

Iwona Korcz

Zespołowa inteligencja emocjonalna - czynnikiem powodzenia w pracy

Problemy Profesjologii nr 2, 123-148

2006

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

ZESPOŁOWA INTELIGENCJA EMOCJONALNA – CZYNNIKIEM POWODZENIA W PRACY

„...nie ulega wątpliwości, że zespoły inteligentne emocjonalnie odnoszą sukcesy i mają duży wkład w osiągnięcia swojej organizacji”.

N. M. Ashkanasy

(The Case for Emotional Intelligence in Workgroups; 2001)

Streszczenie

W artykule analizuje się problem słabego wykorzystania inteligencji emocjonalnej w praktyce zakładów pracy.

Interesujące są analizy korzyści związanych z inteligencją emocjonalną w wymiarze indywidualnym, jako rezultat dwóch rodzajów kompetencji: osobistych, odnoszących się do człowieka i społecznych określających stosunek do zachowania jednostki w relacjach z innymi ludźmi.

Natomiast zespołowa świadomość emocjonalna szczególnie ważna jest wewnątrz grupy, która w gospodarce rynkowej może być znaczącą przesłanką w drodze do sukcesu.

GROUP EMOTIONAL INTELLIGENCE-AS THE WORK SUCCESS FACTOR

Summary

The article presents the problem of poor use of emotional intelligence in companies.

Very interesting are the analyses of benefits related with emotional intelligence in individual dimension as a result of two types of competence: personal referring to the person and social defining human behaviour in relationships with other people.

Team emotional awareness is however especially important inside the group that in the market economy may be an important step to success.

I. Wprowadzenie do tematu: inteligencja emocjonalna

„Rozum bez uczucia byłby bezsilny, uczucie bez rozumu ślepe”.

S. S. Tomkins

(Affect, Imagery and Consciousness; 1962)

O tym, czy odniesiemy niekłamany sukces w życiu, w tym również i zawodowym, nie decydują li tylko geny, wychowanie, edukacja, doświadczenie, ani nawet nie sam wysoki IQ. W przeważającej mierze decyduje o tym pewien czynnik, z którego istnienia większość z nas nie zdaje sobie sprawy, a jest nim inteligencja emocjonalna (w skrócie IE).

Umiejętne korzystanie z niej okazuje się niezmiernie ważną umiejętnością, której opanowanie przynosi całkiem wymierne korzyści każdemu człowiekowi. Dobitnie wyraża to przekonanie J. M. Stine: „Marzenia osiągnięcia czegokolwiek bez EQ przypominają próby żeglowania pod wiatr”¹.

Dlaczego więc pomimo ogromnego zainteresowania, jakim bez wątpienia cieszy się od lat 90. XX w. inteligencja emocjonalna, a jej praktycznym zastosowaniem, występuje tak znaczący rozróż? Dlaczego pomimo owego zainteresowania, globalny deficyt IE jest tak porażający, a analfabetyzm emocjonalny i aleksytymia zbierają kolejne żniwo.

P. Lencioni, autor „Pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieści o przywództwie”², tłumaczy powyższy fakt w ten oto sposób: po pierwsze – występuje niezrozumienie istoty tego fenomenu, co powoduje utożsamienie IE z temperamentem bądź charyzmą, a po drugie – niektórzy ludzie nie dysponują wiedzą, że tę inteligencję można wypracować. Istnieje zatem możliwość nauczania się i nieustannego jej doskonalenia, a to za sprawą elastyczności i dynamiczności IE oraz plastyczności naszego mózgu.

Za punkt wyjścia do rozważań o inteligencji emocjonalnej, które zgodnie z logiką wyводу winny poprzedzić refleksję nad zespołową inteligencją emocjonalną (ZIE), posłuży nam robocza jej definicja. Zaś punktem docelowym będzie rozpatrzenie stricte naukowego modelu IE, opracowanego przez D. J. Mayera i P. Saloveya. W renomowanych kręgach badawczych uchodzi on za najbardziej akademickie podejście do tego zagadnienia.

W myśl definicji, ukutej przez A. B. Lynn, inteligencja emocjonalna – uważana coraz powszechniej za lepszy wyznacznik sukcesu w życiu i pracy niż iloraz inteligencji – jawi się jako „ten wymiar naszej inteligencji, który odpowiedzialny jest za umiejętność zarządzania samymi sobą i naszymi związkami z innymi”³.

Zwięźle rzecz ujmując, IE, rozumiana jako zdolność do kierowania emocjami i porozumiewania się z ludźmi, pozwala nam, z jednej strony, zmierzyć się z największymi wyzwaniem, jakie stawia przed nami życie, dzięki czemu mamy pewność, że dorastamy do wymagań życiowych oraz doświadczamy siebie jako osoby kompetentnej w radzeniu sobie z nimi i zasługującej na doznawanie autentycznego szczęścia.

Z drugiej strony patrząc, umożliwia ona rozpoznać wielowymiarowość człowieka, jego prawdziwy potencjał i go wszechstronnie wykorzystać, jak też odkryć drzemiące w

¹ J. M. Stine: Rozwiń swoją inteligencję: proste sposoby poszerzania własnych zdolności, Diogenes, Warszawa 2002, s. 239.

² P. Lencioni: Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie, MT Biznes, Warszawa 2005.

³ A. B. Lynn: Inteligencja emocjonalna. EQ w miejscu pracy. 50 ćwiczeń, Emka, Warszawa 2005, s. 2.

nas (ciągle ukryte jeszcze) możliwości i urzeczywistnić pasję życia, połączoną z trudem istnienia i harmonijną pracą z innymi ludźmi.

Najprawdopodobniej pierwszym, który odkrył inteligencję emocjonalną, chociaż nadał jej nazwę „inteligencja społeczna” (miała odzwierciedlać umiejętność dobrego współżycia z innymi), był E. L. Thorndike⁴ z Uniwersytetu Columbia (1920). W wiele lat później również i R. Sternberg doszedł do wniosku, że inteligencja społeczna różni się od umiejętności czysto akademickich i jest niesłychanie ważna dla orientowania się w praktycznych sprawach życia codziennego⁵.

W 1960 r. O. H. Mowrer zawarł w swej pracy nader interesujące stwierdzenie, które godzi się przytoczyć: „nie wszystkie emocje zasługują na to, żeby stawiać je w opozycji wobec »inteligencji« (...) wydaje się, że one same stanowią inteligencję wysokiego rzędu”⁶. Trudno mu odmówić intuicyjnego wyczucia w powyższej materii.

Na lata 80. ubiegłego stulecia przypada wprowadzenie do literatury przedmiotu przez H. Gardnera⁷ terminów: inteligencja intrapersonalna i interpersonalna, odnoszących się mniej lub bardziej udanie do późniejszego pojęcia inteligencji emocjonalnej, a to z uwagi na prezentowane przez uczonego spojrzenie na nie głównie poprzez pryzmat psychologii poznawczej.

W tej też dekadzie obronione zostały pierwsze rozprawy doktorskie, poświęcone inteligencji emocjonalnej. Warto w tym miejscu wspomnieć przynajmniej o dwóch z nich.

W pierwszym przypadku chodzi nam o rozwiązanie modelowe izraelskiego psychologa R. Bar - Ona⁸, dla którego inteligencja emocjonalna stanowi zespół zdolności osobistych, emocjonalnych i społecznych, wpływających wydatnie na zdolność skutecznego radzenia sobie z wymogami i naciskami otoczenia. Wyróżnił on pięć zasadniczych grup zdolności i umiejętności (na które składa się 15. typów szczegółowych): a) intrapersonalne, b) interpersonalne, c) przystosowawcze, d) strategie radzenia sobie ze stresem, oraz e) czynniki motywacyjne wraz z ogólnymi czynnikami nastroju.

⁴ E. L. Thorndike: *Intelligence and its uses*: „Harper's Magazine”, 1920, nr 140.

⁵ R. J. Sternberg: *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press, Cambridge 1985.

⁶ O. H. Mowrer: *Learning theory and behavior*. Wiley, New York 1960, s. 307-308.

⁷ H. Gardner: *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books, New York 1983/1993; idem: *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2002, s. 26-27.

⁸ Za: D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 491.

Badacz ten kontynuował swoje dociekania naukowe w domenie IE w latach 90., czego dowodem jest skonstruowanie przez niego instrumentu do pomiaru inteligencji emocjonalnej o nazwie: Bar-On Emotional Quotient Inventory⁹.

Drużyna z godnych polecenia prac doktorskich, pisanych w latach 1983-1986, nosi tytuł „A study of emotion: Developing emotional intelligence: self-integration; relating to fear; pain and desire”, a jej autorem jest W. L. Payne¹⁰.

Rok 1990 stał się przełomowym dla omawianej tu inteligencji. Wówczas ukazały się dwa głośne artykuły: J. D. Mayera, M. T. DiPaolo i P. Saloveya¹¹ oraz P. Saloveya i J. D. Mayera¹², w których nakreślono ramy koncepcji IE, podano jej formalną definicję i zasugerowano sposób pomiaru tej inteligencji.

