

WYCHOWAWCZA MOC SPORTU: SPORT, INTELIGENCJA EMOCJONALNA A BIZNES

Teza o wychowawczej roli sportu, o tym, że trening i rywalizacja sportowa sprzyja wykształceniu cech, które mają wpływ na osiągnięcie życiowego – a nie tylko sportowego – sukcesu, nie jest niczym nowym. Interesujące jest to, które cechy, wypracowane w sporcie, i w jaki sposób, przekładają się na powodzenie w określonych aspektach życia. W niniejszym artykule postaram się odpowiedzieć na to pytanie w odniesieniu do pracy zawodowej, a dokładniej – w kontekście prowadzenia firmy. Wykażę, że sport ma ogromny wpływ na rozwój inteligencji emocjonalnej i – co za tym idzie – kompetencji emocjonalnych i społecznych, które wydają się być nieodzowne w efektywnym zarządzaniu biznesem. Stwierdzenie to nie jest jedynie wynikiem zewnętrznej refleksji przedstawiciela środowiska akademickiego, lecz jest podzielane przez wielu przedsiębiorców.

Leszek Czarnecki, jeden z najwybitniejszych polskich biznesmenów ostatnich lat, uważa, że następujące cechy wykształcone w treningu sportowym znacząco zwiększają szansę na odniesienie sukcesu w biznesie¹:

- świadomość, że trzeba wielu lat systematycznej i intensywnej pracy, aby osiągnąć sukces;
- umiejętność radzenia sobie z porażkami i przekucia ich w bodźce do dalszej i wytężonej pracy (na zawodach sportowych częściej się przegrywa niż wygrywa – dotyczy to każdego sportowca, choćby tylko na pewnym etapie jego kariery sportowej);
- umiejętność radzenia sobie ze stresem i z negatywnymi emocjami;
- umiejętność zarządzania ryzykiem (związane jest to głównie z uprawianiem sportów ekstremalnych);
- umiejętność pracy zespołowej i tworzenia dobrej atmosfery we współpracy z innymi (nawet w wypadku sportów indywidualnych sportowiec często musi współpracować z trenerem, psychologiem czy lekarzem – od jakości tej współpracy zależy w dużej mierze jego sukces);

¹ L. Czarnecki (2011) *Biznes po prostu*. Warszawa, s. 37, 111-115, 118.

pewność siebie, bazująca na znajomości swoich silnych i słabych stron;

umiejętność pogodzenia się z niesprzyjającymi warunkami zewnętrznymi (np. z nienajlepszą pracą sędziów, wypaczającą wynik sportowy);

- ambicja, nastawienie na rywalizację i na sprawdzenie siebie.

Z tym poglądem zgadzają się również inni polscy biznesmeni, jak Wojciech Kostrzewa² czy Dariusz Miłek³. Co więcej, wielu polskich i zagranicznych biznesmenów odnosiło lub wciąż odnosi sukcesy w sporcie. Jako przykład można podać Michała Sołowowa, kilkukrotnego zdobywcy tytułu wicemistrza Polski i Europy w sportach motorowych⁴, kolarza Dariusza Miłka⁵, czy tragicznie zmarłego Steva Fosseta, znanego z ustanowienia wielu rekordów (był m.in. pierwszym, który okrążył świat w balonie bez lądowania)⁶. Wśród biznesmenów notuje się także znaczący odsetek entuzjastów sportów ekstremalnych. Pytany o powody popularności sportów ekstremalnych wśród ludzi biznesu, Leszek Czarnecki odpowiada: „Myślę, że wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze prowadzenie własnej firmy dostarcza dużo adrenaliny, od której, jak sądzę, można się po pewnym czasie uzależnić. Zatem leżakowanie na plaży i opalanie się może wywołać efekt odstawienia. Stąd potrzeba znalezienia jakiegoś substytutu. Drugim powodem może być konieczność poszukiwania ekstremalnych wrażeń, bo tylko takie mogą oderwać nasze myśli od tego, co dzieje się w firmie. Poza tym prawdziwe powody nie są ważne, jeżeli takie czy inne hobby pozwala zrelaksować się, to nawet jeżeli jest ekstremalne, uważam, że warto je kultywować. Inna sprawa, że w wielu wypadkach uprawianie w młodości sportów ekstremalnych stanowi doskonale przygotowanie do biznesowej przygody”⁷

Przyjrzyjmy się teraz podstawowym kompetencjom skutecznego przedsiębiorcy i menedżera⁸, a następnie porównajmy je z cechami wymienionymi przez Czarneckiego. Zarówno przedsiębiorca, jak i menedżer powinien odznaczać się⁹:

2 *Op. cit.*, s. 72.

