

Stanisław Chępa

Inteligencja praktyczna – klucz do sukcesu?

Psychologowie dawno już zauważyli, że błyskotliwego sukcesu zawodowego często nie osiągają menedżerowie dysponujący bardzo wysokim ilorazem inteligencji (IQ). Że jest inna, znacznie może nawet ważniejsza ludzka właściwość, którą powinni mieć chcący sięgać po laury, nie tylko zresztą zawodowe.

Zaczął się od publikacji *Intelligence and its Use*, wydanej w 1920 roku przez Edwarda L. Thorndike'a. Ten światowej sławy badacz twierdził, że obok inteligencji zwanej abstrakcyjną, istnieje jeszcze jeden jej rodzaj, sprowadzający się do rozumienia, oceniania i przewidywania zachowań innych ludzi, z czego wynikają podejmowane przez jednostkę stosowne i mądre działania. Thorndike założył, że większość zadań, które w życiu swoim człowiek podejmuje, realizuje się w szerszym, społecznym kontekście. Sukces lub porażka w pracy warunkowane będą zatem nie tylko osobistym zaangażowaniem i wysiłkiem konkretnej osoby, lecz również przejawianymi wobec niej postawami innych, jej współpracowników, przełożonych i podwładnych. Idąc dalej tym tropem, stwierdzić należy, iż człowiek, w dużej mierze, jest od innych uzależniony. Dlatego właśnie ważne są posiadane przez niego zdolności i umiejętności radzenia sobie z ludźmi, czyli biegłość socjotechniczna.

Słuszność takiego myślenia zdają się potwierdzać badacze, zajmujący się stylami kierowania, przypisujący decydujące znaczenie dla efektywności w realizowaniu zadań relacjom między ludźmi i posiadanym przez menedżera kompetencjom interpersonalnym [5].

Żeby podczas pracy mogła się ujawnić socjotechniczna biegłość człowieka, powinien się on charakteryzować określonymi predyspozycjami osobowościowymi. Predyspozycje owe to inteligencja praktyczna [1, 3]. Tworzą ją:

- wysoka samoocena, pewność siebie (asertywność), samoakceptacja i stabilność emocjonalna (brak neurotyzmu), czyli radzenie sobie emocjonalne,
- nastawienie na zadania (sprawność i efektywność w ich realizowaniu) i optymistyczny styl wyjaśniania niepowodzeń¹⁾, czyli radzenie sobie behawioralne.

Inteligencja praktyczna przejawia się na trzech poziomach funkcjonowania zawodowego menedżera [6]. Pierwszy poziom dotyczy kierowania samym sobą, rozumienia siebie, uświadomienia własnych wartości i potrzeb, ustalenia aspiracji, planowania

i dbania o prawidłowy rozwój kariery. To rozsądne i rozumne samoeksploatowanie posiadanych przez jednostkę predyspozycji fizycznych i psychicznych. To także samooszukiwanie się, mniej lub bardziej świadome uaktywnianie mechanizmów obronnych „ja”, gdy postawione wcześniej cele zagrażają stabilności samooceny, ponieważ są za trudne bądź niemożliwe do osiągnięcia. Odpowiednio realizowane samokierowanie jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania menedżera na dwóch następnych poziomach. Wiązą się one z kierowaniem innymi ludźmi i zadaniami, które wraz z tymi ludźmi muszą być wykonywane. Ważne będą więc tutaj zachowania zmierzające do dominowania i wpływania na innych, motywowania ich do efektywnej pracy oraz dobieranie odpowiednich dla nich zadań.

Inteligencja praktyczna nie jest tożsama z inteligencją abstrakcyjną. Iloraz inteligencji (IQ), otrzymywany w standardowym teście Wechslera, nie koreluje z miarami inteligencji praktycznej. Otrzymywane w badaniach wyniki okazywały się nieistotne statystycznie, wynosiły bowiem $r = -0,14$ [6], lub r od $-0,06$ do $-0,11$ [1].

