

Maria WOJTAS-KLIMA
SEVITEL Sp. z o.o., Katowice

„GDY EMOCJE JUŻ OPADNĄ” – CZYLI CO WPŁYWA NA PODEJMOWANIE DECYZJI

Streszczenie. Panowanie nad własnymi emocjami oraz emocjami współpracowników i klientów odgrywa w biznesie coraz większą rolę. Pozwala na podejmowanie decyzji przynoszących sukces osobisty, a także biznesowy. Warto się jednak zastanowić czy to prawda, że kobiety częściej podejmują decyzje pod wpływem emocji, o czym często słyszy się jako zarzut czy też argument podnoszony przy wyborze mężczyzny na stanowisko zarządcze? W artykule podjęto kwestie różnic w zarządzaniu emocjami przez menedżerów, uwzględniając różnicę płci.

Słowa kluczowe: emocje, decyzja, biznes.

“WHEN EMOTIONS FALL DOWN” – WHAT INFLUENCES MAKING DECISIONS

Summary. Control over own emotions and emotions of cooperators and customers plays an increasingly important role in the business. Allows to make decisions which bring personal and business success as well. Is it true that women tend to make decisions under the influence of emotions what it is often heard about as a plea or the argument when choosing man for the managerial position. This article raises an issue about the differences in the management of emotions by managers with having regard to gender difference.

Keywords: emotions, decision, business.

Emocje stanowią nieodłączny element psychiki człowieka, służą przystosowaniu się do otoczenia, wyznaczają kierunki działania, pełnią ważną rolę w procesie zdobywania wiedzy. To właśnie wszelkiego rodzaju zróżnicowane i złożone procesy emocjonalne zachodzące w mózgu określają naszą indywidualność i istotę.

W otoczeniu biznesu znane są nam wszystkie przykłady osób, które pomimo wysokiego poziomu wykształcenia oraz szerokiej wiedzy nie zdobywają znaczących pozycji w życiu

zawodowym. Niejednokrotnie też w krótkim czasie mogą wpłynąć na rozpad dobrze funkcjonującego zespołu, obniżają osiągane wyniki i psują relacje z innymi. Jednak są menedżerowie, którzy pomimo obiektywnie gorszego startu – słabiej ugruntowanego wykształcenia czy sytuacji rynkowej – odnoszą większe sukcesy zawodowe, przyciągają najlepszych specjalistów i budują zespoły, dzięki którym osiągają wyniki dające im przewagę konkurencyjną, czego przykładem niewątpliwie był Stew Jobs.

Panowanie nad własnymi emocjami, jak również emocjami współpracowników i klientów odgrywa w biznesie coraz większą rolę. Pozwala na podejmowanie decyzji przynoszących sukces osobisty, a także biznesowy. Czy jednak zarządzanie emocjami kobiet i mężczyzn menedżerów różni się od siebie? Czy to prawda, że kobiety częściej podejmują decyzje pod wpływem emocji, co uznawane jest za słabość i używane jako argument przy wyborze mężczyzn na stanowiska zarządcze?

Czymże zatem są emocje i dlaczego odgrywają tak ważną rolę w życiu menedżera? Mnogość dostępnych w literaturze fachowej definicji terminu **emocje** wskazuje na to, że tak jak wiele innych pojęć psychologicznych nie ma ono jednej, ogólnej definicji. Pochodzenie tego słowa od łacińskiego *e movere* (w ruchu) – stan znacznego poruszenia umysłu, czyli wzruszenie¹, a także fakty z życia codziennego wskazują, że emocje powstają w wyniku wzburzenia. W *Słowniku języka polskiego*² emocja określana jest jako: „przejęcie się czymś, podniecenie, wzruszenie, wzburzenie, silne przeżycie uczuciowe”.

Przechodząc do samej definicji tego słowa: „emocja jest odczuciem, reakcją powstającą w odpowiedzi na określone bodźce wewnętrzne lub zewnętrzne, przejawiającą się zarówno pod postacią doznania, jak i na poziomach fizjologicznym oraz behawioralnym”³.

