

Grażyna Broniewska

Problemy wirtualnej inteligencji emocjonalnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 391-399

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRAŻYNA BRONIEWSKA

Uniwersytet Łódzki

gbroniewska@uni.lodz.pl

PROBLEMY WIRTUALNEJ INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ

Wprowadzenie

Przełom XX i XXI wieku zapisał się jako czas burzliwych zmian i dominującej roli technologii informacyjnych. W wyniku rewizji dotychczasowych form zarządzania zaczęła wyłaniać się koncepcja, której przydano nazwę *virtual management*. W organizacjach wirtualnych pojawiły się zmodyfikowane formy komunikacji, w których – poza zaletami – zauważyć można również zagrożenia, co powoduje konieczność przyjrzenia się specyficznemu obszarowi inteligencji emocjonalnej zwanemu *wirtualną inteligencją emocjonalną*. Szukając predyktorów sukcesów w zarządzaniu, w artykule wskazano na przydatność koncepcji inteligencji wielorakiej, zwłaszcza zaś – spopularyzowanej przez Davida Golemana¹ – inteligencji emocjonalnej (EQ) i podjęto próbę wskazania przydatności tych umiejętności dla emocjonalnej i poznawczej adaptacji ludzi do warunków pracy w trybie on-line.

1. Przedsiębiorstwo wirtualne, czyli jakie

Na gruncie nauk o zarządzaniu wirtualność zaistniała, gdy pojawił się produkt wirtualny – występujący przede wszystkim w postaci wiedzy i informacji – który

¹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997; D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

(w opinii K. Perechudy²) zaspokaja potrzeby lokujące się w górnych poziomach hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa, czyli głównie uznania i samorealizacji.

Powodem wyłonienia się organizacji wirtualnych (lub „zwinnych” w ujęciu A. Jurgi³) 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)⁴. Przyjmowane definicje omawianego zjawiska różnią się m.in. zakresem (obszarem), który wzięto pod uwagę, wyróżniając wąsko i szerzej pojmowaną organizację wirtualną⁵. W ujęciu wąskim – w wymiarze fizycznym istnieje najczęściej centrala i wyodrębnione jednostki, zaś wirtualnymi pozostają połączenia – relacje między nimi; z kolei 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 rynku⁶.

2. Inteligencja emocjonalna predykatorem sukcesu zawodowego

Na początku XX w. psychologowie opracowali pierwsze testy na inteligencję (od łac. *intelligentia* – zdolność pojmowania, bystrość) i ustalili współczynnik (iloraz) inteligencji IQ (*Intelligence Quotient*) – zwanej najczęściej inteligencją akademicką. Wydawało się, że nauka znalazła idealne narzędzie pomiaru ludzkich możliwości. Okazało się jednak, że absolwenci szkół wyższych, wyróżniający się wysokim IQ, w pracy zawodowej odnosili umiarkowane sukcesy, a wynik IQ zupełnie

² J. Niemczyk, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Terra, Poznań – Wrocław 2000, s. 182.; Szerzej w: K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 1997.

³ A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, Politechnika Łódzka, agile.edu.pl; 7 lipca 2009.

⁴ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 93.

⁵ R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 2000, s. 94-95.; M. Brzozowski: *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; M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna*, Wyd. Difin, Warszawa 2010; R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Wyd. PWE, Warszawa 2010.

⁶ Szersza analiza badań empirycznych w organizacjach wirtualnych w poszczególnych krajach: Polsce, Stanach Zjednoczonych, Szwecji w: A. Sankowska., *Organizacja wirtualna*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

nie przekładał się na poczucie szczęścia i zadowolenia z życia⁷. Poszukując elementów, które okazałyby się trafniejszymi predyktorami (zmiennymi objaśniającymi) sukcesu zawodowego niż sam iloraz inteligencji (IQ), zwrócono uwagę na kompetencje wynikające z inteligencji emocjonalnej (EQ). Na inteligencję emocjonalną człowieka składają się kompetencje osobiste, interpersonalne oraz prakseologiczne (rys.1)⁸. Podkreślono również, że im wyższy poziom inteligencji emocjonalnej człowieka i związanych z tym kompetencji, tym większa szansa na jego sukces zawodowy, a posiadanie wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej staje się tym ważniejsze im wyższe stanowisko się zajmuje.⁹

