

Beata BAJCAR, Jolanta BABIAK  
Politechnika Wrocławska  
Wydział Informatyki i Zarządzania  
beata.bajcar@pwr.edu.pl, jolanta.babiak@pwr.edu.pl

## KOMPETENCJE EMOCJONALNE I SPOŁECZNE POLSKICH MENEDŻERÓW. INTELIGENCJA EMOCJONALNA JAKO PREDYKTOR STYLÓW KIEROWANIA

**Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu było przedstawienie empirycznych dowodów na predykcyjną rolę kompetencji emocjonalnych i społecznych w wyjaśnianiu efektywności stylów kierowania polskich menedżerów. Rezultaty badań wykazały, że są zależności między badanymi kompetencjami a różnymi stylami kierowania. Ponadto kompetencje emocjonalne i społeczne menedżerów różnią się w zależności od warunków organizacyjnych i cech podmiotowych. Rezultaty prezentowanych badań uzupełniają wiedzę w zakresie podmiotowych determinant procesów maksymalizacji efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

**Słowa kluczowe:** inteligencja emocjonalna, kompetencje emocjonalne, kompetencje społeczne, styl kierowania.

## EMOTIONAL AND SOCIAL COMPETENCIES OF POLISH MANAGERS. EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PREDICTOR OF THE LEADERSHIP STYLES

**Summary.** The aim of this article was to present the predictive role of emotional and social competencies in explaining the effectiveness of leadership styles of Polish managers. Empirical results showed that there are significant relationships between analyzed competencies and different leadership styles. Moreover, emotional and social competencies of managers differ depending on organizational conditions well as on personal factors. Results of the following research contribute to the body of knowledge of individual determinants for processes of maximizing effectiveness of human resource management.

**Keywords:** Emotional intelligence, Emotional competencies, Social competencies, leadership style.

## 1. Wprowadzenie – kompetencje emocjonalne i społeczne w zarządzaniu

Inteligencja emocjonalna (EI) uważana jest za jedną z determinant jakości funkcjonowania społecznego człowieka (Bar-On, 1997; Salovey, 1990) i traktowana jest przez jej twórców jako integralna część inteligencji społecznej (Lopes i in., 2004). Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej wydają się lepiej radzić sobie w interakcjach z innymi, trafniej odczytują wskazówki emocjonalne innych osób, rozumieją emocje, wynikające z mowy ciała, a także umiejętnie wsłuchują się w emocjonalny przekaz rozmowy. Inteligencja emocjonalna wpływa również na umiejętne regulowanie własnych emocji w sytuacjach społecznych. Zatem pomaga ona w bardziej efektywnym odgrywaniu odpowiednich ról społecznych, również w sferze życia zawodowego. Inteligencja emocjonalna to umiejętność monitorowania myślenia i zachowania własnego oraz innych (Mayer i Geher, 1996; Mayer i in., 1999). Peter Salovey (1990) rozbudował tę koncepcję włączając umiejętność trafnego postrzegania emocji, oceny i ujawniania emocji, umiejętność generowania emocji, które wspierają myślenie, umiejętność rozumienia emocji i ich regulowania w celu wspomagania emocjonalnego i intelektualnego rozwoju jednostki. Ogólnie więc, inteligencja emocjonalna to zdolność do rozpoznawania, rozumienia i kierowania się wskazówkami generowanymi przez emocje. Dwóch przodujących badaczy koncepcji inteligencji emocjonalnej wskazuje, że inteligencja emocjonalna, rozumiana jako zdolność do regulacji emocji i zachowań własnych i zachowań innych osób (Goleman i in., 2002), oprócz kompetencji emocjonalnych obejmuje kompetencje społeczne, które odnoszą się do umiejętności kierowania zachowaniem innych osób. Bar-On (1997) mówi wprost, że inteligencja społeczna jest jednym z pięciu elementów składowych inteligencji emocjonalnej. To oznacza, że osoba powinna charakteryzować się pewnym poziomem inteligencji emocjonalnej, aby mieć i rozwijać kompetencje emocjonalne, tj. społeczne i behawioralne.

