

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

## ROLA INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ LIDERA BIZNESU

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono znaczenie inteligencji emocjonalnej liderów biznesu. Zaprezentowano kompetencje przywódcze niezbędne do sprawnego zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Artykuł zawiera również przykładowe, współcześnie pożądane style zarządzania, które odpowiadają teraźniejszym i przyszłym warunkom zarządzania przedsiębiorstwami. Uzupełnieniem rozważań jest charakterystyka inteligencji emocjonalnej, determinującej umiejętność sprawnego zarządzania w niepewnych czasach.

**Słowa kluczowe:** inteligencja emocjonalna, przywództwo, kompetencje.

## ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF BUSINESS LEADERS

**Summary.** The following article proves the importance of emotional intelligence for business leaders. It presents leadership competences, necessary for successful management of contemporary companies. Furthermore, the paper contains examples of desired management styles to be implemented in new times, which styles address both current and future challenges. The considerations are supplemented by characteristics of emotional intelligence that is a prerequisite for effective management in uncertain times.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership, competencies.

### 1. Wstęp

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, przywódców [10].

Przywództwo w przedsiębiorstwach nabiera obecnie coraz większego znaczenia. Jest to głównie spowodowane tym, że wyzwania biznesowe stale rosną. 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, skupienia wokół siebie zaangażowanych ludzi i przejrzystego systemu wartości. W takich warunkach wzrasta również zapotrzebowanie na odnalezienie trafniejszych predyktorów sukcesu zawodowego i osiągnięć życiowych, innych niż tradycyjne umiejętności.

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. Decyduje o nim zdolność do budowania trwałych i pozytywnych relacji z ludźmi, co jest nazywane inteligencją emocjonalną.

Artykuł ma celu przedstawienie znaczenia inteligencji emocjonalnej liderów biznesu, która obejmuje kompetencje znacząco różne od tych, które składają się na tradycyjnie rozumianą inteligencję poznawczą.

## **2. Kompetencje współczesnych przywódców przedsiębiorstw**

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 kadrą 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 nadzorczych [17].

Grupa ekspertów biznesowych, naukowców, doradców oraz specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wyselekcjonowała i zdefiniowała Model Kompetencji Przywódczych, istotnych w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Wyłoniono dziesięć

najważniejszych kompetencji, niezbędnych do sprawnego zarządzania w nowych czasach, odpowiadających teraźniejszym i przyszłym wyzwaniom, przed którymi stoją firmy w erze postkryzysowej.

Dekalog nowego przywódcy zawiera następujące kompetencje [17, s. 12]:

- 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. Dbałość 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 konceptów i innowacyjnych rozwiązań. Energia, pasja i zaangażowanie.
- Budowanie firmy opartej na wartościach. Budowanie stabilności w długoterminowej perspektywie. Szacunek dla różnorodności, etyka biznesu odpowiedzialność i rozumienie reguł CSR<sup>1</sup> – to cechy, które wyróżniają lidera.

---

<sup>1</sup> Społeczna odpowiedzialność biznesu (z ang. 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.

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.

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.

### 3. Lider biznesu w niepewnych czasach

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 przygotowywać się na różne scenariusze wydarzeń czyniąc swoje przedsiębiorstwa zwinnymi i elastycznymi. A to wymaga od menedżerów przede wszystkim entuzjazmu, aktywności, konsekwentnego dążenia do realizacji celów oraz głębokiej wiedzy merytorycznej.

Niezależnie od sytuacji gospodarczej kadra kierownicza nadal najbardziej ceni sobie umiejętność zarządzania ludźmi. Aż 65% przebadanych w ramach Talent Club<sup>2</sup> 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 problemów, 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 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 dobre 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

---

<sup>2</sup> 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](http://www.talentclub.pl) w miesiącach marzec – wrzesień 2009. Łącznie wzięło w nim udział 285 respondentów. W badaniu „Polski Menedżer 2009” zostało przebadanych 1 461 menedżerów, uczestników programu Talent Club. Badanie zostało przeprowadzone w dniach: 19.09.2008 r.– 30.09.2009 r.

kwalifikacje uznali cechy świadczące o fachowości osoby zajmującej dane stanowisko – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie oraz talent [18].

Biznes narzuca menedżerom – bez względu na ich płeć – pewne reguły działania.

Informatyzacja i globalizacja wymuszają na menedżerach konieczność brania pod uwagę i rozważania coraz większej liczby czynników, a w tym bardzo pomocne okazuje się myślenie holistyczne, które zdaniem H. Fisher charakteryzuje kobiety [5]. Mężczyźni muszą się go nauczyć, podczas gdy kobiety sięgnąć do swoich zasobów i talentów. Zdaniem T. Petersa [16] – amerykańskiego specjalisty od biznesu - kobiety lepiej nadają się na liderów niż mężczyźni, ponieważ są bardziej zdecydowane i łatwiej zdobywają zaufanie niż mężczyźni. Według niego kobiety są też lepszymi sprzedawcami (dzięki wysokiej umiejętności komunikowania się) i inwestorami (dzięki rozważnemu podejmowaniu decyzji), kształcą się i są otwarte na zmiany, mają talenty bardzo potrzebne w nowym środowisku biznesu. W nowych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw preferuje kobiety, ponieważ przywiązują one mniejszą wagę do hierarchii niż mężczyźni, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, częściej współpracują niż rywalizują.

