

Krzysztof T. Konecki

„Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami”, czyli jak rozwija się „geniusz”?

Идёт охота на волков, идёт охота!
На серых хищников – матерых и щенков.
Кричат загонщики, и лают псы до рвоты.
Кровь на снегу и пятна красные флажков.

Я из повиновения вышел
За флажки – жажда жизни сильней!
Только сзади я радостно слышал
Удивленные крики людей.
Włodzimierz Wysocki

Wprowadzenie

W artykule przedstawimy pewną koncepcję zarządzania talentami w organizacjach. Punktem wyjścia będzie wywodząca się z socjologii interpretatywnej i jakościowej teoria geniuszu według Thomasa Scheffa. Następnie odniesiemy tę teorię do życia organizacyjnego, wskazując na znaczenie sposobu nauczania i rozwoju talentów w organizacjach (wzmacnianie spontaniczności i bezpośredni codzienny przykład mistrzów) oraz kształtowania i podtrzymywania wysokiej samooceny (tj. wolności od chronicznego wstydu) u utalentowanych jednostek. W artykule staramy się pokazać znaczenie jednostek i ich wpływ na sukcesy organizacji, by zrównoważyć ostatnio już stereotypowe podkreślanie znaczenia zespołu i pracy zespołowej dla sukcesów organizacji. Bierzemy głównie pod uwagę rozwój talentu w zakresie tzw. przedsiębiorczości.

W artykule będziemy również dawać pewne wskazówki socjotechniczne dla polityki organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi mającej na celu rozwój talentów, biorąc pod uwagę teorię geniuszu według Thomasa Scheffa.

Co to jest talent?

Słownikowe znaczenie terminu talent brzmi następująco: ‘niezwykle wybitne zdolności w jakiejś dziedzinie’, ‘człowiek utalentowany’, ‘człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi’ (Długosz-Kurczabowa, 2003: 493). Generalnie rzecz biorąc, talent to szczególne i ponadprzeciętne zdolności, które posiadamy w jakiejś dziedzinie.

Jak to się dzieje, że osoby o jakis̄ zdolnościach mają je w wielu dziedzinach i często można powiedzieć w nadmiarze? Odpowiedź na to pytanie znajdziemy w klasycznym tekście ewangelii: „Kaźdemu bowiem, kto ma będzie dodane, tak że nadmiar mieć będzie. Temu zaś kto nie ma, zabiorą nawet to co ma” (Mt, 25, 14-30, Biblia Tysiąclecia, 1980). Sługa w przypowieści św. Mateusza, który otrzymał najwięcej ‘talentów’ i je pomnożył uzyskał przychylność swego Pana, ten który otrzymał mniej, ale również pomnożył swe talenty również został pochwalony przez Pana: „wejdz do radości twego pana” (należy zaznaczyć, że jest tutaj podkreślona **radość**). Natomiast sługa podtrzymujący i przechowujący swój talent został potępiony: „A sługę nieuzytecznego wyrzucicie na zewnątrz – w ciemności! Tam będzie płacz i zgrzytanie zębów” (ibidem). Jak ta zasada nazwana przez R. Mertona (1968) „efektem świętego Mateusza” w odniesieniu do kumulacji prestiżu i autorytetu w świecie naukowym i akademickim sprawdza się w życiu organizacyjnym i zarządczym? Dlaczego zdolności u niektórych osób pomnażają się w swych zastosowaniach, a u innych ubożeją i zanikają z czasem?

Robert Merton wyjaśnia to zjawisko strukturalnie (ibidem). Posiadanie jakis̄ zasobów w świecie akademickim (np. prestiżu indywidualnego lub prestiżu uczelni, w której się pracuje) umożliwia otrzymywanie dalszych zasobów zarówno prestiżowych i związanych z popularnością, autorytetem, ale również materialnych, np. nagród, grantów itp. Zasoby te przyczyniają się znowu do ‘bogacenia’ tych, którzy już są „bogaci” i którzy przez wzrost prestiżu i popularności, zdobywając jeszcze większy autorytet w świecie nauki, powodują relatywne ubożenie tych, którzy tych zasobów nie posiadają. Ci drudzy są w mniejszym stopniu zauważalni i z tego też powodu w mniejszym stopniu nagradzani. Stają się ostatecznie w sensie prestiżu naukowego „biedniejsi”.

My z tym strukturalnym sposobem wyjaśnienia nie w pełni się zgadzamy. Uważamy, że istnieją specyficzne i głębsze psychospołeczne uwarunkowania pomnażania talentów u jednych i ich ubożenia u innych. Te uwarunkowania zrodzone są, według nas, przez kontekst biograficzny jednostki i jej postrzeganie siebie, a szczególnie przez wykształconą w tym procesie samooceny. R. Merton wskazuje na zjawisko dużej pewności siebie wśród wybitnych uczonych (np. noblistów), jednak nie wyjaśnia jej podłoża oraz funkcji, jakie cecha ta pełni w psychice i działaniach jednostki, a szczególnie w zakresie innowacyjności i kreatywności.

Jaki był zatem kontekst psychospołeczny ukrycia przez ewangelicznego sługę otrzymanego talentu? „Panie wiedziałem, żeś jest człowiek twardy: chcesz żąć tam, gdzie nie posiałeś, i zbierać tam, gdzieś nie rozsypał. Bojąc się więc poszedłem i ukryłem twój talent w ziemi. Oto masz swoją własność” (Mt, 25, 24-25, Biblia Tysiąclecia, 1980). Widać tutaj brak zaufania do Pana, strach, lęk,

zazdrość. Lęk przed porażką i zawstydzeniem są stanami emocjonalnymi powstrzymującymi przed rozwojem indywidualnym i rozwojem działań. Sługa mówi „twój talent”, „swoją własność”, czyli nie utożsamia się z talentami, które otrzymał, traktował je jako **obce**, nie zaakceptował ich. Widzimy tutaj zatem wystąpienie negatywnej postawy wobec talentów oraz w konsekwencji ich właściciela. Negatywne stany emocjonalne być może uniemożliwiają rozwój talentów. Należy także podkreślić, że strukturalny kontekst ukrycia talentu to pełna zależność sługi od swego pana. Takie warunki strukturalne podparte definicją sytuacji tejże struktury tworzą niekorzystną dla twórczego podejścia strukturę odniesienia.

