

# Wybrane sposoby oddziaływania skutecznego menedżera na pracowników

## Wprowadzenie

Menedżer projektu jest jedną z osób, która sprawuje kontrolę nad projektem lub jego wybranym aspektem. Niektóre firmy zatrudniają menedżerów nadzorujących pracę nawet kilkusetosobowych zespołów, inne stosują pewien stopień rozproszenia i angażują do zarządzania projektem większą liczbę osób, z których każda odpowiedzialna jest za wybrany, stosunkowo niewielki, obszar projektu (Berkun, 2006).

Zdaniem Druckera (1994, s. 365 – 370) od menedżera wymaga się, aby był skuteczny. To od niego zależy czy wydobędzie i uczyni efektywnymi potencjalne siły tkwiące w zasobach firmy – przede wszystkim w zasobach ludzkich oraz czy zneutralizuje ich możliwe słabości. Menedżer może to uczynić poprzez pięć podstawowych dla niego operacji, tj.: wyznaczanie celów, organizowanie, motywowanie, komunikowanie się z pracownikami, ocenę efektywności oraz rozwój podległych mu kadr. Staje się on skuteczniejszym rozszerzając swe umiejętności i podnosząc swą wydajność we wszystkich pięciu wymienionych wyżej kategoriach swojej pracy. Drucker (2004) uważa, iż skuteczni menedżerowie zawsze wywiązują się z podjętych zobowiązań pomimo, że mają różne osobowości, często odmienne silne i słabe strony oraz inne systemy wartości i przekonania. Niektórzy z nich dar skutecznego działania mają od urodzenia, inni – a tych jest zdecydowanie więcej - muszą sprawności skutecznego działania się nauczyć i w sobie wyćwiczyć.

Efektywny menedżer jest osobą, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, a posiadane przez niego umiejętności w decydujący sposób wpływają na osiągnięte rezultaty. Jednakże zawsze można zadać pytanie: które umiejętności należy ćwiczyć w pierwszej kolejności, aby stać się skutecznym menedżerem. Do interesujących wniosków w tym zakresie doszedł Goleman (2004). W latach dziewięćdziesiątych badał on, jakie indywidualne zdolności ludzkie, i w jakim stopniu

---

<sup>1</sup> Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

wpływają na efektywność pracy. Analizując rozmaite zestawy umiejętności menedżerów pochodzących ze 180 różnej wielkości firm z wielu krajów stwierdził, że można je pogrupować w trzy kategorie, a mianowicie:

- umiejętności czysto techniczne – orientacja w finansach i sporządzanie dobrych biznes planów,
- zdolności kognitywne – zdolności myślenia analitycznego
- zdolności związane z inteligencją emocjonalną – umiejętność współpracy i skuteczność w kierowaniu zmianą.

Analizując wyniki swoich badań Goleman stwierdził, że dla doskonałych wyników pracy menedżera na stanowiskach wszystkich szczebli – a tym samym dla jego skuteczności - inteligencja emocjonalna jest dwa razy ważniejsza niż umiejętności techniczne oraz zdolności kognitywne. Ponadto, im wyższy szczebel w hierarchii firmy zajmuje menedżer tym dużo większe znaczenie w jego pracy ma inteligencja emocjonalna, podczas gdy różnice w umiejętnościach technicznych są mało istotne. Natomiast w przypadku bardzo efektywnych menedżerów w porównaniu z przeciętnymi inteligencja emocjonalna jest przyczyną prawie 90% różnic w ich dokonaniach.

Inaczej mówiąc, aby menedżer działał efektywnie powinien po prostu inteligentnie używać emocji, tj. w sposób świadomy wykorzystywać je do kierowania zarówno swoim zachowaniem i myśleniem jak i postępowaniem podległych mu pracowników (por. Weisinger 1998).