W swoim opracowaniu dotyczącym rozwoju emocjonalnego człowieka Helena Hurme⁴ opisuje emocje jako „szczególną grupę zjawisk czy subiektywnych przeżyć, określanych różnie; jako uczucia, afekty, nastroje”. Przy czym dalej dodaje, że termin „emocja” jest stosowany głównie przez badaczy, natomiast słowo „uczucie” jest bardziej powszechne w mowie potocznej. Jako synonim emocji używa się coraz częściej słowa „afekt”, termin „nastrój” z kolei ma szersze znaczenie niż słowo „emocja”.

W *Słowniku Psychologii* Norbert Sillamy⁵ podaje, że emocja to „globalna reakcja organizmu na niespodziewaną sytuację, na zakłócenia równowagi w stosunkach z otoczeniem”. Zaznacza też, że choć istnieją emocje zbiorowe, wywołane jakimiś nadzwyczajnymi okolicznościami, dla większości osób mającymi to samo znaczenie, to emocja jest przede wszystkim faktem dotyczącym jednostki. Najogólniej mówiąc objawia się,

¹ Young P.T., *Understanding your feelings and emotions*, Prentice Hall, 1975, s. 12.

² *Słownik Języka Polskiego* 1998, s. 542.

³ Sternberg, R.J. (1999): *The theory of successful intelligence*. *Review of General Psychology*, s. 238.

⁴ Hurme H. (2002): *Rozwój emocjonalny*, [w:] B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.): *Psychologia rozwoju człowieka* (t. 3, rozdz. 2, s. 45-65), PWN, Warszawa.

⁵ Sillamy N.: *Słownik Psychologii*. Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994, s. 66-67.

gdy człowiek jest zaskoczony albo gdy zdarzenie przewyższa jego możliwości. H.R. Schaffer⁶ zdefiniował stwierdzenie epizodu emocjonalnego na który składają się:

- zdarzenie wywołujące, które jest zawsze specyficzne dla każdej emocji,
- składnik fizjologiczny, taki jak zmiana rytmu serca i pulsu, przyspieszenie oddechu, pocenie się, przewodnictwo skórne i inne funkcje, kontrolowane przez autonomiczny układ nerwowy,
- składnik osobisty doświadczenia, tj. rzeczywistego odczucia wewnętrznego – ten aspekt, który z własnego doświadczenia najlepiej znamy.

Po części jest to świadomość pobudzenia wywołanego zmianami fizjologicznymi, po części wiąże się to z poznawczą oceną sytuacji wywołującej emocje oraz ze sposobem, w jaki ona na nas wpływa. Należy stwierdzić, że najczęściej jesteśmy świadomi widocznej zmiany zachowania, obserwując stany emocjonalne innych ludzi. Najbardziej wyrazista jest mimika twarzy, a do innych oznak zalicza się zmiany głosu, gesty. Emocje są energią, która domaga się rozładowania. W literaturze fachowej odnajdujemy stwierdzenie, że każdy człowiek przy podejmowaniu decyzji kieruje się w 80-90% emocjami i intuicją, a nie racjonalnymi przesłankami. Można także podjąć próbę zdefiniowania katalogu czynników wywołujących emocje w naszym życiu, tym samym w życiu menedżera. Będą to między innymi bodźce zewnętrzne pochodzące z otoczenia, ale i nasze myśli, oczekiwania, temperament, doświadczenia, nastroje, nasilenie ładunku emocjonalnego, czas, w którym nauczyliśmy się reagować emocjonalnie na zdarzenie pełniące rolę wyzwacza. O tym zaś jak reagować będziemy na te aspekty z pewnością decyduje płęć – albowiem to ona ma silny wpływ na kształtowanie naszej osobowości, która kreuje wyżej wymienione czynniki.

Przywołany w publikacji *Powrót do swego wewnętrznego domu* autorstwa Johna Bradshawa⁷ badacz mózgu Paul D. MacLean, autor między innymi książki *Triune Concept of the Brain and Behaviour* przedstawił model, pozwalający zrozumieć wpływ urazów na postawę człowieka, który zakłada występowanie trzech części mózgu, rozwiniętych w toku ewolucji. Działając jako odrębne systemy są niezależne, ale współpracując ze sobą, utrzymują funkcjonalną równowagę mózgu, potrzebną do minimalizowania cierpienia i niedoli.