Różnice między wspomnianymi rodzajami inteligencji mogą brać się z odmiennego procesu ich kształtowania. Inteligencję abstrakcyjną, choć po części dziedziczną, formuje przede wszystkim nauczanie szkolne, praktyczną natomiast rozwiązywanie napotykanymi problemami czy problemami życiowymi. Praktyczne problemy różnią się od szkolnych tym, że [6]:

- nie są dookreślone i sprecyzowane,
- wymagają aktywnego osobistego rozpoznawania i definiowania,
- rzadko towarzyszy im od razu niezbędny do podjęcia decyzji zasób odpowiednich i łatwo dostępnych informacji,
- posiadają nie tyle jedno poprawne rozwiązanie, lecz wiele potencjalnych rozwiązań, wiążących się jednak ze zróżnicowanym stopniem ryzyka popełnienia błędu,
- wymagają aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, uczenia się poprzez doświadczenie, często metodą prób i błędów.

Nie muszą dziwić zatem, jakże łatwe do zaobserwowania, mało błyskotliwe kariery absolwentów, wybijających się wcześniej w gimnazjach, na studiach, czy nawet w szkołach biznesu.

Coraz częściej spotkać się można z opinią, że wysoki poziom inteligencji abstrakcyjnej (IQ) mene-

dżera nie sprzyja odnoszeniu przez niego sukcesów w życiu zawodowym. Ponoć ma on wręcz przeszkadzać w sprawnym podejmowaniu decyzji. Powodować ma zamiast działania niepotrzebną i wybujałą refleksyjność, wahania i wzmożenie obaw przed popełnianiem rażących błędów. Rzeczywistość jednak nie jest aż tak banalnie prosta. Wykazał to Bernard M. Bass [2] analizując kilkadziesiąt badań, zajmujących się relacją między poziomem ilorazu inteligencji menedżerów a efektywnością ich pracy. Okazało się, iż w jednym tylko przypadku odnotowano ujemną i statystycznie istotną korelację. Pozostałe wskazywały natomiast albo na brak zależności, bądź też statystyczną istotność i dodatni ich kierunek. Wysoki iloraz inteligencji nie jest zatem czynnikiem obniżającym zawodową efektywność menedżerów.

Danych, stawiających analizowany tu problem w innym nieco świetle, dostarcza porównanie związków, zachodzących pomiędzy osiągnięciami w różnych sferach życia a inteligencją praktyczną oraz abstrakcyjną. W jednym z badań [3] rozpatrywano następujące obszary ludzkiego życia: szkoła, praca, miłość oraz relacje międzyludzkie. W każdej z tych dziedzin przyjęto kryteria, według których określano poziom sukcesu osiąganego przez badanych. Kryteriami tymi były odpowiednio: szkoła — średnia ocen szkolnych i akademickich, otrzymane wyróżnienia i nagrody, miejsce w rankingu absolwentów; praca — wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, awanse i opinie służbowe formułowane przez przełożonych; miłość — zadowolenie seksualne i atrakcyjność partnerów; relacje międzyludzkie — łatwość nawiązywania kontaktów interpersonalnych, uczestnictwo w imprezach towarzyskich, satysfakcjonujące kontakty z innymi. Korelacje między poziomem sukcesu w różnych sferach życiowej aktywności a inteligencją abstrakcyjną oraz praktyczną zawiera poniższa tabela.

	Inteligencja abstrakcyjna	Inteligencja praktyczna	
		Radzenie sobie emocjonalne	Radzenie sobie behawioralne
Szkoła	0,43	0,01 (n.i.)	0,11 (n.i.)
Praca	0,11 (n.i.)	0,15	0,26
Miłość	-0,04 (n.i.)	0,26	0,25
Relacje międzyludzkie	-0,10 (n.i.)	0,30	0,27

Legenda: wyrażenie „n.i.” oznacza korelacje nieistotne statystycznie, pozostałe sprawdzane związki istotne na poziomie statystycznym od $p = 0,001$ do $p = 0,05$.

Przedstawione w tabeli dane ujawniają, iż wysoki poziom inteligencji abstrakcyjnej towarzyszy przede wszystkim sukcesom szkolnym i akademickim. Nie łączy się on jednakże ani pozytywnie, ani negatywnie z osiągnięciami w rzeczywistości zawodowej. Odwrotnie rzecz ma się z inteligencją praktyczną: sprzyja powodzeniu w pracy, lecz nie wiąże się

z osiągnięciami w szkole i na uczelni. Analogiczne związki, co ciekawe, odnotowano pomiędzy wymienionymi rodzajami inteligencji a sukcesem w życiu intymnym oraz towarzyskim.

