

## Justyna Śmietańska

# Inteligencja emocjonalna w biznesie

Inteligencja emocjonalna i kompetencje społeczne to czynniki budzące od lat zainteresowanie zarówno psychologów, jak i praktyków biznesu. Zwrócono uwagę, że mierzona tradycyjnymi testami inteligencja poznawcza nie jest wystarczająca przy przewidywaniu osiągnięć. Niedostatecznie wskazuje efektywność człowieka w sytuacjach zawodowych, w których duże znaczenie odgrywiają kontakty z innymi ludźmi, współpraca w zespole, radzenie sobie z własnymi emocjami.

Artykuł dotyczy zjawiska inteligencji emocjonalnej, która wpływa na wiele czynników w środowisku zawodowym. Ma decydujące znaczenie w tworzeniu prawidłowych relacji z otoczeniem i poczuciu spełniania się w życiu. Coraz częściej inteligencja emocjonalna jako zjawisko omawiana jest w kontekście zarządzania współczesnymi organizacjami, w tym również polskimi przedsiębiorstwami.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie znaczenia inteligencji emocjonalnej w środowisku biznesowym oraz analiza specyfiki jej znajomości i zastosowania wśród specjalistów do spraw HR na podstawie badań własnych. Podstawową tezę, przyjętą na potrzeby procesu badawczego, jest założenie, iż przedstawiciele HR wykazują wyższy stopień inteligencji emocjonalnej niż specjaliści z innych badanych dziedzin. Badania wśród tych kategorii zawodowych przeprowadzono za pomocą autorskiej ankiety internetowej.

**Słowa kluczowe:** inteligencja emocjonalna (*emotional intelligence*), menedżer (*manager*), organizacja (*organization*), zasoby ludzkie (*human resources*), kierowanie (*manage*), przywódca (*leader, manager*)

### Uwagi wstępne

Inteligencja emocjonalna to umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami i zdolność rozumienia uczuć innych ludzi. Ma ona decydujące znaczenie w tworzeniu konstruktywnych relacji z otoczeniem i poczuciu spełnienia życiowego. Ponieważ przesądza o umiejętności realizacji wyznaczonych sobie celów jeszcze bardziej niż klasyczny iloraz inteligencji IQ, inteligencja emocjonalna jest szczególnie ważnym

czynnikiem decydującym o szeroko pojmowanym sukcesie, zarówno osobistym, jak i zawodowym.

Z coraz większym zaangażowaniem tematyka inteligencji emocjonalnej jest poruszana w kontekście zarządzania współczesnymi organizacjami. Jej znaczenie jest szczególnie istotne wśród rozważań dotyczących kadry kierowniczej. Wykorzystanie elementów inteligencji emocjonalnej pozwala na udoskonalenie i kreowanie budujących relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikami, efektywne wykonywanie zadań, poczucie zadowolenia i wzrost identyfikacji ze swoją pracą. Pomimo faktu, że organizacja i zarządzanie są związane z funkcjonowaniem społeczeństw od bardzo dawna, wcześniej nie miały ściśle określonego charakteru. Jak zauważa Sławomir Banaszak: „nauka organizacji i zarządzania jest stosunkowo młoda. Zaczęła się kształtować na przełomie XIX i XX wieku pod wpływem rewolucji przemysłowej. Liczne wynalazki oraz usprawnienia produkcji spowodowały wówczas rozrost przedsiębiorstw – od niewielkich warsztatów, manufaktur, do zakładów przemysłowych. Powstała również potrzeba ściślejszego, nastawionego na osiąganie celów, organizowania pracy ludzkiej, opartego nie tylko na metodach zdroworozsądkowych, intuicji, doświadczeniu. Organizowanie i kierowanie pracą ludzką stało się przedmiotem refleksji teoretycznej. Refleksji w pewnym sensie interdyscyplinarnej, łączącej dorobek kilku przynajmniej nauk” (Banaszak, 2006, s. 61).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia inteligencji emocjonalnej w środowisku biznesowym oraz analiza znajomości jej specyfiki i zastosowania wśród grupy polskich specjalistów do spraw HR na podstawie badań własnych. Główną tezę, która została postawiona podczas operacjonalizacji procesu badawczego, jest stwierdzenie, iż przedstawiciele HR wykazują wyższy stopień inteligencji emocjonalnej w świadomości i intensyfikacji zachowań niż specjaliści z innych badanych dziedzin.

Niektórzy teoretycy zarządzania nazywają nadchodzące lata epoką wiedzy i informacji. Według nich wiedza i informacja będą kluczowymi czynnikami konkurencyjności dla danego przedsiębiorstwa. Już od kilku lat można zauważyć wysoki wzrost znaczenia usług szkoleniowych. Interesującą konsekwencją występowania tej tendencji jest rozwój koncepcji zwanej uczącą się organizacją. Według Kazimierza Zimniewicza (2000) ucząca się organizacja, rozumiana inaczej jako koncepcja zarządzania, jest oparta na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – czyli wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu (por. też Banaszak, 2011). Odpowiedzią na nieustające kształcenie personelu jest odpowiednio funkcjonująca branża szkoleń, która bardzo szybko odpowiada na potrzeby pracodawców. Głównym celem każdego szkolenia jest polepszenie funkcjonowania pracowników na danych stanowiskach

pracy, tak aby wypełnianie obowiązków odbywało się w sposób bardziej satysfakcjonujący, zarówno dla siebie, jak i dla przedsiębiorstwa.

Jak zauważa Andrzej Woźniakowski (2012, s. 142–143): „analizując historyczny rozwój działów HR, można przyjąć, że kluczowymi czynnikami przyspieszającymi ich wzrost było pojawienie się w firmach działających w XX wieku zapotrzebowania na specjalistyczne kompetencje dotyczące rekrutacji nowych pracowników zgodnie z potrzebami przedsiębiorstw, administrowanie wynagrodzeniami i świadczeniami oraz konieczność przestrzegania narzuconych przez państwo regulacji prawnych (...). Tym samym można stwierdzić, że u podstaw szybkiego rozwoju działów HR leżyły dwa ważne zjawiska: potrzeba wyspecjalizowanych kompetencji związanych z podejmowaniem decyzji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi; potrzeba wykorzystania efektu skali w racjonalizacji obsługi procesów HR, takich jak masowa rekrutacja czy administrowanie wynagrodzeniami w dużych firmach”.

Indywidualny rozwój zawodowy człowieka sprowadza się do zdobywania i doskonalenia zdolności, umiejętności i wiedzy. Obecnie powszechny jest pogląd, iż szkolenie powinno mieć charakter procesu ciągłego, a szczególny akcent powinien być położony na samokształcenie. Pojawiło się przekonanie, że w tak dynamicznie zmieniającym się świecie personel nie będzie mógł bazować tylko na wiedzy i umiejętnościach zdobytych podczas swoich pierwszych kwalifikacji. W popularyzacji atmosfery ustawicznego rozwoju szczególnie ważna jest również rola naczelnego kierownictwa. Uważa się, iż powinno ono przykładać dużą wagę do kontrolowania i nadzorowania działalności szkoleniowej, która ma na celu rozwój kompetencji pracowników.