Filogenetycznie najstarsza i najprostsza część naszego mózgu odpowiada mózgowi gada, czyli mózgowi trzewiowemu. Kieruje on najprostszą strategią bezpieczeństwa i przetrwania - *powtórzeniem*. Na przykład zachowanie jaszczurki opiera się na bardzo prostym schemacie: dzień zaczyna od udania się na wyprawę w nadziei upolowania kilku much i komarów, starając się jednocześnie, by sama nie stać się zdobyczą. Jeżeli znajdzie bezpieczną ścieżkę wśród trawy i skał, będzie *powtarzać* ten wzorzec aż do śmierci. Powtarzanie ma wartość przetrwania. Mózg trzewiowy podtrzymuje również takie automatyczne czynności ciała, jak oddychanie⁸.

⁶ Schaffer H.R.: Psychologia dziecka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 149.

⁷ Bradshaw J.: Powrót do swego wewnętrznego domu. Wydawnictwo Medium, 2008.

⁸ <http://flandra.wordpress.com/2011/09/26/mozg-i-emocje/> data publikacji 2011-09-26

Następnym elementem wspomnianego modelu jest mózg określany przez naukowców jako układ limbiczny paleossaka, czyli mózg czujący, albowiem to właśnie pojawienie się ssaków na ziemi wywołało powstanie energii emocjonalnej. Układ ten jest siedliskiem uczucia podniecenia, przyjemności, gniewu, lęku, smutku, radości, wstydu, wstrętu i obrzydzenia. Niewątpliwie jednak najbardziej rozwiniętym i skomplikowanym systemem w naszym mózgu jest neocortex, czyli kora nowa lub – mózg myślący. Rozwinął się on najpóźniej – w ciągu ostatnich dwóch milionów lat. Odpowiada za nasze zdolności rozumowania, planowania przyszłości, rozwiązywania złożonych problemów, posługiwania się językiem i wszystkie inne czynności związane z myśleniem.

Nasz mózg perfekcyjnie radzi sobie ze zdarzeniami, strapieniami życia dnia codziennego. To właśnie emocje są narzędziem do utrzymania równowagi. W sytuacjach, kiedy nasze zmartwienia osiągają pewien graniczny poziom, wybuchamy gniewem, płaczemy, pocimy się lub drżymy ze strachu. Naukowcy dowiedli, że łzy usuwają szkodliwe substancje chemiczne powstałe w czasie napięcia emocjonalnego⁹.

To zatem nasz mózg w naturalny sposób zostaje zrównoważony przez wyrażanie emocji, o ile nie zostaliśmy nauczeni ich tłumić, w tym wypadku niewątpliwie nasza płeć ma wpływ na wychowanie, jakiemu zostaliśmy poddani i do pełnienia jakich ról w dorosłym życiu nas przysposobiono¹⁰. W kontaktach międzyludzkich ogromne znaczenie ma możliwość wyrażenia emocji, swojego stosunku do określonych osób, przedmiotów czy zdarzeń, podobnie jak możliwość poznania stanu emocjonalnego innych osób, szczególnie tych, na których nam z określonych względów zależy. W biznesie, tak jak i w pokerze, liczy się sztuka panowania nad własnymi emocjami i nieokazywanie ich klientowi, kontrahentowi czy podwładnemu. Może to bowiem wywoływać próby manipulacji naszymi uczuciami i wpływaniem na nasze decyzje czy też dążenie do osiągnięcia niepożądanego przewagi nad kadrą odpowiedzialną za funkcjonowanie i rozwój firmy.

Procesy emocjonalne warunkują w znacznym stopniu decyzje, jakie podejmujemy. Raczej unikamy sytuacji, które mogą być źródłem bólu czy przykrości, a dążymy do podejmowania takich decyzji, które dostarczą nam wrażeń pozytywnych. A zatem procesy emocjonalne, ale i empatia, jaką w sobie kryjemy, pobudzając nas do działania, stają się jednocześnie motywatorami, te zaś z definicji mogą być różne dla każdego z nas, szczególnie zaś biorąc pod uwagę różnice płci. Inaczej może być postrzegany sukces osiągnięty przez kobietę na

⁹ Ibidem.

