

*Grażyna Broniewska\**

## **Inteligencja emocjonalna w organizacji on-line**

### **1. Wprowadzenie**

Na przełomie XX i XXI, w czasie burzliwych przemian technologicznych, zaczęła wyłaniać się koncepcja zarządzania organizacjami on-line, której przydano nazwę *virtual management*. Celem rozważań będzie dokonanie analizy specyficznego obszaru „*wirtualnej inteligencji emocjonalnej*.” Szukając predyktorów sukcesów w zarządzaniu, w artykule wskazano na przydatność koncepcji inteligencji wielorakiej, zwłaszcza zaś EQ - inteligencji emocjonalnej. EQ stanowi bowiem inny rodzaj umiejętności niż inteligencja racjonalna, którą opisano na początku XX w. i mierzono współczynnikiem IQ - *Intelligence Quotient* (tab.1).<sup>1</sup>

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Szerzej nt. charakterystyki EQ w: Broniewska G., *Inteligencja emocjonalna w pracy kierownika* w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, (red. W. Błaszczak), Wyd. UŁ, Łódź 2008, s.36-44; Broniewska G., *Inteligencja emocjonalna (EQ) i intelektualna (IQ) w zarządzaniu*, *Problemy jakości* 2005, nr 4, s. 25-27.

**Tab. 1. Różnice między EQ i IQ**

<b>DWA RODZAJE INTELIGENCJI: IQ ≠ EQ</b>	
<p><b>Inteligencja racjonalna = IQ</b> (akademicka, umysłu, rozumu, poznawcza, kognitywna) dotyczy umysłu i racjonalnego postrzegania zjawisk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność analizy stanu rzeczy</li> <li>• umiejętność syntezy przypadków w wiedzę ogólną</li> <li>• kojarzenie faktów</li> <li>• umiejętność wyciągania wniosków (dedukcja).</li> </ul>	<p><b>Inteligencja emocjonalna = EQ</b> (inteligencja serca, personalna, elastyczność ego) pomaga zrozumieć siebie i innych ludzi, umożliwia procesy komunikowania się, stanowiące esencję świadomego życia i działania ludzi. Jej rdzeniem jest serce i uczuciowe podejście do otoczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kompetencje osobiste</b> (rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków)</li> <li>• <b>kompetencje interpersonalne</b> (rozumienie innych. organizowanie współdziałania).</li> <li>• <b>kompetencje prakseologiczne</b> (podołanie zadaniom, dążenie do osiągnięć, wytrwałość w realizacji celów)</li> </ul>
<p>O wysokości IQ w dużym stopniu decydują predyspozycje genetyczne. IQ od 85 do 115 pkt. wskazuje na średnią inteligencję. Z wiekiem IQ może się zmienić ≤ 20% .</p>	<p>Inteligencja emocjonalna (EQ) jest w dużej mierze wyuczona. Jej poziom może w czasie życia może być różny, można go bowiem zmieniać i podwyższać. Dorastanie emocjonalne to proces trwający całe życie.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

## 2. Przedsiębiorstwo wirtualne, czyli jakie?

Powodem wyłonienia się organizacji wirtualnych (on-line) były zarówno istotne zmiany technologiczne (integracja rozwiązań informatycznych i telekomunikacyjnych wpływająca na większą wydajność; skalowalność i mobilność systemów teleinformatycznych) jak i rynkowe (globalizacja rynków, produktów i zasobów oraz dominująca rola klienta wspomagana nasilającym się zjawiskiem konkurencji pociągającym za sobą rozpowszechnienia wyrobu wirtualnego).<sup>1</sup> Definiując organizację on-line wskazuje się na zakres (obszar) jej

<sup>1</sup> Zimmewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999, s. 93; Brzozowski M., Organizacja wirtualna, PWE, Warszawa 2010; Najda-Janoszka M., Organizacja wirtualna, Difin, Warszawa 2010.

występowania, wyróżniając organizację wirtualną ujmowaną wąsko i szeroko:<sup>2</sup>

- *W ujęciu wąskim* - w wymiarze fizycznym istnieje najczęściej centrala i wyodrębnione jednostki, zaś wirtualnymi pozostają połączenia – relacje między nimi;
- *W ujęciu szerokim* – organizacja nie posiada swojego fizycznego wymiaru, ale istnieje formalnie, skupiając rozmaite jednostki połączone tylko na czas realizacji określonego zadania. Po jego realizacji następuje rozwiązanie powiązań i zniknięcie organizacji wirtualnej z rynku.

