

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

LIDER BIZNESU W CZASACH KRYZYSU

Streszczenie. W artykule zaprezentowano zagadnienia dotyczące znaczenia kompetencji liderów biznesu w czasach kryzysu. Zwrócono uwagę na rolę inteligencji emocjonalnej, która determinuje umiejętność sprawnego zarządzania w niepewnych czasach. Przedstawiono również pojęcie komunikacji, z uwzględnieniem jej roli w czasach kryzysu.

Słowa kluczowe: kompetencje, inteligencja emocjonalna, komunikacja

BUSINESS LEADER IN THE TIME OF A CRISIS

Summary. The following article presented thoughts related to the importance of the business leaders' competences in the time of a crisis. An emphasis was placed on the role of emotional intelligence, determining the ability to competently manage an enterprise in uncertain times. Furthermore, the author presented the notion of communication and its role in the time of the crisis.

Keywords: competences, emotional intelligence, communication

1. Wstęp

Otoczenie biznesu wciąż jest dalekie od stabilizacji. W tak niepewnym czasie nawet stabilne dotąd przedsiębiorstwa i branże nie mogą być pewne jutra. Przejawem zmian w otoczeniu stał się kryzys gospodarczy i jego wielowymiarowe konsekwencje dla funkcjonowania gospodarek narodowych i przedsiębiorstw. Dlatego menedżerowie powinni stosować różne scenariusze wydarzeń, przez co czynią swoje przedsiębiorstwa zwinnymi

i elastycznymi. Wymaga to od nich przede wszystkim entuzjazmu, aktywności, konsekwentnego dążenia do realizacji celów oraz głębokiej wiedzy merytorycznej.

Przedsiębiorstwa na całym świecie podlegają coraz większym presjom ze strony klientów, konkurencji, właścicieli i akcjonariuszy, jak również własnych pracowników. Nie da się osiągać coraz większych rezultatów dotychczasowymi metodami. Potrzebne jest, jak nigdy dotąd, umiejętne wydobywanie potencjału ukrytego w ludziach, a do tego nie wystarczą już zwykli menedżerowie – potrzeba liderów, przywódców¹.

Silne zaplecze przywódcze jest wobec tego podstawowym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa.

Skuteczne odpowiadanie na wyzwania współczesnych przedsiębiorstw wymaga znacznie wyższych kompetencji niż tylko sprawne, menedżerskie administrowanie zadaniami. Wymaga większych umiejętności interpersonalnych, skupia wokół siebie zaangażowanych ludzi i tworzy przejrzysty system wartości. W takich warunkach wzrasta również zapotrzebowanie na odnalezienie trafniejszych predyktorów sukcesu zawodowego i osiągnięć życiowych, innych niż tradycyjne umiejętności.

Artykuł ma celu przedstawienie znaczenia kompetencji liderów biznesu w czasach kryzysu, ze szczególnym uwzględnieniem roli komunikacji oraz inteligencji emocjonalnej.

2. Kompetencje współczesnych liderów biznesu

W warunkach charakteryzujących się dużą nieokreślonością menedżer musi wcielić się w rolę lidera zmian, przywódcy, menedżera wiedzy, menedżera – przedsiębiorcy, menedżera zarządzającego zespołami, decydenta skłonnego do podejmowania ryzyka, analityka, trenera i mistrza dbającego o doskonalenie własnych kompetencji. Jest to jeden z sygnałów świadczących o tym, że w pracy menedżera zachodzą duże przeobrażenia i że przed kadrami zarządzającą stoją coraz większe wyzwania.

Potwierdza to autorskie badanie firmy doradczej Deloitte „Kompetencje przywódcze”, w którym o rolę liderów we współczesnym biznesie zapytano 172 menedżerów z największych polskich firm. Następnie, w kwietniu 2014 roku, na ten sam temat przeprowadzono ogólnopolskie badanie na reprezentatywnej próbie 1100 Polaków, co pozwoliło po raz pierwszy w Polsce stworzyć nowy model kompetencji przywódczych w zarządach i radach nadzorczych².

¹ Hereć-Olejnik E.: Przywództwo lepszą stroną zarządzania, www.nf.pl, 20.06.2008.

² Thor W., Georgijew I.: Biznes potrzebuje lidera o nowym typie kompetencji. “Harvard Business Review Polska”, Wrzesień 2014.