W wielu badaniach okazało się, że inteligencja emocjonalna wpływa na sposób kierowania ludźmi (Semadar i in., 2007). Offermann i współpracownicy (2004) wykazali na przykład, że inteligencja emocjonalna członków grupy zadaniowej istotnie pozytywnie, choć słabo, wiązała się z poziomem wykonania grupy ( $r=0,10$ ) oraz istotnie i dodatnio wiązała się z pozytywną oceną członków, dotyczącą własnej grupy ( $r = 0,21$ ). W badaniu tym, jeden z wymiarów inteligencji emocjonalnej, kierowanie relacjami, wykazał umiarkowaną istotną wartość predyktywną dla efektywności przywództwa ( $\beta = 0,22$ ). Podobnie w badaniach australijskich menedżerów wykazano umiarkowane istotne pozytywne związki inteligencji emocjonalnej ze wskaźnikami skuteczności przywódczej ( $r = 0,42$ ) i poziomem wykonania zadań przywódczych ( $r = 0,25$ ). W innych badaniach wykazano, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, w szczególności empatii i umiejętności sterowania krytyką, wpływa na poziom kreatywności podwładnych (Rego i in., 2007). Oznacza to, że regulacyjna funkcja inteligencji emocjonalnej wynika m.in. z wpływu IE na myślenie i wykorzystanie

informacji o emocjach własnych i innych ludzi w inteligentnym kierowaniu zachowaniem w sytuacjach społecznych. W licznych badaniach nad wpływem menedżerów na zachowania pracowników, jak np. zaangażowanie, wkładanie większego wysiłku w wykonywanie powierzonych zadań, odpowiedzialne traktowanie zasobów firmowych, wzbudzenie poczucia wspólnoty w realizowaniu celów organizacyjnych, jak również sterowanie sytuacjami konfliktowymi, wspieranie dążenia do szybkiego rozwiązywania sporów, wykazano pozytywny wpływ IE na wykorzystanie adekwatnych stylów behawioralnych [Caruso i Salovey, 2004; Gardner i Stough, 2002; Wang i Huang, 2009).

Aby uporządkować wiedzę w zakresie kompetencji emocjonalnych i społecznych polskich menedżerów zaplanowano badania, których głównym celem jest stwierdzenie relacji, jakie istnieją między inteligencją emocjonalną i jej wymiarami a stylami kierowania. Ponadto określone zostały zależności między inteligencją emocjonalną a charakterystykami demograficznymi, takimi jak wiek i płeć menedżerów oraz sytuacyjnymi, tj. stażem pracy, rozpiętością kierowania, typem organizacji i poziomem kierowania. Na podstawie prezentowanych tu rezultatów badań można wnioskować, że menedżerowie wykazujący wysoki poziom inteligencji emocjonalnej zarządzają w sposób ustrukturyzowany i zadaniowy, jednocześnie uwzględniając społeczny charakter pełnionej roli.

## 2. Metodyka badań

### 2.1. Narzędzia pomiaru

Do zbadania zachowań kierowniczych wykorzystano kwestionariusz Style Kierowania Menedżerów (SKM) Jolanty Babiak (2014), który składa się z sześciu skal, diagnozujących odmienne wzorce kierowania: 1) *Styl strukturyzujący* to realizowanie zadań, wychwytywanie błędów, zaangażowanie w przebieg pracy podwładnych, stawianie wysokich wymagań podwładnym i zachęcanie do większego wysiłku. 2) *Styl kontrolujący* – ukierunkowany jest na zadania, dyscyplinowanie, kontrolowanie, wskazuje na skłonności kontrolujące i chęć podporządkowania podwładnych procedurom wypracowanych metod realizacji zadań. 3) *Styl partycypacyjny* polega na włączaniu podwładnych w podejmowanie decyzji, umożliwia im proponowanie własnych rozwiązań, wyraża poczucie bliskiej więzi z podwładnymi i skłonności do polegania na ich opinii. 4) *Styl makiaweliczny* reprezentowany jest przez świadome manipulowanie, nieufność i dystans wobec współpracowników, wykorzystanie sprytu i fałszu w osiągnięciu własnych celów, akceptowanie nieetycznych i niemoralnych sposobów osiągnięcia celów przez podwładnych. 5) *Styl nagradzający* skoncentrowany jest na różnych formach nagradzania za wysiłek podwładnych, wyrażaniu pochwał, informowaniu o własnej wizji działania organizacji, budowaniu profesjonalnej więzi z podwładnymi. 6) *Styl*

