejne rozdziały zostały poświęcone omówieniu trzech podstawowych kompetencji składających się na inteligencję emocjonalną. Opisując poszczególne kompetencje emocjonalne, autorzy wskazują na sposób ich rozumienia i kierunek, jaki należy obrać w celu ich rozwijania.

Rozdział piąty to wnikliwa analiza kompetencji psychologicznych. W ujęciu autorów książki obejmują one: samoświadomość, samoocenę i samokontrolę. Uwaga jest tu głównie skoncentrowana na opisie procedury uświadamiania sobie

własnych emocji oraz na analizie zjawiska intuicji, jako szczególnego przejawu samoświadomości. Dalsza część to rozważania dotyczące skutków niskiej samooceny wśród pracowników oraz prezentacja dwóch najbardziej popularnych stylów radzenia sobie z problemem niskiej samooceny: „stylu udowadniania” i „stylu poszukiwania akceptacji”. Autorzy wskazują na możliwość wypracowania u siebie umiejętności świadomego kształtowania emocji, czyli dobrze rozumianej samokontroli. Akcentują znaczenie psychologicznych kompetencji w pracy zawodowej. Prezentują wyniki badań przeprowadzonych na pracownikach wykonawczych i kierownikach.

W rozdziale szóstym zamieszczono przegląd kompetencji prakseologicznych: sumiennosci, adaptacji i motywacji. Z jednej strony, odnoszą się one do efektów naszych osobistych działań, z drugiej zaś, w analogiczny sposób dotyczą wyników pracy wszystkich pracowników. Dokonano tu również zestawienia i wnikliwej analizy kompetencji działania w odniesieniu do menedżerów i księgowych. Sumiennosc okazała się najważniejszą kompetencją emocjonalną księgowych, natomiast dla menedżerów umiejętnością wręcz podstawową okazuje się być umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmiennego środowiska gospodarczego. W dalszej części rozdziału rozpatrywane są poziomy sumiennosci i ich znaczenie dla człowieka i organizacji. Omawiane są dwa elementy tworzące istotę sumiennosci: respektowanie standardów i poczucie satysfakcji. Autorzy opisują również znaczenie zmiany w życiu człowieka i organizacji oraz jej związek z potrzebą bezpieczeństwa. Adaptacja rozpatrywana jest tutaj jako umiejętność zachowywania poczucia bezpieczeństwa niez-

leżnie od zachodzących zmian. Zawarto tu również opis sposobu rozwijania adaptacji oparty na przesuwaniu uwarunkowań zewnętrznych do kategorii spraw dodatkowych podlegających zmianie, z jednoczesnym uświadamianiem sobie istnienia tych, które są dla nas podstawowe i których niezmiennosc daje nam poczucie bezpieczeństwa. Rozdział kończą rozważania dotyczące roli motywacji w zarządzaniu.

Rozdział siódmy skoncentrowany jest na kompetencjach społecznych. Stanowi on gruntowną analizę trzeciego filaru inteligencji emocjonalnej, który tworzą: empatia, perswazja, przywództwo i współdziałanie. Zawiera prezentację umiejętności zarządzania w układzie „ja-inni”. Wskazuje na wyraźny związek wysokiego poziomu kompetencji społecznych z zajmowaną w organizacji pozycją.

Kolejny rozdział poświęcony jest możliwościom rozwijania inteligencji emocjonalnej. Autorzy starają się tu dowieść wyższości kompetencji osobistych nad kompetencjami technicznymi. Ich zdaniem: „nawet najlepsze zaplecze techniczne i doskonale wykształcona kadra to już zbyt mało, by osiągnąć zakładane wyniki i utrzymać wysoką pozycję na rynku”. Przekonują, że to co jeszcze niedawno było wystarczającym dowodem wysokich kwalifikacji, obecnie jest tylko niezbędnym minimum, punktem wyjścia do dalszego, niezbędnego rozwoju. Coraz częściej osoby piastujące w firmach eksponowane stanowiska poszukują możliwości poszerzenia swoich emocjonalnych kompetencji społecznych. Rozdział ten akcentuje duże znaczenie szkoleń z zakresu inteligencji emocjonalnej. Wskazuje na Self-Coaching jako jedną z metod rozwijania inteligencji emocjonalnej. Metoda ta dostarcza bo-

wiem technik do odkrywania i skutecznego wykorzystywania indywidualnych możliwości.

Rozdział dziewiąty ukazuje relacje inteligencji emocjonalnej z karierą zawodową. Zdaniem autorów, rola kompetencji emocjonalnych jest wprost proporcjonalna do zajmowanego stanowiska. Ciekawą propozycją jest tutaj graficzny model kompetencji w postaci trójkąta podzielonego na trzy części. Pierwsza od dołu to inteligencja racjonalna, tworzy ona podstawę ponieważ w znacznym stopniu decyduje o możliwościach człowieka w zakresie zdobywania i wykorzystywania drugiego elementu schematu – kompetencji technicznych. Trzecim elementem wpływającym na wysokość trójkąta jest inteligencja emocjonalna. Im wyższy trójkąt, tym większa szansa na sukces zawodowy. W dalszej części rozdziału autorzy analizują wpływ różnych poziomów samooceny i motywacji na nasze zachowania, postawy, plany na przyszłość i przebieg kariery zawodowej.

Rozdział przedostatni poświęcony jest roli inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu personelem. Autorzy wskazują, jak umiejętne wykorzystanie kapitału kompetencji emocjonalnych pracowników może wpływać na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Podkreślają, że coraz częściej przy rekrutacji pracowników pracodawcy uzależniają podjęcie ostatecznej decyzji o zatrudnieniu nowej osoby od informacji na temat kompetencji, które tworzą profil inteligencji emocjonalnej. Na dalszych stronach rozdziału zawarto rozważania na temat dostosowania profili emocjonalnych do treści pracy. Autorzy podkreślają istnienie różnic w profilach kompetencji u osób pracujących na podob-

nych stanowiskach w różnych firmach. Akcentują także rolę inteligencji emocjonalnej przy wartościowaniu pracy i ustalaniu zasad kształtowania indywidualnej płacy. Prezentują proces dokonywania bilansu kompetencji pracowników i potrzeb firmy, ze szczególnym uwzględnieniem wad i zalet wiążących się z tym procesem. Rozdział ten to również opis roli szkoleń i treningów w podnoszeniu kompetencji emocjonalnych.

Książkę kończy rozdział jedenaśty będący krótkim podsumowaniem dotychczasowych rozważań.

Na zakończenie warto zaznaczyć, że książka napisana jest w bardzo przystępny sposób, niewymagający większego wysiłku intelektualnego. Stanowi jasną, przejrzystą prezentację podstawowych zagadnień z zakresu inteligencji emocjonalnej. Prostota formy jak i zawartych treści sprawia, iż książka ta powinna być wstępem do innych pozycji traktujących o inteligencji emocjonalnej. Tłumaczy ona bowiem w prosty sposób niejednokrotnie skomplikowane zagadnienia. Chociaż koncentruje się na zagadnieniu inteligencji emocjonalnej w pracy, nie pomija także jej znaczenia poza pracą. Ponadto omawiane zagadnienia są bogato ilustrowane przykładami z praktyki zarządzania wielu polskich firm. Można zatem powiedzieć, że książka ta, to coś więcej niż kompendium wiedzy z zakresu inteligencji emocjonalnej. Stanowi ona praktyczny poradnik dla menedżerów, pracowników działów personalnych, studentów i nie tylko. Prostota języka, liczne przykłady czynią z niej użyteczne źródło wiedzy niemal dla każdego człowieka.

Joanna Gronowska