¹⁰ Tradycyjna rola kobiety w społeczeństwie patriarchalnym związana była z opieką nad domowym ogniskiem i wspieraniem męża, a nie rozwijaniem kariery zawodowej – por. E. Leks-Bujak, Stereotypy, uprzedzenia, dyskryminacja czy lęk przed sukcesem – czyli o pozycji zawodowej kobiet, [w:] Globalne konteksty poszanowania praw i wolności człowieka. 60. rocznica uchwalenia powszechnej deklaracji praw człowieka, (red.): A. Kuzior, J. Rąb, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 170-177 oraz Kuzior A.: Neolityczny matriarchat a pozycja kobiety w dziejach kultury patriarchalnej, [w:] Globalne konteksty poszanowania praw i wolności człowieka. 60. rocznica uchwalenia powszechnej deklaracji praw człowieka, (red.): A. Kuzior, J. Rąb, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 154-161.

stanowisku prezesa spółki, a inaczej mężczyzny – nie bierzemy w tym miejscu pod uwagę wymiernego sukcesu finansowego.

Podejmowanie decyzji związane jest z procesem wyboru dogodnego kierunku działania. Zazwyczaj wymaga to dokonania wyboru najkorzystniejszej opcji z wielu możliwych rozwiązań. Jest to pewien proces obejmujący wszelkie działania, zmierzające do rozwiązania jakiegoś problemu decyzyjnego. Z reguły dysponujemy pewnym zbiorem wariantów decyzji, z których wybieramy najlepszą z punktu widzenia określonego kryterium.

W literaturze naukowej opisano wiele modeli procesu podejmowania decyzji. Problematyka ta jest poruszana w ramach różnych dyscyplin naukowych, w tym w teorii zarządzania. Przywołując teorię podejmowania decyzji Bogusława J. Feder zaważa, że kluczową kwestią w podejmowaniu decyzji jest stopień pewności możliwy do przyjęcia co do systemu, w którym odbywa się działanie¹¹:

- Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności - oznacza, że prawdopodobieństwo zaistnienia wyników różnych opcji nie jest znane. Jeśli prawdopodobieństwo jest przewidywalne na podstawie doświadczeń z przeszłości lub obserwacji, nazywamy tę sytuację podejmowaniem decyzji w warunkach ryzyka. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności wymaga określenia prawdopodobnych konsekwencji danego działania, jak również możliwych kompromisów. Często zdarza się tak, że kluczowa kwestia w podejmowaniu decyzji jest kompromisem pomiędzy natychmiastowymi reakcjami emocjonalnymi i pragnieniami a długofalowymi konsekwencjami. Rozważanie długofalowych konsekwencji z reguły związane jest z niepewnością, co do przyszłości.
- W procesie podejmowania decyzji w warunkach pewności główny problem stanowi określenie kompromisu pomiędzy sprzecznymi celami lub kryteriami, np. pomiędzy „jakością” i „ceną”.

Zgodnie z teorią podejmowania decyzji zaprezentowaną przez Petera Druckera¹², istnieje sześć podstawowych elementów związanych ze skutecznym podejmowaniem decyzji:

1. Ustalenie problemu, czyli określenie celu działania, zmiennych decyzyjnych (o czym będziemy decydować oraz warunków, w jakich będziemy podejmować decyzję).
2. Analiza problemu, która pozwala na jego kwalifikację, dzięki której decydent jest w stanie zdecydować, jakie informacje są niezbędne do podjęcia decyzji, tzn. musi ustalić, takie elementy jak:
 - Czas, w jakim decyzja angażuje organizację i jej odwracalność,
 - wpływ decyzji na różne obszary organizacji i jej funkcje,
 - powtarzalność decyzji i jej wpływ na ludzi.

¹¹ <http://mikroporady.pl/zarzadzanie/przywodztwo/item/1134-czy-znasz-3-elementy-podejmowania-skutecznej-decyzji?.html> data publikacji.

¹² Drucker P.F., Hammond J., Keeney R., Raiffa H., Hayashi A.: *Podejmowanie decyzji*. Wydawnictwo Harvard Business Review, 2005, s. 7-29.