Powstanie tzw. organizacji uczącej się jest ściśle związane z potrzebą zapewnienia efektywności przedsiębiorstwa, które działa w konkurencyjnym otoczeniu. Panuje przekonanie, że organizacja ucząca się z jednej strony ma zdolność uczenia się sama, a z drugiej – stwarza ludziom przestrzeń i formalne warunki do myślenia, zadawania pytań, refleksji i uczenia się, jak również zachęca ich do kwestionowania istniejącego stanu rzeczy i proponowania ulepszeń. Dodatkowo taka atmosfera pracy powinna przenikać wszystkie działania zespołowe. Jej cechą charakterystyczną jest wyostrożona wrażliwość na to, co się dzieje w organizacji, oraz gotowość do eksperymentowania przy nadarzającej się szansie (McKenna, Beech, 1997).

Podsumowując, szkolenia i treningi prowadzą do zwiększenia puli wiedzy i umiejętności pracowników, a docelowo zwiększają efektywność przedsiębiorstwa. Warto jednak podkreślić, że szkolenia i rozwoju nie należy postrzegać jako antidotum na wszystkie problemy organizacji. Pomimo tego zdobycie przez personel nowych kwalifikacji oraz motywowanie ludzi do stosowania swoich umiejętności jest bardzo ważnym elementem zarządzania każdą organizacją.

## Geneza pojęcia: od pragnień do kompetencji emocjonalnych

Choć inteligencja emocjonalna, we współczesnym rozumieniu co prawda, nie była obecna w czasach antycznych, istnieją jednak świadectwa zainteresowania filozofów sferą pragnień, uczuć i komponentów emocjonalnych. Już Arystoteles (384–322 p.n.e.) zajmował się tą tematyką w swoich rozważaniach i twierdził, że emocje, a w szczególności pragnienie lub jego brak, są tylko skutkami ubocznymi procesów spostrzegania zmysłowego lub produktami wyobraźni. Co prawda, zwracał szczególną uwagę na dominację procesów percepcyjnych, jednak przy równoczesnym wskazywaniu współwystępowania emocji. Dalsze dyskursy ideologiczne początkowo przyniosły zdecydowane rozdzielenie emocji od rozumu, wskazując całkowitą odrębność funkcjonowania procesów poznawczych bez komponentu emocjonalnego (św. Augustyn, przełom IV i V wieku n.e.). Jednak w późnym średniowieczu powrócono do myślenia o nich w stylu arystotelesowskim.

W epoce oświecenia twierdzono, że emocje wywodzą się z rozważań na temat wartości oraz korzyści płynących z różnych wariantów zachowania. Pogląd ten uznawał jeden z czołowych myślicieli tego okresu – Kartezjusz. Podkreślał on, że w sytuacji, w której „opłaca się” wpaść w gniew, ludzie się zloszczą. Podobne poglądy reprezentował Gottfried W. Leibniz (1646–1716), który twierdził, iż emocje są przecuciami i wyrazem intuicji na temat szkodliwości lub pożyteczności określonego bodźca. Takie racjonalistyczne ujmowanie emocji utrzymało się aż do XIX wieku. Psycholog z tego okresu, Joseph Wilhelm Nahlowsky zaznaczał, iż trudno o obszar psychicznych zjawisk, który sprawiałby badaczom większe problemy niż właśnie emocje. Przyglądając się teoriom psychologicznym czasów dawniejszych i obecnych, stwierdził, iż nigdzie nie panuje tyle różnic, tyle sprzecznych poglądów i teorii, co w kontekście rozważań dotyczących emocji (Konrad, Hendl, 2000).

Poruszając problem emocji, warto zwrócić uwagę na ich aspekty fizjologiczne. Bezpośredni związek przeżyć psychicznych z objawami i reakcjami somatycznymi dotyczy również psychologii emocji i motywacji. Szczególnie wyraźnie odznacza się to w przypadku emocji zintensyfikowanych, tzw. silnych, którym towarzyszą bardzo wyraźne reakcje fizjologiczne: w złości do rąk napływa krew, dzięki czemu łatwiej np. wymierzyć cios; podczas uczucia strachu pojawia się szybkie bicie serca i ucisk w żołądku. Najnowsze teorie psychologiczne wyjaśniają powstawanie pobudzenia emocjonalnego za pomocą funkcji różnych obszarów mózgu oraz ich współpracy. Decydującą rolę w powstawaniu emocji i wywoływaniu określonych reakcji organizmu odgrywa układ limbiczny, którego ważną częścią jest ciało migdałowate, znajdujące się nad pniem mózgu. Badania wykazały, że ciało migdałowate decyduje o koordynacji bodźców emocjonalnych oraz reagowaniu na nie przez organizm. Ośrodek

ten spełnia rolę swego rodzaju posterunku straży psychologicznej, która ocenia krytycznie każdą sytuację. Ciało migdałowe rozstrzyga, czy człowiek ma w danej sytuacji do czynienia z czymś przyjemnym, niepokojącym, czy nawet niebezpiecznym. Jeżeli sytuacja zostaje zinterpretowana jako zagrażająca, wówczas ciało migdałowe wysyła sygnał do wszystkich części mózgu. Inicjuje to neurologiczną reakcję walki lub ucieczki, koordynowaną przez układ współczulny (Konrad, Hendl, 2000).

Istnieje duże prawdopodobieństwo, że kiedy na początku lat 90. amerykańscy badacze Peter Salovey i John D. Mayer (1990) opublikowali swój pierwszy artykuł o inteligencji emocjonalnej, nie byli świadomi skali popularności, jaką osiągnie to pojęcie. Począwszy od pionierskich książek Daniela Golemana, stopniowo zaczęło pojawiać się coraz więcej opracowań na ten temat, a warsztaty i treningi z inteligencji emocjonalnej stanowią obecnie jeden z flagowych punktów szkoleń biznesowych. Popularność tej tematyki może być spowodowana postępującą tendencją do zastąpienia klasycznych, „twardych”, teorii zarządzania nowymi, „miękkimi”, koncepcjami, które jednoznacznie podkreślają znaczenie potencjału ludzkiego. Dodatkowo bardzo duże znaczenie w popularyzacji pojęcia inteligencji emocjonalnej miało swego rodzaju rozczarowanie niską wartością klasycznego, poznawczego ilorazu inteligencji IQ w kontekście sukcesu zawodowego i powodzenia w pracy.