Dalej przedstawimy „teorię geniuszu” według Thomasa Scheffa, która przybliży nam **kontekst psychospołeczny, nie tylko strukturalny – jak to ma miejsce u R. Mertona**, kształtowania się wybitnych jednostek i rozwoju ich talentów oraz bariery, które to uniemożliwiają.

Zarządzanie talentami w organizacjach – uwagi wstępne

Zwykle uważa się, że zarządzanie talentami powinno być inicjowane i kierowane przez liderów organizacyjnych, to oni bowiem posiadają władzę i większe możliwości wpływania na procesy zarządcze. Obecnie organizacje potrzebują przede wszystkim pracowników ze zdolnościami przedsiębiorczymi (Borkowska, 2005: 11; Doktor, 2000, 2005; Strużyna, 2004; Sułkowski, 2005; Etemad, 2004; Radkiewicz, Kośmicki, 1995; Schumpeter, 1960; Gruszecki, 2002: 195-202 i in.). Zdolności przedsiębiorcze to umiejętność kreowania nowych idei, rozwiązywania w nowy sposób nowych zadań, podejmowania ryzyka ich realizacji i wytwarzania z tych idei zysku. Osoby posiadające talenty przedsiębiorcze mają największą zdolność do tworzenia w firmach wartości dodanej. Generalnie uważa się, że dla rozwoju talentów i ich zatrzymania w organizacjach niezbędne jest często uczynienie ich współwłaścicielami firm lub partnerami. Menedżerowie nie powinni obawiać się zatrudniać ludzi zdolniejszych od siebie, co może się wydawać zadaniem trudnym, ale jednak niezbędnym, by wytwarzać wartość dodaną. Zarządzanie talentami przedsiębiorczymi polega także na tworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, w której nie ma miejsca na narzekanie, lamentowanie i postawę typu „tego się nie da zrobić”.

Jak zatem rozpoznać talenty w naszych firmach? Biorąc pod uwagę to co powiedziano w ewangelii św. Mateusza, „rozwój talentów wiąże się z **radością**”. Jeśli wstępnie przyjmiemy założenie, że talent można rozpoznać po tym kiedy pracownikowi wykonywanie danych czynności zawodowych sprawia dużą radość, to obserwowanie takiej korelacji „radości i pracy” u siebie i innych

pozwala nam zidentyfikować określone talenty. To właśnie odprężenie, śmiech, dobre samopoczucie czyli radość, jak zobaczymy w teorii T. Scheffa (1990; 1994), jest nie tylko warunkiem identyfikacji talentu, ale także również i jego rozwoju.

Teoria geniuszu według T. Scheffa

Thomas Scheff (1990: 156-175) twierdzi, że zwykle wyjaśnia się pochodzenie zdolności i wybitnych zdolności (geniuszu) przez odwołanie się do teorii genetycznych. Na przykład J. S. Bach czy G. Puccini byli potomkami muzyków od pięciu pokoleń T. Scheff proponuje dodanie do tej tezy o biologicznym dziedziczeniu talentów i geniuszu dodatkowego stwierdzenia o dziedziczeniu społecznym naszych zdolności. Proponowana przez T. Scheffa teoria uwzględnia dwa specyficzne procesy rozwoju jednostki: *rozwój talentu*, oraz *rozwój samo – oceny* (*self – esteem*). Obydwa procesy są według niego konieczne dla rozwoju genialnej jednostki, w naszym przypadku rozwoju wybitnych talentów.

Opisując **rozwój** talentu Scheff powołuje się na współczesną lingwistykę, która niejako ubocznie niejako przyczyniła się do odkrycia, że wszyscy ludzie posiadają „geniusz”, który dotyczy naszych zdolności do nabywania JĘZYKA (ibidem: 156). Nabywanie kompetencji językowych jest u dzieci tak szybkie przy całym skomplikowaniu języka, że wydaje się prawie cudem.

Thomas Scheff odwołuje się do argumentu „informatycznego”, otóż komputery wykonują szybko pewne czynności, jednak nie są w stanie tłumaczyć języków naturalnych. Komputer przetłumaczył kiedyś np. angielskie sformułowanie: „The spirit is willing, but the flesh is weak” na język rosyjski by otrzymać znaczenie „The whiskey is good but the meat is bad”¹. **Używanie języka jest procesem twórczym**, czego komputer nie jest w stanie zrobić.

To właśnie **inteligencja twórcza** według T. Scheffa jest podstawą geniuszu. Jest to wybitna **zdolność** (talent) do znajdowania nowych rozwiązań dla nowych zadań (ibidem: 157). I o takie talenty może nam chodzić w różnych dziedzinach życia i pracy, np. w sztuce, ale również w biznesie, talenty te bowiem związane są z działaniem przedsiębiorczym, a więc twórczym i wyprzedzającym działania innych, byśmy mogli osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami.

Tak naprawdę według T. Scheffa każde pięcioletnie dziecko jest kreatywnym geniuszem. Większość pięcioletków może rozumieć i tworzyć prawidłowe zdania, których wcześniej nie słyszało. N. Chomsky proponuje genetyczne

¹ Na język polski możemy przetłumaczyć to sformułowanie: „Wódka jest dobra, ale mięso niezbyt świeże”.

wyjaśnienie dla tego zjawiska. Sugeruje on, że lingwistyczna kompetencja jest oparta na „głębokich strukturach” językowych (deep structures), czyli pewnej genetycznie zaprogramowanej sekwencji generowania nowych zdań, która mogłaby być nazwana instynktem, gdyby nie kompromitacja tego terminu w naukach społecznych. Według N. Chomsky’ego ludzie są kreatywni, ponieważ kreatywność jest odziedziczona przez nas genetycznie, tak jak system gramatyczny umożliwiający uczenie się języka (ibidem: 156-157; zob. także Chomsky, 1977, 1982, 2005).

Thomas Scheff pyta zatem: dlaczego każdy jest geniuszem językowym, a nie jest geniuszem w innych dziedzinach?