*zdystansowany* oznacza małe zainteresowanie przebiegiem i jakością pracy podwładnych, akceptowanie jakiegokolwiek wyniku pracy i wyraża niechęć do współpracy z podwładnymi i pasywność w działaniu oraz zaniedbania w wykonywaniu funkcji kierowniczych.

Do zbadania poziomu inteligencji emocjonalnej (IE) użyto kwestionariusza IE Anny Borkowskiej (2005), którego trzy skale mierzą następujące kompetencje IE: 1) *Regulacja nastroju*, dotycząca radzenia sobie z dysfunkcjonalnymi, niepożądanymi i na ogół negatywnymi stanami emocjonalnymi. 2) *Percepcja emocji i empatia*, oznaczająca umiejętność odczytywania, odczuwania i rozumienia emocji wyrażanych przez innych ludzi. 3) *Wgląd i wiedza emocjonalna*, oznaczająca umiejętne odczytywanie, rozróżnianie i nazywanie konkretnych stanów emocjonalnych, a także wyciąganie wniosków i dokonywanie generalizacji na podstawie własnych przeżyć emocjonalnych. Wynik sumaryczny trzech skal wyraża ogólny wskaźnik inteligencji emocjonalnej (Petrides i Furnham, 2000). Wykorzystane w badaniach narzędzia pomiaru cechują się wysokimi parametrami psychometrycznymi. Rzetelność i trafność tych kwestionariuszy zostały określone w odrębnych badaniach empirycznych. [Babiak, 2014; Borkowska, 200].

## **2.2. Charakterystyka grupy badanych**

W badaniach wzięło udział 336 menedżerów. Większość badanych osób stanowili mężczyźni – 220 osób (65,5%), kobiet było 116, tj. 34,5%. Najwięcej menedżerów – 92 osoby (37,8%) – należało do grupy najstarszych (od 46 do 65 lat), najmniej licznie reprezentowani byli menedżerowie z przedziału wieku 36 – 45 lat (23,5%). Najwięcej osób – 149 (44,6%) pracowało na stanowisku kierownika zespołu, najmniej było natomiast kierowników projektu – 16 osób (5,1%). Najwyższe stanowiska, tj. prezesa, wiceprezesa lub członka zarządu, reprezentowało 67 osób (20%).

## **3. Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów – rezultaty badań**

### **3.1. Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów**

W procesie określenia charakterystyki polskich menedżerów pod kątem kompetencji emocjonalnych i społecznych w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę korelacji między wymiarami inteligencji emocjonalnej. Rezultaty tej analizy wykazały, że wszystkie kompetencje emocjonalne istotnie korelują między sobą na poziomie umiarkowanym (0,34 – 0,50), a z ogólnym wskaźnikiem IE – na poziomie wysokim (0,74 – 0,85).

W analizie roli kompetencji emocjonalnych i społecznych w praktyce kierowania było sprawdzenie, czy istnieją różnice w poziomie tych kompetencji, w zależności od płci i wieku polskich menedżerów. Przeprowadzona analiza wariancji z wykorzystaniem ogólnego modelu liniowego wielu zmiennych wykazała, że zagregowany wskaźnik IE (jak i poszczególne wymiary IE) osiągnął wyższy poziom u kobiet niż u mężczyzn na stanowiskach kierowniczych,  $F(1, 334) = 16,54, p < 0,001, \eta^2 = 0,05$ . Prezentowane tu wyniki wskazują, że kobiety menedżerowie przewyższają mężczyzn w zakresie regulacji emocji, percepcji emocji i empatii oraz wglądu i wiedzy emocjonalnej. Na wyniki tych badań należy zatem spojrzeć w szerszym kontekście, nie tylko sytuacyjnym. Badamy tu bowiem specyficzne, emocjonalne cechy podmiotu w kontekście kierowania w organizacji. Prawdopodobnie te kobiety, które znalazły się na kierowniczych stanowiskach ogólnie charakteryzują się wyższym poziomem kompetencji społecznych. Kompetencje te stale poddawane są doskonaleniu, bowiem środowisko organizacji i wymagania związane z pełnieniem roli kierowniczej sprzyjają stałemu testowaniu umiejętności regulowania własnych i cudzych emocji, rozumieniu ich oraz adekwatnemu wykorzystaniu emocji w sytuacji konfliktu, aby realizować cele związane z działalnością organizacji.