Ich autorzy potraktowali inteligencję emocjonalną jako zdolność rozumienia uczuć własnych i innych ludzi, oraz ich wykorzystania jako źródła informacji, która ukierunkowuje nasze myślenie i działanie.

Początkowo struktura IE składała się z trzech nośnych elementów: (1) oceny i ekspresji emocji, (2) regulacji emocjonalnej i (3) wykorzystania emocji.

Dopiero w roku 1997, w wyniku rewizji dotychczasowego ujęcia inteligencji emocjonalnej, Mayer i Salovey¹³ rozbudowali swą teorię IE o czwarty wymiar, gdyż uzyskane przez nich rezultaty badawcze świadczyły niezbicie o słuszności podziału tejże inteligencji na cztery odrębne obszary.

Tak więc, aktualny model inteligencji emocjonalnej – wg ww. uczonych – obejmuje takie komponenty, jak:

- A – percepcję i ekspresję emocjonalną, czyli zasadza się na zdolności spostrzeżenia i rejestrowania sygnałów emocjonalnych, koncentrowania na nich uwagi i dokonywania rzetelnej ich interpretacji, jak również adekwatnym do zaistniałych sytuacji wyrażaniu stosownych emocji;

⁹ R. Bar-On: Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence. Multi-Health Systems, Toronto, 1997, Ontario.

¹⁰ W. L. Payne: A study of emotion: Developing emotional intelligence: self-integration; relating to fear; pain and desire. Dissertation Abstracts International, 47, 203 (University, Microfilms No AAC8605928); idem: op. cit., doktorat. Union Institute, Cincinnati, Ohio, 1988.

¹¹ J. D. Mayer, M. T. DiPaolo, P. Salovey: Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence: „Journal of Personality Assessment”, 1990, 54, s. 772-781.

¹² P. Salovey, J. D. Mayer: Emotional intelligence: „Imagination, Cognition, and Personality”, 1990, 9, s. 185-211.

¹³ J. D. Mayer, P. Salovey: What is emotional intelligence? In: P. Salovey, D. Sluyter (eds.): Emotional development and emotional intelligence. Implications for educators. Basic Books, New York 1997; J. D. Mayer, P. Salovey: Czym jest inteligencja emocjonalna? [w:] P. Salovey, D. J. Sluyter (red.): Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna. Rebis, Poznań 1999, s. 23-69.

- B – emocjonalne wspomaganie myślenia, a ściślej mówiąc – aktywności poznawczej człowieka (obszar ten zwany jest zamiennie wykorzystywaniem lub używaniem IE); w tym zakresie interesuje nas zwłaszcza wpływ emocji na system poznawczy, który może mieć charakter tak pozytywny, jak i negatywny;
- C – zrozumienie emocjonalne, które bezpośrednio wiąże się z poznawczym przetwarzaniem emocji, tj. wglądem i wiedzą na temat swoich i cudzych stanów emocjonalnych (o biegłości emocjonalnej świadczyć ma zdolność nazywania słowami rozpoznanych emocji i uczuć oraz trafne diagnozowanie zależności zachodzących między różnymi stanami afektywnymi);
- D – kierowanie emocjami własnymi i innych ludzi, które często bywa określane mianem regulacji emocjonalnej, przy czym istotne znaczenie dla samoregulacji ma zdolność do autorefleksji nad swoimi emocjami i umiejętność właściwego pokierowania nimi.

Uszczegółowiony model inteligencji emocjonalnej Mayera i Saloveya przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Model IE Mayera i Saloveya

Kluczowy obszar inteligencji emocjonalnej	Nazwa zdolności zasilających dany obszar
Percepcja i ekspresja emocji	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność identyfikowania emocji we własnych psychicznych i fizjologicznych stanach organizmu - zdolność identyfikowania emocji u innych ludzi - zdolność trafnego wyrażania emocji dla komunikowania związanych z nimi potrzeb - zdolność odróżniania szczerych uczuć od nieszczerych
Emocjonalne wspomaganie myślenia (wykorzystywanie inteligencji emocjonalnej)	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność zmiany kierunku myślenia i nadawania mu nowych priorytetów na podstawie towarzyszących mu odczuć - zdolność wywoływania emocji w celu wspomagania ocen i pamięci - zdolność wykorzystywania zmian nastroju do doceniania różnych punktów widzenia - zdolność wykorzystywania stanów emocjonalnych dla wspomagania rozwiązywania problemów i twórczego myślenia
Zrozumienie emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność rozumienia wzajemnych relacji między różnymi emocjami - zdolność spostrzegania przyczyn i konsekwencji emocji - zdolność rozumienia złożonych uczuć, splotów emocji, stanów wewnętrznie sprzecznych - zdolność rozumienia zmian emocji
Kierowanie emocjami	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność bycia otwartym na uczucia, zarówno przyjemne, jak i nieprzyjemne

	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność monitorowania emocji i poddawania ich refleksji - zdolność angażowania się w stany emocjonalne, ich podtrzymywania i oddzielania się od nich - zdolność kierowania emocjami w sobie - zdolność kierowania emocjami u innych ludzi
--	---

Źródło: P. Salovey, J. D. Mayer, D. Caruso: *Pozytywna psychologia inteligencji emocjonalnej*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. nauk. J. Czapiński. WN PWN, Warszawa 2004, s. 386.

Co się tyczy pomiaru IE, Mayer, Caruso i Salovey zaproponowali w 1998 r. baterię testów o nazwie: Wieloczynnikowa Skala Inteligencji Emocjonalnej (MEIS), zawierającą 12. miar zdolności, odpowiadających czterem rudymmentarnym obszarom tejże inteligencji¹⁴.

W 2003 r. poprawiona, lepiej znormalizowana i skrócona wersja MEIS przekształciła się w MSCEIT¹⁵. Ten ostatni test uznawany jest za zalecany zestaw narzędzi do oceny IE jako zdolności. Jego struktura nadal opiera się o model czterech obszarów inteligencji emocjonalnej.

Ostatnimi czasy Salovey, Mayer i Caruso zgłosili propozycję włączenia inteligencji emocjonalnej w zakres prężnie rozwijającej się psychologii pozytywnej¹⁶, z czym się zgadzamy w zupełności, jako że IE niesie z sobą spory ładunek nieodzownej każdemu nadziei, jak i otwiera zupełnie nowe perspektywy widzenia świata i możliwości działania.

W powyższym kontekście nie sposób pominąć Golemanowskiej koncepcji inteligencji emocjonalnej, która zresztą również systematycznie ewoluowała w czasie.

D. Golemana, największego na świecie propagatora idei „inteligencja emocjonalna”, wiceprzewodniczącego Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations na Uniwersytecie Rudgersa, a wcześniej wykładowcę na Uniwersytecie Harvarda, znamy zwłaszcza z bestsellerów: „Emotional Intelligence” (Bantam, New York 1995) i „Working with emotional intelligence” (Bantam, New York 1998). Polską edycję tychże książek zawdzięczamy Wydawnictwu Media Rodzina¹⁷.

¹⁴ J. D. Mayer, D. R. Caruso, P. Salovey: Multifactor Emotional Intelligence Test (MEIS). Department of Psychology, University of New Hampshire. Connant Hall, Durham 1998, NH 03824.

¹⁵ J. D. Mayer, P. Salovey, D. Caruso: Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Multi-Health Systems, Toronto 2003, Ontario.

¹⁶ P. Salovey, J. D. Mayer, D. Caruso: The positive psychology of emotional intelligence. In: C.R. Snyder, S. J. Lopez (eds.): Handbook of positive psychology. Oxford University Press, Oxford 2002, s. 159-171.

¹⁷ D. Goleman: Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997; idem: Inteligencja emocjonalna w praktyce. Media Rodzina, Poznań 1999.

W swej pierwotnej wersji konceptualnej Goleman wyróżnił pięć wymiarów inteligencji emocjonalnej, czyli pięć podstawowych kompetencji, i 25. kompetencji emocjonalnych, tzn. kompetencji szczegółowych.

Zaliczył do nich¹⁸:

- I – samoświadomość (świadomość emocjonalna, poprawa samooceny, wiara w siebie),
- II – samoregulację (samokontrola, spolegliwość, sumienność, przystosowalność, innowacyjność),
- III – motywację (dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm),
- IV – empatię (rozumienie innych, doskonalenie ich, nastawienie usługowe, wspieranie różnorodności, świadomość polityczna),
- V – umiejętności społeczne (wpływanie na ludzi, porozumienie, łagodzenie konfliktów, tworzenie więzi, przewodzenie, katalizowanie zmian, współpraca, umiejętności zespołowe).

Trzy pierwsze – samoświadomość, samoregulacja i motywacja tworzą kompetencje osobiste i oznaczają radzenie sobie z sobą, a dwie pozostałe konstytuują kompetencje społeczne, innymi słowy – odpowiadają za radzenie sobie z innymi.

Nowością modelu IE Golemana, któremu zarzuca się eklektyzm, jest wprowadzenie do niego pojęcia „kompetencja emocjonalna”, za twórczynię której uważa się C. Saarni (1998)¹⁹.