3 *Op. cit.*, s. 255.

4 *Op. cit.*, s. 115-116.

5 *Op. cit.*, s. 255-258.

6 *Op. cit.*, s. 115.

7 *Op. cit.*, s. 114 (interpunkcja oryginalna).

8 Warto zaznaczyć, że przedsiębiorca to nie to samo, co menedżer. Przedsiębiorca najczęściej jest właścicielem lub współwłaścicielem firmy, z kolei menedżer może być wynajęty do zarządzania przedsiębiorstwem, lecz nie posiadać w niej żadnych udziałów. Tym, co łączy menedżera z przedsiębiorcą, jest zarządzanie firmą lub jej częścią, co wymaga podobnych kompetencji.

9 C. Porębski (1997) *Czy etyka się oplaca? Zagadnienia etyki biznesu*. Kraków, s. 45-53; L. Zbiegień-Maciąg (1997) *Etyka w zarządzaniu*. Warszawa, s. 64-71; J. Walkowiak (1998) *Misja firmy a etyka biznesu*. Warszawa, s. 56-71.

kompetencjami w dziedzinie, z którą związana jest działalność firmy, czyli posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności potrzebne do sprawnego działania w danym obszarze gospodarki;

umiejętnością pracy zespołowej, odpowiedniego podziału pracy i maksymalnego wykorzystania wiedzy i umiejętności podległych pracowników, z czym wiążą się umiejętności motywowania, efektywnej komunikacji, negocjacji i perswazji, rozwiązywania konfliktów oraz tworzenia sprzyjającej atmosfery w firmie;

umiejętnością podejmowania trafnych decyzji, także w warunkach stresu, ryzyka i niedostatecznej informacji, co wymaga kreatywności, a także odpowiednich kompetencji poznawczych i emocjonalnych;

- ambicją, odwagą, odpowiedzialnością, odpornością i samokontrolą.

Rzecz jasna, uprawianie sportu przyczynia się do nabycia wiedzy o dziedzinie, z którą związana jest działalność biznesowa, tylko wtedy, gdy owa dziedzina pozostaje w związku z uprawianą dyscypliną sportową. Tak dzieje się chociażby wtedy, gdy były lub aktualny sportowiec dostrzega niszę na rynku związanym z uprawianą przez siebie dyscypliną (np. brak odpowiedniego sprzętu) i stara się ją zapełnić. Istnieją firmy oferujące akcesoria turystyczne czy sportowe, które zostały założone przez pasjonatów sportu. To właśnie dzięki praktycznemu zaangażowaniu w daną dyscyplinę wspomniani przedsiębiorcy mogli dokładnie trafić ze swoją ofertą w potrzeby klientów. Jednakże w pozostałych przypadkach – gdy obszar działalności firmy jest odległy od uprawianej dyscypliny – przedsiębiorca czy menedżer musi uzupełnić potrzebną wiedzę i umiejętności, tak aby mieć dostateczne rozeznanie w specyfice rynku. Widzimy więc, że omawiana cecha dobrego menedżera – kompetencje w zakresie obszaru działalności firmy – jest jedynie względnie zależna od uprawiania sportu. Za to pozostałe własności cechujące skutecznego menedżera są o wiele silniej związane z cechami wykształconymi w treningu i walce sportowej.