## **Natura i znaczenie uczuć i emocji w zarządzaniu**

Przeżywane uczucia i emocje mają ogromną wartość w życiu każdego człowieka. Są one czymś naturalnym. Wszyscy je przeżywają, a one nieustannie wywołują zmiany w zachowaniu i w fizjologii. Często też inicjują i zarazem ukierunkowują ludzkie działania i są źródłem innowacji i osiągnięć (Cameron-Bandler, Lebeau, 1992).

Bardzo często zachowanie wielu osób nie wynika z ich możliwości i umiejętności, ale ze stanu uczuciowego, w którym się znajdują. Rodzaj przeżywanych uczuć oraz nastrojów bardzo mocno wpływa zarówno na samo zachowanie jak też na spostrzeganie oraz interpretację zachowań własnych i innych osób (Tyszka, 1999, s. 43). Wystarczy poprosić osobę by przypomniawszy sobie i przez chwile pomyślała o radosnym lub smutnym wydarzeniu z własnego życia a zacznie ona zupełnie inaczej funkcjonować. Z badań Forgas (2005, s. 75, 79) wynika, że osoby u których wzbudzi się zły nastrój, częściej formułują krytyczne, negatywne oceny skierowanej do nich prośby i są mniej skłonne ją spełnić niż osoby będące w dobrym nastroju. Jeżeli natomiast u osób wzbudzi się dobry nastrój wyznaczają sobie one trudniejsze i bardziej ambitne cele, mają większe oczekiwania oraz opracowują bardziej szczegółowe plany działania, charakteryzujące się wyższym poziomem optymizmu oraz gotowości do współpracy niż osoby u których wzbudzi się zły lub neutralny nastrój.

Z badań Instytutu Technologii Carnegie, wynika, że aż 85% sukcesu w życiu każdego

człowieka zależy od posiadanych umiejętności dobrego kontaktu z ludźmi oraz zdolności do powodowania by inni go lubili. Pozostałe 15% sukcesu pracowników i kadry zarządzającej jest skutkiem szkoleń technicznych lub inteligencji (zob. Mortensen, 2006, s. 58). Z kolei Andreas i Faulkner (2006, s. 160) przytaczają badania, według których około 83% całego handlu bazuje na tym, czy klient polubi sprzedawcę. Natomiast z innych badań, przytaczanych przez tych autorów wynika, że wielu skutecznych menedżerów potrafi bardzo szybko wywoływać u innych uczucie sympatii i uznania. W sposób naturalny sprawiają oni, że w ich towarzystwie inni czują się swobodnie.