Według niego zdolności do kreatywnego geniuszu w innych dziedzinach również są odziedziczone przez wszystkich ludzi. Alternatywne wyjaśnienie dziedziczenia społecznego pewnych cech nie wyklucza tutaj wyjaśniania przez odwołanie się do genetyki, ale otwiera nowe obszary badań. Zdolność do **kreatywnego geniuszu** jest odziedziczona przez wszystkich ludzi. Mózg ludzki jest bardziej skomplikowany niż jakikolwiek komputer. Von Neumann ocenił, że mózg jest w stanie opracować 140 milionów bitów informacji na sekundę (Scheff, 1990: 158). Mózgi mamy przecież podobne, dlaczego zatem nie mielibyśmy wszyscy mieć określonych zdolności i talentów?

Jeśli tak jest, że ludzie mają jednakowe zdolności we wszystkich sferach nie tylko w języku, to dlaczego geniusz objawia się zawsze tylko w odniesieniu do języka, a tak rzadko w innych obszarach? Ta sprzeczność jest spowodowana nie przez genetykę, ale, według T. Scheffa, przez „systemy instruowania i nauczania” (systems of instruction), które różnią się znacząco między nauczaniem języka a nauczaniem w innych dziedzinach.

Oto różnice między nauczaniem języka a nauczaniem w innych sferach:

1. Ekspozycja dziecka na język zaczyna się bardzo wcześnie i jest bardzo intensywna oraz trwa całe życie.
2. Instrukcje językowe są wybitnie interaktywne. Tylko na początku dziecko jest pasywne w uczeniu się języka. Cały czas w trakcie nauczania istnieje feedback związany z poprawkami i/bądź akceptowaniem określonych wypowiedzi/zachowań².
3. Instruktorzy języka są niezwykle kompetentni (bowiem znają bardzo dobrze język) nie tak jak w innych sferach (np. muzyce, malarstwie) i to różni te dwa lub więcej systemy instruowania³.

² Podobnie w organizacjach, rozwój talentu to ciągły feedback ze strony kierowników, ale także innych współpracowników. Należałoby zatem tworzyć takie struktury dla pracy zespołowej i HRM-u, by feedback był obecny w codziennej pracy. **W firmach należałoby tak skonstruować system instruowania by instruktor/nauczyciel był zawsze blisko osoby, której talenty rozwijamy.**

³ Instruktorami dla rozwijających określone talenty w firmach powinni być kompetentni liderzy (mistrzowie) organizacyjni.

4. Instrukcje językowe są **nadbudowane nad spontanicznymi gestami i wypowiedziami dziecka** (gaworzenie). Ponieważ instrukcje językowe są integralną częścią spontanicznej aktywności dziecka (gestów) prawdopodobnie afirmują one odczucie siebie (sense of self) dziecka oraz przyczyniają się do kumulacji jego **pozytywnych samoocen**. Inne systemy instrukcji wymagają zaadaptowania obcego systemu konwencji, co może spowodować kumulowanie się deficytu pozytywnej samooceny.

Oczywiście system instrukcji w nauczaniu muzyki czy matematyki (w naszym przypadku przedsiębiorczości) może być skonstruowany jak w nauczaniu języka, tj. pracy wzmacniającej spontaniczne działania. W muzyce np. instruktor może reagować na rytm czy wysokość tonu, tak jak gdyby były to zapisy nutowe i może kształtować te elementy w podobny sposób, jak to się czyni z językiem. Podobnie można zrobić z liczeniem lub innymi operacjami matematycznymi⁴.

Tak się uczą dzieci np. w systemie szkół Montessori, bazując na spontanicznych zachowaniach. Idealnym nauczycielem dla zbudowania geniuszu (czy rozwoju talentu) byłby bliski utalentowany krewny, który by cały czas przebywał z dzieckiem w jednej przestrzeni, by móc mu udzielać ciągłego feedbacku.

Wszyscy z wielkich kompozytorów (Bach, Beethoven, Bizet, Brahms, Chopin, Dvorak, Liszt, Vivaldi) mieli bliskiego krewnego, który był utalentowanym muzykiem. Nauczycielem Mozarta był jego ojciec. Jednak są tutaj trzy wyjątki: Czajkowski, Verdi i Wagner, które zostaną objaśnione później. **Chociaż utalentowany nauczyciel jest tutaj pomocny, to jednak nie jest warunkiem koniecznym pojawienia się geniuszu** (ibidem: 160).

5. Piąta różnica między nauczaniem języka a nauczaniem w innych dziedzinach to natura reakcji na postępy lub ich brak u uczącego się. W nauce języka rodzice najczęściej **nagradzają** swe dzieci. Wczesne używanie języka jest prawie zawsze pozbawione wstydu i zawstydzania jako kary za popełniane językowe błędy. Należy podkreślić, że nagradzanie buduje wysoką samoocenę u dzieci.

Prawdziwa i fałszywa jaźń (The real and the false self)

Dalszy ciąg teorii geniuszu według T. Scheffa wymaga rozróżnienia na jaźń prawdziwą i fałszywą. Każdy człowiek ma dostęp do swoich intuicyjnych myśli, do spontaniczności, prawie że „instynktu”, tam właśnie mieści się źródło kreatywności. T. Scheff powołuje się tutaj intensywnie na poetę i eseistę amerykańskiego

⁴ W nauczaniu przedsiębiorczości organizacyjnej należałoby zatem, według nas, wspierać takie spontaniczne zachowania, które wykraczają poza stereotypy i które często są niezgodne z istniejącymi rozwiązaniami i regulacjami organizacyjnymi, tzw. zwariowane pomysły często są niezwykle zyskowe jeśli zostaną wdrożone w życie.

Ralph W. Emersona. Według tego autora **pierwotna jaźń** pełna intuicyjnych i oryginalnych skojarzeń (*aboriginal self*) jest **podstawą geniuszu, czyli maksymalnego rozwoju naszych talentów**. Dlaczego zatem nie każdy jest geniuszem (wielce utalentowanym człowiekiem), posiadając taką jaźń? Dzieje się tak bowiem zwykle gdy konformizujemy swoje zachowania i dostosowujemy je do woli tzw. większości. Konformizm zaślepia ludzi i nie daje im możliwości wglądu do ich wewnętrznych wizji i głęboko ukrytych idei. **Tylko te osoby, których samoocena jest wysoka tak, że mogą sprostać społecznemu odrzuceniu, mogą zaproponować nowe rozwiązania** (podkreślenie KTK).