W świetle definicji Daniela Golemana inteligencja emocjonalna jest zdolnością rozpoznawania zarówno własnych uczuć, jak i uczuć innych, zdolnością motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi (Goleman, 1997). Według innej definicji psychologicznej, autorstwa Edwarda Nęcki (2005), inteligencja emocjonalna jest grupą zdolności do poznawczej obróbki informacji związanych z emocjami lub z problemami wynikającymi z faktu istnienia emocji. Są to na przykład zdolności do spostrzegania cudzych emocji i do wyrażania własnych, do korzystania z emocji w procesie myślenia i rozwiązywania problemów, a także do rozumienia emocji oraz regulacji własnych stanów emocjonalnych. Na inteligencję emocjonalną składa się pięć kompetencji: samoświadomość – czyli wiedza o własnych stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych; samoregulacja – czyli panowanie nad własnymi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami; motywacja – inaczej skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie; empatia – czyli uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób; oraz umiejętności społeczne – czyli umiejętność wzbudzania u innych pożądaných reakcji, wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, a także umiejętności zespołowe (Strelau, 2000).

Warto podkreślić, że pomiędzy klasycznie ujmowanym ilorazem inteligencji IQ a inteligencją emocjonalną (EQ) występuje pewien związek. Daniel Goleman określił

inteligencję emocjonalną jako specyficzny rodzaj mądrości. W związku z tym nie zastępuje ona ilorazu inteligencji, lecz stanowi jego uzupełnienie. Twórcy klasycznych teorii inteligencji doszli do wniosku, że dla wyjaśnienia inteligentnego zachowania nie wystarczą tylko sprawności intelektualne. Howard Gardner włączył do swojej teorii inteligencję społeczną, która z kolei – według Golemana – wchodzi w skład inteligencji emocjonalnej. Goleman (1997) postrzega inteligencję emocjonalną jako element konieczny do istnienia ogólnej inteligencji, ponieważ według niego dopiero posiadanie pewnych kompetencji emocjonalnych pozwala w pełni rozwinąć własny poznawczy potencjał intelektualny.

Pomimo tego, że poziom ludzkich umiejętności opiera się częściowo na wrodzonych, odziedziczonych genetycznie podstawach, to nie oznacza jednak, że człowiek musi na tym poprzestać. Badania wykazały, że inteligencja ludzka nie zależy wyłącznie od cech dziedzicznych, lecz cechy te są odpowiednio przekształcane w rzeczywiste zdolności i umiejętności za pomocą wykorzystania odbioru bodźców z otoczenia. Spostrzeżenie to jest adekwatne także w stosunku do inteligencji emocjonalnej. Jak zaznacza Jan Strelau (2000), rozwój inteligencji nie przebiega na zasadzie czysto biologicznego procesu dojrzewania wraz z wiekiem. Istotnym czynnikiem decydującym o rozwoju umysłowym jest ciągle zmaganie się z bodźcami i zachętami pochodzącymi z naszego środowiska. Inteligencja to nie tylko warunek niezbędny do uczenia się, lecz także wynik łańcucha procesów poznawczych, a zatem można ją rozumieć jako ogólną zdolność człowieka do nauki, zdolność, którą można wspierać i pomnażać. Szczególnie ważne dla rozwoju możliwości intelektualnych są pouczające doświadczenia z wczesnego dzieciństwa. Według Daniela Golemana inteligencja emocjonalna jest także w pewnym sensie wyuczalna. Zasadnicze znaczenie odgrywa tutaj trenowanie uczuć i traktowanie go jako środka zapobiegającego negatywnym zjawiskom życia społecznego.

Ważnym elementem przy rozpatrywaniu związku pomiędzy ilorazem inteligencji IQ a inteligencją emocjonalną jest zastosowanie ilorazu inteligencji w praktyce. Klasyczny iloraz inteligencji wskazuje tylko, na jakim poziomie jest ogólne wyposażenie umysłowe człowieka. Nie może jednak precyzyjnie określić, czy badana osoba jest w stanie spożytkować ten iloraz w życiu codziennym. Okazuje się, że dopiero współgranie zdolności umysłowych i emocjonalnych pozwala człowiekowi odnieść sukces w życiu zawodowym i prywatnym. Tylko w powiązaniu ze sprawnościami emocjonalnymi, takimi jak: samoświadomość, samoobserwacja czy inteligencja intrapersonalna, potencjał inteligencji może zostać w pełni wykorzystany i zastosowany w praktyce.

Uznaje się, iż siłę napędową oddziaływań biznesowych w XX wieku stanowił intelekt. Miniona epoka zarządzania rozumowego była zdominowana przez iloraz



inteligencji IQ oraz nauki przyrodnicze. Koncentrowała się w dużej mierze na modelu matematycznym, który zakładał traktowanie wszystkiego w kategoriach rzeczy nieożywionych i poddających się analizie lub też jako powtarzalne i redukcjonistyczne. Od początku XXI wieku zaczęły natomiast pojawiać się przesłanki, sugerujące, że zaczyna się okres funkcjonowania modelu zarządzania przedsiębiorstwem, opierającym się na inteligencji emocjonalnej oraz systemach biologicznych. W ostatnich latach coraz wyraźniej zaznacza się ten trend, co w bezpośredni sposób prowadzi do kreatywności, zadowolenia i większej efektywności pracy. Emocje determinują twórczość, współpracę, inicjatywę i transformacje. Z kolei rozumowanie logiczne opanowuje błędne impulsy i łączy cel z metodą, technologię z wyczuciem. Dodatkowo istnieje również inna siła napędowa: dowody wskazują na to, że podstawowe wartości wyznawane przez człowieka i jego charakter wywodzą się przede wszystkim nie z IQ, lecz z głębszych zdolności emocjonalnych (Cooper, Sawaf, 2000).

Zmiana w kompetencjach przewodzenia ludźmi nie jest najprawdopodobniej czymś w rodzaju przemijającej mody. Jest to wynik konkretnych, narastających zmian zachodzących w biznesie oraz skutek ustawicznego skracania się i przyspieszania relacji międzyludzkich w środowisku pracy. Należy, co prawda, zaznaczyć, że nadmiar emocji może czasowo zaszkodzić racjonalnej analizie, jednak wiele nowych badań pokazuje, iż w większości przypadków zbyt niska ilość nacechowania emocjonalnego może wpływać jeszcze bardziej destrukcyjnie na funkcjonowanie firmy i kariery poszczególnych pracowników. Zostało jednak stwierdzone, że spośród ludzi o identycznym ilorazie inteligencji IQ niektórzy osiągają lepsze wyniki od innych. W takim wypadku dodatkowo działa coś wykraczającego poza inteligencję intelektualną. Kiedy człowiek kieruje emocjami w sposób konstruktywny, wówczas zwiększają się jego siły intelektualne.