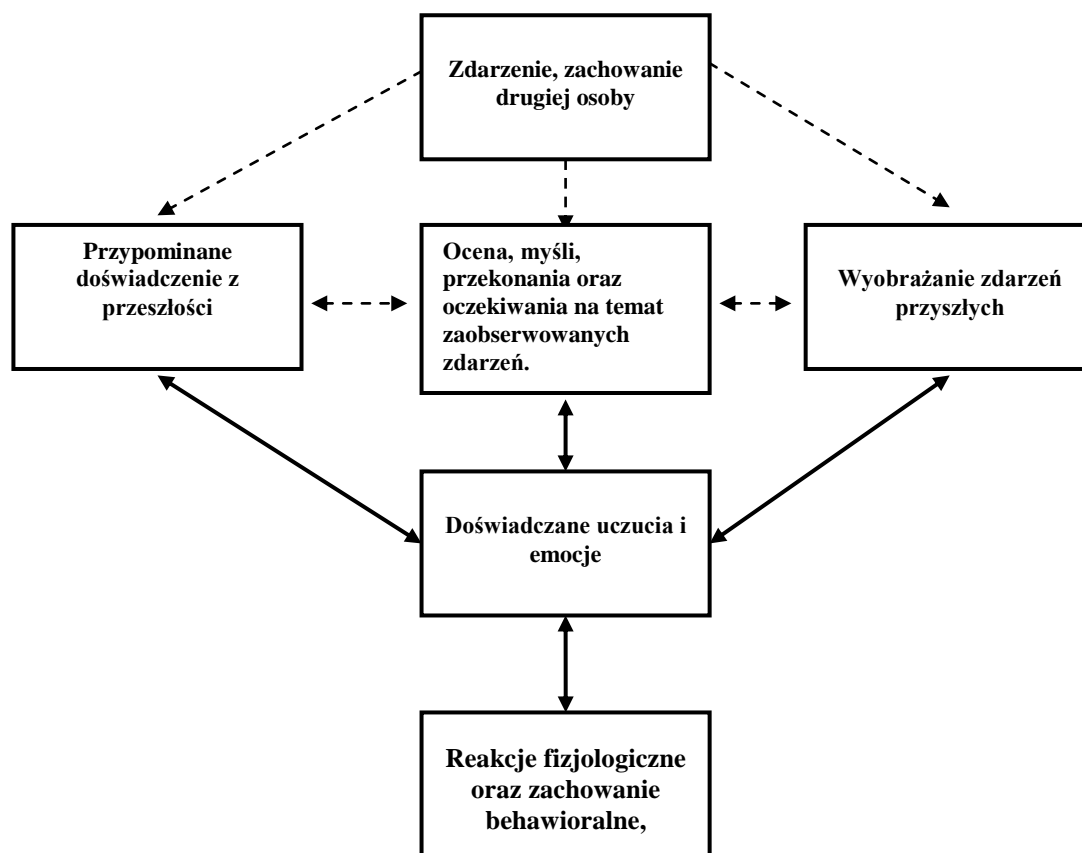
W zależności od tego jakiego rodzaju emocji lub uczuć u swoich podwładnych menedżer będzie katalizatorem będą oni bardziej lub mniej efektywnie pracowali. Pomimo tego wielu menedżerów nie jest świadomych w jaki sposób wywołują oni określone stany emocjonalne u swoich podwładnych. Wiedza o tym, co wywołuje emocje i uczucia i jak wpływają one na funkcjonowanie samego menedżera oraz jego podwładnych i zastosowanie jej w praktyce może być nieocenioną umiejętnością w kierowaniu ludźmi.

Wiele osób żywi przekonanie, że źródłem ich uczuć są zdarzenia zewnętrzne bądź też zachowanie innych ludzi. Jednakże badania i doświadczenia kliniczne m. in. Elisa (1998) czy Maultubiego (1992) pokazują, że bezpośrednią przyczyną doświadczanych uczuć nie są fakty, zdarzenia zewnętrzne czy inne osoby lecz opinie, myśli oraz przekonania na temat wcześniej zaobserwowanych faktów, zdarzeń czy zachowań innych osób. Zależność ta przedstawiona jest na rysunku 1. Na tym rysunku przedstawiono, iż zaobserwowane zachowanie drugiej osoby jest swego rodzaju katalizatorem, który poprzez fakt samego zaistnienia może inicjować:

- ocenę tego zachowania lub osoby,
- przypomnienie podobnych zachowań tej lub innych osób z przeszłości,
- „snucie” różnych scenariuszy dalszego rozwoju wypadków,

Dopiero podjęcie tych aktywności jest bezpośrednią przyczyną doświadczanych uczuć. Inaczej mówiąc obserwowane zachowanie drugiej osoby pobudza do oceny tegoż zachowania, wpływa na pamięć oraz wyobraźnię. Przy czym dokonywana ocena zachowania wpływa także na wyobraźnię i pamięć jak też przypomnienie sobie podobnych doświadczeń lub wyobrażenie dalszego ciągu mogą modyfikować dokonaną ocenę.