Grupa ekspertów biznesowych, naukowców, doradców oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi wyselekcjonowała i zdefiniowała Model Kompetencji Przywódczych, istotnych we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyłoniono dziesięć najważniejszych kompetencji, niezbędnych do sprawnego zarządzania w nowych czasach, które odpowiadają teraźniejszym i przyszłym wyzwaniom, przed którymi stoją firmy w erze postkryzysowej.

Dekalog nowego przywódcy zawiera następujące kompetencje³:

- Przyjmowanie szerokiej perspektywy. Rozumienie sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym; właściwa ocena możliwości jej rozwoju, dostrzeganie potencjalnych zagrożeń i ograniczeń; rozumienie trendów na rynku i umiejętność wykorzystania tych zjawisk z korzyścią dla organizacji.
- Nastawienie na wzrost wartości firmy. Silne nastawienie na sukces organizacji, budowanie jej mocnej pozycji rynkowej; projektowanie ambitnych celów i dążenie do ich osiągnięcia; dostrzeganie nowych możliwości zbudowania przewagi i wzrostu; wspieranie innowacji.
- Tworzenie i realizacja wizji. Umiejętność prezentowania jasnej strategii rozwoju i realizowanie jej z pasją.
- Elastyczność w działaniu organizacji. Umiejętność działania efektywnego i konstruktywnego w sytuacjach stresowych i pod presją. Umiejętność dostosowania się do płynnych warunków zewnętrznych.
- Przewodzenie zmianom. Dostrzeganie i promowanie korzyści wynikających ze zmian (lider zmian); tworzenie pozytywnego klimatu wobec zmian, dostrzeganie ryzyka związanego ze zmianą i odpowiedzialność za nie.
- Perspektywa finansowa. Wykorzystanie analiz finansowych w tworzeniu strategicznych celów i w podejmowaniu kluczowych decyzji.
- Budowanie efektywnych relacji. Dbłość o sieci efektywnych relacji wewnątrz firmy i poza nią; przestrzeganie reguł etycznych, dochowywanie deklaracji i konsekwencji między deklaracją a egzekucją.
- Rozwijanie talentów. Tworzenie sprzyjających warunków pracy, otwartość na wnioski z wewnątrz firmy, budowanie wizerunku pracodawcy. Promocja talentów i wychowywanie następców, delegowanie kompetencji zdolnym menedżerom.
- Wywieranie wpływu. Przekazywanie jasnych i spójnych komunikatów i idei. Komunikowanie wizji rozwoju firmy, podejmowanie się roli lidera i autorytetu; zaangażowanie w wypracowywanie conceptów i innowacyjnych rozwiązań. Energia, pasja i zaangażowanie.

³ Ibidem, s. 12.

- Budowanie firmy opartej na wartościach. Budowanie stabilności w długoterminowej perspektywie. Szacunek dla różnorodności, etyka biznesu odpowiedzialność i rozumienie reguł CSR⁴ – to cechy, które wyróżniają lidera.

Nie ulega wątpliwości, że kadra menedżerska jest odpowiedzialna za kształtowanie modelowych wzorców postępowania, zmiany organizacyjne oraz uczenie się nowych sposobów działania. Odpowiada również za inicjowanie i propagowanie w przedsiębiorstwie rozwiązań zarządzania wiedzą.

Niezależnie od sytuacji gospodarczej, kadra kierownicza nadal najbardziej ceni sobie umiejętność zarządzania ludźmi. Aż 65% przebadanych w ramach Talent Clubu⁵ menedżerów za najważniejszą cechę dobrego pracownika uznało elastyczność w podejściu do problemu. Według respondentów badania, mimo funkcjonowania w sytuacji kryzysu, menedżer nie może działać bezpardonowo, manipulować, autorytarnie rozwiązywać problemy, ani bezwzględnie dążyć do celu. Powinien otoczyć się osobami, z którymi dobrze mu się pracuje, które budują przyjazną atmosferę pracy, a także zgrany i skuteczny zespół. Najlepsze wyniki osiągają menedżerowie, którzy wykorzystują talenty, wiedzę i umiejętności swoich pracowników do osiągnięcia jednego, wspólnego wszystkim celu. Menedżer musi stać się liderem dla swoich podwładnych, wskazywać cel i pozostawiać możliwość wyboru najlepszej drogi. Pracodawcy szukają kreatywnych i samodzielnych pracowników, dla których praca to niekoniecznie miejsce na wyścig szczurów, gdyż sukces odnoszą ci, którzy potrafią działać razem z zarządzanym zespołem. Tak więc sami menedżerowie za zbędne lub niepotrzebne uznali cechy powszechnie przypisywane jeszcze kilka lat temu najlepszej kadrze kierowniczej, funkcjonującej w brutalnym i nieczułym świecie biznesu. Z kolei za niezbędne kwalifikacje uznali cechy świadczące o fachowości osoby zajmującej dane stanowisko – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie oraz talent⁶.

