



Munich Personal RePEc Archive

Virtual emotional intelligence

Opolska, Agata and Karbowski, Adam and Cichocki, Michał

Warsaw School of Economics, University of Warsaw

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69607/>

MPRA Paper No. 69607, posted 21 Feb 2016 20:44 UTC

Wirtualna inteligencja emocjonalna¹

Zaskakująco mało prac naukowych poświęcono wirtualnej inteligencji emocjonalnej, która odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie międzyludzkiej komunikacji za pomocą technologii informacyjnych oraz komunikacyjnych. Niniejsze opracowanie stanowi próbę wypełnienia tej luki badawczej.

Opracowanie rozpoczyna się wstępnym przeglądem literatury na temat pojęcia „inteligencja emocjonalna”, a także powstałych wokół niego kontrowersji. W dalszej części opisano procesy nasilającej się wirtualizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W końcu zaproponowano model inteligencji emocjonalnej, który uwzględnia czynniki osobowościowe, decydujące w dużej mierze o sukcesie przedsięwzięcia realizowanego w środowisku wirtualnym.

Surprisingly small number of research papers were devoted to virtual emotional intelligence that plays a significant role in the process of interpersonal communication enabled by ICT technologies. The following work is aimed at filling this research gap. The paper begins with a brief discussion of emotional intelligence concept. Further, the processes of intensifying virtualization in enterprise management are elaborated. Finally, the original model of virtual emotional intelligence has been proposed.

Inteligencja emocjonalna

Pojęcie „inteligencja emocjonalna” (EQ) wzbudziło w ostatnich latach duże zainteresowanie. Pojawiło się nie tylko w literaturze naukowej, ale również w poczytnych magazynach, poradnikach i prasie codziennej, a sławę zawdzięcza znanej publikacji D. Golemana pt. *Inteligencja emocjonalna*². Podstawą popularności EQ jest wzrastające zapotrzebowanie na odnalezienie trafniejszych predyktorów sukcesu zawodowego i osiągnięć życiowych, innych niż zdolności „akademickie”. Inteligencja emocjonalna, traktowana jako rodzaj mądrości, jest „uzupełnieniem” wysokiego ilorazu inteligencji. Można skłonić się do stwierdzenia, że na

¹ Artykuł został opublikowany w czasopiśmie *e-mentor*, 30, 37-43.

² D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

sukces życiowy składa się współpraca serca i głowy³. Ważne jest, aby zintegrować somatyczno-emocjonalny język ciała i umieć z nim współgrać. Współpraca ta jest niezwykle ważna.

Zasugerowano, że inteligencja emocjonalna, obok innych predyspozycji indywidualnych, może pozwolić przewidzieć zachowanie człowieka⁴. Nawet jeśli inteligencja emocjonalna i związane z nią kompetencje społeczno-emocjonalne nie stanowią, same przez się, wyznacznika sukcesów życiowych, to z pewnością rozumienie samego siebie, trafne odczytywanie własnych stanów emocjonalnych oraz umiejętności samoregulacyjne ułatwiają człowiekowi mobilizowanie się do pracy i zwalczanie napotykanymi trudnościami⁵. Inteligencja emocjonalna obejmuje zdolności znacząco różne od tych, które składają się na tradycyjnie rozumianą inteligencję poznawczą. Istotny jest jednak fakt, że obie są ze sobą powiązane.

Nie powstała dotychczas jednoznaczna definicja inteligencji emocjonalnej, jednakże badacze są zgodni co do tego, że emocje, które od narodzin towarzyszą naszemu życiu, służą jako system alarmowy wszelkich zmian zachodzących w jednostce i jej otoczeniu, kształtują i wspomagają myślenie, kierując uwagę na to, co ważne i pomagają lepiej zrozumieć to, co się w nas dzieje. Emocje są ważnym i nieodłącznym elementem doświadczenia indywidualnego każdego człowieka, a właściwie rozumiane i wykorzystywane, zdaniem Golemana, pozwalają jednostce kierować własnym życiem⁶.

Poprzez inteligencję emocjonalną najczęściej rozumie się zbiór zdolności warunkujących trafne wykorzystywanie emocji przy rozwiązywaniu problemów, głównie społecznych. Jest to złożona całość zachowań, umiejętności, wierzeń i wartości, umożliwiających skuteczne realizowanie własnej wizji i misji⁷. Inaczej rzecz ujmując, jest to ogół zdolności warunkujących efektywność przetwarzania informacji. Powszechnie inteligencja emocjonalna utożsamiana jest ze zbiorem dyspozycji, obejmującym: zdolności, motywację i wytrwałość w dążeniu do celu pomimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odraczania ich zaspokojenia, regulowania nastroju i niepoddawania się zmartwieniom „upośledzającym” zdolność myślenia i empatię. Zdaniem Golemana, ten zbiór cech jest w większym stopniu odpowiedzialny za powodzenie człowieka, zarówno w życiu

³ S. Konrad, C. Hendl, *Inteligencja emocjonalna*, Videograf II, Katowice 2005.