Co interesujące, dla wspomnianego uczonego inteligencja emocjonalna określa nasze potencjalne zdolności uczenia się umiejętności praktycznych, ujętych w ramach 5. jej zasadniczych składników, wymienionych powyżej.

Natomiast kompetencja emocjonalna pokazuje, ile z tych potencjalnych zdolności zdołaliśmy przekształcić w przydatne w życiu osobistym, rodzinnym, społecznym, politycznym i zawodowym umiejętności.

Warto przy tym zaznaczyć, iż umiejętności związane z kompetencjami emocjonalnymi są dynamiczne, ale i wzajemnie zależne. Oczywiście najlepiej byłoby, gdyby nasze umiejętności dość równomiernie rozkładały się w obszarze wszystkich kluczowych kompetencji. Jest to raczej stan postulowany, podczas gdy w rzeczywistości – również i w dziedzinie inteligencji emocjonalnej – dysponujemy tak mocnymi, jak i słabymi stronami. Goleman ma całkowitą rację, twierdząc, że inteligencja emocjonalna jest w grun-

¹⁸ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 48-50.

¹⁹ C. Saarni: *Kompetencja emocjonalna i samoregulacja w dzieciństwie*, [w:] P. Salovey, D. J. Sluyter (red.): *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Rebis, Poznań 1999, s. 75-125.

cie rzeczy „mistrzowską zdolnością, darem mającym przemożny wpływ na wszystkie inne zdolności, ułatwiającym lub utrudniającym ich wykorzystanie”²⁰.

F. Wilks²¹, autorka „Inteligentnych emocji”, do wyartykułowanych pięciu bazowych kategorii inteligencji emocjonalnej dodała szóstą. Jest nią przekształcenie emocji, dokonujące się w swoistym cyklu edukacyjnym. Transformacja emocjonalna, jak utrzymuje Wilks, pozwala człowiekowi odrodzić się psychicznie i duchowo.

Jak zasygnalizowaliśmy dużo wcześniej, Golemanowska koncepcja obszarów inteligencji emocjonalnej i powiązanych z nimi kompetencji ewoluowała, by ostatecznie skryształizować się w postaci modelu naturalnego przywództwa. Przywództwo to – zdaniem jego autorów: D. Golemana, R. Boyatzisa i A. McKee – wymaga, abyśmy odkryli siłę IE i z niej, w sposób etyczny, korzystali. Pamiętać bowiem należy, IE można, niestety, używać także w złych celach, i nie do końca da się temu zapobiec.

Najnowszy model inteligencji emocjonalnej, powstały z uproszczenia wersji Golemanowskiej, składa się z czterech obszarów IE i 18. związanych z nimi kompetencji, co obrazuje tab. 2. Poprzedni, jak wiemy, obejmował 5. obszarów i 25. kompetencji szczegółowych.

Tab.2. Zasadnicze obszary IE i wynikające z nich kompetencje emocjonalne

Nazwa obszaru ic	Kompetencje osobiste	Nazwa obszaru ic	Kompetencje społeczne
Samoświadomość	<ul style="list-style-type: none"> • samoświadomość emocjonalna • trafna samoocena • pewność siebie 	ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZNA	<ul style="list-style-type: none"> • empatia • świadomość organizacyjna • uczynność
Samokontrola	<ul style="list-style-type: none"> • samokontrola emocjonalna • otwartość • elastyczność • nastawienie na sukces • inicjatywa • optymizm 	ZARZĄDZANIE RELACJAMI	<ul style="list-style-type: none"> • inspirowanie • wywieranie wpływu • rozwój innych • inicjowanie zmian • zarządzanie konfliktem • praca zespołowa

Źródło: D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee: *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacck Santorski-Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002, s. 57-58.

Model ten w przejrzysty sposób łączy kompetencje emocjonalne, wyrosłe z głównych obszarów IE, z mechanizmami neurologicznymi. Powyższe kompetencje są, w

²⁰ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997, s. 136.

²¹ F. Wilks: *Inteligentne emocje*, Wydawnictwo Jacck Santorski&Co, Warszawa 2004.

przekonaniu twórców „naturalnego przywództwa”, bardziej wyuczonymi umiejętnościami niż wrodzonymi zdolnościami, przyczyniającymi się do uzyskania rezonansu i skutecznego działania.

Naturalne przywództwo, odnoszące się do pierwotnego swojego wymiaru o charakterze emocjonalnym, działa najlepiej za pośrednictwem inteligentnych emocjonalnie liderów, którym udaje się osiągnąć współbrzmienie w grupie, czyli pozytywnie zsynchronizować ośrodki emocji.

Ważkim atutem autorów modelu naturalnego przywództwa jest też opracowanie rzetelnego narzędzia: ECI (Emotional Competence Inventory – lista kompetencji Emocjonalnych), za pomocą którego można ocenić inteligencję emocjonalną poszczególnych osób, inteligencję emocjonalną zespołu, jak i kompetencje przywódcze, style menedżerskiego zarządzania oraz wpływ liderów na klimat organizacyjny.

II. Zarys koncepcji zespołowej inteligencji emocjonalnej

„...grupy są lepsze niż jednostki tylko wtedy, gdy wykazują się inteligencją emocjonalną”.

D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee

Ze szkicem koncepcji ZIE zetknęliśmy się po raz pierwszy w 1998 r., studiując „The Harvard Business Review”. Jednakże szersza i pełniejsza jej wykładnia zawarta została dopiero w artykule V. Urch Druskat i S. B. Volffa, zatytułowanym „Building the emotional intelligence of groups”. Ukazał się on w ww. czasopiśmie w 2002 r.

Autorzy bestselleru pt. *Emotional intelligence appraisal* i najnowszego na polskim rynku „Podręcznika inteligencji emocjonalnej” - znamienici amerykańscy psychologowie organizacji: T. Bradberry (nadto psycholog kliniczny) i J. Greaves, założyciele TalentSmart Inc., przodującego w USA ośrodka wiedzy na temat inteligencji emocjonalnej i jednocześnie firmy doradczej świadczącej usługi w tymże zakresie, utrzymują, iż „Zespołowa inteligencja emocjonalna jest to styl, w jaki dana grupa podejmuje decyzje, odnosi się do siebie nawzajem i funkcjonuje w odniesieniu do innych grup w ramach tej samej organizacji”²².

W ich mniemaniu, członkowie inteligentnych emocjonalnie zespołów, pozytywnie oddziałujący na siebie i konstruktywnie rozwiązujący sytuacje problemowe w jakich się znaleźli, osiągają zdecydowanie lepsze wyniki w pracy i czerpią znacznie większą satysfakcję ze wspólnie podejmowanych przedsięwzięć i osiągniętych dokonań.

²² T. Bradberry, J. Greaves: *Podręcznik inteligencji emocjonalnej*, Helion, Gliwice 2006, s. 98.

To stwierdzenie ściśle koresponduje z rezultatami badań, przeprowadzonych w latach 90. XX w. na Uniwersytecie Yale, które potwierdziły istnienie związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a indywidualnymi osiągnięciami, powodzeniem w życiu i sukcesem zawodowym jednostki.

Model zespołowej inteligencji emocjonalnej – wg wspomnianych uczonych – prezentuje się dość podobnie jak model jednostkowej inteligencji emocjonalnej w wydaniu Golemanowsko-Boyatzisowsko-McKeeyowskim, z tym że w omawianym tu przypadku w centrum uwagi mieści się zespół jako specyficzny rodzaj grupy, a nie pojedynczy człowiek.

Tak więc, ZIE składa się, zdaniem Bradberry'ego i Greavesa, z czterech podstawowych umiejętności, a mianowicie:

- (1) zespołowej świadomości emocjonalnej,
- (2) zarządzania emocjami grupy,
- (3) zarządzania relacjami wewnątrzgrupowymi,
- (4) zarządzania relacjami na zewnątrz grupy.

Porównanie ujęcia modelowego osobistej i zespołowej inteligencji emocjonalnej ilustruje rys. 1.

OSOBISTA INTELIGENCJA EMOCJONALNA

SAMOŚWIADOMOŚĆ	SAMOKONTROLA
ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZNA	ZARZĄDZANIE RELACJAMI

ZESPOŁOWA INTELIGENCJA EMOCJONALNA

ŚWIADOMOŚĆ EMOCJONALNA	ZARZĄDZANIE EMOCJAMI
ZARZĄDZANIE RELACJAMI WEWNĘTRZNYMI	ZARZĄDZANIE RELACJAMI ZEWNĘTRZNYMI

Rys. 1. Model jednostkowej (indywidualnej) IE i zespołowej IE

Źródło: T. Bradberry, J. Greaves: *op. cit.*, s. 30, 100.

Przypomnijmy raz jeszcze, inteligencja emocjonalna w wymiarze indywidualnym jest wynikiem dwóch rodzajów kompetencji: osobistych, odnoszących się do człowieka jako takiego, i społecznych, określających stosunek i zachowanie jednostki w odniesieniu do innych ludzi.