Z kolei w czasach kryzysu menedżerowie muszą zmierzyć się przede wszystkim ze zdobywaniem nowych zleceń, zwiększeniem efektywności pracy oraz utrzymaniem zatrudnienia na poziomie sprzed załamania się gospodarki. Pytanie czy są na to

⁴ Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) – koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

⁵ Wyniki raportu „Polski menedżer w czasach kryzysu” są uzupełnieniem badania w ramach programu Talent Club – Polski Menedżer 2009. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankiet internetowych zamieszczonych na stronie www.talentclub.pl w miesiącach marzec – wrzesień 2009. Łącznie wzięło w nim udział 285 respondentów. W badaniu „Polski Menedżer 2009” zostało przebadanych 1461 menedżerów, uczestników programu Talent Club. Badanie zostało przeprowadzone w dniach: 19.09.2008 – 30.09.2009.

⁶ „Wyścig szczurów to przeżytek”, www.rp.pl/artukul/551452.html.

przygotowani. W badaniu⁷ przeprowadzonym dla Talent Clubu⁸ niewiele ponad połowa badanych (53%) uważa, że jest wystarczająco przygotowana do swojej pracy. Natomiast 16% menedżerów stwierdziło, że nie są należycie przygotowani do pełnienia swojej funkcji w okresie spowolnienia gospodarki. Na dobre przygotowanie do pracy w czasach kryzysu (według menedżerów) wpływa przede wszystkim wcześniej zdobyte doświadczenie (29% odpowiedzi respondentów). Na drugim miejscu znalazły się takie cechy jak intuicja i zaradność, które wskazało 19% badanych. Analiza pokazała bardzo niską ocenę wykształcenia formalnego, jako źródła wiedzy i umiejętności niezbędnych do działania w czasach kryzysu (tylko 5% badanych). Największe wyzwania, jakie stawia przed menedżerami kryzys to zwiększenie efektywności pracy, przy takich samych nakładach zarówno finansowych, czasowych, jak i personalnych (37% odpowiedzi). Dla kolejnej grupy menedżerów największym wyzwaniem niespokojnych czasów i niepewnego rynku jest zdobycie przede wszystkim nowych zleceń (28%). 18% badanych otrzymało niełatwe zadanie znalezienia oszczędności wewnątrz samego przedsiębiorstwa. Natomiast co dziesiąty respondent (11%) swoim wyzwaniem określa utrzymanie zatrudnienia na poziomie sprzed załamania się gospodarki. Spowolnienie gospodarcze, załamanie się części rynków oraz niepewny rynek wymagają od menedżerów specyficznych cech, niezbędnych do działania w trudnych czasach⁹.

Nie ma jednej, wzorcowej odpowiedzi na pytanie: jakie kompetencje powinien mieć współczesny lider biznesu? Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że przed menedżerami stają ciągle nowe zadania, związane ze sprostaniem oczekiwaniom w warunkach nieustannych zmian.

⁷ W badaniu wzięło udział 171 osób. Respondenci to w 79% osoby młode, nieprzekraczające 40 roku życia. W tym 39% to osoby na początku swojej drogi zawodowej (do 30 lat) i 40% pomiędzy 31 a 40 rokiem życia. W grupie badanych występowała niewielka przewaga kobiet (53%). Blisko połowa respondentów (47%) to pracownicy polskich prywatnych firm. Aż 38% badanych pracuje w firmach z kapitałem zagranicznym. Respondenci to przede wszystkim osoby na stanowisku specjalisty (36%), menedżera (24%) i kierownika działu (22%). 11% badanych stanowili pracownicy zajmujący najwyższe stanowiska w firmie, czyli prezesi (5%), właściciele (5%) oraz członkowie rad nadzorczych (1%).

⁸ Talent Club to program skierowany do polskiej kadry menedżerskiej, którego celem jest zachęcanie menedżerów do rozwijania swoich talentów, umiejętności i pogłębiania wiedzy.

⁹ Na podstawie Raportu Talent Club: http://extendeddisc.com.pl/wp-content/uploads/2014/03/Polski-Mened%C5%BCer-czas%C3%B3w-kryzysu_raport-Talent-Club.pdf.