3. Wypracowanie możliwych rozwiązań – według autora tego modelu regułą powinno być wypracowanie dużej liczby różnego rodzaju rozwiązań. Zawsze powinno się również rozpatrywać decyzję o niepodejmowaniu żadnego działania, jako równoprawną decyzję do jakiegokolwiek działania.
4. Wybór najkorzystniejszego rozwiązania, który dokonuje się przy uwzględnieniu:
 - ekonomii wysiłku (relacja między rezultatem a wysiłkiem dla organizacji),
 - ryzyka (ważna jest relacja między ryzykiem a oczekiwaną korzyścią),
 - rozkładu czasu (czy decyzja musi być szybko podjęta czy też wymaga stałego wysiłku),
 - ograniczonej zasobów (w przypadku zasobów ludzkich trzeba brać pod uwagę ich kompetencje).
5. Przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie – ważne jest zwłaszcza przy decyzjach kierowniczych, by ludzie realizujący decyzje przyjęli ją za własną. Z rzeczywistą decyzją mamy bowiem do czynienia wtedy, gdy przekształca się w skuteczne działanie.
6. Zweryfikowanie słuszności oraz skuteczności decyzji na podstawie danych, o aktualnym rozwoju sytuacji, jak decyzja jest wprowadzona w życie czy założenia, na podstawie których została podjęta są nadal aktualne.

W swoim opracowaniu *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu* Jakub Brdulak przywołuje opisany w teorii zarządzania proces racjonalnego podejmowania decyzji, na który składają się¹³:

1. Analiza sytuacji (zbadanie sytuacji). Odpowiednio szczegółowa analiza w ramach pierwszego etapu obejmuje następujące aspekty:
 - definicję problemu (niejasności przy definiowaniu mogą wynikać z mylenia objawów z problemami),
 - ustalenie przyczyn problemu (diagnozowanie przyczyn może w niektórych przypadkach opierać się na wykorzystaniu intuicji, bowiem nie są one zazwyczaj oczywiste, a osobiste doświadczenie czy też zakres odpowiedzialności mogą być przyczyną subiektywnej identyfikacji),
 - określenie celów podjęcia decyzji (ustalenie, co mogłoby stanowić skuteczne rozwiązanie zdefiniowanego wcześniej problemu, które umożliwi osiągnięcie celów organizacji).

Wynikiem pierwszego etapu jest jasno i precyzyjnie sformułowany problem, opracowany na podstawie szczegółowej analizy dokumentacji, literatury przedmiotu, dyskusji, narad, konferencji itp. Bezpośredni kontakt pozwala na bieżące korygowanie niejasności i dostosowanie treści informacji do rzeczywistych potrzeb odbiorcy. Na tym etapie pomocne

¹³ J.J. Brdulak: *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 90; J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, op.cit., s.248-253.

jest korzystanie ze wsparcia doświadczonych specjalistów merytorycznych – w razie konieczności, pozyskanych z zewnątrz organizacji. Rozpoznanie problemu, choć przeważnie ma charakter intuicyjny, może opierać się na pełniejszej analizie następujących sytuacji: odchylenie od dotychczasowych osiągnięć, odchylenie od założonego planu, informacje od innych ludzi (pracowników, partnerów, klientów), działalność konkurencji.