### **3. Inteligencja emocjonalna w organizacji wirtualnej.**

W literaturze na temat *virtual management* marginalnie ujmuje się problem wirtualnej inteligencji emocjonalnej. Tymczasem odgrywa ona istotną rolę w procesie międzyludzkiej komunikacji za pomocą współczesnych technologii, a twórca pojęcia wirtualnej inteligencji emocjonalnej, Ruggero Rossi de Mio, twierdzi, że dzięki niej „zespoły wirtualne świadome są emocji oraz zdolne są do ich regulowania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Regulacja ta zachodzi poprzez kanały wirtualne i w wirtualnej przestrzeni”.<sup>3</sup> W sferze zachowań ludzi w organizacji zachodzą jednak rozmaite trudności, Wskazano na nie oraz na kierunki ich minimalizacji w tabeli 2.

---

<sup>2</sup> Knosala R. (red.), Komputerowo zintegrowane zarządzanie, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 2000, s. 94-95.; Brzozowski M., Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej, w: Management Forum 2010: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, Wyd. Katedra Teorii Zarządzania SGH, Warszawa 2006, s. 10-12.

<sup>3</sup> Rossi de Mio R., On defining Virtual Emotional Intelligence, European Conference on Information Systems, Gdańsk 2002, s. 1125.

**Tab. 2. Relacje interpersonalne w organizacjach wirtualnych**

<b>Problemy:</b>			
<i><b>Permanentna niepewność i niedobór informacji.</b></i>	<i><b>Brak komunikacji bezpośredniej i nieformalnych interakcji.</b></i>	<i>Spadek dynamiki i intensywności grupowych procesów oraz marginalizacja modelowania społecznego.</i>	<i>Realizacja funkcji motywowania i kontroli</i>
<b>Wytyczne do rozwiązania:</b>			
- personel o wysokiej tolerancji niepewności,  - przyjęcie kodu komunikacji i precyzji języka pisanego.	- personel o rozwiniętej „samosterowalności,”  - samo motywacja,  - okresowe spotkania integracyjne.	- priorytetowa rola zaufania,  - personel o orientacji kooperacyjnej,  - formalne wymogi dzielenia się wiedzą.	- wysoka świadomość wagi zadania,  -możliwość samorealizacji  -jasność ról i wzajemna pomoc.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Workman M., Kahnweller W., Bommer W., *The Effects of Cognitive Style and Media Richness on Commitment to Telework and Virtual Teams*, "Journal of Vocation Behaviour", 2003, no 63; Opolska A., Karbowski A., Cichocki M., *Wirtualna inteligencja emocjonalna*, e-mentor, 2009, nr 2 (30); Żukowska – Budka J., *Odmiennie ujęcie funkcji motywacji oraz kontroli w organizacji wirtualnej*, w: *Management Forum 2020. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa 2006

**Problem 1:** *Permanentna niepewność i niedobór informacji.*  
Komunikacja wirtualna narażona jest na znaczną utratę informacji, w porównaniu z komunikacją bezpośrednią, bowiem w wyniku pomijania komunikatów niewerbalnych, mogą zachodzić trudności związane z interpretacją subtelnych emocji zawartych w przekazywanych komunikatach ustnych.

#### Kierunek 1.1.

Do pracy w takim środowisku lepiej wydają się być predysponowane osoby o wysokiej emocjonalnej i poznawczej tolerancji niepewności. Zatrudnienie ich będzie możliwe, o ile znajdziemy i zastosujemy odpowiednie narzędzie psychologiczne dla rozpoznania tych właśnie cech osobowościowych kandydatów do pracy.