W świetle koncepcji EQ rysuje się również obraz nowoczesnego, emocjonalnie inteligentnego menedżera. Współczesne zarządzanie stawia przed kadrą kierowniczą szereg specyficznych wyzwań, które wymagają opanowania zupełnie nowych umiejętności – przywódca powinien korzystać z zasobów wywodzących się z inteligencji emocjonalnej, ponieważ wpływają one na poprawę kierowania zasobami ludzkimi. Zasoby ludzkie stanowią z kolei kluczowy komponent większości organizacji. Inteligentny emocjonalnie menedżer powinien doceniać indywidualność i poszukiwać jej w pracownikach. Bardzo wielu przywódców nie akceptuje kreatywności i wyjątkowości personelu. Wręcz przeciwnie, nie mają zaufania do indywidualistów i często ograniczają ich działanie. Takie postępowanie prowadzi do stworzenia zespołu mało efektywnego, mechanicznie wykonującego powierzone mu zadania, nieangażującego się i nieutożsamiającego z firmą, w której funkcjonuje. Aby możliwe było utworzenie zgranego zespołu, należy się kierować ogólnie

pojmowaną dbałością o pracowników, a także rozwijać ich umiejętności w taki sposób, aby się uzupełniali i wzajemnie wspierali. Efekty pracy zespołu ulegają poprawie wówczas, gdy jego członkowie udoskonalają swoje działanie (Holliday, 2001).

Istotnym elementem z punktu widzenia przywódcy jest specyficzne zjawisko tzw. zarażania się emocjami. Wszystkie umiejętności emocjonalne opierają się na wykorzystaniu faktu, że ludzie mogą wpływać wzajemnie na swój nastrój. Wpływanie na stan emocjonalny drugiego człowieka, bez względu na to, czy prowadzi do jego poprawy, czy pogorszenia, jest zjawiskiem naturalnym – zachodzi przez cały czas i ludzie nieświadomie zmieniają swój nastrój pod wpływem innych. Taka zależność dotyczy także miejsca pracy. Warto pamiętać o tym, że przywódca jest głównym źródłem emocjonalnego tonu grupy. Emanujące z niego podekscytowanie może skutecznie skierować całą grupę ku działaniu. Zdolność zarażania emocjami jest o wiele większa u przywódców niż u innych pracowników, ponieważ członkowie grupy uważniej się im przyglądają i to z ich zdaniem liczą się najbardziej. Już drobna zmiana wyrazu twarzy lub tonu głosu przełożonego ma z reguły dużo większy wpływ niż dramatyczne demonstracje emocji u osoby na niższym stanowisku. Jednak łatwość, z jaką emocje przywódcy rozchodzą się wśród zespołu, ma także stronę ujemną. Jeżeli przełożony ma tendencję do kierowania grupą w sposób agresywny, arogancki lub arbitralny, wówczas w znaczny sposób niszczy to morale zespołu. Podsumowując, charyzma emocjonalna zależy od trzech czynników: odczuwania silnych emocji, umiejętności ich wyrażania oraz gotowości do częstszego odbierania niż wysyłania komunikatów emocjonalnych. Ludzie potrafią w sposób bardzo ekspresywny komunikować to, co czują, swoim wyrazem twarzy, gestami, głosem i całym ciałem. Menedżer posiadający kompetencje emocjonalne potrafi z jednej strony skutecznie zarządzać własnymi emocjami – wykorzystywać je odpowiednio do sytuacji, a z drugiej – nie pozwolić im przejąć panowania nad sobą. Umiejętnie odczytuje emocje innych i efektywnie je wykorzystuje, aby osiągnąć cel, nawiązać odpowiednią relację, przekonać do swoich racji. Inteligencja emocjonalna to umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami i zdolność rozumienia innych ludzi.

### **Inteligencja emocjonalna specjalistów HR: charakterystyka badań własnych**

W przeprowadzonych badaniach sondażowych wzięło udział 60 osób. Badaniami objęto dwie równoliczne, heteronomiczne grupy: podstawową i porównawczą. Grupę podstawową stanowiło 30 polskich specjalistów do spraw HR, odpowiednio 15 kobiet i 15 mężczyzn w wieku 30–40 lat. Wszyscy badani zamieszkiwali miasto powyżej 100 tysięcy mieszkańców. Z kolei grupa porównawcza obejmowała



30 polskich specjalistów z zakresu trzech dziedzin: architektura krajobrazu (10 osób, odpowiednio 5 kobiet i 5 mężczyzn), informatyka (10 osób) i farmacja (10 osób). Podobnie jak w przypadku grupy podstawowej, były to osoby w wieku od 30 do 40 lat, mieszkające w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców. Wykorzystano technikę ankietową, a narzędziem pomiarowym był autorski kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz wykorzystany przy pozyskiwaniu wyników badań był typem ankiety pocztowej, przesyłanej e-mailami. W kwestionariuszu znalazły się zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte, z kafeteriami o dwóch typach: zamkniętym i koniunktywnym. Przy konstruowaniu ankiety zachowano zasadę trzyczęściowego podziału: ankieta posiadała część formalno-organizacyjną, metryczkę, która obejmowała pytania o wiek, płeć i w przypadku grupy porównawczej o wykonywany zawód, oraz 11 pytań właściwych.

Główny problem badawczy przeprowadzonego badania brzmiał:

1. Czy i w jaki sposób polscy specjaliści do spraw HR wykorzystują inteligencję emocjonalną w swojej pracy zawodowej?

Podstawową przesłanką dotyczącą słuszności tak postawionego problemu jest fakt ustawicznie zmieniającego się zarządzania, pojawienie się w tym kontekście nowych trendów, zakorzenionych w psychologii społecznej i socjologii. Inteligencja emocjonalna zaczyna odgrywać coraz bardziej znaczącą rolę w wielu środowiskach, w tym także w środowisku biznesowym. Coraz więcej osób odpowiedzialnych za kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi zdaje sobie sprawę, że prowadzi ona do wydajniejszego funkcjonowania firmy i lepszych relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikami.

Wobec przedstawionego problemu badawczego postawiono osiem hipotez badawczych. W ramach zaplanowanych badań założono, że (1) badani specjaliści potrafią wskazać swoje mocne i słabe strony oraz (2) posiadają zinternalizowaną hierarchię wartości. Uznano, że (3) zachowują spokój w sytuacji stresowej oraz (4) wykorzystują techniki relaksacji. W swojej pracy (5) wykorzystują elementy motywacji wewnętrznej, a także (6) posiadają umiejętność empatii na wysokim poziomie. Dodatkowo założono także, iż (7) specjaliści rozwiązują konflikty w sposób konstruktywny oraz (8) w ich pracy zawodowej istotne jest dla nich pojęcie poszanowania godności.

Wszystkie hipotezy badawcze zostały sformułowane w oparciu o swoistą strukturę teoretyczno-metodologiczną, którą stanowią: teorie Daniela Golemana, Roberta Coopera oraz Roberta Kelleya, poprzedzone wieloletnimi badaniami, w których wyróżniono specyficzne czynniki, jakie w przewidywalny naukowo sposób wpływają na powodzenie w miejscu pracy. Wśród tych czynników wymieniono: samoświadomość, samokontrolę, empatię, wycucie społeczne, wpływ osobisty oraz podejście wizjonerskie (Goleman, 1999).