⁴ A. Jaworowska, A. Matczak, *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2001.

⁵ A. Jaworowska, A. Matczak, *Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej PKIE. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.

⁶ T. Maruszewski, E. Ścigała, *Emocje – aleksytymia – poznanie*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1998.

⁷ P. Merlevede, D. Bridoux, R. Vandamme, *Rozwój inteligencji emocjonalnej. 7 kroków do wewnętrznej przemiany*, Helion, Gliwice 2008.

zawodowym, jak i prywatnym, niż iloraz inteligencji. Inteligencja emocjonalna ułatwia radzenie sobie ze stresem, osiągnięcie wytyczonych celów, sprzyja odczuwaniu satysfakcji z życia.

Inteligencja emocjonalna stanowi więc szereg pozapoznawczych kompetencji i umiejętności, które umożliwiają radzenie sobie z wymaganiami stawianymi przez otoczenie. Jak już wspomniano, pojęcie „inteligencja emocjonalna” zawdzięcza swoją popularność Golemanowi, choć nie jest on, wbrew powszechnemu przekonaniu, jego autorem. Twórcami tego terminu są: P. Salovey i J.D. Mayer⁸. Opisali oni inteligencję emocjonalną jako umiejętność kontrolowania własnych i cudzych emocji, ich rozumienia i rozróżniania. Do umiejętności związanych z tym pojęciem zaliczyli: zdolność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, ekspresji emocjonalnej oraz skutecznego wykorzystywania uczuć w rozwiązywaniu problemów. Goleman poszerzył ten zestaw cech, uznając ludzi wytrwałych w dążeniu do celu, opornych na frustrację i stres, empatycznych i sprawnie podejmujących decyzje za obdarzonych tym rodzajem inteligencji⁹. P. Salovey i J.D. Mayer, twierdzą, że jedynie „dostęp” do emocji i zainteresowanie się nimi mogą spowodować nauczenie się czegoś o nich. Inteligencja emocjonalna przejawia się nie tylko w codziennym życiu, ale także w sytuacjach kryzysowych, takich jak na przykład zwolnienie z pracy, żałoba czy rozwód¹⁰.

Na koniec należy zauważyć, że zdobywanie wiedzy o emocjach zaczyna się w dzieciństwie i trwa przez całe życie¹¹. Istotny zatem wydaje się fakt, iż inteligencja emocjonalna jest zdolnością, której można się nauczyć.

Inteligencja emocjonalna i wirtualna a praktyka *virtual management*

Inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w działalności gospodarczej i funkcjonowaniu firm, ponieważ ten rodzaj inteligencji jest odpowiedzialny za wszelkie interakcje, w jakie wchodzi między sobą pracownicy. W pełni uzasadnione jest więc stwierdzenie, że inteligencja ta warunkuje stosunki społeczne między zatrudnionymi, a ponadto jest ważną zmienną w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego zostanie przedstawiony jeden ze współczesnych trendów w dziedzinie zarządzania, jakim jest *virtual*

⁸ J.D. Mayer, P. Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna?*, [w:] P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Rebis, Poznań 1999.

⁹ D. Goleman, dz. cyt.

¹⁰ G. Bharwaney, *Twoje emocjonalne ja. Jak podnieść swoje EQ*, Helion, Gliwice 2008.

¹¹ T. Maruszewski, *Pamięć autobiograficzna jako podstawa tworzenia doświadczenia indywidualnego*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

management, ściśle powiązany z inteligencją emocjonalną oraz wirtualną inteligencją emocjonalną.

Źródłem zmian w tradycyjnym modelu zarządzania jest postęp technologiczny, przede wszystkim w dziedzinie informatyki. Pojawienie się internetu, a wraz z nim usług sieciowych (strony WWW, komunikacja *instant messaging*, poczta elektroniczna, sklepy i usługi działające online), zrewolucjonizowało sposób, w jaki biznes może być prowadzony. Przed przedsiębiorcami otworzyły się zupełnie nowe możliwości, jednak te nowe uwarunkowania spowodowały jednocześnie, że dotychczasowe metody zarządzania wymagają rewizji. Konieczność ta wynika z charakteru współczesnych rynków – niezwykle złożonych i dynamicznych, o bardzo silnej konkurencji, zglobalizowanych i połączonych. *Virtual management* lepiej odpowiada wyzwaniom współczesności, cechującej się skokowymi zmianami i niezwykle silną konkurencją¹². Inaczej mówiąc, zmiany te zaszły z powodu wykształcenia się gospodarki opartej na wiedzy, która powstała dzięki postępowi technologicznemu. To wiedza jest teraz źródłem przewagi konkurencyjnej.