Jakie cechy powinien posiadać menadzer czasów kryzysu



Rys. 1. Jakie cechy powinien mieć menadzer czasów kryzysu?

Fig. 1. What are the required qualities of a manager in times of the crisis?

Źródło: Raport z badania: Polski menadzer czasów kryzysu, http://extendeddisc.com.pl/wp-content/uploads/2014/03/Polski-Mened%C5%BCer-czas%C3%B3w-kryzysu_raport-Talent-Club.pdf, s. 16.

3. Znaczenie inteligencji emocjonalnej lidera biznesu

Powszechnie uważa się, że sukces w życiu zależy – poza pracowitością i tzw. łutem szczęścia – od naszego ilorazu inteligencji. Tymczasem iloraz inteligencji, który jest niewątpliwie bardzo ważny, wcale nie przesądza o sukcesie. Przesądza o nim natomiast zdolność do budowania trwałych i pozytywnych relacji z ludźmi, co jest nazywane inteligencją emocjonalną.

Jest ogólnie wiadomo, że ani oceny uzyskane w szkole, ani iloraz inteligencji, ani wyniki testów SAT nie pozwalają bezbłędnie przewidzieć, kto odniesie w życiu sukces¹⁰. W najlepszym wypadku iloraz inteligencji określa około 20% czynników, które decydują o sukcesie, co oznacza, że 80% zależy od innych zmiennych¹¹. O miejscu jednostki

¹⁰ Goleman D.: Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.

¹¹ Ibidem, s. 35.

w społeczeństwie w ogromnej mierze decydują czynniki niezależne od ilorazu inteligencji, od jej przynależności do klasy społecznej poczynając, a na zwykłym szczęściu kończąc¹².

Iloraz inteligencji w niewielkim stopniu wyjaśnia różne losy osób o mniej więcej takich samych widokach na przyszłość, wykształceniu i zdolnościach. Kiedy porównano zarobki, wydajność i pozycję zawodową dziewięćdziesięciu pięciu byłych studentów Uniwersytetu Harvarda z lat czterdziestych, których losy życiowe śledzono aż do osiągnięcia przez nich wieku średniego, to okazało się, że ci, którzy uzyskiwali w czasie studiów najwyższe oceny, nie osiągnęli znacząco większych sukcesów niż ich koledzy, którzy mieli gorsze oceny. Nie byli też bardziej zadowoleni z życia, a ich stosunki rodzinne, stosunki z przyjaciółmi i sprawy intymne też nie układały się lepiej¹³.

Powszechnie uważa się, że o sukcesie i karierze decyduje iloraz inteligencji (IQ). Tymczasem w drodze do sukcesu iloraz inteligencji jest z pewnością warunkiem istotnym, lecz bez umiejętności kreowania właściwych relacji z ludźmi, niewystarczającym.

Na inteligencję składają się dwie grupy cech osobowościowych: inteligencja racjonalna i inteligencja emocjonalna.

Inteligencja racjonalna jest mierzona zdolnością do racjonalnego myślenia, a więc:¹⁴

- umiejętnością analizy stanu rzeczy,
- umiejętnością uogólniania, tj. dokonywania syntezy przypadków w wiedzę ogólną,
- umiejętnością dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy faktami i zdarzeniami,
- umiejętnością wyciągania wniosków (dedukcja),
- umiejętnością definiowania pojęć,
- umiejętnością stawiania i rozwiązywania problemów.

Pojęcie „inteligencja emocjonalna” (EQ) sławę zawdzięcza znanej publikacji D. Golemana pt. „Inteligencja emocjonalna”¹⁵.

Jednak inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był H. Gardner, który zaliczył do niej:¹⁶

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

¹² Gardner H.: Cracking Open the IQ Box. The American Prospect, Winter 1995.

¹³ Vaillant G.E.: Adaptation to Life. Little, Brown, Boston 1977.

¹⁴ Blikle J.: Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu. Helion, Gliwice 2014.

¹⁵ Goleman D.: op.cit.

¹⁶ Gardner H.: Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences. Basic Books, New York 1989.

Z kolei D.R. Caruso i P. Salovey w inteligencji emocjonalnej wyróżnili następujące składniki:¹⁷

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

Inteligencja emocjonalna to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób¹⁸.