Samoświadomość to rozumienie i właściwe identyfikowanie własnych mocnych oraz słabych stron, sposobów i źródeł motywacji, hierarchii wartości i celów oraz wynikających z nich nawyków reagowania emocjami w różnych sytuacjach. Samo-kontrola jest panowaniem nad reakcjami emocjonalnymi w istotnych dla nas sytuacjach, a także zdolnością zmiany siły i „kierunku” emocji, opanowaniem i zdolnością relaksacji oraz gotowością do przyjmowania i wykorzystywania informacji zwrotnych od innych. Automotywacja (inaczej podejście wizjonerskie) to zdolność do mobilizacji, do rozpoznania i wykorzystywania własnych źródeł i sposobów motywacji, tak aby jak najczęściej działać w stanie zadowolenia i pewności siebie. Empatia jest zdolnością rozumienia, respektowania i radzenia sobie z emocjami innych ludzi, a także wrażliwością na stany emocjonalne innych ludzi. Wycucie społeczne to wszelkiego rodzaju umiejętności nawiązywania i podtrzymywania dobrych relacji z innymi ludźmi, zdolność tworzenia wspólnej płaszczyzny w kontaktach z innymi, umiejętność wpływania na innych, a także umiejętność konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. (Goleman, 1999).

Kontakt z wszystkimi specjalistami, zarówno z grupy podstawowej, jak i porównawczej, został nawiązany przez portal Goldenline.pl, zrzeszający społeczność, która prezentuje na jego łamach swoje profile zawodowe. Portal cieszy się dużym zainteresowaniem; każdego dnia przybywa nowych użytkowników. Za jego pośrednictwem można w łatwy i szybki sposób nawiązać kontakt z grupą osób, która spełnia oczekiwania pracodawcy.

### **Inteligencja hiperemocjonalna. Przypadek polskich HR-owców**

Na potrzeby zaplanowanych badań skonstruowano autorski kwestionariusz ankiety. Wyniki indywidualne uczestników badania oznaczano na skali, gdzie suma punktów 40–59 traktowana jest jako wynik niski, suma punktów 60–79 punktów jako wynik średni, a suma punktów 80–90 jako wynik wysoki – w zakresie sprawdzanych komponentów inteligencji emocjonalnej.

Jednym z badanych wymiarów inteligencji emocjonalnej były mocne strony. Pytanie ankietowe dotyczyło wytypowania swoich mocnych stron. Grupa specjalistów HR uzyskała wynik mieszczący się w przedziale wyników średnich – 76 punktów. Określenie swoich mocnych stron w ilości odpowiadającej odpowiedzi diagnostycznej nie sprawiło trudności większości badanych. Najczęściej pojawiały się takie mocne strony, jak: pewność siebie, komunikatywność, dobra organizacja czasu, profesjonalizm, konsekwencja. Świadczy to o tym, że pierwsze skojarzenia osób badanych były związane z pracą zawodową i efektywnością w działaniu. Grupa porównawcza uzyskała niższy wynik, łącznie 46 punktów.

Antagonistyczny wymiar wobec poprzedniego dotyczył słabych stron, a konstrukcja pytania ankietowego była analogiczna do pytania poprzedniego. Suma punktów uzyskana przez grupę badanych specjalistów HR wyniosła 69. Uzyskany wynik także mieści się w przedziale wyników średnich. Wśród wytypowanych przez badanych odpowiedzi najczęściej pojawiały się takie słabe strony, jak: nerwowość, niecierpliwość, tendencja do nadmiaru obowiązków. Badani typowali głównie te cechy, które odnoszą się zarówno do działalności zawodowej, jak i życia prywatnego. Grupa porównawcza uzyskała 55 punktów.

Kolejny sprawdzany podczas badań aspekt dotyczył subiektywnej hierarchii wartości osób badanych. Grupa podstawowa, czyli specjaliści HR, uzyskała wynik maksymalny, tj. 90 punktów – odpowiada to przedziałowi wyników wysokich. Oznacza, iż wszyscy badani z grupy podstawowej wytypowali odpowiednią, diagnostyczną liczbę wartości. Wśród najczęściej wymienianych znalazły się: zdrowie, udane życie rodzinne, satysfakcja z pracy, miłość, poczucie przynależności do grupy społecznej. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że w przypadku tego pytania dominowały wartości związane z życiem osobistym, a nie zawodowym. Grupa porównawcza uzyskała łącznie 37 punktów.

Bardzo istotnym wymiarem, rozpatrywanym w kontekście poziomu inteligencji emocjonalnej, jest sposób reagowania w sytuacji stresowej. W pytaniu ankietowym, które dotyczyło formy reakcji na bodziec – stresor, grupa podstawowa (HR) również uzyskała maksymalny wynik 90 punktów. Wszyscy badani zaznaczyli odpowiedzi diagnostyczne w obu opisanych sytuacjach. Uzyskane dane świadczą o tym, że w sytuacjach stresowych nie poddają się presji otoczenia i silnym emocjom, zachowują spokój i szacunek dla siebie i innych osób. Grupa porównawcza uzyskała łącznie 75 punktów.

Z wymiarem dotyczącym stresu bezpośrednio związane jest radzenie sobie z wpływem reakcji stresowej na organizm, na przykład poprzez czynne stosowanie technik relaksacyjnych. W pytaniu ukierunkowanym na wskazanie stosowanych w życiu technik relaksacji grupa podstawowa uzyskała 78 punktów (granica pomiędzy wynikiem średnim a wysokim). Grupa porównawcza – łącznie 37 punktów. Oznacza to, że specjaliści do spraw HR zdecydowanie częściej deklarują stosowanie technik relaksacji niż przedstawiciele innych badanych dziedzin. W dodatkowym pytaniu, które dotyczyło wskazania konkretnych technik relaksacji, grupa podstawowa uzyskała 59 punktów – pogranicze przedziału wyników niskich i średnich. Wśród swoich typów badani wymieniali najczęściej: spacer, słuchanie ulubionej muzyki, jogging, pójście do kina, spotkania z przyjaciółmi. Grupa porównawcza uzyskała 18 punktów.

W zakres inteligencji emocjonalnej jest znacząco wdrukowana motywacja w życiu zawodowym, a dodatkowo szczególnie podkreśla się znaczenie tzw. motywacji

wewnętrznej. W pytaniu, które dotyczyło motywacji w życiu zawodowym, grupa specjalistów HR uzyskała 67 punktów, które mieszczą się w przedziale wyników średnich. Dla wielu badanych przedstawicieli HR ważne jest wykorzystywanie elementów motywacji wewnętrznej. Grupa porównawcza uzyskała 18 punktów. Oznacza to, że specjaliści do spraw HR deklarują, iż znacznie częściej są dla nich istotne elementy motywacji wewnętrznej aniżeli zewnętrznej.

Bardzo ważnym wymiarem w kontekście zasobów emocjonalnych jest poczucie empatii. W przypadku osób emocjonalnie inteligentnych występuje tendencja do wysokiego poziomu tego wskaźnika. W pytaniach dotyczących stopnia empatii grupa specjalistów HR uzyskała kolejno wyniki: 68 (poziom średni) oraz 63 punkty (poziom średni). Grupa porównawcza uzyskała odpowiednio: 62 i 42 punkty. Dane wskazują na podobieństwo obu grup badanych co do skłonności empatycznych. Różnica w tym pytaniu pomiędzy grupami jest niewielka, wynosi bowiem 6 punktów.