Zasadne w tym miejscu są pytania o to, jakie powinny być szkoły i uczelnie wyższe oraz co i jak mają przede wszystkim kształtować u swych wychowanków? Czy wysoki poziom inteligencji abstrakcyjnej jest menedżerom potrzebny?

Przedstawione rezultaty badań opierały się na założeniu, że analizowane zależności mają charakter prostoliniowy. Tymczasem może być przecież tak, iż związek między inteligencją abstrakcyjną a sukcesem zawodowym jest krzywoliniowy. Zarówno zbyt wysoki, jak i bardzo niski iloraz inteligencji może ujemnie determinować poziom osiągnięć zawodowych. Pozytywnie z sukcesem w pracy wiązać może się natomiast umiarkowany stopień abstrakcyjnej inteligencji. Co oznacza jednak ten umiarkowany poziom IQ?

Niektórzy z badaczy [4] twierdzą, iż iloraz inteligencji menedżera porównywać należy z inteligencją abstrakcyjną kierowanych przez niego ludzi. Wynikać ma z tego pragmatyczne zalecenie, by kierujący grupą charakteryzował się inteligencją abstrakcyjną nie niższą w stosunku do posiadanej przez podwładnych, lecz również i nie za wysoką. Należałoby mówić zatem nie o umiarkowanym współczynniku IQ menedżera, ale o optymalnym, dopasowanym do kierowanej grupy. Hipoteza ta budzić może jednak kontrowersje. Zakłada ona bowiem statyczność pozycji zajmowanej przez danego kierownika, nie uwzględnia także dynamiki rozwoju pojedynczych ludzi (człowiek jako proces) i grupy jako całości (w przypadku np. zmian składu osobowego zespołu). Problemu tego nie da się obecnie jednoznacznie rozwiązać, wymaga on pogłębionej refleksji teoretycznej i nowych badań.

Warto jednakże zdawać sobie sprawę z tego, iż inteligencja abstrakcyjna (IQ) nie musi należeć do najlepszych predyktorów sukcesu zawodowego. Że może bardziej znacząca jest pod tym względem inteligencja praktyczna (radzenie sobie emocjonalne i behawioralne). Trudniej ją mierzyć, choć robi się to metodą *assessment center*²⁾, łatwiej za to nadaje się, poprzez treningi psychologiczne, do kształtowania i stymulowania.

Stanisław Chępa

Autor jest doktorem w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Tab. 1. Spółki z udziałem kapitału zagranicznego powstałe w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

Wyszczególnienie	Ogółem	W wyniku:		
		udostępniania akcji (udziałów) jednoosobowych spółek Skarbu Państwa	wniesienia majątku zlikwidowanych przedsiębiorstw państwowych	
OGÓŁEM				
Stan w dniu:	31.12.1990	2	0	2
	31.12.1991	15	7	8
	31.12.1992	39	24	15
	31.12.1993	75	51	24
W % ogółu spółek prywatyzowanych, powstałych z przekształcenia przedsiębiorstw państwowych lub wniesienia majątku zlikwidowanych przedsiębiorstw państwowych				
Stan w dniu:	31.12.1990	20,0	0,0	50,0
	31.12.1991	32,6	23,3	50,0
	31.12.1992	48,8	47,1	51,7
	31.12.1993	48,1	52,0	41,4

Źródło: Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych według stanu na 31.12.1993, GUS, Warszawa 1994, s. 30.