Bez wątpienia, sportowcy – nie tylko ci, którzy uprawiają dyscypliny zespołowe – muszą odznaczać się umiejętnościami pracy z innymi ludźmi i maksymalizowania ich potencjału. Pomaga im w tym rozwinięta samokontrola, pozwalająca na sprawne zarządzanie emocjami, a także odpowiedzialność za rezultaty zarówno swojej pracy, jak i całego zespołu. Ponadto nawykli do ciężkiej pracy i silnego stresu, potrafią działać i podejmować decyzje w warunkach niekomfortowych. I co najważniejsze: są ambitni, nie boją się ryzyka, potrafią poradzić sobie z goryczą porażki i przekuć popełnione błędy w sukcesy, są pracowici i umieją podtrzymać silne zaangażowanie w dłuższej perspektywie czasowej. Wszystko to powinno cechować nastawionego na osiągnięcie sukcesu biznesmena.

Inną cechą sportowca niezwykle istotną w biznesie, o której *explicite* nie wspomina Czarniecki, jest postawa *fair play*¹⁰. Zdaniem Elaine Sternberg¹¹, postępowanie etyczne w biznesie przynosi korzyści, przynajmniej w dłuższej perspektywie. Przyczynia się bowiem do zbudowania zaufania między firmą a jej klientami, między firmą a dostawcami i podmiotami kredytującymi jej działalność, a także między zarządzającymi przedsiębiorstwem a jego pracownikami, ponadto zwiększa morale, satysfakcję i lojalność pracowników, buduje pozytywne skojarzenia wokół firmy i marki. Ponadto biznesmen nigdy nie może mieć pewności, że jego nieetyczne działania nie zostaną podane do publicznej wiadomości, a wtedy – przynajmniej w niektórych sytuacjach – działania PR nie będą w stanie zniwelować negatywnych skutków upublicznienia tych informacji. Dodatkowo wiele działań nieetycznych niesie za sobą konsekwencje karne (jak np. korzystanie z zastrzeżonych informacji w wypadku gry na giełdzie). Z tego względu skłonność do działania *fair play*, oprócz poczucia zadowolenia (o podłożu moralnym) może przynosić w dłuższej perspektywie także korzyści bardziej wymierne, w tym także finansowe. Jednakże zależy to w ogromnej mierze od czynników zewnętrznych, takich chociażby jak poziom korupcji czy stopień przyzwolenia społecznego na działania nieetyczne, dlatego też biznesmen nie może mieć pewności, że postępując *fair play* zwiększa swoje szanse na sukces finansowy. Podsumowując, biznesowa wartość adaptacyjna wyniesionej ze sportu postawy *fair play* zależy od tak wielu cech środowiska, że w jednych społecznościach może być duża, a w innych zerowa czy nawet ujemna (wtedy byśmy mieli do czynienia z biznesową antyadaptacją). Mimo tego istnieją racje do kultywowania postawy *fair play* ze względu na inne czynniki niż tylko pożytek¹².

Nasuwa się pytanie, czy istnieje jakiś czynnik, który łączy przymioty sportowca z cechami skutecznego biznesmena. Stawiam tezę, że istnieje, a jest nim inteligencja emocjonalna, której wysoki poziom cechuje zarówno odnoszącego sukcesy sportowca, jak też efektywnego przedsiębiorcę czy menedżera. Co

10 *Fair play* bywa rozumiane różnorako: jako zbiór określonych wartości, jako zbiór pewnych norm (zasad, reguł), czy wreszcie jako postawa. Wszystkie te rozumienia odnoszą się do czystej i uczciwej walki sportowej. Wyróżnia się cztery reguły składające się na *fair play*: a) zasada równości zewnętrznych warunków walki w chwili jej rozpoczęcia i pozostawienie rozstrzygnięcia w jej toku wyłącznie umiejętnościom, taktyce i psychofizycznemu przygotowaniu partnerów, a także przypadkowi, pod warunkiem przestrzegania reguł gry; b) zasada świadomej rezygnacji z szansy nieuczciwego zwycięstwa, nawet gdy pozostałaby ona niezauważona dla przeciwnika i sędziów; c) zasada dobrowolnego podporządkowania się obowiązującym w danej dyscyplinie przepisom i tradycjom; d) zasada szacunku dla przeciwnika. W. Lipoński (1987) *Humanistyczna encyklopedia sportu*. Warszawa, s. 84.