Kolejny istotny aspekt to sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych. W pytaniu ankietowym, które dotyczyło efektywnego rozwiązywania konfliktów, grupa podstawowa uzyskała 69 punktów, które mieszczą się w przedziale średnim. Grupa porównawcza – 25 punktów. Z danych wynika, że specjaliści do spraw HR zdecydowanie częściej wybierają typy rozwiązywania konfliktów, zdefiniowane przez Thomasa Kilmanna: „współpraca”, „kompromis” i „łagodzenie”, w porównaniu do przedstawicieli innych dziedzin, którzy znacznie częściej wybierali odpowiedzi pozostałych typów, czyli „rywalizacja – konfrontacja” i „unikanie”.

Badaniem ankietowym objęto również sprawdzenie, na którym miejscu osoby badane sklasyfikują subiektywną ważność pojęcia „poszanowanie godności”. Hipoteza badawcza została postawiona w odniesieniu do aspektu poszanowanie godności. Grupa podstawowa uzyskała 48 punktów (przedział średni). Jest to zarazem najniższy wynik uzyskany przez grupę we wszystkich pytaniach. Dane ukazały, że większość badanych nie umiejscowiła „poszanowania godności” wśród swoich pierwszych trzech wyborów. Najczęściej w pierwszej trójce odpowiedzi znajdowały się: samodoskonalenie, perfekcjonizm, efektywne działanie, premia finansowa, zdobywanie nowych umiejętności. Grupa porównawcza zdobyła 15 punktów. Oznacza to, że specjaliści do spraw HR znacznie częściej umieszczali „poszanowanie godności” wśród swoich pierwszych trzech typów niż przedstawiciele innych dziedzin. Warto jednak zaznaczyć, że obie grupy zdobyły w tym pytaniu najniższe wyniki w swojej grupie.

Interesujące w kontekście metodologii inteligencji emocjonalnej zdaje się być wykorzystanie do analizy porównawczej badań autorstwa Anny Baczyńskiej i Moniki Górniak (2013, s. 95), dotyczących wpływu inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych na wyniki pracy w zawodzie windykatora. Autorki założyły, że

skoro inteligencja emocjonalna ma charakter potwierdzonego predyktora sukcesów zawodowych, a kompetencje społeczne mają wpływ na skuteczne radzenia sobie z różnymi wyzwaniami w środowisku pracy, to powinny mieć one związek także z wynikami uzyskiwanymi przez grupę zawodową windykatorów. Na podstawie tych badań stwierdzono, że: „osoby efektywne w zakresie komunikacji, posiadające umiejętność nakłonienia klienta do spłaty zadłużenia, odznaczające się wysoką inteligencją emocjonalną i wysokimi kompetencjami społecznymi, będą odnosiły większe sukcesy na polu negocjacyjnym niż osoby o niższych kompetencjach w tym zakresie

Obserwacje z badań wyraźnie wskazują na duże znaczenie składników inteligencji emocjonalnej nie tylko wśród środowiska *human resources*, lecz również wśród innych grup zawodowych. Przesłanki te stanowią zachętę do dalszej eksploracji tej tematyki badawczej.

## Dyskusja, uwagi końcowe oraz implikacje praktyczne

Problematyka niniejszego artykułu dotyczyła zagadnienia inteligencji emocjonalnej w kontekście implikacji praktycznych w środowisku biznesowym. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzić można, że ankietowani wykorzystują inteligencję emocjonalną w swojej pracy zawodowej w poszczególnych aspektach i w różnym stopniu.

Tematyka inteligencji emocjonalnej jest związana z rozwojem tzw. kompetencji miękkich. Naprzeciw oczekiwaniom dotyczącym takich kompetencji wychodzi również współczesny rynek szkoleniowy. Jak zauważa Beata Pawłowska (2010, s. 63): „współczesne organizacje bardzo duży nacisk kładą na proces szkoleniowy. Pracownicy stają się uczestnikami nie tylko szkoleń merytorycznych, mających poszerzyć ich wiedzę techniczną, ale również szkoleń mających na celu rozwój tzw. umiejętności miękkich. Współczesny pracownik uczestniczy w szkoleniach bazujących głównie na rozbudzeniu emocjonalnym. Celem takich szkoleń jest zwiększenie identyfikacji pracownika z firmą, wzrost motywacji do pracy oraz większa integracja pracowników jako zespołu”. Fundamentem tego typu kompetencji jest między innymi inteligencja emocjonalna. Warto podkreślić, iż zdarza się, że ta subdyscyplina jest otwarcie krytykowana, głównie z uwagi na nomenklaturę, kojarzącą się bezpośrednio z klasyczną psychologią humanistyczną. Zwraca się uwagę, że inteligencja emocjonalna ma charakter fenomenologiczny, jej rzetelny pomiar psychometryczny jest utrudniony, a tworzący ją zakres pojęciowy mało skonkretyzowany i o płynnych granicach rozumowania poznawczego. Jak zaznacza Bronisław Bombala (2010, s. 12): „fenomenologia, poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę człowieka,

posługuje się terminem «wzucie» (...). W fenomenologii przywództwa kluczowym jest zatem wzucie.

Termin ten został wprowadzony do filozofii pod koniec XIX wieku przez psychologizujących estetyków, jako wycucie estetyczne, polegające na «wczytywaniu» przeżyć postrzeganych przedmiotów – dzieł sztuki. Współczesne znaczenie zawdzięczamy fenomenologom, którzy byli prekursorami w operowaniu terminem «wzucie» w doświadczeniu innego podmiotu, jakim jest człowiek. Wzucie jest formą uczestnictwa w bycie drugiego człowieka, współdziałania w jego życiu duchowym”. Komponenty inteligencji emocjonalnej wiążą się bezpośrednio z nowoczesnym, prospołecznym stylem zarządzania i kompetencjami przywódczymi, których występowanie jest oczekiwane również w środowisku zawodowym *human resources*. Bronisław Bombala (2011, s. 16–17) wskazuje, że wśród najistotniejszych zagadnień występujących we współczesnych analizach dotyczących przywództwa znajduje się pojęcie „*empowerment*”, rozumiane jako przydawanie władzy, upelnomocnienie. Pojęcie to jest związane z rozwijaniem potencjału pracowników na różnych płaszczyznach: wiedzy, kompetencji, motywacji. „Upelnomocnienie jest kluczowe w przywództwie personalistycznym i służebnym. Redukcja fenomenologiczna unacoznia, iż przywództwo odbywa się przede wszystkim przez innych ludzi. A oznacza to, że «podmiot» pracy, którym jest menedżer, oddziałuje na «przedmiot» pracy, którym nie jest rzecz, lecz również człowiek – osoba. Każdy uczestnik organizacji powinien być zatem traktowany jako podmiot, a nie przedmiot pracy. (...) osiągnięcie nowych poziomów organizacji nie jest możliwe tylko dzięki aktywności menedżera. Konieczna jest aktywność i zaangażowanie wszystkich uczestników. By taki stan osiągnąć, menedżer ma pozwalać, a nawet zachęcać do swobodnego działania”.