#### Kierunek 1.2.

Pozytywną konsekwencją ograniczenia mowy ciała w przekazie pisanym może być jednak skupienie się na konieczności posługiwania się językiem precyzyjnym i zrozumiałym oraz unikanie niejasności, stanowiących potencjalne źródło konfliktów. Wymuszona poprzez brak kontaktu bezpośredniego precyzyjna informacja staje się wobec tego informacją bardziej merytoryczną i na tyle nieobciążoną subiektywizmem, na ile pozwalają weryfikowane na bieżąco źródła informacji. Pomocnym może tu również być wprowadzenie ujednoliconego kodu komunikacji.<sup>4</sup> Oznacza to zarówno ustalenie języka, w którym prowadzone będą prace (najczęściej jest to angielski) jak i określenie reguł używania języka fachowego, odpowiedniego dla danej branży. Zaleca się również użycie wizualnych, graficznych środków wyrazu (piktogramy, rysunki, tabele, wykresy).

Problem 2: *Brak komunikacji bezpośredniej i nieformalnych interakcji.* Praca wirtualna nie sprzyja powstawaniu nieformalnych interakcji pomiędzy uczestnikami projektu, a nawet przyczynia się do ukształtowania subiektywnego poczucia izolacji i alienacji wśród członków zespołu projektowego.

#### Kierunek 2.1.

Bardziej zadowolone z pracy w projekcie wirtualnym mogą być osoby o rozwiniętych zdolnościach „wewnętrzsterowalności”, czyli do samoregulacji, samokontroli i samo motywacji.<sup>5</sup> Tym niemniej wszystkim potrzebne są mechanizmy motywacyjne zawierające systemy wsparcia i przeciwdziałania alienacji. Najlepiej, gdyby członkowie sieci mieli możliwość kontaktu z zewnętrznym doradcą, występującym w roli niezależnego koordynatora.

---

<sup>4</sup> Opolska A. i in.: op.cit.;

<sup>5</sup> Tamże, oraz Workman M. i in., op.cit.

### Kierunek 2.2.

Koordynator taki mógłby również wzmacniać zadowolenie z pracy różnego typu pozytywnymi ocenami i komunikatami. Psychologowie konstatują również, że jednostki pracujące w trybie wirtualnym często mają wyższą satysfakcję z pracy, a także znacznie lepiej radzą sobie z sytuacjami kryzysowymi i komunikowaniem się, aniżeli ich odpowiednicy w tradycyjnie działającym przedsiębiorstwie.<sup>6</sup> Wnioskuje wobec tego, że często podkreślany problem alienacji (wyobcowania) jednostek zostaje częściowo zniwelowany. Nie wygląda to jednak jednakowo u osób z różnymi cechami osobowości i charakteru i może być trudniejsze dla osób otwartych, społecznych, ekstrawertycznych, dla których istotne znaczenie mają kontakty osobiste.

### Kierunek 2.3.

Dla grona osób bardziej pro społecznych, pomocnym może być wprowadzenia praktyki okazjonalnych spotkań integracyjnych, w niezbyt dużych grupach. Zachętą do indywidualnej komunikacji będą też wideokonferencje oraz stała wymiana pomysłów i doświadczeń.

Problem 3: *Spadek dynamiki i intensywności grupowych procesów oraz marginalizacja modelowania społecznego.* Ludzie, przyglądając się zachowaniom innych, przyswajają sobie wiedzę o otoczeniu społecznym, uczą się norm i wartości przyjętych w pewnej zbiorowości, by w końcu nabyć istotnych sprawności komunikacyjnych. W wyniku tzw. modelowania społecznego tworzy się spoistość grupy, która uważana jest za jedną ze zmiennych decydujących o sukcesie realizowanego przedsięwzięcia zespołowego<sup>7</sup>. W warunkach projektu wirtualnego wzajemne przyglądanie się sobie i swojej pracy jest jednak utrudnione, gdyż członkowie organizacji tworzą raczej luźną zbiorowość a częstotliwość ich wzajemnych kontaktów jest mocno ograniczona. Konsekwencją jest wolniejszy proces tworzenia wzajemnego zaufania, czynnika kluczowego w procesie wzajemnej wymiany informacji.

---

<sup>6</sup> Skarżyńska K., Henne K., Szczęście on Line, Charaktery–portal psychologiczny, sierpień 2005 ([www.charaktery.eu/artykuly/Codziennosc/521/Szczescie-online](http://www.charaktery.eu/artykuly/Codziennosc/521/Szczescie-online)).

<sup>7</sup> Rossi de Mio R., op. cit.

Kierunek 3.1.

Akcent w pracy powinien być położony na zaufanie. Stanowi ono, bowiem podstawę sprawnego funkcjonowania organizacji wirtualnej, a jego brak może być zagrożeniem dla osiągnięcia zamierzonych celów.<sup>8</sup>

Kierunek 3.2.