Idąc tropem Ralph W. Emersona T. Scheff wyróżnia główne cechy geniuszu:

1. **Wiara w swoje myśli** – wiara w to co jest prywatną prawdą, i że jest to także prawdą dla wszystkich, **to jest właśnie geniusz**. Jeśli wypowiemy swoje ukryte przekonania, to stanie się to uniwersalna prawdą (Merton, 1968: 6)⁵.
2. Człowiek powinien nauczyć się wykrywać swoje wewnętrzne intuicje, **przebłycki** (flashes) umysłu... promienie światła („gleam of light that flashes across his mind from within”).
3. W każdej pracy umysłu geniusza odnajdujemy **nasze** wcześniej odrzucone myśli.
4. Może się zdarzyć paradoksalnie, że to co odrzuciliśmy, powróci do nas wypowiedziane przez obcych. Wtedy ze wstydem przyjmujemy **nasze własne** prawdy od innych. Tak jak to dzieje się w sztuce, która mówi nam to, co już wiemy, bądź wiedzieliśmy wcześniej.

R.W. Emerson przewidział według T. Scheffa odkrycie podświadomości, którego to ostatecznego odkrycia dokonał Z. Freud (u Emersona jest to tzw. *aboriginal self*). Freud uczył swoich pacjentów wykrywać i patrzeć na te „promienie światła”, przebłycki podświadomości używając metody **wolnych skojarzeń**. Dzięki temu pacjenci mogli docierać do swych pierwotnych jaźni (*aboriginal selves*). Kiedy pacjent odkryje metodę dostępu do tej jaźni, swych intuicji, terapia szybko się rozwija (Scheff, 1990: 163).

Dokonania R.W. Emersona i Z. Freuda mówią nam, że intuicje są:

- przez nas nieposzukiwane (unsolicited – niezamówione, nieproszone) i niewerbalne,
- pojawiają się i znikają szybko,
- zwykle mają charakter pierwszych myśli i skojarzeń.

A. Einstein mówił, że idee przychodzą do jego umysłu nie w powłoce słów, ale wyobrażeń, obrazów. Natomiast F. Nietzsche twierdził, że u podłoża myśli i uczuć jest Pan wszechmocny, nieznaną mądrość; nazywa się to według niego **jaźnią** (ibidem: 165).

⁵ R. Merton pisze o tzw. pewności siebie i wierze w siebie (self – assurance, self – confidence).

Te twórcze intuicje budzą u jednostki najczęściej pewne obawy i lęki, i rodzą się niejako w bólach. Przypomina to według T. Scheffa dynamikę psychoterapii. Pacjenci opierają się przed poznaniem swojej pierwotnej jaźni, ponieważ antycypują, że pojawi się pewien ból, dyskomfort psychiczny (ibidem: 166)⁶.

Tutaj właśnie geniusz (rozwój talentów) łączy się z samooceną. Tylko najsilniejsze jednostki są w stanie wyrazić swoje pierwotne intuicje, niezgodne z opinią ogółu. Geniusz jest zwykle atakowany. Jak zatem wytrzymuje ten atak?

Podstawą dla radzenia sobie z negatywnymi ocenami otoczenia jest **samoocena (self – esteem) czyli według T. Scheffa umiejętność radzenia sobie ze wstydem (shame) i poczuciem winy.**

Geniusz wymaga olbrzymiej pracy i samozaparcia. Scheff powołuje się na R.W. Emersona, który mówił o odrzuceniu matki, ojca czy żony, kiedy wzywa go geniusz. Wszystko to wskazuje na wysoką samoocenę i brak **poczucia winy u osoby genialnej** (dającej działać swym talentom). Samoocena opiera się na specyficznym procesie, **radzeniu sobie ze wstydem i winą (management of shame and guilt) i proces ten w powiązaniu z samym rozwojem talentu pozwala wytworzyć „geniusza”** (ibidem: 167).

Samoocena zatem, według T. Scheffa to **wolność od chronicznego wstydu** (ibidem: 168). Trzeba zatem podkreślić, że ośmieszanie w wychowywaniu lub dydaktyce, prowadzące często do wstydu, może być niebezpieczne dla dzieci i uczących się, dotyczy to również nauki języka.

Koncepcja wstydu

Czym zatem jest wstyd?

Kiedy ktoś odczuwa winę, to jego jaźń odczuwana jest całościowo (intact). Osoba może czuć się nawet dumna, kiedy jest winna (odwrotność wstydu), jest bowiem wtedy w swoich oczach „moralna”. Poczucie winy ją niejako usprawiedliwia. Odczuwając wstyd jednostka odczuwa dezintegrację jaźni lub zagrożenie dla jej dezintegracji. Popęlanie błędów i wstyd jest czymś normalnym. Chroniczny wstyd jest jednak dla jednostki destrukcyjny. Wstyd jest zjawiskiem tak powszechnym, również w życiu dorosłych ludzi, że staje się niezauważalny. Jak można zatem być w stanie wstydu i nie zauważyć go? Wyjaśniają nam to, według T. Scheffa dwa pojęcia: **„obejście wstydu” (bypassed shame)** – zjawisko to zaczyna się od negatywnej oceny siebie, towarzyszy mu obsesyjne myślenie i mówienie, obsesyjne odgrywanie scen (obsessive ideation), które nie pozwala go w pełni odczuć, ponadto współwystępuje przyspieszenie mowy i powtarzanie pewnych kwestii; oraz **„nieskrywany wstyd niewyodrębniony”**

⁶ W firmach, według nas, należałoby stworzyć odpowiedni klimat, by ludzie nie bali się swych pierwszych intuicji i przeczuc, one mogą być podstawą twórczości i twórczego działania.

(overt, undifferentiated shame) – pojawia się w związku z negatywną oceną siebie, towarzyszy mu zakłopotanie, słowa zakłopotania, dyskomfort, pojawiają się eufemizmy pojęcia wstydu, przerwanie mówienia, „zatkanie się”, wstyd ten jest widoczny, ale nie w pełni uświadomiony. Należy podkreślić, że wstyd jest emocjonalną reakcją na potencjalną lub realną stratę w związku z inną osobą (ibidem: 168-169; por. także Scheff, Retzinger, 1991, 1997).