Firmy przeniosły (i nadal przenoszą) część (a niekiedy całość¹³) swoich operacji do świata wirtualnego. To w znaczny sposób zmieniło sposób ich funkcjonowania. Pojawiły się także nowe problemy. W takim świecie coraz większą rolę odgrywają struktury wirtualne, będące rezultatem postępu w dziedzinie technologii informatycznych. Funkcjonują też takie pojęcia, jak: wirtualne biuro, wirtualny zespół czy nawet wirtualna firma¹⁴. Na gruncie teoretycznym nowe podejście w zarządzaniu wspierają nauki zajmujące się złożonością (np. teoria chaosu), które umożliwiają zupełnie nowe spojrzenie na kwestie ekonomiczne oraz społeczne¹⁵.

Samą organizację wirtualną charakteryzuje łączenie kompetencji (ludzi bądź jednostek biznesowych) na określony czas, aby wykonać konkretne zadanie. Kiedy cel zostanie zrealizowany, powiązania te „ustają” i są zastępowane przez inne¹⁶.

¹² J.J. Murphy, *Virtual Management – A New Business Organization Paradigm*, <http://www.calumcoburn.co.uk/articles/virtual-management/>, [20.04.2009].

¹³ Przedsiębiorstwa działające wyłącznie w internecie, niemające nawet stałej siedziby, od dawna nie są już niczym nadzwyczajnym, ale należy mieć na uwadze, że biznes wkraczał do sieci stopniowo. W niektórych przypadkach internet z narzędzia wspomagającego stał się w końcu tym jedynym. Również same rynki przeszły długą ewolucję. Niektóre z nich (np. finansowe) są skomputeryzowane prawie całkowicie. Przykładowo warszawska Giełda Papierów Wartościowych jest rynkiem prowadzonym wyłącznie za pomocą systemów elektronicznych.

¹⁴ J.J. Murphy, dz. cyt.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ M. G. Harvey, J. Palmer, C. Speier, *Virtual Management of Global Marketing Relationships*, „Journal of World Business”, 1998, nr 33(3), s. 263–276.

Pojawił się także nowy rodzaj firm, dla których granice czy odległości są nieistotne – dzięki technologiom telekomunikacyjnym ich działalność uległa globalizacji. Klasyczne jednostki organizacyjne są zastępowane przez zespoły zorientowane na cel, a działalność firmy zorganizowana jest wokół procesów. Jednymi z podstawowych cech takich firm są: nacisk na pracę zespołową, opieranie się na technologiach komunikacyjnych (wirtualnych), elastyczność. Jednostki biznesowe stają się coraz bardziej niezależne – podobnie jak pracownicy, którzy stają się zespołem powoływanym tylko do wykonania określonego zadania. Wśród technologii wykorzystywanych przez opisywane przedsiębiorstwa znajdują się m.in.: telekonferencje, teleshkolenia, poczta głosowa, intranet, oprogramowanie zorientowane na pracę w grupach. Firmy stosują także nowe formy organizacyjne, jak np. pracę na odległość (*telework* i *telecommuting*)¹⁷. Jest to jedna z najważniejszych cech tych organizacji – przestrzeń pracy staje się niejako wirtualna, przestaje być synonimem fizycznego miejsca.

Telecommuting to forma pracy wykonywanej w domu. Niezbędne do jej wykonywania wyposażenie jest dostarczane przez pracodawcę. Takie rozwiązanie pozwala oszczędzić czas na dojazdach do pracy (*commuting*) – stąd jego nazwa. Drugą formą jest telepraca (*telework*), w której obowiązki mogą być wykonywane w miejscu innym niż siedziba firmy i jednocześnie odpowiednio wyposażonym. W obu przypadkach kluczowe jest oczywiście istnienie odpowiednich łączy telekomunikacyjnych, zapewniających kontakt z przedsiębiorstwem¹⁸.

Rola biur w modelu wirtualnego zarządzania zmieniła się do tego stopnia, że jeśli pracownik chce z niego skorzystać, musi najpierw zarezerwować sobie miejsce, jak np. w firmie Accenture¹⁹. W takich przedsiębiorstwach szeroko stosowane są formy pracy na odległość, pojawiają się też zupełnie nowe problemy, jak np. zagadnienie synchronizacji pracy osób znajdujących się w różnych strefach czasowych. Takie wirtualne biuro może się mieścić wszędzie. Pracownik do wykonywania pracy potrzebuje bowiem niezbędnego narzędzia (laptop z dostępem do internetu), a nie konkretnego miejsca. Może on więc pracować w domu, siedzibie firmy, pociągu, kawiarni, hotelu albo gdziekolwiek indziej. Musi mieć tylko zapewniony dostęp do łączy komunikacyjnych. W ten sposób tradycyjna więź między pracownikiem a pracodawcą, jaką była stała siedziba, uległa zerwaniu. Zamiast niej

¹⁷ J.J. Murphy, dz. cyt.

¹⁸ C. Spence, *The Great Office Can Be Virtually Everywhere*, „Fairfield County Business Journal”, t. 37, nr 42, 19.10.1998, s. 17.