11 E. Sternberg (1998) *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*. Warszawa, s. 106-109.

12 Przypomnijmy kantowskie przeciwstawienie heteronomii woli, gdzie wola jest motywowana przez czynniki pozamoralne (np. korzyści), i autonomii woli, gdzie podmiot moralny działa wyłącznie z pobudek moralnych, a dokładnie z dobrej woli, z poczucia obowiązku, a maksyma jego postępowania jest zgodna z imperatywem kategorycznym.

prawda, ten związek można tłumaczyć różnie. Można bronić tezy, że poziom inteligencji emocjonalnej łączy sportowca i biznesmena z tego względu, że do jednej i drugiej działalności garną się osoby z już wykształconą inteligencją emocjonalną. Można też utrzymywać, jak twierdzi Czarnecki i czego bronie w niniejszej pracy, że to właśnie aktywność sportowa sprzyja rozwojowi inteligencji emocjonalnej, która stanowi jeden z warunków sukcesu zarówno w sporcie, jak i w biznesie. Zanim jednak przejdziemy do szczegółowej analizy tego wpływu, należy wyjaśnić, czym dokładnie jest inteligencja emocjonalna.

Inteligencja emocjonalna bywa definiowana rozmaicie¹³. Można wyróżnić dwa typy ujmowania inteligencji emocjonalnej: model zdolnościowy (*ability model*), gdzie inteligencja emocjonalna to zdolność do rozumienia własnych i cudzych uczuć oraz do wykorzystywania emocji w myśleniu i działaniu, a także modele mieszane (*mixed models*), gdzie inteligencja emocjonalna łączy pewne zdolności z cechami osobowości.

Przykładem pierwszego modelu jest koncepcja Mayera, Saloveya i Caruso¹⁴. Według nich na inteligencję emocjonalną składają następujące komponenty (wymiary):

1. Zdolność do spostrzegania emocji (zarówno u siebie, jak i u innych, a także w odniesieniu do muzyki, dzieł sztuki itp.);
2. Zdolność do wykorzystywania emocji w celu usprawnienia myślenia (szczególnie przy rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, a także w twórczości), czyli zdolność do generowania, wyrażania i odczuwania emocji niezbędnych w komunikowaniu się i używaniu ich w procesach poznawczych¹⁵;
3. zdolność do rozumienia emocji, ich uwarunkowań oraz relacji między nimi;
4. zdolność do zarządzania emocjami, czyli monitorowania, regulowania i kontrolowania emocji.

Jest to model dość powszechnie wykorzystywany w środowisku akademickim z racji swej spójności i ograniczenia inteligencji emocjonalnej wyłącznie do zdolności, co pozwala na zasadne użycie słowa „inteligencja”

13 Przegląd ujęć można znaleźć w: M. Śmieja, J. Orzechowski (2008) *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje* [w:] M. Śmieja, J. Orzechowski (red.) *Inteligencja emocjonalna*. Warszawa, s. 19-45.

14 M.A. Brackett, P. Salovey (2008) *Pomiar inteligencji emocjonalnej skalą Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* [w:] M. Śmieja, J. Orzechowski, *op. cit.*, s. 113-116.

15 Czasami zdolność do wyrażania emocji jest włączana do pierwszego komponentu i występuje razem z percepcją emocji: M. Śmieja, J. Orzechowski (2008), *op. cit.*, s. 21. W artykule Bracketta i Saloveya kładzie się nacisk na zdolność do generowania i wyrażania emocji, jako warunek konieczny wykorzystywania emocji w procesach poznawczych, stąd włączenie jej do drugiego komponentu. Jeśli bowiem nie potrafię w odpowiednim momencie wygenerować określonej emocji, to nie mogę jej użyć do zwiększenia efektywności moich działań.