Kompetencje osobiste polegają na uświadamianiu sobie i właściwym rozumieniu własnych odczuć, poznaniu swoich silnych i słabych stron w tym zakresie, zdaniu sobie

sprawy z wpływu emocji i uczuć na nas samych, a także na umiejętności radzenia sobie z napotkanymi problemami, panowania nad własnymi emocjami w różnych sytuacjach, tak aby nie wpływały one negatywnie na podejmowane przez nas działania. Tym samym w ramach analizowanych kompetencji mieści się również sprawowanie kontroli nad osobistym zachowaniem, odpowiednie reagowanie na ludzi i wydarzenia oraz adaptatywność, czyli elastyczność w dostosowywaniu się do zachodzących zmian.

Krótko mówiąc, kompetencje osobiste to rozumienie siebie, świadomość swoich zalet i wad, umiejętność podejmowania słusznych decyzji, maksymalne wykorzystanie własnego potencjału przy równoczesnym utrzymaniu norm uczciwości, prawości i solidności, chęć ustawicznego rozwoju i samodoskonalenia (uczenie się przez całe życie, nastawienie optymistyczne, orientacja na sukces, przejmowanie inicjatywy), czy wreszcie stosowne przygotowanie się do trudnych sytuacji i przejście odpowiedzialności za własne reakcje w złożonych i dynamicznych kontekstach.

Panowanie nad emocjami i zachowaniem wymaga spojrzenia na zdarzenia generujące intensywne emocje z pewnej perspektywy i dystansu emocjonalnego, jak też opuszczenia wygodnej strefy komfortu psychicznego i czynnego zmagania się z trudnościami i przeszkodami, co w konsekwencji przynosi określone korzyści i tworzy poczucie wewnętrznego bezpieczeństwa.

Ignorowanie czy zaprzeczanie własnym emocjom, które przecież zawsze służą jakimś celowi (są cennym źródłem informacji o świecie i nas samych oraz istotnym motywatorem naszego myślenia i działania), nie jest żadnym rozwiązaniem. Należy nauczyć się uważnie ich słuchać i słyszeć, co mają nam do zakomunikowania, a następnie pozwolić „inteligentnym emocjom” zdeterminować nasze postępowanie. Nie chodzi tu, rzecz jasna, ani o danie się ponieść emocjom, ani też o trzymanie ich wszystkich na wodzy.

Samokontrola to coś więcej niż zapanowanie nad własnym zachowaniem. W dużej mierze jest ona planowaniem inteligentnych emocjonalnie zachowań.

Kompetencje społeczne generalnie odnoszą się do chęci zrozumienia drugiego człowieka i ułożenia sobie z innymi poprawnych, satysfakcjonujących relacji.

W obrębie świadomości społecznej obejmują one: trafny odczyt i prawidłową interpretację emocji otoczenia społecznego, rozumienie różnorodnych punktów widzenia, poznanie prawdziwych motywów działania ludzkiego, prowadzenie efektywnej, empatycznej komunikacji dwustronnej sprzężonej z tolerowaniem różnorodności i odmienności, rozpoznawanie emocji w grupie i stosunków panujących między jej członkami, jak również docenianie atutów i okazywanie wyrozumiałości wobec dostrzeżonych u innych niedostatków, słabości czy wad.

W centrum tej świadomości znajduje się empatia, czyli współodczuwanie. Do empatii z kolei niezbędna jest umiejętność rozumienia, jak ludzie postrzegają różne sytuacje, w jaki sposób odczuwają dane wydarzenia bądź spłoty okoliczności. Z empatią wiąże się konieczność poznania cudzej perspektywy i umiejętność spojrzenia na sprawy poprzez pryzmat systemu wartości i przekonań innych, bez utraty własnej odrębności. Zaś jeśli chodzi o zdolność rozumienia, idącą w parze z empatią, jest ona zarówno natury kognitywnej (bazuje na logice i źródłach motywacji), jak i emocjonalnej (pozwala wczuć się w istotę danej osoby czy kwestii).

Na bazie rozumienia odczuć innych i przejawiania szacunku do ludzi możliwe staje się zrozumienie zjawisk i procesów zachodzących w zespołach lub organizacjach, wywieranie wpływu na otoczenie, rozbudzanie ducha współdziałania i współpracy z zachowaniem poczucia humoru, radzenie sobie z konfliktami interpersonalnymi i grupowymi (tam gdzie jest dobra komunikacja, konflikty zdarzają się niezmiernie rzadko) oraz umiejętne wykorzystywanie różnych typów osobowości i charakterów ludzkich.

W zakresie umiejętności społecznych (zarządzanie relacjami) liczą się przede wszystkim: wyczucie społeczne, oddziaływanie na innych i podejście wizjonerskie.

Wyczucie społeczne to nic innego jak umiejętność kreowania zdrowych, trwałych relacji i owocnych związków z ludźmi, opartych na zasadzie równości. Umożliwia nam ono szczerze wyrażać swoje uczucia, wybrać odpowiedni sposób postępowania w każdej sytuacji życiowej, rozwiązywać konflikty, transformując ich siły destrukcyjne w konstruktywne, okazywać bliskim i obcym troskę i wsparcie, budować silne osobiste i zawodowe sieci powiązań społecznych, na których można się w razie potrzeby oprzeć, oraz właściwie interpretować sytuacje społeczne pod względem gotowości, odpowiedniości i zgodności z uznawanymi wartościami i ponadczasowymi, niezmiennymi, uniwersalnymi zasadami.

Osobiste oddziaływanie na innych jest zdolnością kierowania ludźmi, właśnie dzięki wyczuciu społecznemu. Wywieranie wpływu wyzwala energię ludzką poprzez: dawanie przykładu (inni wiedzą), tworzenie wzajemnych związków i budowanie depozytów emocjonalnych (inni czują) oraz instruowanie (inni słyszą). Oddziaływanie to włącza demonstrowanie motywacji w odniesieniu do realizacji nakreślonej wizji, zmaganie się z ważnymi sprawami dotyczącymi związków międzyludzkich, wyznaczonych zadań bądź wyzwań, oraz wspomaganie autorytetem osobistym działań i nadawanie im pożądanego kierunku.

Co się tyczy podejścia wizjonerskiego, wiąże się ono z umiejętnością kształtowania wizji i ukierunkowania działań na osiągnięcie wytyczonych w wizji celów. Nieodzowną składową takiego podejścia jest umiejętność przekonywania (perswazja i dyplomacja) oraz emocjonalnie podbudowanego przekazywania swojej wizji i kierunku działań in-

nym. Można powiedzieć, iż podejście wizjonerskie, odgrywające rolę wewnętrznego kompasu wskazującego nam „rzeczywistą północ”, nie tylko określa, kim jesteśmy i podpowiada drogę życiową zgodną z osobistą filozofią, motywując do spójności słów i czynów, ale także, prowadząc nas i wpływając na nasze zachowanie, dostarcza sił do bycia autentycznym, konsekwentnym i odpowiedzialnym oraz gwarantuje odporność do przezwyciężania zakłóceń, przeszkód i barier.

Gdy pozostaje ono sprzeczne z wyznaczoną sobie filozofią życiową, wywołuje w człowieku stan sfrustrowania, poczucie dyskomfortu i stres.

Reasumując osobistą inteligencję emocjonalną, wypada ustosunkować się do krążących na jej temat mitów i zaprzeczyć stereotypowemu myśleniu w tym względzie.

Po pierwsze – nie istnieje istotnie znamiennej zależności pomiędzy stopniem IE a wykonywanym zawodem, chociaż profesje związane z obsługą i pomaganiem ludziom wymagają wyższego poziomu inteligencji emocjonalnej. Po drugie – uwzględniając biologię płci, kobiety przewyższają mężczyzn pod względem wskaźnika IE na polu: samokontroli, świadomości społecznej i zarządzania relacjami; jedynie w zakresie samoświadomości obie płcie reprezentują ten sam poziom. Dowodzi to, iż kobiety potrafią lepiej spożytkować emocje do uzyskania osobistych korzyści niż mężczyźni, a więc percepcję ich jako zbyt emocjonalnych jest błędem. Po trzecie – nie jest do końca prawdą, iż pomiędzy stopniem IE a zajmowanym stanowiskiem daje się zaobserwować zależność prostoliniową. Ta zależność potwierdza się jedynie do poziomu średniego szczebla zarządzania, dalej jednak – im wyższe stanowisko zajmowane w hierarchii służbowej, tym miast tendencji wzrostowej inteligencji emocjonalnej zauważa się raczej jej spadek. Natomiast zasada, że im wyższy poziom IE danej osoby, tym lepsze osiąga ona wyniki w pracy, sprawdza się niezależnie od zajmowanej przez nią pozycji zawodowej i osiągniętego statusu społecznego.

Przejdźmy teraz do zespołowej inteligencji emocjonalnej, która ogniskuje się na uświadomieniu i kontrolowaniu emocji członków zespołu, kierowaniu relacjami wewnętrznymi (pomiędzy członkami określonej grupy) i zewnętrznymi (między grupą a innymi jednostkami ludzkimi i grupami).

Poszczególne umiejętności, zasilające ZIE, można skrótowo określić w sposób następujący: zespołowa świadomość emocjonalna – oznacza zdolność grupy do prawidłowego identyfikowania emocji występujących w jej obrębie i rozpoznawania ich wpływu na pracę zespołową. Innymi słowy, jest to sposób, w jaki członkowie zespołu reagują na specyficzne sytuacje i ludzi.