¹⁹ J. Marquez, *Connecting a Virtual Workforce*, „Workforce Management”, 22.09.2008, t. 87, nr 15, s. 1.

pojawia się nowa, charakterystyczna cecha pracy – mobilność. Dlatego wiele hoteli wyposaża swoje pokoje już nie tylko w samo łącze internetowe, ale nawet kompletny zestaw komputerowy z drukarką²⁰.

Jeśli chodzi o zespoły wirtualne, to należy podkreślić, że ich powstanie jest powiązane z występowaniem zewnętrznych uwarunkowań, takich jak: wzrost znaczenia komunikacji wewnątrz organizacji, globalizacja oraz wykształcenie się gospodarki opartej na wiedzy²¹. Wardell przedstawia osiem zasad zarządzania zespołami wirtualnymi²²:

- położenie większego nacisku na dobór członków zespołu oraz zarządzanie nimi,
- precyzyjne wyznaczenie jasnego celu zespołu,
- precyzyjne zdefiniowanie kategorii będących przedmiotem działania zespołu,
- położenie nacisku na komunikację, nie dopuszczenie do izolacji członków zespołu,
- pozyskanie do współpracy osób z zewnątrz, które mogą wspomóc zespół,
- wynagradzanie zarówno indywidualnie, jak i w odniesieniu do sukcesu projektu,
- stałe nadzorowanie zespołu pod względem ewentualnych konfliktów i zapobieganie im,
- uczenie się na błędach – wyciąganie wniosków na przyszłość.

Wirtualne formy zarządzania nie ograniczają się bynajmniej do relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem czy pomiędzy samymi pracownikami. Równie dobrze mogą zostać wykorzystane w utrzymywaniu relacji firmy z otoczeniem zewnętrznym, np. z inwestorami. Przedsiębiorstwo może wówczas przygotować prezentacje (w tym filmowe) online, mające na celu zachęcenie inwestorów do kupowania akcji. Prezentacje tego typu są doskonałą metodą na dotarcie do szerokiej grupy odbiorców, a ponadto – ich „nadawcami” mogą być prezesi firm czy ich zarządy²³.

Model wirtualnego zarządzania charakteryzuje się wysoką elastycznością i możliwością szerokiego zastosowania. Może być użyty w różnego typu organizacjach, w tym nawet takich, jak np. stowarzyszenia naukowe (gdzie zresztą doskonale się sprawdza). Również w tym wypadku zastosowanie technik informacyjnych oraz outsourcingu ma podstawowe znaczenie²⁴. Istnieją również inne, niezwykle nowatorskie zastosowania nowego podejścia, jak konstrukcja matematycznych modeli i symulacji komputerowych, mających na

²⁰ C. Spence, dz. cyt.

²¹ J.J. Murphy, dz. cyt.

²² Ch. Wardell, *The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons*, „Harvard Management Update”, listopad 1998, s. 4–5.

²³ A.B. Emrich, *The Virtual Storyteller*, „Grand Rapids Business Journal”, 19 czerwca 2006, s. 3, 12.

²⁴ Np. casus Association for Laboratory Automation; zob. L.C. Chandler, *Virtual Staffing, Actual Success*, „Associations Now”, wrzesień 2008, s. 32–35.

celu przewidywanie zachowań konsumentów czy efektów decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa²⁵.

Dodajmy, że outsourcing wiąże się z rozpatrywanym modelem zarządzania w podwójny sposób. Oprócz tego, że jest jednym z podstawowych rozwiązań, może być także w całości przeprowadzony online, czyli z zastosowaniem metody charakterystycznej dla zarządzania wirtualnego. Istnieją przedsiębiorstwa tworzące platformy internetowe z gotowymi rozwiązaniami dla określonych branż. Przykładem może być platforma zarządzająca nieruchomościami²⁶.

Opisywany model zarządzania niesie ze sobą również nowe problemy i zagrożenia²⁷. Dla firm duże znaczenie ma potencjalne osłabienie więzi ze swoimi pracownikami, co wymaga podjęcia szczególnych starań w tym zakresie (np. krzewienia kultury korporacyjnej, zapewnienia pracownikom większej stabilności poprzez przypisywanie ich do wieloletnich zespołów i projektów). Trzeba ponadto mieć na uwadze fakt, że wprowadzanie zmian w firmach opartych na modelu wirtualnym jest utrudnione. Zagrożeniem może też być niedostateczny kontakt pracowników z szefostwem firmy. Poczucie przynależności jest bowiem niezwykle istotne z punktu widzenia ograniczenia rotacji kadr i zatrzymania utalentowanych pracowników²⁸. Wyzwaniem dla zarządzających jest także problem dystansu między pracownikami oraz rzadziej występujące kontakty „twarzą w twarz”²⁹. Do tego dochodzą problemy natury technicznej, jak wspomniana już synchronizacja między strefami czasowymi. Przedsiębiorstwa szukają odpowiednich rozwiązań, np. wprowadzając komunikatory sieciowe dla pracowników czy firmowe portale społecznościowe, a także poprzez odpowiednią taktykę rekrutacyjną i planowanie karier oraz szkolenia menedżerów z zakresu zarządzania wirtualnego³⁰.