Z przedstawionej na rys 1. relacji pomiędzy myśleniem, wyobraźnią i pamięcią i ich wpływem na uczucia można wyciągnąć kilka wniosków. Po pierwsze, w dużo większym stopniu, niż się niektórym wydaje, menedżer ma wpływ zarówno na to, co odczuwa jak i na podejmowane przez siebie działania. Uzależnione jest to przede wszystkim od jego myśli, ocen i przekonań na temat zaistniałych zdarzeń. Np. jeżeli będzie przekonany, że czegoś nie potrafi zrobić, ponieważ jest to dla niego za trudne wówczas będzie doświadczać uczucia niechęci do zrobienia tego oraz będzie w mniejszym stopniu angażować w działanie. W konsekwencji zmniejsza swoje szanse na sukces, czyli zrealizowanie postawionego przed nim celu lub zadania. Przeciwnie jeśli będzie myśleli, że może to zrobić, łatwiej pokona napotkane trudności, będzie bardziej wytrwały i zmotywowany.



**Rys 1. Schemat funkcjonowania człowieka** [Źródło: Opracowanie własne]

Po drugie, bardzo często doświadczane uczucia są wynikiem własnych wyobrażeń czy przekonań o zdarzeniach lub o zachowaniu i motywach postępowania innych osób. Wyobrażenia te mogą być dalekie od rzeczywistości jednakże mają realny wpływ na odczucia i stosunek menedżera do tych zdarzeń lub osób. Oznacza to, że jeśli myśli on o jakiejś osobie, że jest mądra, wspaniała i kompetentna wówczas będzie do niej żywił sympatię i życzliwość. Jeżeli natomiast tą samą osobę będzie uważał jako niekompetentną, niekulturalną i do tego złośliwą wówczas będzie do niej czuł niechęć, wstręt, odrazę itp. Całkowicie odmienne uczucia będą z kolei przyczyną diametralnie różnych zachowań wobec tej osoby, a konsekwencji także jej wyników pracy.

Po trzecie, ta sama sytuacja może być różnie oceniana przez uczestniczące w niej osoby w zależności od ich ocen, interpretacji oraz oczekiwań. Dlatego też będą one miały do zaobserwowanego zdarzenia inny, często różny stosunek. Prawidłowość ta ma bardzo duże znaczenie zarówno w efektywnej komunikacji menedżera z podwładnymi jak też i w wydajnej pracy podwładny. Dobrze by było, aby menedżer był świadomy tego, że jego pracownik może inaczej spozstrzegać rzeczywistość, a tym samym w zupełnie inny sposób dążyć do wykonania powierzonego mu zadania.

Inną prawidłowością dotyczącą uczuć jest ta, że uczucia są amoralne, tzn. uczucia, których doświadczają ludzie nie są ani dobre ani złe<sup>2</sup>. Natomiast mogą być one dla nich przyjemne bądź przykre. Mimo, że każdy chciałby doświadczać tylko przyjemnych dla niego uczuć takich jak miłość, przyjaźń, poczucie satysfakcji itp. to jednak nawet najbardziej przykre uczucia, takie jak złość, bezradność czy samotność warto przeżywać traktując je jako pewien sygnał. Każde bowiem uczucie niesie z sobą jakąś informację. I tak np. uczucie frustracji informuje, że podjęte działania nie doprowadziły do oczekiwanego rezultatu jednakże istnieje możliwość jego osiągnięcia. Z kolei uczucie rozczarowania informuje o tym, że zamierzony cel nie został osiągnięty i brak jest już możliwości lub środków do jego uzyskania. Jednocześnie doświadczenie uczucia rozczarowania ułatwia rezygnację z podejmowania kolejnych, w tym wypadku nieskutecznych, wysiłków zmierzających do osiągnięcia owego celu i skoncentrowania się na realizacji innych zamierzeń (por. Cameron-Bandler, Lebeau, 1992).

Ze schematu funkcjonowania człowieka (rys. 1) można wysnuć jeszcze jeden wniosek, a mianowicie ten, że aby szybko i efektywnie wpływać na zachowanie i przekonania pracownika najlepiej jest oddziaływać na jego uczucia i emocje. Można to czynić poprzez oddziaływanie na jego pamięć, wyobraźnię jak też na sposób myślenia oraz system przekonań. Tak zachowują się prawie wszyscy sprzedawcy zajmujący się sprzedażą bezpośrednią (zob. Pankiewicz, 2007; Greshes, 2007; Ziglar, 1996).