Szczególnie predysponowane do takiej pracy są osoby o orientacji kooperacyjnej, czyli nastawione na współpracę, ponieważ mogą one dynamizować proces wymiany wiedzy.

Kierunek 3.3.

Wsparciem winno być również utworzenie formalnych ram okresowej wymiany informacji (i dzielenia się wiedzą) między członkami zespołu wirtualnego.

Problem 4: *Realizacja funkcji motywowania i kontroli*. Ponieważ w organizacji wirtualnej praca odbywa się samodzielnie, bez osobistego kontaktu z innymi członkami zespołu, domniemywać można również narastania trudności w realizacji funkcji motywacji i kontroli. Rodzi się pytanie czy poziom samo motywacji i samokontroli będzie wystarczający bez wsparcia zewnętrznego?

Kierunek 4.1.

Taki charakter pracy ma jednak również dobre strony, wymusza bowiem określoną determinację w działaniu, samodzielność oraz wysoką świadomość istoty i realizowanego zadania.<sup>9</sup> Konieczność przekazywania sobie precyzyjnej, merytorycznej i nieobciążonej subiektywizmem informacji może stanowić motywacyjny czynnik zespołu,<sup>10</sup> wzmacniany partycypacją w podejmowaniu decyzji. Podkreśla to również prof. K. Perechuda, który uważa, że uczestnicy organizacji wirtualnej posiadają w dużym stopniu cechy samo motywacji,

---

<sup>8</sup> Por.: Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

<sup>9</sup> Por.: Perkowski R., Szymanowski W., Cykl życia i efektywność przedsiębiorstw wirtualnych na podstawie badań, w: Informacja w społeczeństwie XXI wieku. Monografie i Opracowania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

<sup>10</sup> Żukowska – Budka J., op.cit.

---

samoorganizacji, samokierowania samo nawigowania oraz samosterowania.<sup>11</sup>

Kierunek 4.2.

Wydaje się również, że zasadniczym motywatorem nie są profity finansowe, (choć pracujący tu uczestnicy z racji swoich kwalifikacji zarabiają powyżej przeciętnej płacy krajowej) lecz możliwość samorealizacji, zdalne relacje interpersonalne oraz skuteczne dążenie do obranego celu.<sup>12</sup>

Kierunek 4.3.

Czynnikiem umożliwiającym właściwą realizację zadań bez nadmiernego systemu kontroli staje się z kolei przejrzyste określenie wzajemnych oczekiwań oraz jasność ról, a także wzajemna pomoc pracowników w problematycznych sytuacjach. U podłoża właściwego systemu kontrolnego znajdujemy wobec tego zaufanie, które zresztą samo w sobie stanowi silny czynnik motywacyjny. Zaufanie, na które wskazywano już jako podstawę sprawnego funkcjonowania i motywacji, musi jednak wynikać ze wzajemnego szacunku, lojalności i dojrzałości partnerów.

#### 4. Zakończenie

Zarządzanie realizowane w warunkach gospodarki postindustrialnej wymaga odwagi w zerwaniu z przeszłością, m.in. poprzez wdrażanie sieciowych powiązań kooperacyjnych. Rozwój tej sfery postępuje szybko, można więc przypuszczać, że w ciągu kilkunastu lat elementy organizacji wirtualnej znajdą się w większości dziedzin ludzkiej działalności. Dlatego też firmy i kierujący nimi menedżerowie winni zainteresować się rozwiązaniami ułatwiającymi koordynację w organizacji wirtualnej, pamiętając jednak cały czas o podmiotowym a nie przedmiotowym podejściu do człowieka oraz stwarzając mu warunki do samorealizacji i rozwoju zarówno kompetencji zawodowych jak i emocjonalnych. W tym celu wskazuje się na znaczenie „*wirtualnej inteligencji emocjonalnej*”, czyli zdolności do poznawczej i emocjonalnej adaptacji

---

<sup>11</sup> Por.: Perechuda K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, Placet, Warszawa 2000; Perechuda K., Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych, AE Wrocław, 2005

<sup>12</sup> Żukowska – Budka J., op.cit.