I. Majewska-Opiełka podkreśla również znaczenie intuicji w przewodzeniu innym, a ta jest cechą immanentnie kojarzoną z kobietami i do niedawna żaden biznesmen nie odważyłby się przyznać do jej stosowania z obawy przed narażeniem się na śmieszność [13, s. 67].

Obecny kryzys może udostępnić przestrzeń dla sprawowania władzy w stylu żeńskim, dając możliwość stabilizacji w trudnych czasach. Kobiety zarządzają bowiem z uwzględnieniem skutków długofalowych, prowadzą do trwałych zmian postaw i mogą przyczyniać się do budowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w sposób systematyczny.

#### **4. Znaczenie inteligencji emocjonalnej liderów biznesu**

Tajemnicą poliszynela jest to, że ani oceny uzyskane w szkole, ani iloraz inteligencji, ani wyniki testów SAT nie pozwalają bezbłędnie przewidzieć, kto odniesie w życiu sukces [9]. W najlepszym wypadku iloraz inteligencji określa około 20% czynników, które decydują o sukcesie, co oznacza, że 80% zależy od innych zmiennych [9, 35]. O miejscu jednostki w społeczeństwie decydują w ogromnej mierze czynniki niezależne od ilorazu inteligencji, od jej przynależności do klasy społecznej poczynając, a na zwykłym szczęściu kończąc [6].

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 lepiej [8].

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:

- 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 [3].

Pojęcie „inteligencja emocjonalna” (EQ) sławę zawdzięcza znanej publikacji D. Golemana pt. „Inteligencja emocjonalna” [9].

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

- 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) [7].

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

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych stanów i cudzych emocji,
- wykorzystywanie emocji w procesach myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami [4, s. 8-9].

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 osób [14, s. 3].

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 kompetencji [9; 11]:

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.
  - 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 osiągnięcia 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 osiągnięć, 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.

- Sumienność: 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 menedżerów [1, s. 18].

Zbiór cech z zakresu inteligencji emocjonalnej w większym stopniu odpowiada za 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 wysokie 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 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 przedsiębiorstwem [15, s. 38].

D. Goleman stoi na stanowisku, że na sukces zawodowy menedżera aż w 80% wpływa inteligencja emocjonalna, a tylko w 20% inteligencja ogólna [9, s. 163]. 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 decydowały ciągła praca nad sobą i pracowitość, a także ciepły, spokojny charakter, czyli osobowość, a w niej najważniejsza okazała się grupa cech nazywanych dzisiaj inteligencją emocjonalną [2, s. 69]. Stąd uzasadniony wydaje się wniosek, że inteligencja emocjonalna odgrywa kluczowe znaczenie w kreowaniu sukcesu zawodowego.



## 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 ... jak powiedział G. Marx „(...) przyszłość przewidzieć najtrudniej” [12, s. 133].

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 osiągnięciu sukcesów. Warto podkreślić, że te właśnie umiejętności w dużej mierze determinują umiejętność sprawnego zarządzania w niepewnych czasach.

## Bibliografia

1. Bieniok H.: Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, (red.): M. Czerska, M. Gableta, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
2. Bieniok H.: Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwanie dydaktyczne na studiach ekonomicznych, [w:] L. Żabiński, S. Smyczek (red.): Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
3. Blikle J.: Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu, Helion, Gliwice 2014.
4. Caruso D.R., Salovey P.: Inteligentny emocjonalnie menedżer, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
5. Fisher H.: Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, s. 21-23.
6. Gardner H.: Cracking Open the IQ Box, The American Prospect, Winter 1995.
7. Gardner H.: Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences, Basic Books, New York 1989.
8. George E. Vaillant: Adaptation to Life, Boston: Little, Brown, 1977.
9. Goleman D.: Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
10. Hereć-Olejnik E.: Przywództwo lepszą stroną zarządzania, <http://www.nf.pl>, 20.06.2008.
11. Krokowski M., Rydzewski P.: Inteligencja emocjonalna, Imperia SC, Łódź 2004.

12. Kruk T.: Kadra menedżerska w XXI wieku, [w:] Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania, Praca zbiorowa (pod red.): P. Płoszajskiego, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.
13. Majewska-Opiełka I.: Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku, Wydaw. Medium, Konstancin – Jeziorna 2012.
14. Mikołajewska E., Mikołajewski D.: Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych, [w:] Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 2 (168), Wrocław 2013.
15. Opolska A., Karbowski A., Cichocki M.: Wirtualna inteligencja emocjonalna, „E-mentor”, nr 3 (30), Warszawa 2009.
16. Peters T.: Biznes od nowa, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.
17. Thor W., Georgijew I.: Biznes potrzebuje lidera o nowym typie kompetencji, “Harvard Business Review” Polska, Wrzesień 2014.
18. „Wyścig szczurów to przeżytek”, <http://www.rp.pl/artykul/551452.html>

## Abstract

It is not the case that nowadays ideal managers are acting in an ideal world, while tomorrow is certain for 80%. Unfortunately, neither world nor the managers are ideal, whereas as to the future, as G. Marx once said „(...) predicting future is the most difficult”. The only way of dealing with challenges imposed by the new business environment is to be open to new knowledge and ideas, and to be ready to constantly reach for new professional achievements.

A particular emphasis shall be placed on the role of emotional intelligence, which, combined with the communication language based on partnership and good interpersonal skills, shall determine on one's success. It shall be underlined that the skills in question determine, to a significant extent, the ability to be a professional manager in uncertain times.