Wszystkie te uwarunkowania powodują, że pracownicy są w coraz większym stopniu „zanurzeni” w świecie wirtualnym. Coraz częściej wchodzą w interakcje z innymi ludźmi wyłącznie poprzez nowoczesne środki komunikacji. Wobec tego doskonale widać, że wirtualna inteligencja emocjonalna ma tak samo duże znaczenie, jak inteligencja emocjonalna w przypadku kontaktów „twarzą w twarz”.

²⁵ Zob. J.A. Byrne, *Virtual Management*, „BusinessWeek”, 21.09.1998, nr 3596, s. 80–82.

²⁶ C. Miller, *Virtual Management*, „Facilities Design & Management”, luty 2008, t. 20, nr 2, s. 44.

²⁷ J.J. Murphy, dz. cyt.

²⁸ J. Marquez, dz. cyt.

²⁹ C. Spence, dz. cyt.

³⁰ J. Marquez, dz. cyt.

Wirtualna inteligencja emocjonalna

Efektywne zarządzanie projektem wirtualnym wymaga skutecznego rozwiązania problemów, jakie może nieść ze sobą ta specyficzna forma współpracy. M. Workman, W. Kahnweiler i W. Bommer³¹ wskazują na trzy źródła potencjalnych trudności w pracy zespołów wirtualnych. Po pierwsze, zespoły takie skazane są na permanentną niepewność i niedobór informacji. Po drugie, praca wirtualna wiąże się ze znacznym ograniczeniem nieformalnych interakcji pomiędzy uczestnikami projektu. Ma to swoje bezpośrednie przełożenie na dynamikę i intensywność grupowych procesów uczenia się w wyniku modelowania społecznego³².

Permanentna niepewność

Komunikacja wirtualna narażona jest na znaczną utratę informacji, w porównaniu z komunikacją bezpośrednią. Przykładowo łącza telefoniczne są w stanie przesyłać jedynie około 37 proc. częstotliwości dźwięku emitowanego przez ludzki głos³³. Z tego powodu użytkownicy telefonii tradycyjnej bądź internetowej mogą doświadczać niemałych trudności we właściwym interpretowaniu subtelnych emocji zawartych w komunikacie³⁴.

Opóźnienia czasowe, związane z przesyłaniem informacji za pomocą nowych technologii, mogą skutkować licznymi nieporozumieniami pomiędzy uczestnikami komunikacji³⁵. Wydaje się zatem, że obecne technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) nie są w stanie przekazać całego bogactwa komunikatów nadawanych przez człowieka. Teza ta dotyczy zwłaszcza komunikatów niewerbalnych.

W konsekwencji projekt wirtualny stanowi stosunkowo ubogie w informacje środowisko pracy. Dlatego też uczestnicy takiego przedsięwzięcia mogą doznawać stanu utrzymującej się niepewności. Można zatem wysnuć hipotezę, że osoby o wysokiej poznawczej i emocjonalnej tolerancji niepewności są szczególnie predysponowane do pracy przy projekcie wirtualnym. Wyzwaniem pozostaje skonstruowanie odpowiedniego narzędzia

³¹ M. Workman, W. Kahnweiler, W. Bommer, *The Effects of Cognitive Style and Media Richness on Commitment to Telework and Virtual Teams*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, nr 63, s. 199–219.

³² A. Bandura, *Social Foundations for Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Nowy Jork 1986.

³³ H. Carr, C. Snyder, *The Management of Telecommunications*, Irwin, Boston 1997.

³⁴ S. Raghuram, *Knowledge Creation in the Telework Context*, „International Journal of Technology Management” 1996, nr 11, s. 859–870.

³⁵ S. Fussell, I. Benimoff, *Social and Cognitive Processes in Interpersonal Communication: Implications for Advanced Telecommunications Technologies*, „Human Factors” 1995, nr 37, s. 228–250.

pomiarowego (w sensie psychologii różnic indywidualnych) dla postulowanej tu dyspozycji osobowościowej.

Ograniczenie nieformalnych interakcji społecznych

Ta cecha pracy wirtualnej stała się przedmiotem licznych badań. Bogata literatura empiryczna³⁶ zgodnie podaje, że praca wirtualna nie sprzyja powstawaniu nieformalnych interakcji pomiędzy uczestnikami projektu. Według U. Konradta i R. Schmooka³⁷ obiektywna redukcja kontaktów koleżeńskich przyczynia się do ukształtowania subiektywnego poczucia izolacji i alienacji wśród członków zespołu projektowego. Taki stan psychiczny może wywierać negatywny wpływ na poziom motywacji w zespole, a w konsekwencji zagrozić efektywnej realizacji przedsięwzięcia. Wydaje się zatem, że w projekcie wirtualnym powinny być zaangażowane osoby o rozwiniętych zdolnościach do samoregulacji, w tym zwłaszcza do samokontroli i samomotywacji. Walter Reckless taką konstelację dyspozycji osobowościowych nazywa „wewnątrzsterownością”³⁸. W związku z powyższym można sformułować hipotezę, że osoby „wewnątrzsterowne” są szczególnie predysponowane do pracy przy projekcie wirtualnym.