Wiek menedżerów istotnie różnicuje tylko jeden wymiar regulacji nastroju,  $F(2,333) = 7,27, p < 0,001, \eta^2 = 0,04$ . Menedżerowie w wieku 40-65 lat wykazali istotnie niższy poziom zdolności regulacyjnych emocji niż młodsi menedżerowie. Poziom pozostałych wymiarów inteligencji emocjonalnej (tj. percepcji emocji i wiedzy emocjonalnej) jest niezależny od wieku menedżerów. Badania z udziałem ogólnej populacji osób pełniących różne zawody i zajmujące różne stanowiska w organizacjach (Fariselli i in., 2006) wykazały nieistotne różnice w zakresie wymiaru regulacji emocji (self-management) między grupami w wieku od 20 do 70 lat. Prezentowane tu wyniki należy najprawdopodobniej interpretować w świetle dalej zaprezentowanych rezultatów analiz, w których umiejętności regulowania nastroju własnego i innych osób były niższe u osób z najstarszej grupy wiekowej i jednocześnie mających najdłuższy staż pracy oraz największe doświadczenie zawodowe.

W kolejnym kroku sprawdzono poziom kompetencji emocjonalnych menedżerów w zależności od wybranych kryteriów organizacyjnych. Rezultaty analizy wariancji wykazały, że rozpiętość kierowania, staż pracy, typ organizacji czy zajmowane stanowisko różnicują wyłącznie poziom kompetencji regulacji nastroju. Istotnie niższy poziom zdolności do regulacji emocji prezentują menedżerowie z najkrótszym stażem pracy [ $F(2, 333) = 8,04; p < 0,001; \eta^2 = 0,05$ ], z ponad 20-letnim stażem na stanowisku [ $F(2, 333) = 3,91; p = 0,02; \eta^2 = 0,02$ ]. Krótki staż pracy jest z pewnością czynnikiem stresogennym, wywołującym silny niepokój. Małe doświadczenie w radzeniu sobie z odpowiedzialnością za pracę podwładnych wymaga wysiłku i skupienia uwagi oraz przetwarzania dużych ilości nowych informacji. Wyczerpuje to zasoby umysłowe w odniesieniu do innych sfer funkcjonowania społecznego. Prawdopodobnie wypracowanie umiejętności regulowania nastroju i biegłość w tym zakresie wymagają sprzyjających warunków organizacyjno-demograficznych. Możliwe więc, że

doświadczenie w wykonywaniu zadań i pełnieniu roli kierowniczej sprzyja umiejętności regulowania nastroju. Ponadto kompetencje emocjonalne i społeczne są niezależne od liczby podwładnych, typu organizacji i zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej. Uzyskane rezultaty potwierdzają podmiotowy charakter kompetencji emocjonalnych. Zaobserwowany efekt niższego poziomu zdolności do regulacji emocji u osób z najstarszej grupy wiekowej, które mają najdłuższy staż pracy oraz największe doświadczenie zawodowe, może wskazywać na rolę pewnego rodzaju stanu przeciążenia emocjonalnego i mentalnego, powiązanego z odpowiedzialnością, oczekiwaniami społecznymi. W literaturze przedmiotu znana jest koncepcja wypalenia zawodowego Maslach (1993), która opisuje wpływ stresu w miejscu pracy na wyczerpywanie się zasobów umysłowych i emocjonalnych. Stres i kompetencje radzenia sobie z sytuacjami o wysokim poziomie trudności i potencjalnego konfliktu determinują różne formy sukcesu w zakresie kierowania ludźmi i organizacjami. Prawdopodobnie więc osoby wyekspozowane przez wiele lat na tego typu bodźce charakteryzują się obniżonym poziomem zasobów emocjonalnych i umiejętności regulowania własnych stanów emocjonalnych.