Czasami zdarza się, że pracownik mimo swoich usilnych starań osiągnie rezultat inny niż on sam lub od niego oczekiwano. Wówczas może czuć się przygnębiony, zdemotywowany oraz smutny. Jego praca w takim stanie jest wówczas mało efektywna. Poza tym jego obniżony nastrój wpływa zarówno na jego:

- sposób myślenia o sobie – jestem złym pracownikiem;
- pamięć - przypomina sobie wówczas głównie te przedsięwzięcia, które mu nie wyszły;
- wyobraźnię – fantazjuje, że za cokolwiek się weźmie spotka po drodze przeszkody nie do pokonania.

Oczywiście może to być skrajny przypadek jednakże, gdy się zdarzy oddziaływanie na pracownika będącego w takim stanie i mówienie mu, że jest bardzo dobrym, skutecznym i na pewno sobie poradzi jest mało efektywne. Skuteczniej jest gdy na samym początku zadziała się na pamięć pracownika by wywołać określone emocje, następnie działając na wyobraźnię umocnić przypomniane uczucia np. pewności siebie. Dopiero wówczas będzie mógł wysłuchać racjonalnych argumentów. Motywowanie pracownika przebiegałoby wówczas w ten sposób: w pierwszej kolejności należy spytać i wysłuchać tego, co według niego się stało. Gdy pracownik zostanie wysłuchany należy

---

<sup>2</sup> O moralnym czynie można mówić dopiero wówczas, gdy osoba przezywająca np. pożądanie w sposób świadomy i dobrowolny zacznie dążyć do jego zaspokojenia wbrew obowiązującym normom.

go poprosić, aby przypomniał sobie sytuację, w której czuł się pewny, kreatywny i działał energicznie oraz skutecznie zrealizował powierzone mu zadanie. Gdy opowie o tym, menedżer winien go spytać o to, co wtedy czuł, a gdy o tym opowie menedżer powinien powtórzyć to, co usłyszał używając najlepiej tych samych określeń opowiadanych stanów. Dopiero wówczas może przekazać od siebie zachętę typu „jestem przekonany, że sobie także i z tym zadaniem poradzisz, a dotykając jego ramienia lub ściskając rękę spytać „, ty także to czujesz to”.

## **Sposoby wzbudzania określonych stanów emocjonalnych**

Menedżer codziennie musi szukać sposobów na wyzwolenie w pracownikach motywacji i kierować ich działaniem. W tej części chciałbym skoncentrować się na dwóch pośrednich sposobach wzbudzania przyjaznych stanów emocjonalnych u pracowników wobec menedżera, a mianowicie: a) intencji z jaką menedżer słucha swoich pracowników oraz b) jednej z podstawowych zasad perswazji – zasady lubienia. Jest to pośredni sposób wpływania na podwładnych w myśl zasady: dla osoby którą się lubi i żywi wobec niej uczucie sympatii i zaufania zrobi się więcej, szybciej zgodzi na jej sugestie oraz łatwiej przekona się do jej sposobu widzenia świata.