Obdarzony świadomością emocjonalną zespół potrafi właściwie odczytać atmosferę panującą w ramach grupy, rozwijać własną mikrokulturę (wraz z obowiązującymi pryncypiami odnośnie do stopnia ujawniania określonych emocji), dostrzegać w porę wcze-

sne sygnały emocjonalne, mające istotne znaczenie w procesie realizacji obranych celów zespołowych.

Wiadomym jest bowiem, iż emocje towarzyszą każdej interakcji międzyludzkiej, stąd mogą wpływać bądź pozytywnie, bądź negatywnie na wzajemne oddziaływanie na siebie uczestników relacji grupowych i międzygrupowych. A jak chcą niektórzy, emocje uczą ludzkość myśleć (L. de Vauvenargues), dodajmy – zdrowe emocje.

Zespoły kompetentne emocjonalnie w dziedzinie swej świadomości emocjonalnej zdają sobie doskonale sprawę ze swych niezbywalnych wspólnych wartości i nieredukowalnych przekonań, znają także i rozumieją wpływ oraz konsekwencje, jakie może przynieść sprzeniewierzenie się tym nieusuwalnym składnikom bytu, funkcjonowania, działania i progresji danego zespołu.

Muszą też mieć na względzie dwa zasadnicze aspekty: pierwszy - interpretacja i ocena zespołowych reakcji emocjonalnych po części zależy od kontekstu sytuacyjnego, a nie tylko od tego, co mówią i robią poszczególni członkowie zespołu, po drugie – stany emocjonalne dość powszechnie wpływają na porozumiewanie się, w tym również na odstawianie się stron komunikujących się ze sobą. Jednakże procesy uczenia się kontrolowania tych stanów pozwalają zespołowi jedynie częściowo panować nad swymi reakcjami, gdyż nie wszystkie emocje osiągają poziom świadomości;

zarządzanie emocjami grupy – uchodzi za jedną z trudniejszych umiejętności w ramach ZIE. Zwykle bywa definiowane jako zdolność członków zespołu do posługiwania się zespołową emocjonalną świadomością w jakimś określonym celu, co prowadzi zazwyczaj do opanowania zbiorowej reakcji emocjonalnej w konkretnych sytuacjach, przy czym uchwycenie momentu, w którym emocje oddziałują na przebieg i jakość wykonawstwa wspólnych przedsięwzięć oraz zdania sobie sprawy z tego, czy je wspomagają, czy też im przeszkadzają – to najważniejsze zadanie dla sterujących emocjami grupowymi. Muszą oni bowiem wychwycić najistotniejsze emocje i opanować je tak, by zespół mógł bez większych perturbacji kontynuować podjęte działania i osiągać zaplanowane uprzednio wyniki pracy.

Ważne jest też wzbudzenie pozytywnych emocji i uczuć, a potem ich utrwalanie, pielęgnowanie i wzmacnianie.

Zarządzający emocjami zbiorowymi winni nadto pamiętać, że: ta sama emocja może być wyrażona na różne sposoby, ten sam komunikat niewerbalny może być nośnikiem różnych znaczeń w zależności od indywidualnych cech osobnika, i, wreszcie, znaczenie tego samego sygnału emocjonalnego może być różne w różnych grupach społecznych i zawodowych.

Kontrolujący emocje sprawiają, że kierowane są one na cel w produktywny sposób. Osoby zarządzające emocjami grupowymi, tak pozytywnymi, jak i negatywnymi, potra-

fią zarówno przewidywać, jak i planować właściwe reakcje emocjonalne w celu osiągnięcia maksymalnej efektywności zespołu;

zarządzanie relacjami wewnątrz grupy – wiąże się ściśle z przejmowaniem odpowiedzialności przez poszczególnych członków zespołu za własne emocje i za wytwarzanie pozytywnych relacji z pozostałymi osobami w obrębie danej grupy.

Traktowane jest ono jako zdolność do konstruktywnego oddziaływania na siebie, szczególnie w sytuacjach trudnych, i zacieśniania więzi zespołowych. Zarządzający wspomnianymi relacjami zobowiązani są do redukcji niebezpieczeństwa, wynikającego z narastania emocji destruktywnych wewnątrz grupy, zapobiegania eskalacji napięć i sporów intragrupowych oraz przewyższania oporów emocjonalnych, związanych z wprowadzaniem zmian.

Nadrzędną sprawę na poziomie relacji wewnątrzgrupowych stanowi precyzyjne rozpoznanie emocjonalnej rzeczywistości zespołu, stwarzającej podstawę dla budowania poczucia członkostwa w grupie i formowania tożsamości zespołowej, oraz postępowanie w zgodzie z ukształtowanymi normami grupowymi, które są głęboko zakorzenionymi rudymenarnymi zasadami, przyzwyczajeniami rządzącymi grupą i „wspólnym odczuwaniem tego, co dla niej święte”.

W przeciwieństwie do jednostki, której wysoki poziom zmotywowania do działania i wprowadzania zmian/innowacji zależy od połączenia ich z jej marzeniami i idealnym obrazem jej życia, grupy są gotowe do uczestnictwa w procesie zmian dopiero wtedy, gdy dostrzegą, że funkcjonują w sytuacji trudnej bądź niekorzystnej/niewygodnej i odkryją źródło swojego niezadowolenia, czyli rzeczywistość emocjonalną. Oczywiście, im bardziej owa rzeczywistość przybliży się ku idealnemu o niej wyobrażeniu zbiorowemu, tym większe szanse na to, że wprowadzone zmiany przetrwają w dłuższym horyzoncie czasowym. Tak więc, zespoły uświadamiają sobie potrzebę zmiany wówczas, gdy zmusi je do tego emocjonalna rzeczywistość zespołowa, o której szerzej piszą autorzy „Naturalnego przywództwa”.

Liderzy emocjonalnie inteligentnych zespołów, w ramach zarządzania relacjami wewnętrznymi, powinni więc – poza ustaleniem sytuacji wyjściowej zespołu (mamy tu na myśli również jego rzeczywistość emocjonalną):

- maksymalizować inteligencję emocjonalną grupy, jej pozytywne emocje, i podnosić interakcje zespołowe na bardziej efektywny poziom, a tym samym kreować wspólnotę misji i bardziej optymalną rzeczywistość emocjonalną zespołu oraz wyzwać zbiorową troskę i konstruktywnie kanalizować emocje negatywne,
- potrafić radzić sobie z międzyludzkimi nieporozumieniami, umiejętnie zarządzać konfliktami oraz usprawniać proces zespołowego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (w przypadku braku porozumienia i współpracy, ciągłych kłót-

ni, tendencji rywalizacyjnych i walk o władzę – jakość i szybkość decyzyjno-działaniowa cierpi najbardziej),

- tworzyć przyjazny klimat współdziałania i kooperacji, sprzyjający wspólnej pracy, generowaniu pozytywnych wizji przyszłości, kultywujący: solidarność, lojalność, uczciwość, szacunek, godność, uprzejmość, życzliwość, cierpliwość, entuzjazm, zrozumienie, zaangażowanie, empatię, współzależność, współpracę, zaufanie, przynależność, wsparcie, zadowolenie, harmonię, odpowiedzialność,
- posługiwać się stylem kierowania ludźmi, wywołującym rezonans w zespole, pozwalającym grupie budować i utrzymywać sprawne związki także z resztą organizacji, poszerzając tym samym rzeczywistość emocjonalną poza ramy zespołowe, powiększając jego możliwości interakcyjne i podnosząc poziom skuteczności działania,
- wyzwalać pozytywne emocje, zapewniające energię i motywację do osiągania zamierzonych celów zespołowych, jak też tworzyć pozytywne doświadczenia dla wszystkich członków zespołu, napełniające ich poczuciem dumy zespołowej, wykorzystywać pozytywne wyobrażenia i wzmocnienia, by modelować zachowania grupy, przyczyniające się do wszechstronnego wykorzystania talentów swoich członków i wzmocnienia ich potencjału emocjonalnego,
- rozwijać samoświadome, samokontrolujące się, empatyczne i samozarządzające zespoły (pamięć o emocjach jednostkowych i wspólnych nastrojach oraz zaraźliwości emocjonalnej, ustalanie norm i wartości grupowych, dostrajanie do pożądaných emocjonalnych nurtów, tworzenie wielostronnych pozytywnych relacji, odpowiedzialność za wspólne osiągnięcia, satysfakcja zespołowa, etc.),
- uświadomić członkom zespołu: dynamikę inkluzji, rolę zespołowe, problemy związane ze scalaniem grupy, nieefektywne strategie zespołowe paraliżujące rzeczywistość emocjonalną i wyjaławiające klimat emocjonalny, zbiorowe braki w inteligencji emocjonalnej, obraz dysfunkcjonalnego zespołu i takichże samych degenerujących norm grupowych, oraz odważnie projektować rozwiązania, sprzyjające edukacji emocjonalnej i pracy nad eufunkcjonalnym zespołem wraz z jego spodziewaną rzeczywistością emocjonalną;

zarządzanie relacjami na zewnątrz grupy – można uznać za ważką zdolność grupową do efektywnego funkcjonowania i rozwoju zespołu w obrębie danej organizacji, zwłaszcza gdy mówimy o perspektywie długookresowej.