Inteligencja emocjonalna obejmuje więc umiejętność panowania i regulowania nastroju, które umożliwiają radzenie sobie w różnych sytuacjach. Zdolność rozumienia emocji i umiejętne ich wykorzystywanie spełniają kluczową rolę w życiu człowieka.

Do inteligencji emocjonalnej zalicza się trzy główne grupy kompetencji¹⁹:

1. Kompetencje psychologiczne (relacje z samym sobą).
 - Samoświadomość: umiejętność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych, wiedza o własnych uczuciach, wartościach, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych, czyli świadomość emocjonalna.
 - Samoocena: poczucie własnej wartości, wiara we własne siły, świadomość swoich możliwości, umiejętności oraz swoich ograniczeń; umiejętność doświadczania własnej osoby niezależnie od sądów innych ludzi.
 - Samokontrola lub Samoregulacja: zdolność świadomego reagowania na bodźce zewnętrzne i kontrolowania własnych stanów emocjonalnych; umiejętność radzenia sobie ze stresem, kształtowania własnych emocji zgodnie z samym sobą, z własnymi normami, zasadami oraz wyznawanymi wartościami.
2. Kompetencje społeczne (relacje z innymi).
 - Empatia: umiejętność doświadczania stanów emocjonalnych innych, uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i wartości wyznawanych przez innych, czyli rozumienie innych, wrażliwość na odczucia innych; postawa nastawiona na pomaganie i wspieranie innych osób; zdolność odczuwania i rozumienia relacji społecznych.
 - Asertywność: posiadanie i wyrażanie własnego zdania oraz bezpośrednio, otwarcie wyrażanie emocji, postaw oraz wyznawanych wartości w granicach nienaruszających praw i psychicznego terytorium innych osób; zdolność obrony własnych praw w sytuacjach społecznych bez naruszania praw innych osób do ich obrony.

¹⁷ Caruso D.R., Salovey P.: *Inteligentny emocjonalnie menedżer*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 8-9.

¹⁸ Mikołajewska E., Mikołajewski D.: *Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych*. Zeszyty Naukowe, nr 2(168). WSOWL, Wrocław 2013, s. 3.

¹⁹ Goleman D.: *Inteligencja...*, op.cit., s. 11.

- Perswazja: umiejętność wzbudzania u innych pożądanych zachowań i reakcji, czyli wpływania na innych; umiejętność pozyskiwania innych na rzecz porozumienia, zdolność łagodzenia konfliktów.
 - Przywództwo: zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji; zdolność zjednywania sobie zwolenników.
 - Współpraca: zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów.
3. Kompetencje prakseologiczne (inaczej kompetencje działania – nasz stosunek do zadań, wyzwań i działań):
- Motywacja: własne zaangażowanie, skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, czyli dążenie do sukcesu, inicjatywa i optymizm.
 - Zdolności adaptacyjne: umiejętność panowania nad swoimi stanami wewnętrznymi; zdolność radzenia sobie w zmieniającym się środowisku, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu, zdolność działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu.
 - Sumiennosc: zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonywanie; umiejętność czerpania zadowolenia z wykonywanych obowiązków; konsekwencja w działaniu, w zgodzie z przyjętymi przez siebie standardami.

Kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej stanowią uzupełnienie do inteligencji racjonalnej.

Tymczasem zadziwiająco duża jest nadal liczba menedżerów, którzy mimo wysokiej inteligencji ogólnej (akademickiej), wiedzy i kompetencji merytorycznych nie osiągają sukcesów w działalności kierowniczej. Dotyczy to zresztą nie tylko menedżerów²⁰.

Zbiór cech z zakresu inteligencji emocjonalnej w większym stopniu odpowiada na powodzenie w życiu człowieka, zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej. Do inteligencji emocjonalnej zalicza się bowiem wiele kompetencji, które umożliwiają radzenie sobie z wymaganiami stawianymi liderom biznesu współczesnych przedsiębiorstw. Funkcjonowanie w warunkach niepewności i coraz większych oczekiwań wobec menedżerów wymusza na nich posiadanie wysokich zdolności radzenia sobie ze stresem, wytrwałości w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętności panowania nad sobą i niepoddawania się zmartwieniom. Złożona całość zachowań z zakresu inteligencji

²⁰ Bieniok H.: Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Czerska M., Gableta M. (red.): Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 18.

emocjonalnej warunkuje więc rozwiązywanie problemów i realizowanie wytyczonych celów we współczesnym otoczeniu.

Inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w działalności gospodarczej i funkcjonowaniu firm, ponieważ ten rodzaj inteligencji jest odpowiedzialny za wszelkie interakcje, w jakie wchodzi między sobą pracownicy. W pełni uzasadnione jest więc stwierdzenie, że inteligencja ta warunkuje stosunki społeczne między zatrudnionymi, a ponadto jest ważną zmienną w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem²¹.

D. Goleman stoi na stanowisku, że na sukces zawodowy menedżera aż w 80% wpływa inteligencja emocjonalna, a tylko w 20% inteligencja ogólna²². Stwierdzenie to nie zostało jednak do tej pory potwierdzone. Badania nad inteligencją emocjonalną mają charakter długookresowy i nadal są prowadzone. Do czasu uzyskania wiarygodnych wyników badań w tym zakresie należy ostrożnie podchodzić do stwierdzenia, że to właśnie inteligencja emocjonalna w przeważającym stopniu determinuje sukces zawodowy.

Jednak z badań i obserwacji zachowań ludzi biznesu wynika, że tylko około 40-45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego oraz inteligencji ogólnej. W pozostałych przypadkach decydowała ciągła praca nad sobą i pracowitość, a także ciepły, spokojny charakter, czyli osobowość, a w niej najważniejsza okazała się grupa cech nazywanych dzisiaj inteligencją emocjonalną²³. Stąd uzasadniony wydaje się wniosek, że inteligencja emocjonalna odgrywa kluczowe znaczenie w kreowaniu sukcesu zawodowego.

Kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej są niezwykle istotne dla osób na kierowniczych stanowiskach. Managerowie kształtują bowiem kulturę całej organizacji, wyznaczają kierunek jej rozwoju i motywują zespół do wydajniejszej pracy. Kreowanie opartej na empatii atmosfery pracy, która często warunkuje stabilność zespołu, jest jedną z kluczowych kompetencji współczesnych liderów biznesu.

Kryzysowi często towarzyszy podwyższone poczucie niepewności i lęku. W takiej sytuacji niezwykle dla pracowników istotna jest postawa menedżera. Jeżeli dostrzegają u niego zwątpienie, mogą sami zwątpić w możliwość osiągnięcia celów. W sytuacji, kiedy menedżer wewnątrz ma wiele wątpliwości i obaw, na zewnątrz powinien okazać opanowanie i wiarę w powodzenie planów, co zmobilizuje cały zespół do pracy. Niestety stres i negatywne emocje towarzyszą menedżerom równie często jak pracownikom. Należy tu szczególnie zwracać uwagę na panowanie nad swoimi emocjami. Opanowanie lidera z czasem udzieli się pracownikom i ułatwi im koncentrację na zadaniu.

²¹ Opolska A., Karbowski A., Cichocki M.: Wirtualna inteligencja emocjonalna. „E-mentor”, nr 3(30), Warszawa 2009, s. 38.

²² Goleman D.: Inteligencja..., op.cit., s. 163.

²³ Bieniok H.: Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwania dydaktyczne na studiach ekonomicznych, [w:] Żabiński L., Smyczek S. (red.): Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, s. 69.

Czas kryzysu jest niewątpliwie sprawdzianem kompetencji liderów biznesu. Osoby na stanowiskach kierowniczych, które będą działać rozważnie i utrzymają wokół siebie zespoły przetrwają tę próbę. Z tymi właśnie liderami pracownicy będą chcieli pracować również wtedy, gdy sytuacja na rynku się ustabilizuje.

4. Rola komunikacji w czasach kryzysu

Komunikacja w każdych warunkach stanowi podstawę zasadniczych funkcji w przedsiębiorstwie, takich jak przekazywanie informacji, sprawowanie kontroli, motywowanie itp.

Komunikacja umożliwia przekazywanie informacji o przebiegu i stopniu realizacji powierzonych zadań, jak również powstawanie nowych pomysłów, które przyspieszają ten proces. Mobilizuje ludzi do uczestnictwa, pozwala likwidować lub ograniczać opory, zmniejsza ryzyko popełniania błędów przez podwładnych.

Zarządzanie wymaga komunikowania się, czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem. Najczęstszą formą pracy menedżera jest właśnie komunikowanie się: rozmowy, spotkania, narady, kontakty telefoniczne, przemówienia, wywiady, listy, pisma, notatki itp. Sztuka komunikowania się polega na²⁴:

- przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek;
- zdolności do właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych, czyli rozumienia, dlaczego zostały one nadane.