<p>KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE (osobiste) = INTRAINTELIGENCJA = relacje z samym sobą umiejętność rozpoznania własnych emocji (samoświadomość) i zarządzania nimi (samokontrola), szczerość, naturalność, uczciwość wobec drugiej osoby, umiejętność właściwego dystansowania się</p>	<p>E Q</p>	<p>KOMPETENCJE SPOŁECZNE = INTERINTELIGENCJA = relacje z innymi życzliwość, łatwość nawiązywania kontaktów, empatia, komunikowanie się, pokora, umiejętność słuchania, dar przekonywania, zarządzania konfliktem itp.</p>
<p>KOMPETENCJE PRAKSEOLOGICZNE = kompetencje sprawnego działania stosunek do zadań, wyzwań i działań, motywacja, dar tworzenia wizji i angażowania ludzi w realizację, elastyczność i podejmowanie ryzyka, skuteczność w kierowaniu zmianą, zarządzaniu stresem, zarządzaniu czasem, kompetencje polityczne w postaci współpracy z otoczeniem, tworzenia aliansów i budowania zaplecza dla firmy</p>		

Rys. 1. Części składowe inteligencji emocjonalnej – kompetencje psychologiczne, społeczne i prakseologiczne.

Źródło: opracowanie własne.

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

⁷ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, op.cit., s. 36-37.

⁸ Szerzej w: G. Broniewska, *Inteligencja emocjonalna (EQ) i intelektualna (IQ) w zarządzaniu*, Problemy Jakości, nr 4/2005, s. 25-27; G. Broniewska, *Inteligencja emocjonalna w pracy hotelarza*, Turystyka i Hotelarstwo, nr 13/2008, Wydawnictwo WSTH, Łódź 2008, s. 31-43.

⁹ S. Konrad, C. Hendl, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Videograf II, Katowice 2005, s. 54-55.

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”¹⁰.

Próby analizy źródeł trudności, na jakie napotyka się w zarządzaniu projektami wirtualnymi, a które istotnie wpływają na zachowania ludzi w organizacji, podjęli się amerykańscy badacze zachowań organizacyjnych: M. Workman, W. Kahnweiler i W. Bommer,¹¹ wyróżniając 3 istotne czynniki (omówione w pkt. 1-3). Pewne trudności pojawiają się również przy realizacji funkcji motywacji i kontroli (pkt. 4)¹². Warto więc dokonać charakterystyki najistotniejszych przeszkód w wykorzystaniu kompetencji emocjonalnych, jak również wskazać na możliwości ich zniwelowania.

Problem 1: permanentna niepewność i niedobór informacji. Komunikacja wirtualna narażona jest na znaczną utratę informacji w porównaniu z komunikacją bezpośrednią, a w wyniku pomijania komunikatów niewerbalnych powstają trudności związane z interpretacją subtelnych emocji zawartych w komunikacie.

Do pracy w takim środowisku lepiej wydają się być predysponowane osoby o wysokiej emocjonalnej i poznawczej tolerancji niepewności¹³. Zatrudnienie ich będzie możliwe, o ile znajdziemy i zastosujemy odpowiednie narzędzie psychologiczne dla rozpoznania tych właśnie cech osobowościowych kandydatów do pracy.

Pozytywną konsekwencją ograniczenia mowy ciała w przekazie pisanim może być także skupienie się na konieczności posługiwania się językiem precyzyjnym i zrozumiałym oraz unikanie niejasności, które mogą stanowić źródło konfliktów. Wymuszona poprzez brak kontaktu bezpośredniego precyzyjna informacja staje się informacją bardziej merytoryczną oraz na tyle obiektywną i nieobciążoną subiektywizmem, na ile pozwalają weryfikowane na bieżąco źródła informacji. Pomocne może tu również być wprowadzenie ujednoczonego kodu komunikacji¹⁴. Oznacza to zarówno ustalenie języka, w którym prowadzone będą prace (najczęściej jest to angielski), jak i określenie reguł używania języka fachowego, odpowiedniego dla

¹⁰ R. Rossi de Mio, *On defining Virtual Emotional Intelligence*, European Conference on Information Systems, Gdańsk 2002, s. 1125.

¹¹ M. Workman, W. Kahnweiler, W. Bommer, *The Effects of Cognitive Style and Media Richness on Commitment to Telework and Virtual Teams*, „Journal of Vocation Behaviour”, 2003, no 63. Koncepcję amerykańskich badaczy w publikacji polskojęzycznej opisali: A. Opolska, A. Karbowski, M. Cichocki, *Wirtualna inteligencja emocjonalna*, e-mentor, 2009, nr 2 (30).