### 3.2. Kompetencje emocjonalne i społeczne style kierowania menedżerów

W poszukiwaniu modelu zależności między kompetencjami społecznymi i emocjonalnymi a stylami kierowania przeprowadzono analizę korelacji między wymiarami IE (patrz tabela 1).

Tabela 1

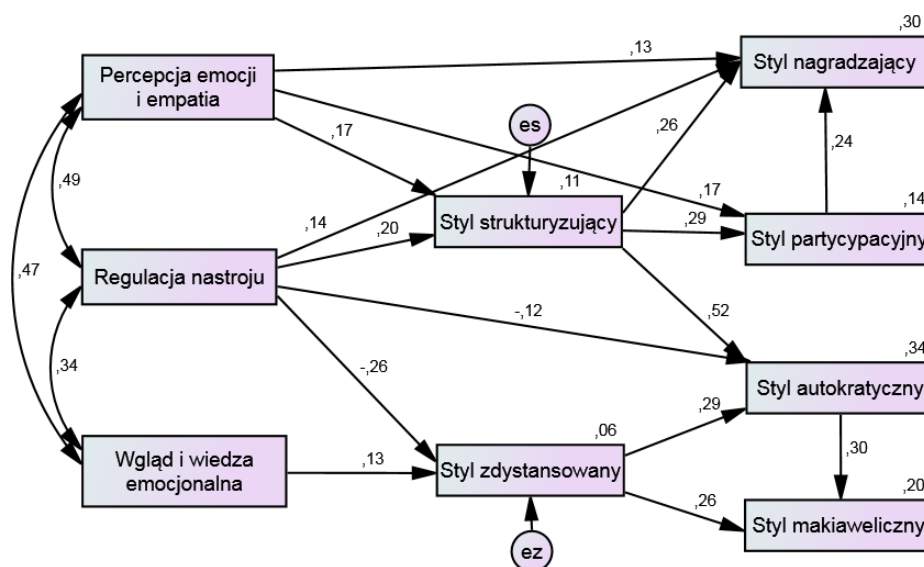
Korelacje między wymiarami inteligencji emocjonalnej a stylami kierowania

	Regulacja nastroju	Percepcja emocji i empatia	Wgląd i wiedza emocjonalna	Inteligencja emocjonalna
Styl strukturyzujący	0,28**	0,28**	0,18**	0,31**
Styl autokratyczny	-0,03	0,13*	0,15**	0,12*
Styl partycypacyjny	0,22**	0,26**	0,12*	0,25**
Styl makiaweliczny	-0,05	0,11*	0,09	0,08
Styl nagradzający	0,34**	0,34**	0,15**	0,34**
Styl zdystansowany	-0,21**	-0,02	0,05	-0,06

Źródło: Opracowanie własne.

Najsilniejsze istotne korelacje zachodzą między stylem nagradzającym a percepcją emocji i empatią oraz regulacją nastroju. Słabsze korelacje wystąpiły między stylem strukturyzującym a regulacją nastroju i percepcją emocji. Styl partycypacyjny dodatnio koreluje z percepcją emocji i empatią oraz regulacją nastroju. Jedyne ujemne istotne związki

wystąpił między regulacją nastroju a stylem zdystansowanym. Pozostałe istotne korelacje nie przekroczyły wartości 0,20. Na podstawie macierzy korelacji przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych, w którym przetestowano model zależności między wymiarami IE a stylami kierowania. Estymacji parametrów modelu dokonano za pomocą metody asymptotycznie wolnej od postaci rozkładu, co pozwala na szacowanie układów zależności między zmiennymi o rozkładzie odbiegającym od rozkładu normalnego (Byrne, 2010). Model zależności ścieżkowych między omawianymi zmiennymi przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Model zależności ścieżkowych między kompetencjami emocjonalnymi i społecznymi a stylami kierowania

Fig. 1. Model of path relationships between emotional and social competencies and leadership styles

Źródło: Opracowanie własne.