Przekazywanie informacji jest głównym procesem w organizacjach. Odpowiednie wykorzystanie zasad i reguł komunikacji zaspokaja potrzeby ludzkie i przyczynia się do optymalnego zarządzania w przedsiębiorstwie. Dzięki komunikacji międzyludzkiej rozpoczyna się i kończy działanie zespołów ludzkich w przedsiębiorstwie²⁵.

Skuteczne komunikowanie się jest procesem wysyłania wiadomości w taki sposób, aby wiadomość otrzymana miała możliwie jak najbardziej zbliżone znaczenie do wiadomości wysłanej²⁶.

Powyższa definicja zwraca szczególną uwagę na treść i jej zgodność. W skutecznym komunikowaniu się treść jest przekazywana w taki sposób, aby odbiorca rozumiał przekazywaną myśl. Zakłada więc, że sens wiadomości odebranej przez odbiorcę jest taki sam, jaki przekazał nadawca.

²⁴ Koźmiński A., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1999, s. 140.

²⁵ Misztal J.: Procesy interpersonalne i grupowe. Przywództwo w organizacji. Materiały dydaktyczne.

²⁶ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2006, s. 593.

W czasach kryzysu, w jakich dziś funkcjonują przedsiębiorstwa, komunikacja nabiera jeszcze większego znaczenia.

Obecnie menedżerowie muszą kłaść nacisk na właściwy przepływ informacji, bezpośredniość wypowiedzi i przejrzysty obraz sytuacji u wszystkich pracowników. Kluczowa rola menedżera w trudnych czasach powinna skupiać się na stwarzaniu pracownikom odpowiednich warunków do rozmowy i wymiany poglądów, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym. Tego typu spotkania z pracownikami stwarzają przestrzeń do zgłaszania przez nich napotkanych trudności czy wymiany opinii, ale również do motywowania współpracowników przez menedżerów.

Atmosfera zniechęcenia, zwątpienia i frustracji bardzo często staje się przeszkodą w realizacji zadań w czasach kryzysu. Umożliwienie pracownikom przedstawienia swoich obaw, wątpliwości oraz uzewnętrznienia negatywnych emocji może przyczynić się do poprawy atmosfery pracy i wzrostu motywacji, niezbędnej do działania. Takie podejście często pozwala na spojrzenie na dany problem w bardziej konstruktywny sposób.

Umożliwienie pracownikom otwartej dyskusji, wysłuchanie ich, stworzenie warunków do indywidualnych wypowiedzi i wspólne zaplanowanie działań, mają ostatecznie służyć realizacji celów w trudnej sytuacji. Z kolei zajęcie stanowiska, ustosunkowanie się do tego, co powiedzieli pracownicy, pokazanie własnej determinacji w realizacji wyznaczonych zadań, określenie obszarów wsparcia dla pracowników oraz przedstawienie konkretnych oczekiwań wobec zespołu, to podstawowe zadania menedżera, prowadzące do wywołania zamierzonych działań.

W warunkach spowolnienia gospodarczego wiele przedsiębiorstw zmuszonych jest do podejmowania niepopularnych decyzji. Wiąże się to często z redukcją etatów, obniżaniem pensji, zwiększaniem zakresu obowiązków i innymi działaniami, ograniczającymi wszelkie wydatki w przedsiębiorstwach. To właśnie do zadań menedżerów należy komunikowanie pracownikom takich informacji. Jednak niezależnie od rodzaju decyzji, jaką menedżer ma do przekazania, celem nadrzędnym jest pomóc pracownikowi ją zaakceptować lub, co najmniej, przyjąć do wiadomości, jako nieuchronną.

Należy zwrócić uwagę na to, że pracownicy nie będą w stanie zaangażować się bardziej w wykonywanie swoich zadań, szczególnie w niepewnej sytuacji rynkowej, jeśli nie będą wiedzieli, w co mają się zaangażować.

Jednym z głównych celów komunikowania jest więc przedstawienie planu kierownictwa przedsiębiorstwa jego członkom, co w rezultacie ma prowadzić do wyzwolenia pożądanych działań. Komunikat w trudnej sytuacji musi być przekazywany w sposób zrozumiały i konkretny, z uwzględnieniem wszelkich informacji, potrzebnych do zrozumienia decyzji podjętych przez kierownictwo. Warunkiem koniecznym jest również utożsamianie się kierownictwa z podjętymi decyzjami oraz przedstawienie ich w sposób niepozostawiający złudzeń. Takie podejście może ułatwić pracownikom akceptację nowej sytuacji i wyzwolić w nich motywację do realizacji trudnych wyzwań.