Marginalizacja modelowania społecznego

Modelowanie społeczne to uczenie się poprzez obserwację. Odgrywa ono szczególną rolę w procesach grupowych. Ludzie, przyglądając się zachowaniom innych, przyswajają sobie wiedzę o otoczeniu społecznym, uczą się norm i wartości przyjętych w pewnej zbiorowości, w końcu nabywają ważne sprawności komunikacyjne³⁹. W wyniku modelowania społecznego tworzy się spójność grupy (*group cohesion*), która uważana jest za jedną ze zmiennych decydujących o sukcesie realizowanego przedsięwzięcia zespołowego⁴⁰.

Należy jednak zauważyć, że działanie modelowania społecznego możliwe jest, gdy członkowie grupy mogą swobodnie się obserwować. W warunkach projektu wirtualnego

³⁶ N. Ellison, *Social Impacts – New perspectives on Telework*, „Social Science Computer Review” 1999, nr 17, s. 338–356; M. Fritz, S. Narasimhan, H. Rhee, *The Impact of Remote Work on Informal Organizational Communication*, „Telecommuting Proceedings” 1996, s. 1–20.

³⁷ U. Konradt, R. Schmook, *Telework: Stress and Strain in a Longitudinal Study*, „Zeitschrift Fur Arbeits – Und Organisationspsychologie” 1999, nr 43, s. 142–150.

³⁸ H. Sęk, J. Brzeziński, W. Domachowski, S. Kowalik, W. Poznaniak, *Spoleczna psychologia kliniczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

³⁹ J. Kowalczevska, J. Radzicki, M. Kofta (red.), *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁴⁰ R. Rossi de Mio, *On Defining Virtual Emotional Intelligence*, [w:] materiały z konferencji ECIS, Gdańsk, 06.06.2002, s. 1124–1133.

wymóg ten nie jest spełniony. Oznacza to, że uczestnicy takiego przedsięwzięcia mogą pozostać jedynie luźną zbiorowością, a w konsekwencji wolniej tworzyć wzajemne zaufanie, które jest kluczowe dla procesu intensywnej wymiany informacji. Nerozwiany problem zaufania, z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością, zagrozi osiągnięciu projektowych celów. Zaufanie stanowi przecież korzeń sprawnego funkcjonowania organizacji wirtualnej⁴¹.

Trzeba tu także pamiętać, że ludzie różnią się między sobą natężeniem orientacji kooperacyjnej (gotowości do współpracy). W rezultacie w różnym tempie tworzą oni więzi oparte na zaufaniu. Wydaje się zatem, że rozproszone projekty wirtualne powinny składać się z osób o wyraźnie wyostrożonej orientacji na współpracę. Osoby takie dynamizują proces intensywnej wymiany wiedzy w eksploracyjnej fazie przedsięwzięcia biznesowego⁴², w związku z czym są szczególnie predysponowane do pracy przy projekcie wirtualnym.

Trójskładowy model wirtualnej inteligencji emocjonalnej

Zaskakująco mało prac naukowych poświęcono wirtualnej inteligencji emocjonalnej, która odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie międzyludzkiej komunikacji za pomocą technologii ICT. Istniejące definicje wirtualnej inteligencji emocjonalnej niewiele mówią o jej strukturze. Określają ją jedynie funkcjonalnie. Twórca pojęcia wirtualnej inteligencji emocjonalnej, Rossi de Mio, twierdzi, że dzięki niej *zespoły wirtualne świadome są emocji oraz zdolne są do ich regulowania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz osoby. Regulacja ta zachodzi poprzez kanały wirtualne i w wirtualnej przestrzeni*⁴³.