Nie przywiązywanie dostatecznej wagi do zarządzania relacjami zewnętrznymi, grozi zespołowi porażką.

Trzeba bowiem pamiętać, iż zarówno sam zespół, jak i wykonywana przez niego praca, są podatne na oddziaływanie z zewnątrz, że jego pozycja w dużej mierze zależy od oceny jaką wystawią mu ludzie z otoczenia. Co więcej, umiejętność tworzenia do-

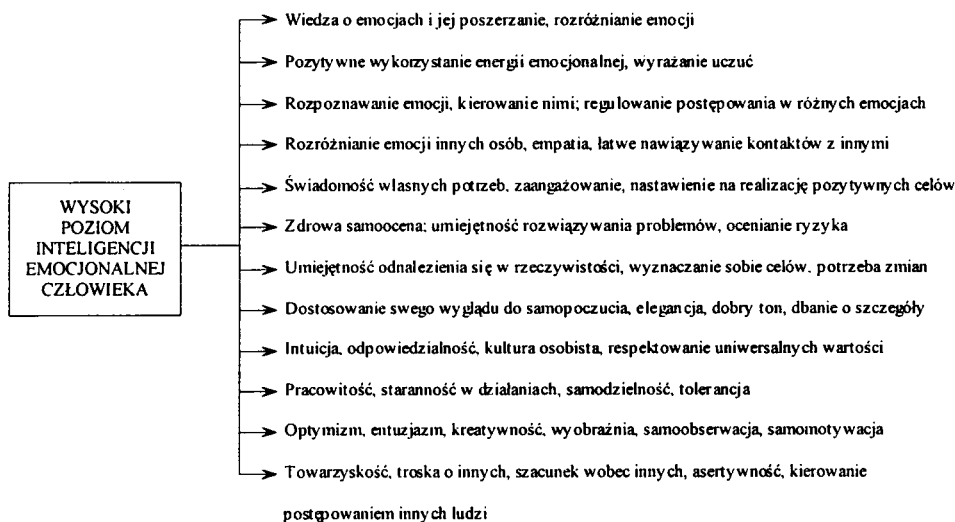
brych relacji z otoczeniem grupy i równie satysfakcjonujących interakcji bywa z reguły dostrzegana przez kierownictwo organizacji, a pozytywna opinia tegoż grona może z kolei wpłynąć na podjęcie przez nie korzystnych dla zespołu decyzji.

Tu wkraczamy już na teren koncepcji emocjonalnie inteligentnej organizacji, która wymaga oddzielnego omówienia.

Kończąc prezentację modelu ZIE, godzi się podkreślić, iż Bradberry i Greaves są również współtwórcami zestawu testów na inteligencję emocjonalną, opierających się na modelu IE przedłożonym w „Naturalnym przywództwie”. Występują one w trzech wariantach: indywidualnym (łącznie z wersją elektroniczną), zespołowym i w postaci multitestu. Badania empiryczne dowiodły ich rzetelności i trafności.

Jeśli chodzi o środowisko pracy, testów tych nie zaleca się stosować w celach rekrutacyjnych, lecz zasadniczo wykorzystywane są w celu podnoszenia umiejętności z zakresu IE już zatrudnionych pracowników.

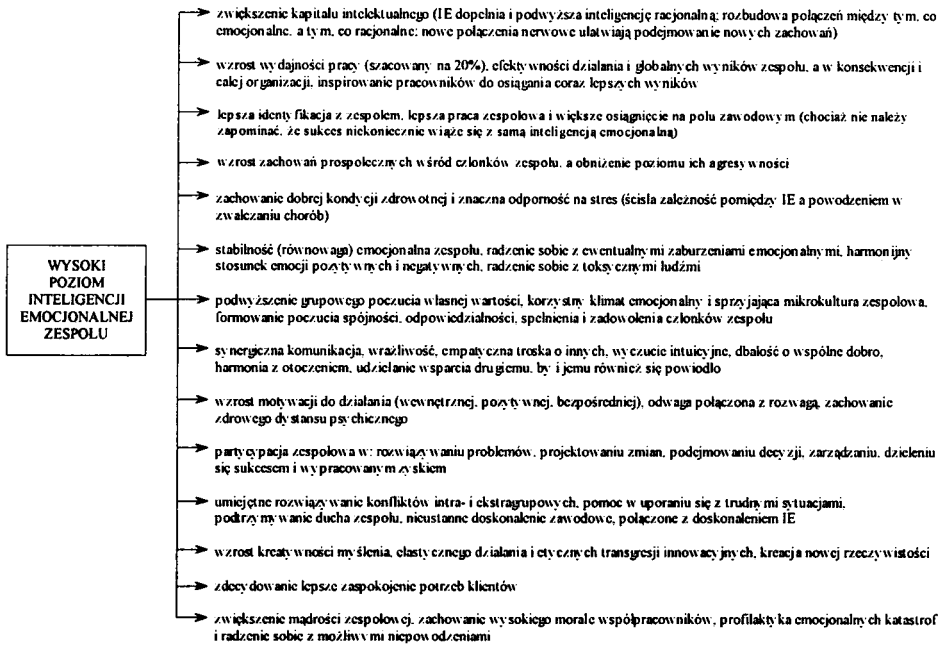
Przypatrzmy się cechom jednostki z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej, wyróżnionym przez P. Michalską na podstawie przeanalizowanej przez nią literatury przedmiotu (rys. 2).



Rys.2. Emocjonalnie inteligentna jednostka

Źródło: B. Dyrda (red.): *Rozwijanie twórczości i inteligencji emocjonalnej dzieci i młodzieży. Impuls*, Kraków 2004, s. 32.

Analogicznie do wyróżników indywidualnej inteligencji emocjonalnej zestawiliśmy ważniejsze właściwości i efekty inteligentnego emocjonalnie zespołu (rys. 3).



Rys.3. Emocjonalnie inteligentny zespół w pracy

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego rysunku, warto zainwestować w ZIE, poznać i zrozumieć mechanizmy inteligencji emocjonalnej, a następnie wykorzystać tę wiedzę dla dobra własnego i zespołowego.

III. Ćwiczenie inteligencji emocjonalnej w zakresie rozwoju umiejętności budowania zespołu pracowniczego

„Inteligencja emocjonalna zmienia się razem z człowiekiem (...), jest elastyczna i można ją kształtować.”

T. Bradberry, J. Greaves

Zanim zapoznamy się propozycją treningu IE, któremu trzeba poświęcić odpowiednią ilość czasu, zwykle od 3 do 6 miesięcy, powinniśmy zdać sobie sprawę z trzech faktów:

pierwszy – inteligencji emocjonalnej można się nauczyć. Co prawda, niektórzy ludzie są naturalnie uzdolnieni w tym kierunku, lecz wysoki EQ można osiągnąć

drogą praktyki poprzez wielokrotne powtarzanie, przy czym próby doskonalenia wszystkich umiejętności emocjonalnych naraz wydają się być skazane z góry na niepowodzenie (najlepsze rezultaty przynosi praca nad jedną umiejętnością w danym przedziale czasowym, gdyż wiąże się ona ze zmianą określonych zachowań, a utrwalenie nowego nawyku wymaga zazwyczaj 4-7 tygodni);

- drugi – w miejscu pracy zawsze obecne są emocje, w których zawiera się potężna dawka energii. Nauczenie się czerpania z tej energii i wykorzystywania jej, by pozytywnie oddziaływać na racjonalną stronę biznesu, wymaga opanowania kompetencji emocjonalnych przez każdego i na każdym szczeblu organizacyjnym bez wyjątku.

Jak zauważa Lynn, aby wspiąć się na wyższy stopień kompetencji biznesowych, musimy zatem połączyć postęp osiągnięty w stosowaniu pierwiastka intelektualnego z niezwykle ważnymi kompetencjami emocjonalnymi. My ze swej strony dodamy: IQ, EQ i SQ (wskaźnik inteligencji duchowej) powinny współdziałać ze sobą;

- trzeci – zdaniem sporej części naukowców, m. in. R. Boyatzisa (*Will it make a difference?: Assessing a value-added, outcome-oriented, competency based professional program*; 1995), widoczna zmiana IE następuje dopiero po sześciu latach od wprowadzenia jakiejś umiejętności emocjonalnej. Tak więc, powiedzonko „praktyka czyni mistrza” – wydaje się być w poruszanej tu kwestii jak najbardziej na miejscu.

A. B. Lynn, założycielka Lynn Learning Labs, firmy doradzającej organizacjom na całym świecie, i zarazem autorka podręcznika zawierającego zestaw nowatorskich ćwiczeń, które można przeprowadzać tak z uczestnikami indywidualnymi, jak i w grupach, proponuje w ramach progresji umiejętności budowania zespołu zestaw specjalnych ćwiczeń, wyodrębnionych hasłowo w tab. 3.