### **Intencja odpowiedz**

Zdaniem Johnsona (1992, s. 129) pomimo, że na rozmówcę wpływa zarówno intencja z jaką udziela się odpowiedzi jak i jej forma to jednak intencja odbiorcy, z jaką udziela on odpowiedzi najbardziej wpływa zarówno na zdolności nadawcy do rozwiązywania swoich problemów jak też przyczynia się do rozwoju relacji między osobami. Z badań Rogersa (1952 za Johnsona 1992, s. 139) nad tym jak ludzie porozumiewają się ze sobą w sytuacji bezpośredniego kontaktu wynika, że w 80% wszystkich wysyłanych przez ludzi komunikatów zajmują następujące kategorie wypowiedzi: oceniająca, interpretująca, wspierająca, badająca i rozumiejąca. Pozostałe 20% to wypowiedzi przypadkowe i pozbawione większego znaczenia. Na podstawie tych badań Regers odkrył, że ludzie najczęściej używają odpowiedzi oceniającej, następnie interpretującej, później wspierającej oraz badającej, najrzadziej zaś odpowiedzi rozumiejącej. Odkrył także, że jeśli ktoś używa jakiegoś rodzaju odpowiedzi w 40% wypadków, innym wydaje się, że on zawsze odpowiada w ten sposób. Według Regersa (2002, s. 401-402) podstawową barierą w komunikacji między ludzką jest naturalna skłonność do osądzania, oceniania, aprobowania lub wyrażania dezaprobaty wobec wypowiedzi danej osoby lub grupy. Inaczej mówiąc wypowiedź rozmówcy zazwyczaj zostaje poddana ocenie z punktu widzenia słuchającego. Znaczenie tej oceny wzrasta gdy dodatkowo w komunikacji zostaną zaangażowane uczucia i emocje. Im są one silniejsze tym wyższe jest prawdopodobieństwo, że w komunikacji brakować będzie elementu wzajemności. Będą tylko dwie idee, dwa uczucia, dwie oceny, nie stykające się ze sobą w żaden sposób w przestrzeni psychicznej.

Zdaniem Johnsona (1992, s. 140) parafrazując wypowiedź rozmówcy, czyli udzielając

odpowiedzi rozumiejącej najłatwiej można oznajmić nadawcy, że słuchacz interesuje się nim jako człowiekiem oraz dokładnie rozumie to co mówi. Tego typu odpowiedzi najsilniej zachęcają nadawcę do dalszego i szczegółowego badania swojego problemu oraz samemu szukania rozwiązania tego problemu. Udzielanie odpowiedzi rozumiejącej pozwala także odczuć namacalną i pełną harmonii więź z rozmówcą. Poza tym udzielanie tego typu odpowiedzi pozwala odbiorcy lepiej zrozumieć nadawcę oraz jego trudności z jego punktu widzenia.

Wiele kontaktów i rozmów mogłoby toczyć się efektywniej i w przyjemniejszej atmosferze gdyby menedżer na początku rozmowy używał odpowiedzi rozumiejących. Dzięki temu dużo łatwiej wytworzy się atmosfera zaufania i dzięki temu rozmówca będzie otwierał się na inne rodzaje odpowiedzi. Parafrazowanie na samym początku wypowiedzi pracownika pozwala uniknąć przyjęcia przez niego postawy obronnej w wyniku poczucia zagrożenia. Tym bardziej, że zazwyczaj każda osoba mówi o problemie z własnego punktu widzenia.

Wielu szefów, mimo składanych deklaracji, że ich drzwi stoją zawsze otworem, nie potrafi słuchać. Skutkiem tego jest to, że ich podwładni w obliczu tej nieumiejętności mają trudności w swobodnym wypowiedzeniu tego, co chcą przekazać (Nicholas, Stevens, 2005). W efekcie brakuje rozmowy o ważnych problemach, których rozwiązanie byłoby korzystne dla obydwu stron. Lekarstwem na audialne porażki jest tak zwane słuchanie niedyrektywne. Wówczas to rozmówca słucha i stara się zrozumieć, a później okazuje swoje zrozumienie zarówno w postaci słownej jak i podejmując odpowiednie działanie. Najważniejszym zadaniem szefa jest powstrzymanie się w czasie rozmowy od wypowiedzania własnych myśli w reakcji na poglądy wyrażane przez mówiącego oraz od uzewnętrzniania swego niezadowolenia i dezaprobaty poprzez gestykulację i zachowanie. Najkorzystniej by było gdyby odzywał się tylko po to, aby poprosić o wyjaśnienie jakiegoś zagadnienia.

### **Zasada lubienia jako narzędzie wpływu**

Zdaniem Cialdiniego (1994) jest wiele czynników, które wpływają na to, że jedni ludzie lubią innych i zgadzają się spełniać ich prośby czy polecenia. Do nich zalicza atrakcyjność fizyczną, podobieństwo, częstość kontaktowania się (szczególnie dotyczy to wzajemnej i udanej współpracy), skojarzenie z czymś lubianym itp. Wśród tych czynników najbardziej istotnymi i skutecznymi są - podobieństwo i pochwała.