¹² Szerzej: J. Żukowska-Budka, *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, s. 9.

¹³ Szerzej w: Cz. Sikorski, *Organizacja bez wódzów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, r. 3 - *Kultury niskiej i wysokiej tolerancji niepewności*, s. 84-120.

¹⁴ A. Opolska i in., op.cit.

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. Ponieważ w organizacji wirtualnej praca odbywa się samodzielnie, bez osobistego kontaktu z innymi członkami zespołu, domniemywać można również narastania trudności z motywacją i kontrolą.

Bardziej zadowolone z pracy w projekcie wirtualnym mogą być osoby o rozwiniętych zdolnościach „wewnątrzsterowalności”, czyli do samoregulacji samokontroli i samomotywacji. Dlatego też potrzebne są mechanizmy motywacyjne zawierające systemy wsparcia i przeciwdziałania alienacji. Członkowie sieci muszą mieć możliwość kontaktu z zewnętrznym doradcą, występującego w roli niezależnego koordynatora. Psychologowie wskazują ponadto, 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 przedsiębiorstwie¹⁵. 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 trudne dla osób otwartych, społecznych, ekstrawertycznych, dla których istotne znaczenie mają kontakty osobiste. Pomocne może tu być wprowadzenie 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 (jak wskazuje J. Kowalczevska i in.¹⁶) nabyć istotnych sprawności komunikacyjnych. W wyniku modelowania społecznego tworzy się spójność grupy (*group cohesion*), która uważana jest za jedną ze zmiennych decydujących o sukcesie realizowanego przedsięwzięcia zespołowego¹⁷. 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 ograni-

¹⁵ K. Skarżyńska, K. Henne, *Szczęście on-line*, „Charaktery – portal psychologiczny”, sierpień 2005 (www.charaktery.eu/artykuly/Codziennosc/521/Szczescie-online).

¹⁶ J. Kowalczevska, J. Radzicki, M. Kołta (red.), *Teoria społecznego uczenia się*, WN PWN, Warszawa 2007.

¹⁷ R. Rossi de Mio, *op.cit.*

czona. Konsekwencją jest wolniejszy proces tworzenia wzajemnego zaufania, czynnika kluczowego w procesie wzajemnej wymiany informacji.

Zaufanie stanowi bowiem podstawę sprawnego funkcjonowania organizacji wirtualnej, a jego brak stanowi zagrożenie dla osiągnięcia zamierzonych celów¹⁸. Dlatego też szczególnie predysponowane do takiej pracy są osoby o orientacji kooperacyjnej, czyli nastawione na współpracę, ponieważ mogą one dynamizować proces wymiany wiedzy. Wsparciem winno być również utworzenie formalnych ram (wymogów) okresowej wymiany informacji (i dzielenia się wiedzą) między członkami zespołu wirtualnego.

Problem 4: realizacja funkcji motywowania i kontroli. Samodzielny charakter pracy rodzi pytanie czy poziom samomotywacji i samokontroli będzie wystarczający bez wsparcia zewnętrznego?

Taki charakter pracy ma jednak również dobre strony, wymusza bowiem określoną determinację w działaniu, samodzielność oraz wysoką świadomość istoty realizowanego zadania¹⁹. Konieczność przekazywania sobie precyzyjnej, merytorycznej i nieobciążonej subiektywizmem informacji (o czym była mowa w pkt.1) może stanowić motywacyjny czynnik zespołu²⁰, wzmacniany partycypacją w podejmowaniu decyzji. Podkreśla to również prof. K. Perehuda, który uważa, że uczestnicy organizacji wirtualnej posiadają cechy samomotywacji, samoorganizacji, samokierowania, samonawigowania oraz samosterowania²¹. 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 celu²².

Czynnikami 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, któ-

¹⁸ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

¹⁹ W. Szymanowski, R. Perkowski, *Charakterystyka przedsiębiorstwa wirtualnego i sfery jego zastosowań*, materiały do II konferencji naukowej: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju społeczeństwa informacyjnego, WSEI, Warszawa 2000, www.strategie.info.pl/artukuły/artukuł_5655.htm; oraz: R. Perkowski, W. Szymanowski, *Cykl życia i efektywność przedsiębiorstw wirtualnych na podstawie badań*, w: *Informacja w społeczeństwie XXI wieku*. Monografie i opracowania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

²⁰ J. Żukowska-Budka, *op.cit.*

²¹ K. Perehuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*. Wyd. Placet, Warszawa 2000; oraz: Perehuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych*, AE Wrocław, 2005.