Emocje i kreatywność

Pałapki uczuciowe występują wtedy, kiedy wstydzimy się własnego zawstydzenia i tego, iż ktoś czuje się zawstydzony bowiem był świadkiem, bądź przyczyną naszego wstydu (feeling traps) prowadzą do chronicznego wstydu, który obniża samoocenę (ktoś ciągle jest zawstydzony). Pałapka uczuciowa wywołuje panikę i strach, paraliż umysłu i ciała, lub wściekłość i agresję. Inne reprezentacje wstydu to żal, zazdrość (przypomnijmy, że u św. Mateusza w przypowieści o talentach, zazdrość także wystąpiła u sługi, przyp. KTK) i poczucie winy.

Czy jest jakaś ucieczka z pałapki uczuciowej, w którą kiedyś wpadliśmy? Najczęściej używanym przez nas sposobem w życiu codziennym jest opowiedzenie o swoich uczuciach i problemach innym osobom. Ale to może niestety doprowadzić tylko do powstania trudniejszych problemów, np. zawstydzenia z powodu jakiegoś postrzeżonego przez innych i tak nazwanego trywialnego powodu zawstydzenia.

Jedną z efektywnych metod wyjścia z pałapki uczuciowej jest „wyrzucenie z siebie” wstydu za pomocą śmiechu, tzw. dobrego śmiechu (good humored) i śmiechu uczuciowego, ciepłego (affectionate laughter). Dobry śmiech, jeśli zdarza się natychmiast po odkryciu wstydu, nie dopuszcza do rozwoju spirali wstydu lub kończy cykl zawstydzania (ibidem: 171-172).

Śmiejący się geniusz

T. Scheff wymienia wybitne jednostki, które doświadczały często napadów tzw. zdrowego śmiechu. Brytyjski krytyk, poeta, biografista Samuel Johnson, poeta G. Byron byli niepoprawnymi, chronicznymi śmieszkami (*inveterate laughers*). F. Nietzsche również przeżywał napady śmiechu (tzw. *prodigious laughther*). Znany kompozytor R. Wagner miał napady śmiechu o dużej intensywności częstotliwości. Wagner także płakał, ale jego płacz był związany z przeżywaniem piękna (np. literatury, muzyki) lub żalem nad innymi, a nie użalaniem się nad sobą, narzekaniem i lamentowaniem. We wspomnieniach jego żony jest aż 300 wzmianek o jego śmiechu, szczególnie dotyczy to okresu jego wzmożonej aktywności twórczej (ibidem: 173-174).

Thomas Scheff konkluduje swoją teorię następująco:

1. Wielki talent wymaga oczywiście **dziedziczenia określonych cech**, ale i również **odpowiedniej instrukcji opartej na spontanicznych zachowaniach**⁷.
2. Proces wytwarzania **wysokiej samooceny** jest również niezbędny w tworzeniu kreatywnej inteligencji⁸.
3. Ostatecznie tzw. **dobry śmiech** likwiduje chroniczny wstyd⁹.

Prawdopodobnie wysoka samoocena jest najważniejszym elementem wytwarzania geniusza i rozwoju talentów. To tłumaczyłoby sukcesy muzyków, P. Czajkowskiego, G. Verdiego i R. Wagnera, którzy nie mieli odpowiedniego nauczyciela w pobliżu i odpowiedniej instrukcji w okresie dzieciństwa, a mimo to rozwinęli swe talenty. Wysoka samoocena była udziałem wielu wielkich ludzi, np. M. Prousta czy Z. Freuda, którzy mieli w swym otoczeniu osoby wzmacniające ich poczucie wartości (ibidem: 173). Wysoka samoocena nie dopuszcza do narzekania, lamentowania i obniżania nastroju oraz pojawiania się negatywnych emocji.

Teoria geniuszu – kontynuacja

Wszystkie wyżej opisane ogólne zjawiska psychospołeczne dotyczą również innych dziedzin działania człowieka. Na przykład dotyczy to biznesu i działających w nim wielkich przedsiębiorców i menedżerów, którzy nie mieli w swym bezpośrednim otoczeniu odpowiednich instruktorów, a zostali jednak wielkimi Liderami Biznesu, np. A. Morita, **twórca japońskiej firmy Sony** (1990) i H. Ford (1924), **twórca wielkiego koncernu samochodowego. Akio Morita pisze w swoich wspomnieniach o beztróskim dzieciństwie, śmiechu i żartach, o ciepłym, opiekuńczym i szczerym ojcu, o możliwości przeciwstawienia się ojcu, co w tradycyjnej rodzinie japońskiej było na pewno rzadkością** (Morita, 1990: 7). **Rodzice pozwalali na wybory indywidualne i kontynuację zainteresowań technicznych swojego syna. Byli ponadto bardzo otwarci na wszelkie nowinki, również techniczne, np. posiadali najnowsze na ówczesne czasy gramofony, które fascynowały Moritę.** Rodzice wzmacniali też jego ego i samoocenę przez przypominanie o zainteresowaniach artystycznych i kolekcjonerskich w rodzinie, a także o biznesowej tradycji rodzinnej, która mogła być powodem do dumy. Podkreślali także znaczenie nazwiska, które wiązało się z ich działającą od kilkuset lat firmą, a także z tradycją narodu japońskiego.

⁷ W zarządzaniu organizacjami mogłyby to być odpowiednie systemy permanentnych szkoleń i coachingu, kiedy można wzmacniać pozytywnie pracowników w zakresie ich spontanicznych i opartych na intuicji rozwiązań.

⁸ W zarządzaniu organizacjami należałoby zatem pozytywnie wzmacniać jaźń subiektywną, pracownikowi dawać im poczucie własnej wartości i siły.

⁹ W firmach należałoby zatem tworzyć dobry klimat organizacyjny, zapewniający dobre samopoczucie.

Indywidualna tożsamość jest tutaj łączona przez narratora z tożsamością zbiorową:

„Urodziłem się jako syn pierworodny i piętnasty dziedzic w jednej z najlepszych i najstarszych w Japonii rodzin wytwarzających sake. Japońskie sake jest nie tylko narodowym napojem, ale także symbolem kulturowym japońskiego narodu...