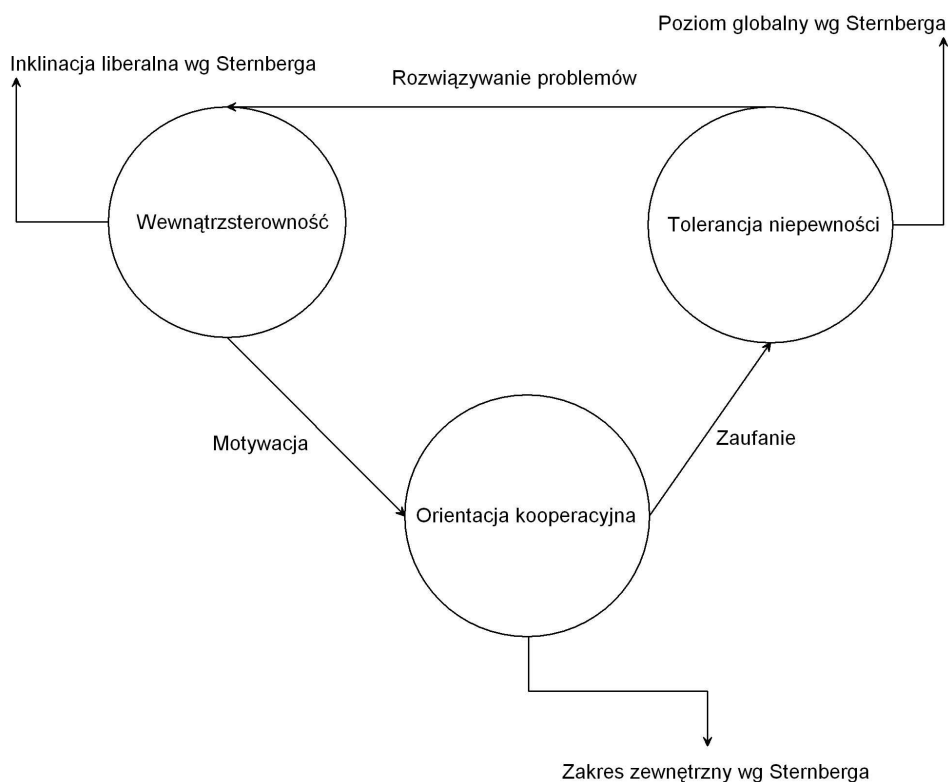
Zdaniem autorów niniejszego opracowania podobne ujęcia są niewystarczające. Powinny one zostać wzbogacone o elementy strukturalne, w tym przede wszystkim o korelaty osobowościowe tej formy inteligencji. W związku z tym chcieliby oni zaproponować inne, strukturalne rozumienie wirtualnej inteligencji emocjonalnej. Odpowiedni model konceptualny przedstawia rysunek 1.

⁴¹ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007; S. Harryson, *Know-who Based Entrepreneurship: From Knowledge Creation to Business Implementation*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.

⁴² S. Harryson, dz. cyt.

⁴³ R. Rossi de Mio, dz. cyt., s. 1129.

Rysunek 1. Model konceptualny wirtualnej inteligencji emocjonalnej



Źródło: opracowanie własne

Zdaniem autorów wirtualna inteligencja emocjonalna to zdolność do poznawczej i emocjonalnej adaptacji do warunków międzyludzkiej współpracy w środowisku sieci. Osobowościowymi korelatami (podmiotowymi cechami towarzyszącymi) tej formy inteligencji są: poznawcza i emocjonalna tolerancja niepewności⁴⁴, „wewnętrzsterowność”⁴⁵ oraz orientacja kooperacyjna⁴⁶.

⁴⁴ M. Workman, W. Kahnweiler, W. Bommer, dz. cyt.

⁴⁵ H. Sęk, J. Brzeziński, W. Domachowski, S. Kowalik, W. Poznaniak, dz. cyt.

⁴⁶ Podrozdział: *Marginalizacja modelowania społecznego*.

Zarysowana tu koncepcja może być interpretowana z perspektywy teorii stylów poznawczych R. Sternberga⁴⁷. Zauważmy, że tolerancja niepewności jest podstawowym składnikiem globalnego stylu myślenia (opisanego przez owego badacza). Człowiek preferujący globalny poziom rozwiązywania problemów dobrze radzi sobie w sytuacjach niedookreślonych, wieloznacznych, a więc ubogich w informacje. Twórczo przekształca i kategoryzuje dostępne mu dane, często dochodząc do oryginalnych i niestandardowych rozwiązań. W przeciwieństwie do „globalistów”, osoby o „nastawieniu lokalnym” wymagają spójnej i pełnej informacji, która obfituje w wiele szczegółów.

Sternberg wprowadza także wymiar konserwatywnej lub liberalnej inklinacji poznawczej. „Konserwatyści” preferują zatem wzorce dane z zewnątrz, wolą dostosowywać się do panujących procedur, zasad czy struktur. „Liberałowie” natomiast tworzą nowe struktury, nie dostosowując się biernie do środowiska, w którym działają, lecz pomysłowo je modyfikując. Ich kreatywność oraz poszukiwanie nowości wynikają z silnej wewnętrznej motywacji wzrostowej.

Trzecim i ostatnim wymiarem postulowanym przez Sternberga jest „zakres”. Osoba o „zakresie zewnętrznym” preferuje konsultacje z innymi, wspólne rozwiązywanie problemów. Chętnie dzieli się ze współpracownikami swoją wiedzą oraz wątpliwościami. Jest otwarta na uwagi innych oraz ciekawa ich zdania. Wydaje się więc, że osoby przejawiające taki styl poznawczy prędzej nawiązują relacje oparte na zaufaniu. Osoby o „zakresie wewnętrznym” uznają natomiast współpracę z innymi jako czynnik, który jedynie zakłóca proces podejmowania decyzji, a także utrudnia osiągnięcie zamierzonego celu.