w odniesieniu do obszaru emocji. Standardowe rozumienie inteligencji zakłada bowiem, że inteligencja jest zdolnością lub grupą zdolności, mających wartość adaptacyjną dzięki temu, że pozwalają na uczenie się na podstawie własnych doświadczeń, a także radzenie sobie w sytuacjach nowych (niespotykanych wcześniej), złożonych i trudnych¹⁶. Model Saloveya i Mayera bywa również wykorzystywany jako teoretyczna podbudowa w warsztatach i szkoleniach z zakresu inteligencji emocjonalnej, choć już nie tak często, jak na to zasługuje¹⁷. W przeciwieństwie do niego modele mieszane budzą wątpliwości natury teoretycznej. Warto jednak o nich wspomnieć dlatego, że sport wydaje się kształtować również cechy osobowości, a tych model zdolnościowy nie obejmuje. Przyjrzyjmy się więc dwóm modelom mieszanym: koncepcji Golemana i koncepcji Bar-Ona.

W *Inteligencji emocjonalnej*, książce, która odniosła wielki sukces i spopularyzowała pojęcie inteligencji emocjonalnej, Goleman wymienia niektóre jej komponenty¹⁸: zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenia, regulowania afektów i niepoddawania się zmartwieniom upośledzającym zdolność myślenia, wczuwania się w emocje i nastroje innych osób, oraz optymistycznego patrzenia w przyszłość. Dopiero w kolejnej publikacji doprecyzowuje swoją koncepcję. Według niego, termin „inteligencja emocjonalna” odnosi się do „zdolności rozpoznawania przez nas naszych własnych uczuć i uczuć innych, do zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi”¹⁹. Wyróżnia pięć podstawowych składników inteligencji emocjonalnej²⁰:

1. Samoświadomość: wiedza o tym, co odczuwamy w danej chwili, i wykorzystanie tych uczuć w procesie decyzyjnym, wiedza o naszych zdolnościach i ograniczeniach, uzasadniona wiara w swoje możliwości;

2. Samoregulacja: panowanie nad emocjami, umiejętność odłożenia nagrody na później, zdolność do szybkiego dojścia do siebie po kłopotach emocjonalnych.

3. Motywacja: kierowanie się swoimi największymi preferencjami w wyznaczaniu celów, dążeniu do nich, przejmowaniu inicjatywy i doskonaleniu się.

4. Empatia: wyczuwanie uczuć innych i umiejętność patrzenia z ich perspektywy, tworzenie więzi z innymi.

16 E. Nęcka (2003) *Inteligencja*. Gdańsk.

17 S. Jarmuż, T. Witkowski (2008) *Inteligencja emocjonalna w praktyce szkoleń biznesowych* [w:] M. Śmieja, J. Orzechowski, *op. cit.*, s. 214-231.

18 D. Goleman (2007) *Inteligencja emocjonalna*. Poznań, s. 15, 17, 67.

19 D. Goleman (1999) *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań, s. 439.

20 *Op. cit.*, s. 440-441.

5. Umiejętności społeczne: dobre panowanie nad emocjami w kontaktach z innymi, właściwe rozpoznawanie sytuacji społecznych, utrzymywanie odpowiednich relacji z innymi, umiejętności przewodzenia, negocjacji, łagodzenia sporów i pracy zespołowej.

Łatwo zauważyć, że poszczególne elementy inteligencji emocjonalnej są ze sobą powiązane, a nawet nachodzą na siebie. Przykładowo, umiejętności społeczne zależą od samoświadomości, samoregulacji i empatii. Co więcej, panowanie nad emocjami jako składnik samoregulacji konkretyzuje się w formie panowania nad emocjami w kontaktach z innymi, co z kolei jest elementem umiejętności społecznych. Nieporadność terminologiczną potęguje pragnienie Golemana, by zawrzeć w pojęciu inteligencji emocjonalnej wszystkie pozytywne cechy człowieka, które nie mieszczą się w pojęciu inteligencji ogólnej²¹. Z tego względu w Golemanowskim ujęciu znajdziemy składniki tego, co wcześniej określano jako inteligencję społeczną (Thorndike), inteligencję intrapersonalną i inteligencję interpersonalną (Gardner), czy nawet inteligencję praktyczną, nie mówiąc już o własnościach od dawna badanych w ramach psychologii osobowości.