Firma Morita produkowała także sos sojowy i miso, podstawowy składnik japońskiej diety związanej z przygotowaniem zupy i innych dań. Ponieważ biznes jest tak podstawowy dla życia społeczności, rodzina Morita podejmowała także zawsze pozycję przywódców...

Zdawałem sobie sprawę z rodzinnej tradycji i z moich przodków już od wczesnego dzieciństwa. Rodzina moja była pełna ludzi kultury i miłośników sztuki, jak mój dziadek i jego ojciec. Byli oni także liderami społeczności nawet idąc wstecz do shogunatu Tokugawa w siedemnastym wieku. Byli elitą i posiadali przywilej używania nazwiska oraz noszenia miecza. Kiedykolwiek moi rodzice zabierali mnie do Kosugaya z wizytą lub na jednodniową wycieczkę, ludzie robili zamieszanie wokół mnie i budowali moje ego” (ibidem: 4-5, 9).

Należy także podkreślić samurajskie pochodzenie matki Mority, co mogło być powodem do dumy i wzmacniania ego Mority.

Bardzo wyedukowanym pod względem prowadzenia interesów był ojciec Akio Mority, który uczył swego syna, jak prowadzić biznes. Trzeba podkreślić, że nauczanie miało charakter ciągły i intensywny. Przypomina to sposób nauczania języka, o którym pisał Thomas Scheff. Ojciec zabierał Akio Moritę, gdy miał kilka, a także kilkanaście lat na posiedzenia i zebrania zarządu do swojej firmy, powtarzał często, że jest jego najstarszym synem czyli następcą i szefem firmy, powtarzał ponadto, iż ich nazwisko zobowiązuje, firma bowiem ma kilkaset lat, że Akio musi wziąć na siebie w przyszłości odpowiedzialność za firmę i nazwisko. Akio Morita uczestniczył także jako dziecko w liczeniu i podliczaniu zasobów materialnych firmy, uczył się od ojca także podmiotowego traktowania podwładnych, a zatem określonego stylu kierowania zespołem. Był zatem przygotowywany od najmłodszych lat do roli właściciela i menedżera firmy, w której tożsamość przedsiębiorcy jest podstawową tożsamością (Morita 1990: 8-9, 12-13).

Akio Morita podkreśla w swych wspomnieniach, iż pewne cechy świadczące o sile woli są przekazywane z pokolenia na pokolenie:

„Wuj mojego ojca Zempei Morita rozpoczął swój biznes piwowarski wynajmując chińskiego browarnika, który uczył się zawodu w Anglii. Wuj założył także piekarnię, dzisiaj nazywa się Pasco, która rozwinęła się i dzisiaj posiada filie zagraniczne. Wyrwałość, nieustępliwość i optymizm są cechami przekazanymi mi w genach rodzinnych. Myślę, że ojciec rozpoznał je we mnie” (Morita, 1990: 10).

Tego typu stwierdzenie jest świadectwem wysokiej samooceny i pewności siebie Mority jako przedsiębiorcy, cechy te bowiem zostały wymienione w pewnym kontekście narracji, gdzie podkreśla się biznesowe sukcesy rodzinne. Ważny jest tutaj bliski i bezpośredni przykład dobrego prowadzenia biznesu, który pokazuje nie tylko możliwości budowy i rozwoju firmy, ale także wzmacnia poczucie dumy u jednostki z sukcesów rodziny, z którą podmiot się utożsamia.

Pewność siebie widać także u innego przedsiębiorcy H. Forda. Pewność siebie pozwala podejmować ryzyko i niwelować obawy dotyczące ewentualnej porażki:

„Towarzystwo Edison ofiarowało mi ogólny nadzór przedsiębiorstwa, ale tylko pod warunkiem, że porzucę moją gazową maszynę i poświęcę się rzeczy naprawdę użytecznej. Miałem wybrać pomiędzy moim zarobkiem a moim samochodem. Wybrałem samochód, a raczej rzuciłem zarobek – nie było w rzeczywistości wiele wybierania. Bo już wtedy wiedziałem, że wóz musi mieć powodzenie. Porzuciłem moje zajęcie 15 sierpnia 1899 roku i rozpocząłem interes samochodowy (Ford, 1924: 34).

Będąc pewnymi siebie i swoich racji genialni przedsiębiorcy są dobrze przygotowani do zniesienia ewentualnej krytyki wobec ich innowacyjnych poczynań.

Zarządzanie talentami w różnych firmach

Jak już stwierdzono talenty przedsiębiorcze są niezwykle istotne we współczesnych organizacjach (zob. Strużyna, 2004). Podkreślają to także praktycy w wielu firmach (zob. Kwiecień, 2004: 163; Maślanka, Skudlik, 2004: 168). Sukces firmy mierzony jej rozrostem, obrotami czy zyskiem może być traktowany jako wypadkowa cech osobowych założycieli; według pewnych badań, np. sukces przedsiębiorców zawdzięcza się traktowaniu pracy jako pasji, otwartości, wytrwałości w realizacji celów, autorskiemu stylowi zarządzania, zaufaniu w stosunku do klientów i pracowników, dbałości o dobre samopoczucie pracowników, umiejętnościom komunikacyjnym i pracy zespołowej (zob. Kołodkiewicz, 2004).

Za talent w **jednej z dużych międzynarodowych korporacji** konsultingowych uznano „naturalny potencjał lub umiejętność wykonywania niektórych czynności powyżej poziomu przeciętnego. Talentu nie można stworzyć, ale można go rozwijać, udoskonalić, a także zniszczyć” (Kwiecień, 2004: 162). Stwierdzono także w tej korporacji, że w każdym zatrudnionym znajdują się jakieś talenty. Uznano zatem, że talentem jest każdy pracownik zatrudniony w korporacji. Jeśli został do niej przyjęty, to sądzono, że powinien się czymś wyróżniać. Pojęciu talent przypisano następujące kluczowe kompetencje: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencję emocjonalną, umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientację na rezultaty, elastyczność

i adaptację do zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności. Zarządzaniem talentami objęto pracowników spełniających standardy firmy. Wyróżniono jednak tzw. kluczowe talenty, talenty i nie-talenty (tych którzy zawiedli lub zostali niewłaściwie zrekrutowani). Ponadto uważano w tej organizacji, że termin „zarządzanie talentami” powinien zastąpić używany dotychczas termin „zarządzanie zasobami ludzkimi”. W firmie w ramach programu zarządzania talentami między innymi wprowadzono program karier poziomych, elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy, wprowadzono funkcję menedżera talentów, przypisywano pracowników do zadań i projektów, które uaktywniały ich największy potencjał (Kwiecień, 2004).