Wysoki poziom regulacji nastroju bezpośrednio wiąże się z częstym stosowaniem stylu: strukturyzującego ( $\beta = 0,20$ ), nagradzającego ( $\beta = 0,13$ ), partycypacyjnego ( $\beta = 0,15$ ) i rzadszym stosowaniem poziomem stylów autokratycznego ( $\beta = -0,12$ ) oraz zdystansowanego ( $\beta = -0,25$ ). Oznacza to, że regulacja nastroju, definiowana jako wysoka samokontrola emocjonalna, stabilny nastrój i adekwatne do okoliczności zachowanie, wyraża się w kooperatywnym, skupionym na organizacji pracy i realizowaniu zadań sposobie kierowania. Regulacja nastroju wspomaga też wypracowywanie strategii radzenia sobie z silnymi lub negatywnymi emocjami własnymi i emocjami innych, co pozwala na sprawną regulację relacji z podwładnymi, na wykorzystanie nagradzania oraz wyrażanie uznania za ich zaangażowanie w pracę (Carmeli, 2003; Goleman i in., 2002). Ponadto regulacja nastroju w sposób pośredni, przez styl strukturyzujący wpływa na style partycypacyjny i nagradzający, i autokratyczny (efekty pośrednie wynoszą odpowiednio: 0,06; 0,07; 0,10), a przez styl zdystansowany – na style autokratyczny i makiaweliczny (efekty pośrednie: -0,07, -0,08)

(patrz rys. 1). Wykryte ścieżki zależności wskazują, że wysoka regulacja nastroju sprzyja zachowaniom skoncentrowanym na merytorycznych aspektach pracy. Prawdopodobnie też wspomaga abstrahowanie od silnych emocji na rzecz osobistego zaangażowania w proces realizacji zadań, przyczynia się do częstszych kontaktów z podwładnymi i swobodniejszego komunikowania się z nimi. Regulacja nastroju pośrednio ogranicza posługiwanie się stylem makiawelicznym., czyli nie sprzyja generowaniu kłamstw, manipulowaniu oraz przekraczaniu norm społecznych. Wymiar percepcja emocji i empatia bezpośrednio determinują wysoki poziom stylów strukturyzującego ( $\beta = 0,17$ ), partycypacyjnego ( $\beta = 0,17$ ) i nagradzającego ( $\beta = 0,13$ ). Ponadto uzyskano efekty pośrednie wpływu wymiaru percepcji emocji i empatii – przez styl strukturyzujący – na częstsze stosowanie stylu: nagradzającego (efekt pośredni = 0,09), autokratycznego (efekt pośredni = 0,09) i partycypacyjnego (efekt pośredni = 0,05) i nieco słabiej wpływa na styl makiaweliczny (efekt pośredni = 0,03). Te zależności mogą wskazywać, że wysokie poziomy percepcji emocji i empatii oznacza dużą umiejętność trafniejszego odczytywania i rozumienia emocji innych ludzi, a także dostosowania swojego zachowania do ich stanów afektywnych i związanych z tym aktualnych wydarzeń. Tak więc, osoby silnie empatyczne bardziej adekwatnie reagują na emocje innych, co pozytywnie wpływa na wzajemne kontakty społeczne [Borkowska, 2005; Mandell i Pherwani, 2003]. Wymiar wglądu i wiedzy emocjonalnej wykazał bezpośredni związek ze stylem zdystansowanym ( $\beta = 0,12$ ), a pośrednio wiąże się ze stylem autokratycznym i makiawelicznym (oba efekty pośrednie wyniosły 0,04). Relacje te mogą wskazywać, że wiedza na temat własnych emocji jest dość wysoko skorelowana z percepcją emocji, która z kolei silniej determinuje style kierowania.

Podsumowując, powyższe wyniki świadczą, że wymiary inteligencji emocjonalnej są istotnymi wewnętrznymi determinantami stylów kierowania. Wykryte zależności ścieżkowe wskazują, że wymiary IE bezpośrednio i pośrednio wpływają na style kierowania.