W czasach kryzysu wszelkie spekulacje w przedsiębiorstwie nabierają zazwyczaj bardziej negatywnego znaczenia niż rzeczywistość. Dlatego lider zarządzający zespołem powinien dostarczać niezbędnych, wiarygodnych informacji na temat strategii przedsiębiorstwa oraz planów dotyczących samego zespołu. Rzeczowe informowanie pracowników powoduje wzrost zaufania do kierownictwa.

Efektywny proces komunikowania się leży w interesie kierownictwa przedsiębiorstwa uwzględniając założenie, że kierowanie jest zespołem działań zmierzających do osiągnięcia postaw i działań pracowników, zgodnych z zamiarami i potrzebami kadry zarządzającej.

5. Zakończenie

Nie jest tak, że dzisiaj idealni menedżerowie poruszają się w idealnym świecie, a dzień jutrzejszy jest pewny na 80%. Niestety menedżerowie nie są idealni, świat też, a przyszłość trudno przewidzieć²⁷.

Jedynym sposobem na sprostanie wyzwaniom stawianym przez nowe środowisko biznesu jest otwarcie na nową wiedzę, nowe idee i nieustanne zdobywanie nowych, zawodowych doświadczeń.

Należy więc zwrócić uwagę na rolę inteligencji emocjonalnej, która w połączeniu z używaniem partnerskiego języka w komunikowaniu się, a także łatwością nawiązywania i utrzymywania kontaktów decydują o osiąganiu sukcesów. Warto podkreślić, że te właśnie umiejętności w dużej mierze determinują umiejętność sprawnego zarządzania w czasach kryzysu.

Bibliografia

1. Bieniok H.: Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Czerska M., Gableta M. (red.): Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
2. Bieniok H.: Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwanie dydaktyczne na studiach ekonomicznych, [w:] Żabiński L., Smyczek S. (red.): Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
3. Blikle J.: Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu. Helion, Gliwice 2014.

²⁷ Kruk T.: Kadra menedżerska w XXI wieku, [w:] Płoszajski P. i inni (red.): Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania. Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005, s. 133.

4. Caruso D.R., Salovey P.: *Inteligentny emocjonalnie menedżer*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
5. Gardner H.: *Cracking Open the IQ Box*. *The American Prospect*, Winter 1995.
6. Gardner H.: *Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, New York 1989.
7. Vaillant G.E.: *Adaptation to Life*. Little, Brown, Boston 1977.
8. Goleman D.: *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
9. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2006.
10. Hereć-Olejnik E.: *Przywództwo lepszą stroną zarządzania*, www.nf.pl, 20.06.2008.
11. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1999.
12. Kruk T.: *Kadra menedżerska w XXI wieku*, [w:] Płoszajski P. i inni (red.): *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*. Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.
13. Mikołajewska E., Mikołajewski D.: *Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych*. *Zeszyty Naukowe*, nr 2(168), WSOWL, Wrocław 2013.
14. Misztal J.: *Procesy interpersonalne i grupowe. Przywództwo w organizacji*. Materiały dydaktyczne.
15. Opolska A., Karbowski A., Cichocki M.: *Wirtualna inteligencja emocjonalna*. „E-mentor”, nr 3(30), Warszawa 2009.
16. Thor W., Georgijew I.: *Biznes potrzebuje lidera o nowym typie kompetencji*. „Harvard Business Review Polska”, Wrzesień 2014.
17. www.rp.pl/artykul/551452.html.
18. http://extendeddisc.com.pl/wp-content/uploads/2014/03/Polski-Mened%C5%BCer-czas%C3%B3w-kryzysu_raport-Talent-Club.pdf.

Abstract

It is not the case that nowadays ideal managers are acting in an ideal world, while tomorrow is certain for 80%. Unfortunately, neither the world nor the managers are ideal, whereas as to the future, as it was put by G. Marx, „[...] predicting the future is the most difficult”²⁸.

The only way of dealing with challenges imposed by the new business environment is to be open to new knowledge, fresh ideas and to be constantly willing to acquire new professional achievements.

²⁸ Ibidem.

A particular emphasis shall be placed on the role of emotional intelligence, which, combined with communication language based on partnership and perfect interpersonal skills, shall determine whether successes are achieved. It needs to be mentioned that the skills in question determine, to a considerable extent, the ability to manage an enterprise in an effective way in uncertain times.