Ludzie odczuwają największą sympatię do kogoś, kto szczerze im schlebia, nawet wówczas, gdy to, co mówi nie do końca jest prawdą. Pod warunkiem oczywiście, że osoba chwalona nie widzi w tym próby manipulowania nią (Doliński, 2006). Cialdini (2006) przytacza dane z badań, które jednoznacznie wykazują, że szczerze i pozytywne uwagi na temat cech, postaw i osiągnięć w pracy zawodowej powodują, że osoby wypowiadające pochwałę są w zamian lubiane i że adresaci miłych uwag chętnie wypełniają ich życzenia.

Poza podtrzymywaniem dobrych stosunków z podwładnymi, aby być skutecznym

menedżerem trzeba używać pochwałę i uznanie w celu uzdrowienia niekorzystnych lub nieproduktywnych relacji. Nawet najbardziej nieprzychylny stosunek podwładnego można złagodzić jeśli wyrazi się szczere uznanie cechy czy zachowania, które można podziwiać. Może to być jego troska o ludzi w firmie, oddanie rodzinie, punktualność lub po prostu etyka pracy. Dzięki temu łatwiej będzie przekonać pracownika do posiadanych kompetencji czy dobrej woli.

Drugim bardzo ważnym czynnikiem wywoływania przyjaznej postawy w pracowniku jest podobieństwo. Jest ono doskonałym narzędziem, aby wytworzyć przyjazne więzy z pracownikiem. Nawet mało ważne podobieństwo zwiększa stopień sympatii, niezależnie od tego czy dotyczy ono wyznawanych przekonań, cech osobowości, stylu życia czy doświadczeń życiowych. Nieformalne rozmowy w ciągu dnia są doskonałą okazją do odkrycia przynajmniej jednego wspólnego obszaru zainteresowań. Zdaniem Cialdiniego (2004) znacznie łatwiej jest zdobyć poparcie dla nowego projektu, kiedy ludzie, których menedżer stara się przekonać, są do niego życzliwie nastawieni.

W literaturze przedmiotu (Dilts, 2007; Knight, 2006; Moden, 1998) można spotkać także inne sposoby uzewnętrzniania podobieństwa zwanego dopasowaniem. Ma ono na celu stworzenie klimatu zaufania i zrozumienia oraz poczucia dobrego kontaktu. Polega ono na wykorzystaniu kluczowych werbalnych i niewerbalnych sygnałów rozmówcy – w tym wypadku pracownika - celem jak najdokładniejszego upodobnienia się do niego. Dzięki temu upodobnieniu można niejako wejście „w jego skórę” i spojrzeć na rzeczywistość jego oczami (ponieważ wszystkie te niewerbalne zachowania wyrażają jego stan umysłu). Innym skutkiem upodobnienia jest wzbudzenie u rozmówcy bardzo silnej więzi psychicznej, co w sposób istotny ułatwia komunikację. Jednakże, aby mogły wystąpić powyższe efekty dopasowania musi być ono robione bardzo dyskretnie i z wyczuciem.

Jednym ze sposobów wywołania w drugiej osobie poczucia podobieństwa jest dyskretnie odzwierciedlanie ruchów i rytmu jej ciała. Aby osiągnąć dobry kontakt z drugą osobą menedżer musi się do niej upodobnić dopasowując swoje niewerbalne zachowanie do jej zachowania. Polega to na dostosowaniu swoich ruchów ciała do zachowania i rytmu pracownika, poczynając od pozycji siedzenia (lub stania), pochylenia, ułożenia głowy a skończywszy na ruchach nóg i gestach rąk. Można harmonizować dosłownie każde zaobserwowane zachowanie. Dotyczyć ono może zarówno sposobu mówienia, używanych pojęć lub wyrażen jak też mówienia w podobnym tempie, rytmie oraz tonie. Zdaniem Hogana, 2007, s. 54) ludzie zwykle mówią z taką samą szybkością, z jaką przetwarzają myśli, wewnętrzne obrazy lub własne uczucia i emocje. Dostosowanie tempa mówienia do drugiej osoby pozwala jej łatwiej przyswajać przekazywane informacje. Do bardziej zaawansowanych, aczkolwiek najbardziej skutecznych, technik należy odzwierciedlanie nastroju, dopasowanie poziomu energii oraz dopasowanie oddechu. Dopasowanie się do oddechu drugiej osoby prowadzi do bardzo przychylnego nastawienia do osoby dostosowującej.