2. Wyszukiwanie możliwych rozwiązań. Presja czasu oraz wysoki stopień złożoności problemu mogą ograniczać prace nad poszukiwaniem kolejnych rozwiązań, a zniechęceni decydenci ograniczą się do pierwszego – ich zdaniem jedyne i najlepszego, jednak niedozwolone jest podejmowanie ważnych decyzji bez uprzedniego przygotowania kilku potencjalnych rozwiązań. Metody heurystyczne są najczęściej wykorzystywanymi w tym etapie narzędziami – pozwalają na poszukiwanie rozwiązań twórczych bez jednoczesnej ich oceny.
3. Ocena możliwych rozwiązań i wybór najlepszego z nich. Po przygotowaniu listy możliwych rozwiązań ma miejsce ich ocena i hierarchizacja na podstawie następujących pytań¹⁴:
 - czy rozpatrywana możliwość jest realna – czy przedsiębiorstwo ma odpowiednie zasoby, niezbędne do wdrożenia danego rozwiązania, czy dana możliwość spełnia wymogi społeczne i prawne, czy jest rozsądna z punktu widzenia przyjętej przez organizację strategii,
 - czy dana możliwość stanowi rozwiązanie zadowalające – oszacowanie szans powodzenia możliwości,
 - jakie są możliwe konsekwencje dla pozostałych części organizacji – przedsiębiorstwo jest systemem, dlatego też należy przewidywać, w jaki sposób zmiany w jednym obszarze wpłyną na pozostałe elementy całości.
4. Wdrażanie decyzji i śledzenie jej skutków. Po wyborze najlepszego rozwiązania wyznaczone zostają odpowiedzialne za jego wdrożenie osoby, przydzielone zostają im niezbędne zasoby, opracowane zostają plany i harmonogramy. Skuteczna kontrola wdrożenia oraz sprawozdania z realizacji powierzonych zadań są podstawą do ewentualnych modyfikacji planów.

Decyzje kobiet – determinanty

Kobiety stereotypowo określane są jako słabe, lękliwe, płaczliwe i zbyt emocjonalne istoty. Zbyt kruche, by zarządzać i decydować – czy tak jest rzeczywiście? Opublikowany w marcu bieżącego roku artykuł na łamach tygodnika NEWSWEEK¹⁵, odwoływał się do

¹⁴ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001, s. 251.

¹⁵ <http://nauka.newsweek.pl/kobiety-podejmujaja-lepsze-decyzje-dla-firmy-niz-mezczyzni,102965,1,1.html>, data publikacji 29-03-2013.

badan zaprezentowanych w *International Journal of Business Governance and Ethics*¹⁶, stawiał tezę, że kobiety na kierowniczych stanowiskach podejmują decyzje, które okazują się dla firmy korzystniejsze niż rozwiązania proponowane przez mężczyzn. Autorzy artykułu przywołują wyniki badań kanadyjskich i amerykańskich naukowców, którzy doszli do wniosku, że kobiety menedżerki nadzwyczaj sprawnie radzą sobie ze znajdowaniem właściwego rozwiązania dla zarządzanego przez nie przedsiębiorstwa, szczególnie w sytuacjach, w których pojawia się rozbieżność interesów. To właśnie przedstawicielki płci pięknej przeważnie kierują się w postępowaniu zasadami moralnymi i starają się podejmować sprawiedliwe decyzje, biorąc pod uwagę oczekiwania każdej ze stron. Co więcej, wartością nadrzędną dla pań jest współpraca i są bardzo dociekliwe oraz kreatywne przy poszukiwaniu rozwiązań, gdyż nie trzymają się sztywno tradycyjnych strategii stosowanych przy prowadzeniu biznesu – w przeciwieństwie do mężczyzn, którzy najchętniej wykorzystują sprawdzone zasady i regulacje.

Jak wynika z przeprowadzonej przez badaczy analizy¹⁷, moralne decyzje, przy których kobiety odwołują się do odczuć i emocji, zazwyczaj okazują się efektywniejsze i korzystniejsze dla organizacji niż sztywne decyzje mężczyzn. Przywołując komentarz do wyników badań warto zacytować słowa Chrisa Barta z McMaster University „Już od jakiegoś czasu wiemy, że firmy, które zatrudniają więcej kobiet osiągają lepsze rezultaty. Wyniki naszego badania pokazują, że przyjęcie do zespołu kobiety nie jest jedynie działaniem mile widzianym, ale stanowi mądre posunięcie”. Dlaczego więc w skali światowej kobiety na stanowiskach kierowniczych stanowią tylko 9% zatrudnionych osób i działania zmierzające ku równouprawnieniu płci przynoszą niewiele zmian pozytywnych w tym zakresie, choć z badań wynika, że obecność kobiet wśród pracowników firmy jest związana z lepszą organizacją pracy, wyższą stopą zwrotu, bardziej efektywnym zarządzaniem ryzykiem, a nawet mniejszym ryzykiem bankructwa (już posiadanie jednej kobiety na stanowisku kierowniczym zmniejsza ryzyko bankructwa o 20%)¹⁸.