Specjaliści HR bardzo często w swojej pracy zawodowej znajdują się w sytuacjach wymagających dynamicznego, niezwłocznego podejmowania decyzji oraz ukierunkowania działań podzespołu w taki sposób, aby osiągnąć zamierzony cel i wykonać powierzone zadanie w sposób jak najbardziej efektywny. Perspektywa psychologiczna dotycząca inteligencji emocjonalnej wskazuje na szereg cech osobowych, jakie człowiek inteligentny pod względem emocjonalnym posiada, a które stanowią fundament nowoczesnego kierowania zespołem. Również badani specjaliści HR wykazali wiele cech wskazujących na ich kompetencje w tym zakresie, u których podstaw leży inteligencja emocjonalna.

Badanym specjalistom ds. HR nie sprawiło problemu wskazanie swoich mocnych i słabych stron. Zdecydowana większość podanych odpowiedzi dotyczyła cech właściwych dla pracy zawodowej. Specjaliści są świadomi wielu abstrakcyjnych, subiektywnych zdolności i wad oraz potrafią je nazwać. Warto zauważyć, że swoje mocne strony utożsamiają z pracą zawodową, natomiast słabe strony z takimi ele-



mentami, które mogą dotyczyć funkcjonowania także w innych rolach społecznych. Badana grupa podstawowa wytypowała swoją hierarchię wartości. Podane wartości były na tyle liczne, że osiągnęły liczbę diagnostyczną, pozwalającą przyjąć hipotezę na temat ich hierarchii. Oznacza to, że osoby badane uświadamiają sobie własną hierarchię wartości, która charakteryzuje się wysokim stopniem zinternalizowania.

Na podstawie uzyskanych wyników można również stwierdzić, że badani specjaliści do spraw HR zachowują spokój w sytuacji stresowej. Cała badana grupa odpowiedziała poprawnie na zadane w tym kontekście pytanie. Oznacza to, że w sytuacji stresowej nie ulegają silnym emocjom, potrafią odpowiednio ocenić sytuację i szanować zarówno zdanie i krytykę drugiej osoby, jak i nie pozwolić na to, aby być poniżanym i traktowanym bez szacunku. Dodatkowo potrafią stawiać wyraźne granice swoich obowiązków i poświęcanego czasu na pracę zawodową. Badani specjaliści stosują elementy motywacji wewnętrznej. Pytanie, które różnicowało skłonność w kierunku motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, wyraźnie pokazało, że dla wielu przedstawicieli HR aspekty tej pierwszej motywacji są dużo bardziej istotne. Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić niezwykle ważną tendencję w kontekście inteligencji emocjonalnej, świadcząca o tym, że dla badanych istotniejszymi motywatorami od np. premii pieniężnej, możliwości awansu czy uznania przełożonego są: możliwość samorealizacji, satysfakcja ze swoich osiągnięć czy doskonalenie radzenia sobie ze stresem. Wyniki wskazują, że posiadają również wysoko rozwiniętą umiejętność empatii. Oznacza to, że potrafią pojmować różne zagadnienia z perspektywy i nacechowania emocjonalnego innych osób, postawić się w ich sytuacji, zrozumieć ich sposób myślenia. Jest to jedna z najważniejszych i najcenniejszych umiejętności funkcjonowania społecznego, będąca także składową inteligencji emocjonalnej. Jak zauważa Agnieszka Izabela Baruk (2010, s. 100), empatyczna postawa w stosunku do pracownika wyzwala jego pomysłowość, sprzyja dzieleniu się przez niego swoją wiedzą, a także wchodzeniu w interakcje z innymi współpracownikami: „Elastyczne podejście jest niezbędne do odpowiednio szybkiego reagowania na wszelkie zmiany zachodzące w oczekiwaniach pracowników wobec pracodawcy. Entuzjazm natomiast jest warunkiem poszukiwania możliwie najlepszych rozwiązań w zaspokajaniu zawodowych i osobistych potrzeb poszczególnych pracowników zgodnie z ich preferencjami”.

Badani przedstawiciele branży HR posiadają także umiejętność konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. W pytaniu sporządzonym na fundamentach typologii Thomasa Kilmanna dużo częściej wybierali „współpracę”, „kompromis” i „łagodzenie” aniżeli „rywalizację – konfrontację” i „unikanie”. Jest to niezwykle ważna umiejętność, ponieważ pozwala z jednej strony na jasne określenie swojego stanowiska i niepoddanie się presji sytuacji czy otoczenia, a z drugiej – nie prowadzi do

wzajemnych antagonizmów, braku szacunku, wzrostu napięcia i w konsekwencji tylko pozornego rozwiązania danego problemu czy konfliktu. Wykazano również, że „poszanowanie godności” lokują na dalszych miejscach w swojej typologii dotyczącej aspektów ważnych w pracy zawodowej, poza pierwszą trójką. Oznacza to, że ich pierwsze skojarzenia dotyczą innych elementów niż ten diagnostyczny. Można pozwolić sobie na stwierdzenie, że ten element jest mniej ważny od wielu innych wymienionych aspektów pracy zawodowej, choćby takich jak: samodoskonalenie, satysfakcja, perfekcjonizm czy efektywne działanie. Bardzo często typowano również skłonność do innowacji oraz ukierunkowanie na zmianę. Jak stwierdza Anna Rogozińska-Pawelczyk, na podstawie swoich badań dotyczących znaczenia czynników osobowościowych w kształtowaniu postaw wobec zmian w organizacji, występuje związek postawy innowacyjnej z wysokim poziomem czynnika osobowościowego „ekstrawersja”, który świadczy o dużej aktywności zawodowej i występowaniu optymizmu życiowego. Autorka zauważa, że wysoki poziom wskaźnika towarzyskości, energii życiowej czy też duża potrzeba doświadczania wielu interakcji społecznych skutkuje tym, iż osoby prezentujące postawę innowacyjną stają się swego rodzaju „orędownikami zmian”, samodzielnie tworzą nowe koncepcje wdrażania nowości oraz przekonują do nich inne osoby. Rogozińska-Pawelczyk dodaje, że „wysoki poziom otwartości na nowe doświadczenia wiąże się nierozdzielnie z pozytywnym nastawieniem wobec przyszłych lub aktualnie zachodzących zmian. Wskazują na to takie cechy, jak: kreatywne myślenie, niekonwencjonalne działanie, skłonność do kwestionowania autorytetów, niezależność w głoszonych opiniach oraz ciekawość poznawcza. Osoby z wysokim poziomem otwartości na nowe doświadczenia nastawione są głównie na odkrywanie nowych idei i zdobywanie nowych doświadczeń i umiejętności zawodowych. (...) kreatywne myślenie i wyobraźnia twórcza osób otwartych na nowe doświadczenia pozwala na tworzenie coraz to lepszych pomysłów i sposobów na wykonywanie powierzonych zadań” (Rogozińska-Pawelczyk, 2013, s. 103).