## Bibliografia

- Andreas S., Faulkner Ch. (2006). *NLP, nowa technika osiągania sukcesów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion..
- Berkun S. (2006). *Sztuka zarządzania projektami*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Cameron-Bandler L., Lebeau M. (1992). *W niewoli uczuć*. Gdańsk. GWP
- Cialdini R. (1994). *Wywieranie wpływu na ludzi*. Gdańsk GWP.
- Cialdini R. (2004). *Jak wykorzystać naukowe zasady perswazji*. Harvard Business Review, Nr 8 (18). Warszawa: Harvard Business Review Polska, s. 78-86.
- Dilts R. B. (2007). *Przywództwo z wizją. Kreowanie świata, do którego ludzie chcą przynależeć*. Lublin: NLP Neuroedukacja.
- Doliński D. (2006). *Techniki wpływu społecznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”
- Drucker P., F. (1994). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Akademia Ekonomiczna
- Drucker P., F. (2004). *Od czego zależy skuteczność menedżera?* Harvard Business Review Nr 9 (19). Warszawa: Harvard Business Review Polska, s. 48-53.
- Ellis A. (1998). *Terapia krótkoterminowa*. Gdańsk: GWP.
- Ellis A. (1999). *Jak opanować złość zanim ona opanuje ciebie*. Poznań: Media Rodzina of Poznań.
- Goleman D. (2004). *Co czyni cię przywódcą?* Harvard Business Review Nr 2 (12). Warszawa: Harvard Business Review Polska, s. 92 – 101.
- Greshes W. (2007). *Piekielnie dobra książka o sprzedaży*. Warszawa: MT Biznes.
- Hogan K. (2007). *Nauka Perswazji, czyli jak w 8 minuty postawić na swoim*. Warszawa: Wydawnictwo Rebis.
- Johnson D. W. (1992). *Podaj dłoń*. Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości.
- Knight S. (2006). *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*. Gliwice: OnePress.
- Maultsby M. C. (1992). *Racjonalna terapia zachowania*. Poznań: Fundacja ALTERNA.
- Moden D. (1998). *Zarządzać z mocą NLP*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Mortensen K., W. (2006). *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Nicholas R. G., Stevens L. A. (2005). *Słuchanie ludzi*. [W:] Harvard Business School Press (red.). Efektywna komunikacja: Gliwice: OnePress.
- Pankiewicz K. (2007). *Alchemia sprzedaży*. Gliwice: OnePresse.
- Rogers C. R. Roethlisberger F., J. (1952). *Barriers and gateways to communication*. Harvard Business Review, July – August, 28-35.
- Rogers C., R. (2002). *O stawianiu się osobą*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Tyszka T. (1999). *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: GWP.
- Forgas J. P. (2006). *Afekt a umysł społeczny – wpływ afektu na strategiczne zachowania interpersonalne* [W:] Forgas j. p., Willims K. D. Wheeler L. (red.) *Umysł społeczny. Poznawcze i motywacyjne aspekty zachowań interpersonalnych*. Gdańsk: GWP.
- Weisinger H. (1998). *Inteligencja emocjonalna w biznesie*. Warszawa: BUSINESS PRESS.
- Ziglar Z. (1996). *Ziga Ziglara Sztuka profesjonalnej sprzedaży*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.