Kobiety mają wpływ na przychody, operatywność, zmniejszają ryzyko upadłości czyli pozytywnie wpływają na wartość firm. Spółki, w których na kierowniczych stanowiskach poza mężczyznami znajdują się kobiety znacznie lepiej radzą sobie z wyzwaniami, jakie stawia przed nimi otoczenie¹⁹. Powyższe dane wskazują na istotę i zasadność decyzji podejmowanych przez kobiety, które niekoniecznie kierują się tylko racjonalnym podejściem, ale dopuszczają do głosu emocje²⁰.

¹⁶ <http://www.degroot.mcmaster.ca/articles/women-make-better-decisions-than-men/> data publikacji 25-03-2013, wersja online *International Journal of Business Governance and Ethics* dostępna pod adresem <http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijbge>.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Miesięcznik PRESTIŻ – RELACJE GOSPODARCZE. Pismo poświęcone reputacji polskiej gospodarki, Warszawa, wrzesień 2013 s. 16-17.

²⁰ Emocje w tym przypadku rozumiane są jako pozaracjonalne (intuicyjne) zdolności do podejmowania trafnych decyzji (por. Simon A.H., *Podjęcie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Helion,

Mężczyźni – zarządcy niepokonani

Mężczyźni postrzegani jako silni, nieustępliwi, zasadniczy – w historii rozwoju cywilizacji dominowali nad słabymi, kruchymi kobietami. Dawniej dowódcy wojenni, dzisiaj widziani jako dowódcy w zarządach firm. Ograniczenie, jakie było i nadal często jest im stawiane, zakaz okazywania emocji poza ekspresją panowania na wszystkich polach działania, siłą i złością. Uzewnętrznianie rozpacz, strachu, smutku, tęsknoty czy nawet radości to emocje zakazane dla prawdziwego mężczyzny, świadczą o zniewieścieniu. Taka opinia czy też taki stereotyp do dnia dzisiejszego funkcjonuje w społeczeństwie i eliminuje osobniki, które od niego odbiegają.

Mężczyźni częściej niż kobiety doświadczają samonakręcania się złością, a jest ona jedną z nielicznych emocji, na którą mężczyzna może sobie pozwolić, ponieważ jest to oznaką siły i dominacji. Okazanie złości wprowadza nas w stan pewności, zmniejsza poczucie ryzyka i wbrew powszechnej opinii czasem to ona sprawia, że myślimy bardziej racjonalnie. Obecność silnych kobiet w biznesie w sposób płynny, zgodny z naturą determinuje mężczyzn do zachowania postawy macho. To z kolei nasila problem radzenia sobie mężczyznom z emocjami, które w sobie skrywają. Emocje to jednak produkt, którym obdarzyła nas natura i nie powinny one stanowić problemu, który za wszelką cenę skrywamy, ich istotą jest sztuka zarządzania i panowania nad nimi.

Opisana przez Daniela Golemana inteligencja emocjonalna jako umiejętność postrzegania, zauważania i zarządzania własnymi emocjami oraz emocjami innych osób i na tej podstawie podejmowanie decyzji w sytuacjach interpersonalnych²¹ wskazuje na jej znaczenie nie tylko w życiu prywatnym, ale i w biznesie. Społeczeństwo w dzisiejszych czasach nie ocenia jednoznacznie czy powinniśmy dopuszczać emocje do głosu w miejscu pracy. Z jednej strony panuje opinia, że praca to nie miejsce na emocje, a decyzje zawodowe powinny być oparte na doświadczeniu i liczbach. Z drugiej zaś są też tacy, którzy uważają, że emocje w biznesie odgrywają rolę integralną czy nawet równoważną do logicznego rozumowania i racjonalności. Zapewne przeciwstawne stanowiska w tej kwestii będą się utrzymywać, tak jak i wątpliwość, która płęć kieruje się bardziej emocjami przy podejmowaniu decyzji. Z badań wynika, że istnieją różnice w podejmowaniu decyzji przez obie płcie²². Być może jednak wszyscy nauczymy się okazywać emocje i zniwelujemy stereotypowe różnice między mężczyznami i kobietami. Podsumowując należy stwierdzić, że inteligentny emocjonalnie

Gliwice 2007, s. 143-166) oraz jako umiejętności empatyczne. Emocje rozumiane jako silne wzburzenie wywołujące stres przeszkadzają w podejmowaniu decyzji (por. Rakowska A., Hysa B., Bariery i uwarunkowania podejmowania decyzji kadry kierowniczej w urzędach administracji samorządowej, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z 64/2013, s. 207.