#### 4. Podsumowanie

Rezultaty przedstawionych badań wskazują, że polscy menedżerowie wykazują umiarkowane kompetencje emocjonalne. Ustalono również, że kobiety na stanowiskach kierowniczych, menedżerowie młodszy i z krótszym stażem wykazują wyższe kompetencje emocjonalne. W wyniku modelowania równań strukturalnych stwierdzono, że zdolności emocjonalne są istotnymi determinantami stylów kierowania. Wykryte związki potwierdzają inne ustalenia empiryczne w zakresie istnienia związków między inteligencją emocjonalną a transformacyjnym i transakcyjnym stylem kierowania (Barling i in., 2000; Bass i Riggio, 2006; Opolska, 2014). Na podstawie przedstawionych tu rezultatów badań wszystkie zdolności emocjonalne istotnie determinują style kierowania, choć z różnym natężeniem. Percepcja emocji i regulacja nastroju najsilniej pozytywnie determinują styl strukturyzujący,



co wzmacnia zachowania skoncentrowane na zadaniach i konstruktywnej, profesjonalnej współpracy. Ważnym ujawnionym efektem jest dość wysoka wartość predykcyjna niskiej regulacji nastroju i wysokiej wiedzy emocjonalnej dla stylu zdystansowanego. Zależności te mogą wskazywać na świadomy wybór kierowania w sposób nieingerujący i pozostawiający dużo swobody w podejmowaniu decyzji przez podwładnych. Wiedza na temat własnej niskiej umiejętności regulowania stanów afektywnych prawdopodobnie może wpływać na wykorzystanie pasywności w kierowaniu jako mechanizmów chroniących sferę emocjonalności, w której menedżer czuje się mało kompetentny. Kompetencje te są niezwykle użyteczne w utrzymywaniu poprawnych relacji z podwładnymi w organizacji. Kompetencje emocjonalne i społeczne stanowią jeden z ważniejszych czynników efektywnego kierowania ludźmi i organizacjami. W jednym z badań z udziałem menedżerów na trzech różnych kontynentach kompetencje emocjonalne były najlepiej rozwiniętymi umiejętnościami wśród 74% najbardziej efektywnych badanych menedżerów. W jednym z badań w firmie PepsiCo okazało się, że osoby o wysokim poziomie kompetencji emocjonalnych osiągnęły wyższe wyniki finansowe o około 20% w porównaniu z osobami o niższych zdolnościach emocjonalnych. Z kolei w badaniach przeprowadzonych w kilkudziesięciu krajach świata okazało się, że około 67% pracodawców poszukuje pracowników z wysokimi wynikami w zakresie kompetencji emocjonalnych (Goleman i in., 2002). Istnieje wiele innych badań wskazujących na to, że wysokie kompetencje emocjonalne i społeczne przyczyniają się do bardziej sprawnego i adaptacyjnego kierowania zachowaniem własnym i innych, co pozytywnie wpływa na efektywną komunikację, kierowanie konfliktami, współpracę i utrzymywanie spójności w grupie zadaniowej, a także na wysoką samoocenę i odwagę w podejmowaniu kompleksowych decyzji zawodowych. Menedżerowie o wysokich kompetencjach emocjonalnych i społecznych preferują bardziej efektywne style kierowania, a niski poziom tych kompetencji sprzyja niskiej skuteczności stosowanych stylów kierowania (Opolska, 2014). Na podstawie przeglądu literatury naukowej o wpływie kompetencji menedżerskich na skuteczność indywidualną menedżera i sukces organizacji kompetencje społeczne, jako kategoria obejmująca umiejętności sprawnego funkcjonowania emocjonalnego i interpersonalnego, są wymagane na każdym szczeblu kierowania. Inteligencja emocjonalna ma zatem istotne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania grup zadaniowych i organizacji, które kierowane są inteligentnymi emocjonalnie menedżerami (Baczyńska i Górniak, 2013; Król, 2013; Opolska, 2014; Witaszek, 2011).

Istotność kompetencji emocjonalnych i społecznych menedżera jest dobrze udokumentowana w literaturze naukowej oraz przyjęta przez praktyków zarządzania jako jeden z ważniejszych czynników determinujących sukces organizacji. Warto zatem optymistycznie zakończyć, że każdy menedżer może własne kompetencje budować i rozwijać (Orczyk, 2009; Whetten i Cameron, 2015), jednakże warunkiem jest świadomość ważności tych kompetencji w życiu osobistym i społecznym.