Tab. 3. Trening zespołowej inteligencji emocjonalnej

Lp.	Nazwa ćwiczenia w zakresie	Stopień Trudności Ćwiczenia	Rozwój kompetencji emocjonalnej				
			samo-świadomość/kontrola	empatia	wycucie społeczne	osobisty wpływ	podejście wizjonerskie
1.	„MISTRZ CZY MATOŁ”	Ś	•		•		
2.	„KONKURS OSOBOWOŚCI”	N	•	•	•	•	
3.	„MELODIA MIEJSCA PRACY”	Ś		•	•	•	•
4.	„WYSYŁANIE SYGNAŁÓW”	W	•	•			
5.	„NAWYKI SŁUCHANIA”	Ś	•	•	•		
6.	„AUTENTYCZNE SŁUCHANIE”	N	•	•	•		
7.	„DOSTRAJANIE SIĘ DO PRACOWNIKÓW”	Ś	•	•	•		
8.	„ZOSTAŁEM DOCENIONY”	N	•		•	•	
9.	„DARY”	N			•	•	
10.	„NA ZNAK WDZIĘCZNOŚCI”	W	•	•	•	•	
11.	„ZWALANIE NA KOGOŚ ROBOTY”	Ś		•			•
12.	„NASZE WSPÓLNE WARTOŚCI”	Ś	•			•	•
13.	„CZEGO SIĘ PO MNIE SPODZIEWASZ?”	W	•	•		•	
14.	„DROGA DALSZEGO ROZWOJU”	W	•				•
15.	„ZJAWISKA HAMUJĄCE ROZWÓJ”	W	•				•
16.	„TWÓJ HERB LIDERA”	W	•				•
17.	„MOC OBRAZÓW”	W	•				•

Legenda: N – niski, Ś – średni, W – wysoki

Źródło: A. B. Lynn: *op. cit.*, s. 267.

A oto krótka charakterystyka wyszczególnionych powyżej ćwiczeń, z ukazaniem ich istoty.

Mistrz czy matoł

Ćwiczenie to pomaga uczestnikom treningu zdać sobie sprawę z oddziaływania lidera, dysponującego władzą, na współpracowników, co dokonuje się za pośrednictwem badania środowiska emocjonalnego danej osoby. Przypomnienie sobie emocji odczuwanych w przeszłości, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, oraz uświadomienie sobie dlaczego właśnie takie przeżywali, pozwala liderom bardziej pozytywnie wpływać na otoczenie w przyszłości.

Powyższe ćwiczenie jest też wprowadzeniem do dyskusji nad znaczeniem działań liderских, zwłaszcza służących umacnianiu poczucia wartości pracowników i ich dowartościowaniu.

Konkurs osobowości

Ćwiczenie ww. ma na celu poprawić więzi międzyludzkie, dzięki podwyższeniu świadomości oddziaływania percepcji (postrzeganie + interpretacja) lidera na jego relacje ze współpracownikami, zwiększyć poziom motywacji i inspiracji pracowniczej, a także uświadomić trenowanym liderom, iż mogą wysyłać swoim pracownikom wyraźne sygnały dotyczące wprowadzonych i апробовanych przez nich różnic statusowych, co drastycznie ogranicza produktywność pozostałych, odbierających taki stan rzeczy jako przejaw jawnej niesprawiedliwości.

Uzmysłowienie sobie przez lidera wykazywanej skłonności do wyróżniania (faworyzowania) niektórych pracowników, pozwala mu zapobiegać generowaniu środowiska wywołującego negatywny odbiór i przywrócić zdolność przewodzenia.

Po zwiększeniu samoświadomości, dalszym celem jest wzrost empatii lidera i doprowadzenie do wywierania przez niego pozytywnego wpływu osobistego na innych.

Melodia miejsca pracy

Niniejsze ćwiczenie – poprzez odwołanie się do metafory muzycznej – pomaga uczestnikom szkolenia opisać kulturę pracy panującą w ich zespołach czy organizacjach. Następnie sprzyja uświadomieniu sobie przez liderów posiadanej mocy w zakresie oddziaływania na nastrój i rytm pracy.

Zachęci do spróbowania ukształtowania pożądanej kultury miejsca pracy, liderzy opracowują swoją wizję idealnej kultury. Komunikując fundamentalne jej założenia swym pracownikom i postulaty dotyczące koniecznych zmian, wciągają ich do otwartej dyskusji, a konsekwencją tych poczynań jest polepszenie atmosfery w pracy i stworzenie

środowiska promującego kreatywność, prozmianowość, produktywność i najwyższą jakość.

Wysyłanie sygnałów

Nie da się jednoznacznie ustalić, czy ekspresja emocji przez lidera w miejscu pracy jest dobra, czy też zła. Wszystko zależy od działania, jakie podejmuje on na podstawie wyrażonych emocji, które mają niebagatelny wpływ na klimat i ogólną kulturę.

Ćwiczenie umożliwia doskonalenie świadomości emocjonalnej, poczynając od identyfikacji reakcji emocjonalnych, przejawianych przez lidera, poprzez rozpoznawanie konsekwencji tychże emocji dla osób z otoczenia, a na kreowaniu emocji pozytywnie oddziaływujących na pracowników kończąc.

W efekcie końcowym, liderzy zdają sobie sprawę z oddziaływania negatywnych emocji na pracowników i szkód, jakie mogły one wyrządzić, jak również starają się wykorzystać potęgę pozytywnych emocji w celu zwiększenia ich energii i motywacji do pracy.

Nawyki słuchania

Ćwiczenie służy rozwinięciu samoświadomości w zakresie umiejętności uważnego słuchania, samodzielnej ocenie tej umiejętności przez osoby uczestniczące w treningu oraz rozpoznaniu własnych negatywnych wzorów słuchania.

Umiejętne słuchanie pracowników przez liderów ma kolosalne znaczenie w budowaniu dobrych więzi i kształtowaniu otwartego, przyjaznego, bazującego na wysokim stopniu zaufania, środowisku pracy.

Brak umiejętności efektywnego i empatycznego słuchania wynika z sześciu nawyków, cechujących następujących liderów-słuchaczy: pozoranta, przerywacza, intelektualnego (logicznego) słuchacza, czepialskiego, przeczącego i doradcę.

Autentyczne słuchanie

Umiejętności prawdziwego słuchania nie da się sprowadzić do samej techniki. O wiele ważniejsze jest wytworzenie w sobie odpowiedniego nastawienia psychicznego. A zatem, autentyczne słuchanie wymaga kierowania się „głosem serca” (szacunek do rozmówcy, otwartość umysłu, chętnego do zrozumienia wysłuchanej wypowiedzi, traktowanie rozmówcy jako godnego naszej uwagi) i opanowania stosownych metod.

Doskonalenie umiejętności słuchania pomaga liderom rozwinąć empatię i polepszyć związki z pracownikami. Największym wyzwaniem dla ich umiejętności jest słuchanie w sytuacjach stresujących, kiedy to rozmówca głosi poglądy i opinie sprzeczne z przekonaniami i ocenami słuchacza. Wówczas kompetentny emocjonalnie lider-słuchacz nie tylko kontynuuje autentyczne słuchanie, ale też stosuje samokontrolę, gwarantującą mówcy jego wysłuchanie do końca.

Dostrajanie się do naszych pracowników

Punktem wyjścia jest w tym przypadku umiejętność słuchania, ale dostrajanie się bazuje zasadniczo na komunikacji dwustronnej. Potrzebna jest więc liderowi rozmowa ze swoimi współpracownikami, umiejętność zadawania pytań, dzięki którym zdobywa on wgląd w ich punkty widzenia na dane kwestie oraz w ich emocje i uczucia, jakie rodzą poszczególne tematy, zagadnienia, problemy.

Zostałem doceniony

Pragnienie bycia docenionym, podobnie jak bycia wysłuchanym, okazuje się uniwersalną potrzebą człowieka, która objawia się we wszystkich dziedzinach życia. Badania alarmują, iż blisko 90% czuje się niedocenionych w miejscu pracy.

Ćwiczenie pomaga liderom zrozumieć rolę szczerze wyrażanej wdzięczności w rozwoju osobowym i zawodowym, dalej – uświadamia im fakt, że szczerza wdzięczność wchodzi w skład kompetencji przywódczych, a poza tym polepsza współdziałanie i współpracę między ludźmi.

Zwiększona wrażliwość lidera pozwala mu docenić siłę pozytywnych uczuć w miejscu pracy, bowiem w przypadku docenionych pracowników może on liczyć na dające się przewidzieć pozytywne reakcje i zwiększoną ich produktywność.

Dary

Do stworzenia udanego zespołu potrzeba różnych ludzi. Posiadają oni różne dary: zdolności, umiejętności, pozytywne wartości i szczególne cechy osobowości

Lider powinien umieć zidentyfikować posiadane przez członków zespołu konkretne dary, zaakceptować je i kultywować je w ludziach przez siebie kierowanych. Powinien też potrafić spojrzeć na różnorodność darów jak na determinanty sukcesu zespołowego.