Tab. 2. Akcje lub udziały Skarbu Państwa udostępnione osobom zagranicznym w procesie prywatyzacji kapitałowej

Wyszczególnienie	Liczba wyemitowanych akcji (udziałów)	Akcje i udziały sprzedane			
		ogółem	1991	1992	1993
w tysiącach					
OGÓŁEM z przeznaczeniem dla inwestorów aktywnych pochodz. zagranicznego	77967	74615	20445	17735	36435
	—	29256	4782	11085	13389
w miliardach złotych					
WARTOŚĆ OGÓŁEM z przeznaczeniem dla inwestorów aktywnych pochodz. zagranicznego		11085	2051	3794	5240
		7109	963	2916	3230

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych według stanu na 31.12.1993 roku, GUS, Warszawa 1994, s. 31.

z 1990 roku oraz ustawy o przedsiębiorstwach państwowych z 1991 r. W myśl powyższych ustaw inwestorzy zagraniczni mogą nabywać w ramach prywatyzacji kapitałowej pojedyncze akcje przedsiębiorstw lub ich pakiety sprzedawane w ofercie publicznej, akcje lub udziały przedsiębiorstwa w drodze przetargu i negocjacji, w trakcie jego lik-

widacji, w celu sprywatyzowania. Częściowy wykup prywatyzowanych przedsiębiorstw cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród inwestorów zagranicznych. Zjawisko to obrazują dane w tabelach 1 i 2. Ponadto inwestorzy zagraniczni mogą nabyć przedsiębiorstwa prywatne drogą negocjacji lub przetargu. Wyjątek stanowią nieruchomości, których

zakup wymaga zezwolenia ministra spraw wewnętrznych.

Wraz z pojawieniem się wszystkich rodzajów powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw, w Polsce można zaobserwować znaczny rozwój form aliansów strategicznych. Oprócz wcześniej istniejących *joint ventures* (i przypuszczalnie *nonequity alliances*) pojawiły się sojusze o charakterze *franchisingu* oraz częściowego wykupu. Dzięki temu od 1990 roku pojawiły się w Polsce aliansy strategiczne we wszystkich możliwych formach.

Można zatem stwierdzić, że aliansy strategiczne stają się atrakcyjne nie tylko dla firm międzynarodowych, działających na terenie państw rozwiniętych, ale również jako sposób wejścia i funkcjonowania na rynku polskim. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w okresie po 1990 roku, kiedy inwestorzy zagraniczni bardziej zainteresowali się naszym krajem jako miejscem prowadzenia udanych interesów. Coraz częściej wykorzystują oni rozmaite formy aliansów strategicznych w celu wejścia i odnośzenia długotrwałego sukcesu ekonomicznego w Polsce — jako części rynku międzynarodowego.

Joanna Cygler

PRZYPISY

- ¹¹⁾ Licząc okres od 1945 roku.
¹²⁾ *Foreign Investment Figures — Investments above 1 000 000 USD*, PAIZ, Warszawa, sierpień 1994.

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Dokończenie ze str. 15

Inteligencja praktyczna — klucz do sukcesu?

PRZYPISY

- ¹⁾ Optymista przejawia tendencję do umiejscawiania przyczyn porażki na zewnątrz siebie, obarczając tym samym większą odpowiedzialnością za jej wystąpienie innych ludzi czy bieg wydarzeń (pesymista odwrotnie: zawsze on jest winien); przyczyny owe — jego zdaniem — mają charakter chwilowy, z czasem ustąpią lub zdezaktualizują się (odwrotność: długotrwałość), mają one również ograniczony zasięg konsekwencji, dotyczą jedynie jednej sfery życiowego funkcjonowania (odwrotność: zgeneralizowanie). Zob.: M. E. P. SELIGMAN, *Optymizm można się nauczyć*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1993.
- ²⁾ Dość dokładny opis metody A-S znaleźć można [w:] T. LISTWAN, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Mimex, Wrocław 1993.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ATWATER L.E., YAMMARINO F.J., *Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership*, „Human Relations”, nr 46/1993, s. 645-668.
 [2] BASS B.M., *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York 1981.
 [3] EPSTEIN S., MEIER P., *Constructive thinking: A broad coping variable with specific components*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 57/1989, s. 332-350.
 [4] MOST R., *Hypotheses about the relationship between leadership and intelligence*, [w:] CLARK K.E., CLARK M. B. (red.), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America Inc., New Jersey 1990.
 [5] SCOTT W.E., CUMMINGS L. L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
 [6] WAGNER R.K. STERNBERG R.J., *Street Smarts*, [w:] CLARK K.E., CLARK M.B. (red.), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America Inc., New Jersey 1990.