do warunków współpracy ludzi w organizacji sieciowej, wirtualnej. Wśród palety zagadnień związanych z zarządzaniem znajdujemy również specyficzne problemy, jakie może nieść ze sobą wirtualna forma ludzkiej współpracy. Wydaje się, że wyznacznikami możliwości zastosowania inteligencji emocjonalnej dla rozwoju organizacji wirtualnej i osób w niej zrzeszonych jest przede wszystkim wzajemne zaufanie, a poza tym poznawcza i emocjonalna tolerancja niepewności, „wewnętrzsterowalność” oraz orientacja kooperacyjna. Analizując (wskazane w tab.1.) trzy grupy kompetencji emocjonalnych, uzasadnioną również wydaje się teza, że w organizacji wirtualnej szybciej odnajdą się osoby o wysokim poziomie kompetencji osobistych i prakseologicznych. Z kolei wykorzystanie i rozwój kompetencji społecznych (interpersonalnych) może być nieco utrudnione. Dlatego też, ze względu na potrzebę właściwej koordynacji działań i osiągnięcia efektu synergicznego, potrzebna jest tu szczególna troska i wsparcie.

Reasumując, widać, że jej członkowie organizacji on-line, chociaż zagrożeni negatywnymi skutkami samodzielnej, fizycznie odizolowanej pracy, napotykać jednak na liczne pozytywy takiego rozwiązania. Trzeba jednak brać pod uwagę, że relacje między wadami i zaletami tego typu pracy odczuwane są w dużej mierze subiektywnie, w zależności od cech charakterologicznych osób wykonujących taką pracę.

#### Bibliografia

1. Broniewska G., Inteligencja emocjonalna (EQ) i intelektualna (IQ) w zarządzaniu, Problemy jakości 2005, nr 4,
2. Broniewska G., Inteligencja emocjonalna w pracy kierownika w: Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości, W. Błaszczak (red.) Wyd. UŁ, Łódź 2008
3. Brzozowski M., Organizacja wirtualna, Wyd. PWE, Warszawa 2010
4. Brzozowski M., Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej, w: Management Forum 2010: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, Wyd. Katedra Teorii Zarządzania SGH, Warszawa 2006
5. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych, Wyd. Difin, Warszawa 2007
6. Knosala R.(red.), Komputerowo zintegrowane zarządzanie, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 2000
7. Najda-Janoszka M., Organizacja wirtualna, Difin, Warszawa 2010

8. Opolska A., Karbowski A., Cichocki M., Wirtualna inteligencja emocjonalna, e-mentor.edu.pl, Czasopismo Internetowe SGH, Warszawa, 2009, nr 2 (wyd.30)
9. Perechuda K., Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005
10. Perehuda K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, Wyd. Placet, Warszawa 2000
11. Perkowski R., Szymanowski W., Cykl życia i efektywność przedsiębiorstw wirtualnych na podstawie badań, w: Informacja w społeczeństwie XXI wieku. Monografie i Opracowania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009
12. Rossi de Mio R., On Defining Virtual Emotional Intelligence, European Conference on Information Systems, Gdańsk 2002
13. Skarżyńska K., Henne K., Szczęście on Line, Charaktery–portal psychologiczny, sierpień 2005 (www.charaktery.eu)
14. Workman M., Kahnweiler W., Bommer W., The Effects of Cognitive Style and Media Richness on Commitment to Telework and Virtual Teams, Journal of Vocation Behaviour, 2003, no 63
15. Żukowska – Budka J., Odmienne ujęcie funkcji motywacji oraz kontroli w organizacji wirtualnej, w: Management Forum 2020. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, Katedra Teorii Zarządzania SGH, Warszawa 2006

Grażyna Broniewska

### **Emotional Quality in network services**

(Summary)

The incidence of network services in business environment necessitated a revision of heretofore used management methods. In consequence a virtual management concept was developed. Moreover, for the purpose of virtual organization, new communication systems have been worked adds up with their advantages but also threats. To fight those threats it is necessary to get acquainted with a specific category of emotional intelligence called "virtual emotional intelligence". Through a review of existing in literature definitions on EQ (Emotional Quality, Emotional Intelligence Quotient) - which encompasses intrapersonal, interpersonal and praxeological competences - this study identifies utility of those skills for the employees emotional and cognitive process of adaptation to conditions specific for virtual distance work.