W późniejszym okresie Goleman dodatkowo odróżnił inteligencję emocjonalną od kompetencji emocjonalnych²². Inteligencja emocjonalna określa potencjał ogólnych umiejętności emocjonalnych, takich jak samokontrola, natomiast kompetencje stanowią przełożenie tych umiejętności w konkretnych warunkach i zadaniach, jak np. w obsłudze klientów czy w pracy zespołowej. Tym samym, posiadanie pewnej zdolności z zakresu inteligencji emocjonalnej jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym wykształcenia odpowiadającej jej kompetencji. Goleman podaje przykład studenta, który choć ma ogromne zdolności przestrzenne, to nigdy nie nauczył się geometrii, oraz wybitnie empatycznej osoby, która mimo swoich zdolności nie potrafi właściwie zajmować się klientami.

Ostatnią rozważaną koncepcją, sytuującą się również w obrębie modeli mieszanych, jest ujęcie Bar-Ona. Powstała ona na fundamencie poszukiwań tych cech człowieka, które w największym stopniu determinują jego życiowe powodzenie. Do tych własności należą²³:

- samoświadomość, czyli zrozumienie własnych sił i słabości;
- umiejętność konstruktywnego wyrażania swoich uczuć i myśli;
- umiejętność rozpoznawania emocji i potrzeb innych ludzi;
- umiejętność tworzenia i podtrzymywania satysfakcjonujących związków z innymi ludźmi;
- umiejętność efektywnego radzenia sobie ze zmianami w życiu osobistym, społecznym i zawodowym;

21 M. Śmieja, J. Orzechowski, *op. cit.*, s. 22.

22 D. Goleman (1999), *op. cit.*; D. Goleman (2007), *op. cit.*, s. X-XI.

23 M. Śmieja, J. Orzechowski, *op. cit.*, s. 22-23.

umiejętność kontroli i wykorzystywania emocji;
pozytywne nastawienie, optymizm;

- umiejętność samomotywacji.

Wiedząc już, czym jest inteligencja emocjonalna, przyjrzyjmy się niektórym badaniom jej dotyczącym. Oczywiście najbardziej nas tu interesuje wykorzystanie inteligencji emocjonalnej w sporcie i w biznesie.

Istnieje bogata literatura dotycząca zastosowania inteligencji emocjonalnej w biznesie i zarządzaniu. Najczęściej badania koncentrują się wokół trzech zagadnień: przywództwa, szeroko pojętej skuteczności w realizowaniu zadań oraz funkcjonowania zespołów²⁴. Wyniki tych badań nie są jednoznaczne; głównie ze względu na to, że znaczna część z nich opiera się na modelach mieszanych. Koper następująco podsumowuje relacje między inteligencją emocjonalną a przywództwem²⁵: „Niektórzy autorzy śmiało twierdzą, iż nie ma takich działań lidera, w których nie wykorzystywałby on swojej IE [inteligencji emocjonalnej]. Zdecydowanie bardziej trafnym i racjonalnym wydaje się stwierdzenie bardziej powściągliwych autorów, iż tak jak w przypadku każdej innej zdolności, tak i w przypadku inteligencji emocjonalnej są takie zadania w pracy przywódcy, w których będzie ona bardzo pomocna lub wręcz niezbędna (np. motywowanie pracowników, rozwiązywanie konfliktów czy prowadzenie negocjacji), ale są też sytuacje, w których zdolności z zakresu IE będą grały zdecydowanie drugorzędną rolę (np. planowanie strategiczne czy kontrola wykonywania zadań)”. Zwróćmy uwagę na fakt, że są to umiejętności, które Czarniecki uznawał za rezultat uprawiania sportu i podejmowania rywalizacji sportowej. Podobnie jest z relacjami między inteligencją emocjonalną a sukcesem zawodowym czy funkcjonowaniem zespołów: badania potwierdzają istnienie korelacji między poziomem inteligencji emocjonalnej (czy, mówiąc bardziej precyzyjnie, niektórych jej składowych) a skalą sukcesu w przynajmniej niektórych zawodach (szczególnie tych wymagających obcowania z ludźmi, a tym samym – kompetencji interpersonalnych), a także skutecznością pracy grupowej (przynajmniej w odniesieniu do niektórych zadań)²⁶. I znowu wydaje się, że co najmniej część komponentów inteligencji emocjonalnej, które korelują z sukcesem zawodowym czy z umiejętnościami pracy w grupie, może być skutecznie rozwijana w toku treningu i walki sportowej.