²² J. Żukowska-Budka, *op.cit.*

re wskazywano już jako podstawę sprawnego funkcjonowania, musi jednak wynikać ze wzajemnego szacunku, lojalności i dojrzałości partnerów.

Uwagi końcowe

Zarządzanie realizowane w warunkach gospodarki postindustrialnej wymaga odwagi w zerwaniu z przeszłością, m.in. poprzez wdrażanie sieciowych powiązań kooperacyjnych w organizacjach wirtualnych. 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 do warunków współpracy ludzi w organizacji sieciowej, wirtualnej. W ten sposób wśród palety zagadnień związanych z zarządzaniem zaznacza się również specyfikę problemów, jakie może nieść ze sobą wirtualna forma ludzkiej współpracy. Wyznacznikami możliwości zastosowania tej formy inteligencji dla rozwoju organizacji i osób w niej zrzeszonych jest przede wszystkim wzajemne zaufanie²³, a poza tym poznawcza i emocjonalna tolerancja niepewności, „wewnątrzsterowalność” oraz orientacja kooperacyjna²⁴. Analizując części składowe EQ zaprezentowane na rys. 1, można postawić tezę, że w organizacji wirtualnej szybciej odnajdą się osoby o wysokim poziomie kompetencji osobistych i prakseologicznych. Z kolei wykorzystanie i rozwój kompetencji społecznych może być nieco utrudnione, więc ze względu na potrzebę właściwej koordynacji działań i osiągnięcia efektu synergicznego, w tej materii potrzebna byłaby szczególna troska i wsparcie. W artykule podkreślono, że członkowie organizacji wirtualnej, 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.

²³ J. Grudzewski i in., *op.cit.*

²⁴ A. Opolska A. i in., *op.cit.* oraz: M. Workman i in., *op.cit.*

Literatura

1. Broniewska G., *Inteligencja emocjonalna (EQ) i intelektualna (IQ) w zarządzaniu*, Problemy Jakości 2005, nr 4, s. 25-27.
2. Broniewska G., *Inteligencja emocjonalna w pracy hotelarza*, Turystyka i Hotelarstwo, Wydawnictwo WSTH - Łódź, 2008, nr 13, s. 31-43.
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*, Katedra Teorii Zarządzania SGH, Warszawa 2006.
5. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
6. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
7. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
8. Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, w: Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody* (tom 1), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 52-60.
9. Knosala R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, WNT, Warszawa 2000.
10. Konrad S., Hendl C., *Inteligencja emocjonalna*, Videograf II, Katowice 2005.
11. Kowalczevska J., Radzicki J., Kołta M. (red.), *Teoria społecznego uczenia się*, WN PWN, Warszawa 2007.
12. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Wyd. PWE, Warszawa 2005.
13. Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
14. Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, Terra, Poznań – Wrocław 2000.
15. Opolska A., Karbowski A., Cichocki M., *Wirtualna inteligencja emocjonalna*, e-mentor.edu.pl, Czasopismo Internetowe SGH, Warszawa, 2009, nr 2 (wyd. 30).
16. Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1997.
17. Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2005.
18. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
19. 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.
20. Rossi de Mio R., *On Defining Virtual Emotional Intelligence*, European Conference on Information Systems, Gdańsk 2002, s. 1124 – 1133.

21. Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
22. Sikorski Cz., *Organizacja bez wódzów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
23. Skarżyńska K., Henne K.: *Szczęście on Line*, Charaktery – portal psychologiczny, sierpień 2005 (www.charaktery.eu).
24. Szymanowski W., Perkowski R., *Charakterystyka przedsiębiorstwa wirtualnego i sfery jego zastosowań*, materiały do II konferencji naukowej: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, WSEI, Warszawa 2000, www.strategie.info.pl/artykuły/artkuł_5655.htm.
25. 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.
26. Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 1999.
27. 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.

PROBLEMS OF VIRTUAL EMOTIONAL INTELLIGENCE

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 modes have been worked out 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 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.

Translated by Grażyna Broniewska