## Bibliografia

1. Babiak J.: Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire. "Polish Journal of Applied Psychology", nr 12, 2014, s. 41.
2. Baczyńska A., Górniak M.: Wpływ inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych na wyniki pracy w zawodzie windykatorka. Raport z badań. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, 2013, s. 87.
3. Barling J., Slater F., Kelloway E.K.: Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. "Leadership and Organization Development Journal", No. 21, 2000, p. 157.
4. Bar-On R.: Bar-On emotional quotient inventory: technical manual. Multi-Health Systems Inc., Toronto 1997.
5. Bass B.M., Riggio R.E.: Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah 2006.
6. Borkowska A.: Wpływ inteligencji emocjonalnej na sposoby rozwiązywania zadań poznawczych i społecznych. Niepublikowana rozprawa doktorska. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2005.
7. Byrne B.: Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. Routledge, New York 2010.
8. Carmeli A.: The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. "Journal of Managerial Psychology", No. 18, 2003, p. 788.
9. Caruso D., Salovey P.: The emotionally intelligent manager. How to develop and use the four key emotional skills of leadership. Jossey-Bass, San Francisco 2004.
10. Fariselli L., Ghini M., Freedman J.: Age and Emotional Intelligence. White Paper. Research on Emotional Intelligence – the Emotional Intelligence Network, 2006.
11. Gardner L., Stough C.: Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. "Leadership & Organizational Development Journal", No. 23, 2002, p. 68.
12. Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A.: The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results. Little, Brown, London 2002.
13. Król M.B.: Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjne menedżera projektów, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, 2013, s. 190.
14. Lopes P.N., Salovey P., Strauss R.: Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. "Personality and Individual Differences", No. 35, 2004, p. 641.

15. Mandell B., Pherwani S.: Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. "Journal of Business and Psychology", No. 17, 2003, p. 387.
16. Maslach C.: Burnout: A multidimensional perspective, [in:] Schaufeli W., Maslach C., Marek T., (eds.): Professional burnout: recent developments and research. Taylor & Francis, London 1993, p. 19.
17. Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P.: Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for Intelligence, No. 27, 1999, p. 267.
18. Mayer J.D., Geher G.: Emotional intelligence and the identification of emotion. "Intelligence", No. 22, 1996, p. 89.
19. Offerman L.R., Bailey J.R., Vasilopoulos N.L., Seal C., Sass M.: The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. "Human Performance", No. 17, 2004, p. 219.
20. Opolska A.: Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów. Determinanty stylu kierowania. CeDeWu.pl, Warszawa 2014.
21. Orczyk J.: Wokół kwalifikacji i kompetencji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2009, s. 19.
22. Petrides K.V., Furnham A.: On the dimensional structure of emotional intelligence. "Personality and Individual Differences", No. 29, 2000, p. 313.
23. Rego A., Sousa F., Pina e Cunha M., Correia A., Saur-Amaral I.: Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: an exploratory study. "Creativity and Innovation Management", No. 16, 2007, p. 250.
24. Salovey P., Mayer J.D.: Emotional intelligence. "Imagination, Cognition and Personality", No. 9, 1990, p. 185.
25. Semadar A., Robins G., Ferris G.: Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. "Journal of Organizational Behavior", No. 27, 2007, p. 443.
26. Wang Y.S., Huang T.C.: The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. "Social Behavior & Personality", No. 37, 2009, p. 379.
27. Whetten D.A., Cameron K.S.: Developing Management Skills. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2015.
28. Witaszek Z.: Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 4, 2011, s. 303.

**Abstract**

In this article there were presented results of the research conducted among the group of Polish managers. Empirical results show that there are significant relationships between dimensions of emotional intelligence and different leadership styles conducted on the group of Polish managers. In addition, emotional and social competencies of managers differ depending on organizational conditions well as on personal factors. Results of the following research contribute to the body of knowledge of individual determinants for processes of maximizing effectiveness of human resource management.