Podsumowanie oraz dalsze pytania badawcze

Niniejsza praca wzbogaca literaturę z zakresu zarządzania wiedzą oraz zarządzania projektami o pojęcie strukturalnego modelu wirtualnej inteligencji emocjonalnej. Zdaniem autorów, ta forma inteligencji pozwala pokonać wiele trudności związanych z realizacją przedsięwzięcia w środowisku wirtualnym.

Opracowanie to ma charakter teoretyczny. Wymaga uzupełnienia o odpowiednie narzędzia pomiarowe, które pozwoliłyby diagnozować ludzkie predyspozycje do pracy przy projekcie wirtualnym.

⁴⁷ R.J. Sternberg, *Thinking Styles*, Cambridge University Press, Nowy Jork 1997.

Bibliografia

- A. Bandura, *Social foundations for thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Nowy Jork 1986.
- G. Bharwaney, *Twoje emocjonalne ja. Jak podnieść swoje EQ*, Helion, Gliwice 2008.
- J. A. Byrne, *Virtual Management*, „BusinessWeek”, 21.09.1998, nr 3596.
- H. Carr, C. Snyder, *The Management of Telecommunications*, Irwin, Boston 1997.
- L.C. Chandler, *Virtual Staffing, Actual Success*, „Associations Now”, wrzesień 2008.
- N. Ellison, *Social Impacts – New Perspectives on Telework*, „Social Science Computer Review” 1999, nr 17.
- A.B. Emrich, *The Virtual Storyteller*, „Grand Rapids Business Journal”, 19 czerwca 2006.
- M. Fritz, S. Narasimhan, H. Rhee, *The Impact of Remote Work on Informal Organizational Communication*, „Telecommuting Proceedings” 1996.
- S. Fussell, I. Benimoff, *Social and Cognitive Processes in Interpersonal Communication: Implications for Advanced Telecommunications Technologies*, „Human Factors” 1995, nr 37.
- D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- S. Harryson, *Know-who Based Entrepreneurship: From Knowledge Creation to Business Implementation*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- M.G. Harvey, J. Palmer, C. Speier, *Virtual Management of Global Marketing Relationships*, „Journal of World Business” 1998, nr 33(3).
- A. Jaworowska, A. Matczak, *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2001.
- A. Jaworowska, A. Matczak, *Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej PKIE. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.
- S. Konrad, C. Hendl, *Inteligencja emocjonalna, Videograf II*, Katowice 2005.
- U. Konradt, R. Schmook, *Telework: Stress and Strain in a Longitudinal Study*, „Zeitschrift Für Arbeits – Und Organisationspsychologie” 1999, nr 43.
- J. Kowalczevska, J. Radzicki, M. Kofta (red.), *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- J. Marquez, *Connecting a Virtual Workforce*, „Workforce Management”, 22.09.2008, t. 87, nr 15.
- T. Maruszewski, *Pamięć autobiograficzna jako podstawa tworzenia doświadczenia indywidualnego*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- T. Maruszewski, E. Ścigała, *Emocje – aleksytymia – poznanie*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1998.
- T. Maruszewski, *Pamięć autobiograficzna jako podstawa tworzenia doświadczenia indywidualnego*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- A. Matczak, J. Piekarska, E. Studniarek, *Skala Inteligencji Emocjonalnej – Twarze SIE-T. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.
- J.D. Mayer, P. Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna?*, [w:] P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Rebis, Poznań 1999.
- P. Merlevede, D. Bridoux, R. Vandamme, *Rozwój inteligencji emocjonalnej. 7 kroków do wewnętrznej przemiany*, Helion, Gliwice 2008.
- C. Miller, *Virtual Management*, „Facilities Design & Management”, t. 20, nr 2, luty 2008.
- S. Raghuram, *Knowledge Creation in the Telework Context*, „International Journal of Technology Management” 1996, nr 11.
- R. Rossi de Mio, *On Defining Virtual Emotional Intelligence*, [w:] materiały z konferencji ECIS, Gdańsk, 6 czerwca 2002.
- H. Sęk, J. Brzeziński, W. Domachowski, S. Kowalik, W. Poznaniak, *Spoleczna psychologia kliniczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- C. Spence, *The Great Office Can Be Virtually Everywhere*, „Fairfield County Business Journal”, 19.10.1998, t. 37, nr 42.
- R.J. Sternberg, *Thinking Styles*, Cambridge University Press, Nowy Jork 1997.
- Ch. Wardell, *The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons*, „Harvard Management Update”, listopad 1998.
- M. Workman, W. Kahnweiler, W. Bommer, *The Effects of Cognitive Style and Media Richness on Commitment to Telework and Virtual Teams*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, nr 63.