Emocjonalnie biegły lider wie, jak połączyć dary każdej osoby, jak wydobyć je w chwili, gdy są grupie najbardziej potrzebne, pozwala im ujawnić się dla dobra zespołu czy realizowanego wspólnie zadania. Nierzadko dary pracowników uzupełniają kompetencje lidera czy eliminują jego słabości.

Ćwiczenie pomaga liderom wykształcić w sobie wdzięczne serce, unikając przy okazywaniu wdzięczności często spotykanych błędów, typu: wdzięczność dla zysku lub manipulacji, nieszczerza wdzięczność, ślepa wdzięczność, zbędna wdzięczność czy przeliczenie jej na pieniądze.

Na znak wdzięczności

Dzięki temu ćwiczeniu liderowi udaje się wyrobić w sobie odruch akceptowania pozytywnych emocji, serdecznego dziękowania pracownikom za osiągnięte wyniki. Pozytywne myślenie o pożądanym działaniu członków zespołu, pozbawione działania, czyli docenienia ich wkładu pracy i wyrażania im swego uznania, to stanowczo za mało.

Ćwiczenie uruchamia myślenie w kategoriach wdzięczności, dopełniając zdolność do krytycznego myślenia.

Zwalnianie na kogoś roboty

Doskonale wiemy, jak ważnym w życiu człowieka, a zwłaszcza w sytuacjach zawodowych, jest poczucie równości i sprawiedliwości społecznej, jak wielkie znaczenie mają one przy ustalaniu wkładu pracy i wynagradzaniu włożonego wysiłku.

Jeżeli na jednych pracowników nakłada się zbyt duże obciążenia i czują się oni wykorzystywani, a drugich zwalnia od elementarnych obowiązków czy pozwala im na ich lekceważenie, powstaje negatywne środowisko pracy, ujemnie emocjonalnie wpływające na produktywność i sprzyjające obniżeniu morale w grupie z powodu wywołanego poczucia krzywdy.

Zadaniem liderów jest zarządzanie wkładem pracy poszczególnych osób, dzięki czemu możliwym staje się rozliczenie każdego bez wyjątku z powierzonego zadania, a tym samym kreacja środowiska pracy, w którym mogą rozwijać się zaufanie, zaangażowanie, współpraca i współdziałanie.

Niezmiernie trudno radzić sobie ze sprawiedliwością i równością w kontekście percepcji innych osób, jako że pracownicy mogą w różny sposób postrzegać powyższe wartości. Emocjonalnie inteligentni liderzy potrafią jednak wychwycić sygnały, świadczące o autentycznej trosce o dobro miejsca pracy, i oddzielić je od uwag czynionych przez współpracowników wykazujących skłonność do notorycznego narzekania, bez obiektywnej przyczyny.

Nasze wspólne wartości

Wartości zawodowe, obecne w każdym zespole, wyznaczają drogę i dostarczają jego członkom cennych wskazówek, jak powinni postępować, w jaki sposób wykonywać powierzoną pracę.

Do obowiązków liderów należy nie tylko wskazywanie pracownikom drogi, ale także ustanawianie wartości, przekazywanych następnie zespołowi poprzez ich własne słowa i działania.

Gdy wypowiedzi i zachowanie lidera są spójne, konsekwentne i zgodne z wyznawanymi wartościami, członkowie zespołu wiedzą, na czym stoją i czego mogą się po nim spodziewać. W przeciwnym razie, gdy są one ze sobą sprzeczne, stają się one dla pozostałych źródłem niejednoznacznych sygnałów, generujących zamęt, niepokój, strach, poczucie zagubienia, a nawet gniew.

Chociaż emocjonalnie inteligentni liderzy są wewnętrznie spójni, zdają sobie sprawę, że żadne miejsce pracy nie jest stuprocentowo spójne i dlatego dążą do tego, by przynajm-

niej większość słów i czynów odnosiła się do wspólnego celu, opartego na respektowanych wspólnych wartościach.

Niespójność prowadzi do konfliktu wartości, do którego dołączają: konflikt danych, konflikt relacji i konflikt interesów, przez co konflikt zaczyna żyć życiem własnym.

Czego się po mnie spodziewasz?

Relacje: lider zespołu – członek tegoż zespołu cechują wzajemne oczekiwania. Aby je sobie uświadomić, potrzebna jest otwarta komunikacja, cechująca relacje oparte na zaufaniu.

Do tej pory przeważająca większość liderów ustalała oczekiwania względem pracowników, nie dopuszczając myśli, iż i oni mogą mieć wobec nich jakieś wymagania, co skutkowało funkcjonowaniem relacji wyłącznie jednostronnych.

Niniejsze ćwiczenie uczy lidera otwartości na oczekiwania, jakie mają względem niego współpracownicy. Powinny być one dokładnie omówione, a później – ocenione. Zresztą znacznie lepiej dla lidera, gdy zidentyfikuje te oczekiwania, ponieważ, niezależnie od tego, czy zdaje sobie z nich sprawę, czy też nie, one w pełni obiektywnie istnieją, a ich spełnienie pozwala budować relacje oparte na zasadzie równości uczestnictwa, w których mogą wiele zyskać wszyscy partnerzy ustanowionych więzi.

Droga dalszego rozwoju

Przywództwo zespołowe wymaga uczenia się przez całe życie, w myśl zasady: lider zawsze może być lepszy.

W ćwiczeniu tym proponuje się stworzenie modelu, służącego ciągłej ocenie indywidualnego rozwoju i jego powiązaniu z przywództwem. Lynn przedkłada pięciostopniową metodą refleksji nad własnymi doświadczeniami i uczenie się na nich. Składają się na nią takie kroki, jak: poszukiwanie uwag, oddanie się refleksji, zgłębianie wniosków z przeszłości, stworzenie własnego wizerunku i rozeźmianie się, oraz danie sobie możliwości rozwoju.

Ten pięciostopniowy proces – poza oceną – pozwala też szukać dróg dalszego doskonalenia kompetencji lidarskich.

Zjawiska hamujące rozwój

Ćwiczenie uświadamia zjawiska powstrzymujące proces rozwoju lidera. Są to: ignorowanie prawdy, lęk, ego idola, lenistwo, wewnętrzna bezradność i wymuszanie posłuszeństwa przez zastraszenie.

Świadomość tych zjawisk pozwala opracować i wdrożyć strategię ich powstrzymywania i przezwyciężania ich negatywnego oddziaływania, w tym blokowania czy hamowania progresji umiejętności przywódczych.

Twój herb lidera

Herb lidera pełni funkcję symbolicznego wizerunku przywódcy. Ilustruje istotę przywództwa, pomaga zaznajomić się z filozofią przywódczą danego człowieka, zrozumieć wybory lidera, przychodzi na myśl typ przywódcy, jakim lider ze względu na preferowane cechy, wartości i przekonania chciałby być.

Jednym słowem, idee i rzeczy, które liderzy sobie najbardziej cenią, stają się znakiem firmowym ich przywództwa i podstawą ich tożsamości przywódczej.

Moc obrazów

Zanim lider zacznie przewodzić zespołowi, musi mieć skryzalizowaną wizję zespołu, pracy zespołowej i ducha zespołowego. Wizja wspólnej pracy, podparta filozofią współpracy, powinna uwzględnić wartości, uważane za najważniejsze.

Moc obrazu wspólnej pracy (i jej znaczenia dla osiągania wspólnych celów) przewyższa nośność tysiąca słów.

Ćwiczenie ma na celu zwizualizować głoszoną filozofię przywództwa, ugruntować wiarę lidera w swój wewnętrzny głos, a następnie podzielić się wizją, przedstawiającą koncepcję zespołu i ideologię przywódczą ze swoim zespołem, co sprzyja konsolidacji zespołowej i wydobywaniu z każdego tego, co w nim najlepsze.

Konkludując, w budowaniu zespołu bierze udział nie sam lider, lecz wszyscy jego członkowie. Stąd ćwiczenia powyższe kierowane są w równej mierze i do nich.

Bibliografia

- Bradberry T., Greaves J.: Podręcznik inteligencji emocjonalnej. Helion, Gliwice 2006.
- Dyrda B. (red.): Rozwijanie twórczości i inteligencji emocjonalnej dzieci i młodzieży, Impuls, Kraków 2004.
- Gardner G.: Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce. Media Rodzina, Poznań 2002.
- Goleman D.: Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
- Goleman D.: Inteligencja emocjonalna w praktyce. Media Rodzina, Poznań 1999.
- Goleman D, Boyatzis R., McKee A.: Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej. Jacek Santorski-Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.
- Lencioni P.: Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Lynn A. B.: Inteligencja emocjonalna. EQ w miejscu pracy. 50 ćwiczeń, Emka, Warszawa 2005.
- Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka, red. nauk.: J. Czapirski. WN PWN, Warszawa 2004.
- Salovey P., Sluyter D. J. (red.): Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna, Rebis, Poznań 1999.
- Stine J. M.: Rozwiń swoją inteligencję: proste sposoby poszerzania własnych zdolności, Diogenes, Warszawa 2002.
- Wilks F.: Inteligentne emocje. Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004.

Rec. J. Mielżyński