W banku ING również wprowadzono program „Talent Management”. U podstaw programu leży misja, wizja i strategia firmy. W firmie stawia się na **przedsiębiorczość**, profesjonalizm i elastyczność, orientację na klienta, wiarę w siebie, nastawienie na wyniki i orientację na zespół (Maślanka i Skudlik, 2004: 168). Warunkiem sprzyjającym zaangażowaniu pracowników w program jest płaska i otwarta struktura zarządzania. Uznano, że każdy pracownik jest inny, jak również każda kariera jest inna. „Sukces osobisty i firmy rodzą się w ich umysłach i sercach, są nie tylko wynikiem rozsądnej kalkulacji, ale i emocji” (ibidem).

Firma ING opiera się na wspólnych wartościach, takich jak:

- uczciwość – dotyczy wysokich standardów etycznych,
- przedsiębiorczość – dynamiczne i innowacyjne podejście do prowadzonej działalności wszystkich pracowników,
- profesjonalizm – kluczowy w obsłudze klientów,
- ukierunkowanie na klienta – szybkie reagowanie,
- praca zespołowa – dotyczy ducha współpracy.

W firmie powstał „Program rozwoju kadr menedżerskich”. Program ten dotyczył rozwoju ambitnych i utalentowanych absolwentów wyższych uczelni. Prowadzenie ich przez określone zadania miało doprowadzić kandydatów do wysokich stanowisk menedżerskich. Uczestnicy programu posiadali własne zespoły projektowe, ustalali cele, zarządzali ludźmi, budżetem i zasobami finansowymi. Przez następne dwa lata dawano im możliwość prowadzenia projektów z kilku firm Grupy ING. Oczekiwano od kandydata **inicjatywy w poszukiwaniu nowych rozwiązań problemów, elastyczności i mobilności**. W pracy ważna była umiejętność dzielenia się wiedzą. W firmie identyfikowano talenty. Talentem w ING jest:

„Każdy pracownik ING, który w odpowiednich warunkach (m.in. szkolenia, coaching), wykazuje ambicje i zdolność rozwoju oraz:

- który stale osiąga doskonałe rezultaty,
- którego profil kompetencji jest zgodny z profilem lidera ING,

- który wnosi znaczącą wartość do działalności biznesowej ING,
- który ma wysokie umiejętności komunikacyjne, jest elastyczny i wykazuje się inicjatywą,
- który jest wzorem dla innych,
- który ma znaczące doświadczenia i wiedzę z obszaru biznesu, w którym działa” (ibidem: 170).

System Zarządzania Talentami w ING składa się z czterech podstawowych zadań.

1. **Identyfikacji talentów** opiera się na wskazaniach przełożonych, zgłoszeniach pracowników, typowaniach menedżera talentu. Menedżerowie oceniają i selekcionują talenty. Gdy profil oceny zgadza się z pożądanym, osoba ta otrzymuje dokument „Indywidualny Plan Rozwoju”. Tam kandydat ocenia siebie, opisuje swoje ambicje i oczekiwania rozwojowe. Kandydat określa siebie także pod kątem pięciu kluczowych obszarów kompetencji wywodzących się z profilu Lidera ING: tworzenie wizji, orientacja na osiągnięcia, budowanie efektywnych zespołów, przedsiębiorczość i orientacja na klienta. Na tej podstawie po uzgodnieniach z menedżerem talentu i przełożonym zapisuje swój plan rozwoju.
2. **Rozwój talentu** jest realizowany poprzez coaching, szkolenia, poszerzanie odpowiedzialności i zadań, zmianę stanowiska.
3. **Plany sukcesji** powstają przy współpracy menedżerów Grupy ING.
4. **Poszukiwanie i dobieranie osób na wolne stanowiska.** W ING istnieje baza talentów zlokalizowana na serwerze w Londynie. Umożliwia ona wyszukiwanie talentów do obejmowania stanowisk w ponadnarodowych strukturach grupy.

Podsumowując te dwa przykłady systemów Zarządzania Talentami należy podkreślić, iż w obydwu firmach stwierdzono, że **każdy pracownik jest utalentowany**. To co jest ważne w obydwu firmach to nacisk na przedsiębiorczość i umiejętność pracy zespołowej. Ponadto innowacyjność i elastyczność jest również silnie podkreślana, co przenosi akcent na działania indywidualne, nawet w takiej instytucji jaką jest bank, gdzie kładzie się nacisk na procedury i zdyscyplinowanie pracowników.

Rozwój wyjątkowych talentów w firmach biznesowych – wskazówki socjotechniczne

Biorąc pod uwagę konkluzje z teorii T. Scheffa oraz używając naszej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi można sformułować próbnie następujące wskazówki dla rozwoju talentów w organizacjach biznesowych:

- Wielki talent wymaga **odpowiedniej instrukcji opartej na spontanicznych zachowaniach**.