²¹ Goleman D.: Inteligencja emocjonalna, wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997, s. 34-99.

²² Rakowska A. Hysa B.: Bariery i uwarunkowania podejmowania decyzji kadry kierowniczej w urzędach administracji samorządowej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z 64/2013, s. 206.

menedżer bez względu na to, czy jest kobietą czy mężczyzną doświadcza emocji i potrafi je wykorzystać jako punkt wyjścia do osiągnięcia pozytywnego, końcowego rezultatu.

Bibliografia

1. Bradshaw J.: Powrót do swego wewnętrznego domu. Wydawnictwo Medium, Warszawa 2008.
2. Brdulak J.J.: Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
3. Drucker P.F., Hammond J., Keeney R., Raiffa H., Hayashi A.: Podejmowanie decyzji. Wydawnictwo Harvard Business Review, 2005.
4. Goleman D.: Inteligencja emocjonalna, wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997.
5. Hurme H.: Rozwój emocjonalny, [w:] B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.): Psychologia rozwoju człowieka, PWN, Warszawa 2002.
6. Kuzior A.: Neolityczny matriarchat a pozycja kobiety w dziejach kultury patriarchalnej, [w:] Globalne konteksty poszanowania praw i wolności człowieka. 60. rocznica uchwalenia powszechnej deklaracji praw człowieka, (red.): A. Kuzior, J. Rąb, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 153-161.
7. Leks-Bujak E.: Stereotypy, uprzedzenia, dyskryminacja czy lęk przed sukcesem – czyli o pozycji zawodowej kobiet, [w:] Globalne konteksty poszanowania praw i wolności człowieka. 60. rocznica uchwalenia powszechnej deklaracji praw człowieka, (red.): A. Kuzior, J. Rąb, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 170-177.
8. Rakowska A. Hysa B.: Bariery i uwarunkowania podejmowania decyzji kadry kierowniczej w urzędach administracji samorządowej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z 64/2013, s. 203-215.
9. Schaffer H.R.: Psychologia dziecka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
10. Sillamy N.: Słownik Psychologii. Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994.
11. Simon A.H.: Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji. Helion, Gliwice 2007.
12. Słownik Języka Polskiego, Warszawa 1998.
13. Sternberg R.J.: The theory of successful intelligence. Wyd. Review of General Psychology, 1999.
14. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001.
15. Miesięcznik PRESTIŻ – RELACJE GOSPODARCZE Pismo poświęcone reputacji polskiej gospodarki, Warszawa, wrzesień 2013.
16. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Emocja>.

17. <http://www.degrootemcmaster.ca/articles/women-make-better-decisions-than-men/>
<http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijbge>
18. <http://nauka.newsweek.pl/kobiety-podejmujaja-lepsze-decyzje-dla-firmy-niz-mezczyzni,102965,1,1.html>
19. <http://flandra.wordpress.com/2011/09/26/mozg-i-emocje/>
20. <http://mikroporady.pl/zarzadzanie/przywodztwo/item/1134-czy-znasz-3-elementy-podejmowania-skutecznej-decyzji?.html>

Abstract

Controlling one's emotions and emotions of co-workers and customers plays an increasingly important role in business. It lets make decisions that bring personal and business success. Emotional processes largely determine decision-making and stimulate action. Reasons of acting may be various, especially when taking into account gender differences. In contrast, the results are measurable. Researches show that women have an impact on revenue growth and that they reduce the risk of bankruptcy, which positively affect the value of enterprises. Companies, where the managerial positions are taken not only by men but also by women, cope with challenges set by an environment much better. Thus, admission to the voice of emotion is not something negative.