24 M. Koper (2008) *Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu* [w:] M. Śmieja, J. Orzechowski, *op. cit.* Warszawa, s. 232-247.

25 *Op. cit.*, s. 238.

26 *Op. cit.*, s. 240-246. Szczegółowe omówienie badań wraz z ich solidnym wykazem można znaleźć w: P.J. Jordan, N.M. Ashkanasy, K.W. Ascough (2007) *Emotional Intelligence in Organizational Behavior and Industrial-Organizational Psychology* [w:] G. Matthews, M. Zeidner, R.D. Roberts (red.) *The Science of Emotional Intelligence. Knowns and Unknowns*, New York, s. 356-375.

Pośrednio²⁷ dowodzą tego prowadzone w ostatnich latach niektóre badania nad inteligencją emocjonalną w sporcie²⁸.

Wniosek, który stąd wypływa, choć wymaga dalszych badań i mocniejszego uzasadnienia empirycznego, wydaje się nie budzić większych wątpliwości. Uprawianie sportu i podejmowanie rywalizacji sportowej przyczynia się do wykształcenia pewnych cech charakteru, postaw, zdolności i umiejętności, które są na tyle ogólne, że pomagają w osiągnięciu sukcesu także w pozasportowych aspektach życia. W tym także w pracy zawodowej, a konkretnie w prowadzeniu biznesu. Część z nich daje się scharakteryzować jako składniki inteligencji emocjonalnej. Stawiam więc tezę, że trening i walka sportowa pozwalają na rozwój przynajmniej niektórych komponentów inteligencji emocjonalnej, których posiadanie jest niezwykle istotne z perspektywy przedsiębiorcy czy menedżera. To potwierdzałoby przekonanie Czarneckiego i innych przedsiębiorców, że uprawianie sportu sprzyja powodzeniu w biznesie. Pokazuje to zarazem, że wychowawcza i przygotowawcza moc sportu jest większa i rozleglejsza, niż może się to na pozór wydawać. Rozwijanie poprzez sport kompetencji emocjonalnych i społecznych może przyczynić się do sprawniejszego działania zarówno na polu osobistym, jak i zawodowym. W tym świetle jako przesadnie uproszczone, a przez to nieadekwatne, jawią się poglądy ograniczające oddziaływanie treningu i walki sportowej do sprawności cielesnej.

27 Cały czas musimy pamiętać, że wykazanie korelacji między dwiema zmiennymi nie uprawnia do postawienia wniosku o istnieniu między nimi relacji przyczynowo-skutkowej (korelacja może być np. wynikiem istnienia innej, trzeciej zmiennej, która wpływa na obie te zmienne). Nawet jednak wtedy, gdy uda nam się dostatecznie uzasadnić istnienie związku przyczynowego między dwiema zmiennymi, to pozostaje pytanie o kierunek zachodzenia tej relacji, o to, co jest przyczyną, a co jest skutkiem.

28 B.B. Meyer, S. Zizzi (2007) *Emotional intelligence in sport: conceptual, methodological, and applied issues* [w:] A.M. Lane (red.) *Mood and human performance: Conceptual, measurement, and applied issues*. NY, s. 131-154; S.J. Zizzi, H.R. Deaner, D.K. Hirschhorn (2003) *The relationship between emotional intelligence and performance among college baseball players*. „Journal of Applied Sport Psychology” 15, s. 262-269; B. B. Meyer, T.B. Fletcher (2007) *Emotional Intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology*. „Journal of Applied Sport Psychology” 19, s. 1-15. Czy wreszcie spora liczba prac Andy’ego Lane’a i Richarda Thelwella.