- Firmy powinny zaakceptować i nagradzać spontaniczne działania utalentowanych pracowników, które nie zawsze są zgodne z istniejącymi regulacjami i procedurami czy stereotypami (tzw. głupie pomysły). Pracownicy nie powinni obawiać się nowych, spontanicznych pomysłów.
- Należy stworzyć odpowiedni system informacji zwrotnych, które otrzymują uzdolnieni pracownicy od swych opiekunów. Można to osiągnąć przez odpowiednie systemy permanentnych szkoleń i coachingu, ocen, planowania karier, w których wzmacnia się pozytywnie pracowników w zakresie ich spontanicznych i opartych na intuicji nowych rozwiązań. Instruktorami powinni być, jak już stwierdzono, wyodrębnieni w danej konkretnej dziedzinie liderzy (mistrzowie w swej dziedzinie), których można nazwać menedżerami talentów.
- Powinna być stworzona ponadto odpowiednia kultura organizacyjna, która promuje dobry nastrój, humor, pewną swobodę i twórczość oraz która jest otwarta na wybitne zdolności i kreatywną inteligencję swych pracowników. Śmiech w pracy jest dobrym niewerbalnym wskaźnikiem satysfakcji pracowników i nieformalnej atmosfery w miejscu pracy.
- Należy budować wysoka samooceną pracowników unikając kontroli zachowań i karania poprzez zawstydzanie i wzbudzanie zakłopotania czy wstydu, będącego wstępem do zachowań konformistycznych i/lub lamentowania, a często i agresji połączonej z zemstą. Można to osiągnąć głównie za pomocą nagradzania unikając jeśli to możliwe, karania pracowników. W ten sposób możemy uniknąć lamentowania, które jest bardzo destrukcyjne dla procesu motywowania pracowników. Talenty nie rozwijają się w pułapkach uczuciowych, atmosferze wstydu czy nawet upokorzenia oraz lamentowania.

Podsumowanie

To co ważne w rozwoju talentów we współczesnych firmach, to umożliwienie w procesie socjalizacji wtórnej, by wszyscy pracownicy mogli wejrzeć w siebie i odkryć swoją „pierwotną jaźń”. Jest to korzystne nawet, wtedy gdy odkrywają, że ich zainteresowania nie są dostosowane do wymogów i celów firm w których pracują. Stworzenie dobrej atmosfery (klimatu organizacyjnego) oraz odpowiednich struktur organizacyjnych (samodzielnych i w jakimś stopniu autonomicznych zespołów) dla odkrywania swych intuicji jest warunkiem koniecznym dla identyfikowania, rozwoju i zatrzymania talentów w organizacji. Przeczucia, intuicje, genialne przebliski myśli nie są możliwe w strukturach

zależności tłamszących inicjatywę i konformizujących zachowania naszych „talentów”, ale w strukturach umożliwiających „radość tworzenia”, szczególnie nowych idei w nowych warunkach. Narzekanie i lamentowanie odgradza nas od radości i kontaktu z jaźnią pierwotną. Głęboko odczuwana „radość” towarzysząca wykonywaniu określonych czynności zawodowych świadczy o talencie w danej dziedzinie. Wszyscy jesteśmy w jakiś dziedzinach utalentowani, jeśli tak, to w odpowiednich warunkach talenty te mogą być odkryte i mogą się rozwijać. Warunki te dotyczą stworzenie odpowiedniego kontekstu psychospołecznego lub klimatu organizacyjnego pozbawionego praktyk zawstydzania pracowników i zwyczaju narzekania i lamentowania, a wręcz przeciwnie, pełnego praktyk wzmacniających dumę pracowników i podnoszących ich wysoką samoocenę. Nie należy zatem bać się utalentowanych, a nawet genialnych pracowników, to oni bowiem głównie tworzą wartość dodaną w firmie, ale należałoby stwarzać im możliwości rozwoju w codziennych interakcjach (ciągły feedback bezpośredniego opiekuna – mistrza), ciągłym nagradzaniu, i podnoszeniu ich samooceny. Rozwój jednostki wymaga pewnego obszaru wolności, a nie jej tłamszenia i konformizowania zachowań za pomocą procedur zarządzania zasobami ludzkimi z rozwieszonym nad nimi „sztandarem nauk społecznych”.

Literatura

- Borkowska S., 2004, *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.
- Biblia Tysiąclecia*, 1980, Poznań-Warszawa: Wydawnictwo Pallotinum.
- Chomsky N., 1977, *Lingwistyka a filozofia: współczesny spór o filozoficzne założenia teorii języka*, Warszawa: PWN.
- Chomsky N., 1982, *Zagadnienia teorii składni*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Chomsky N., 2005, *O naturze i języku*, Poznań: Axis.
- Doktór K., 2000, *Przedsiębiorstwo, hasło, Encyklopedia socjologii*, t. 3, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Doktór K., 2005, *Przedsiębiorczość w ekonomii i socjologii, Miscellanea Oeconomicae*, Kielce: Wydział Administracji i Zarządzania, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego w Kielcach.
- Etamad H., 2004, *International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory*, *Journal of International Entrepreneurship* 2: 5-59.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ford H., 1924, *Moje życie i dzieło*, Warszawa: Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska”.
- Koładkiewicz I., 2004, *Co decyduje o sukcesie? Doświadczenia menedżerów – założycieli przedsiębiorstw – liderów?* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.
- Kwiecień K., 2004, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.

- Maślanka K., Skudlik T., 2004, *ING inwestuje w talenty* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPiSS.
- Merton R., 1968, *The Matthew Effect in Science*, *Science* 159 (3810): 56-63.
- Morita A., 1990, *Made in Japan*, New York, Tokyo: Weatherhill.
- Radkiewicz W. i Kośmicki E., 1995, *Przedsiębiorca i gospodarka. Refleksje ekonomiczne i socjologiczno-historyczne* [w:] E. Kośmicki, W. Janik (red.), *Socjologia gospodarki. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Poznań: Akademia Rolnicza,.
- Scheff Th., 1990, *Microsociology. Discourse, Emotion and Social Structure*, Chicago, London: Chicago University Press.
- Scheff Th. and S. Retzinger, 1991, *Emotions and Violence*, Lexington: Lexington Books,.
- Scheff Th., 1994, *Bloody Revenge*, Boulder: Westview Press.
- Scheff Th., S. Retzinger, 1997, *Shame, Anger and the Social Bond: A Theory of Sexual Offenders and Treatment*, *Electronic Journal of Sociology*, No. 1, September <http://www.sociology.org/content/vol003.001/sheff.html?PHPSESSID=c9f51dc378f1da0b2c543eb69f623250> (09.09.2006).
- Schumpeter J.A., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: PWN.
- Strużyna J. (red.), 2004, *Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie*, Katowice: Wydawnictwo Gnome.
- Sułkowski Ł. (red.), 2005, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Toruń: TNOiK, Wydawnictwo Dom Organizatora.