Badane osoby jawią się jako jednostki empatyczne, znające efektywne, konstruktywne sposoby rozwiązywania wzajemnych konfliktów w taki sposób, aby nie prowadzić do ich eskalacji i wzajemnej niechęci. Zachowują spokój w sytuacji stresowej, wykorzystują także techniki relaksacji. Jeśli chodzi o motywację, duże znaczenie mają dla nich te elementy, które są związane z motywacją wewnętrzną, dużo skuteczniejszą, szczególnie z perspektywy czasu.

Własne postępowanie badawcze, choć obarczone odpowiedzialnością, niesie ze sobą szereg zalet i korzyści dla osoby badającej. Przede wszystkim na skutek takiego działania utrwaleniu i udoskonaleniu ulegają kompetencje metodologiczne. Dodatkowo wzrasta świadomość metodologiczna, a także wrażliwość na towarzyszące jej

prawidłowości, możliwości wystąpienia błędu oraz konsekwencje praktyczne. Samodzielne przeprowadzenie badań naukowych pozwala również nawiązać kontakt z wieloma przedstawicielami interesującej nas branży, poznać ich stanowisko, jak też zaczerpnąć inspiracji do kontynuacji swoich badań. Swego rodzaju wadą omówionego w niniejszym artykule postępowania badawczego jest zastosowanie poczty elektronicznej jako sposobu dostarczenia kwestionariusza ankiety do osób badanych, czego konsekwencją jest brak kontaktu bezpośredniego z grupą. Z drugiej jednak strony korzyściami wynikającymi z wyboru kontaktu zdalnego jest szybszy przepływ informacji, bardziej ekonomiczny nakład materiałów oraz komfort dla osób badanych, które same wybierają najbardziej dogodny dla siebie czas, tempo i okoliczności wypełnienia ankiety.

Użyteczność objęcia badaniami specjalistów ds. HR wydaje się uzasadniona, gdyż dział ten wpisal się na stałe w funkcjonowanie dużych przedsiębiorstw, a w mniejszych firmach podkreśla się konieczność utworzenia komórek HR. Jak słusznie zauważa Andrzej Woźniakowski (2012, s. 146–147): „duże nadzieje na wzmocnienie roli HR wiążą się między innymi z rozwojem koncepcji inteligentnej organizacji. Organizacja inteligentna to taka, która ma zdolność samoodnawiania się w sposób ciągły, jest zdolna do przewidywania przyszłości, szybkiego uczenia się, (...) przywiązuje dużą wagę do wiedzy, ponosi znaczne nakłady finansowe na rozbudowę infrastruktury informatycznej, oprogramowania oraz systemów zarządzania wiedzą. Dzięki posiadanym zasobom wiedzy i umiejętności jej szybkiego wykorzystania organizacja inteligentna działa elastycznie i na wysokim poziomie jakościowym”.

Można zauważyć, że w polskim środowisku biznesowym obecnie zmienia się forma funkcjonowania między pracownikami, szczególnie w charakterze przełożony – podwładny, a osoby na stanowiskach kierowniczych zdają sobie sprawę z wartości i skuteczności emocjonalnie inteligentnego zarządzania.

## Literatura

Baczyńska A., Górniak M. (2013), Wpływ inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych na wyniki pracy w zawodzie windykatorka. Raport z badań, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (90).

Banaszak S. (2006), *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań, Wydawnictwo WSKiZ.

Banaszak S. (2011), *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM.

Baruk A. I. (2010), Pozamerytoryczne różnicowanie polskich pracowników i jego skutki, *Humanizacja Pracy*, nr 6.

- Bombala B. (2011), Przywództwo w perspektywie teoretycznej i empirycznej, *Prakseologia*, nr 151.
- Cooper R., Sawaf A. (2000), *Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Warszawa, Studio Emka.
- Goleman D. (1997), *Inteligencja emocjonalna*, Poznań, Media Rodzina.
- Goleman D. (1998), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań, Media Rodzina.
- Holliday M. (2001), *Coaching, mentoring i zarządzanie*, Gliwice, Helion.
- Konrad S., Hendl K. (2000), *Inteligencja emocjonalna*, Katowice, Videograf II.
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Gebethner & Ska.
- Nęcka E. (2005), *Inteligencja. Geneza, struktura, funkcje*, Gdańsk, GWP.
- Pawłowska B. (2010), Szkolenia handlowców. Humanizacyjny czy dehumanizacyjny aspekt pracy, *Humanizacja Pracy*, nr 6.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2013), Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (91).
- Salovey P., Mayer J. D. (1990), *Emotional Intelligence*, Baywood Publishing Co., dostęp 8 kwietnia 2012, <[http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)>.
- Strelau J. (1997), *Inteligencja człowieka*, Warszawa, Wyd. Żak.
- Strelau J. (2000), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, Gdańsk, GWP.
- Woźniakowski A. (2012), Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR. Nowe wyzwania dla dyrektorów HR, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (85).
- Zimniewicz K. (2000), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

### Emotional Intelligence in Business

#### Summary

The emotional intelligence and social competencies are factors that have stirred the interest of both psychologists and business people for many years. It has been pointed out that cognitive intelligence as measured using traditional tests does not predict achievements satisfactorily. It is also deficient in indicating a person's effectiveness in professional situations where interpersonal relations, teamwork, and managing one's own emotions are of great importance.

The article looks at the phenomenon of emotional intelligence, which influences many aspect of the professional environment. It plays a crucial role in creating both proper relationships with one's surroundings as well as a sense of fulfillment in life. The phenomenon of emotional intelligence is being increasingly emphasized in the context of managing modern organizations, including Polish companies.

The main aim of the article is to explain the significance of emotional intelligence in the business environment as well as to analyze the specific character of the knowled-

ge and adaptation of emotional intelligence among human resource experts through research as conducted by the author. The fundamental thesis adopted for the needs of the study process is the assumption that HR representatives demonstrate a higher level of emotional intelligence than experts in other disciplines. Research into this professional category was conducted using Internet-based questionnaires.

---

J u s t y n a Ś m i e t a ń s k a – doktor nauk społecznych, z wykształcenia psycholog, pedagog, doradca zawodowy. Adiunkt na Wydziale Studiów Edukacyjnych UAM w Poznaniu (Zakład Metodologii Nauk o Edukacji) oraz pracownik Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Gnieźnie. Zainteresowania naukowe dotyczą problematyki talentu menedżerskiego w oświacie, zarządzania oświatą, metodologii jakościowej i ilościowej badań społecznych, dylematów etycznych badań naukowych, poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego. Jej praktyka związana jest ze specjalistyczną diagnozą psychologiczno-pedagogiczną stosowaną w poradnictwie, poszukiwaniem uwarunkowań nieprawidłowości w funkcjonowaniu poznawczym, społeczno-emocjonalnym oraz edukacyjnym dzieci, a także w konsekwencji ukierunkowywania form pomocy psychologiczno-pedagogicznej wobec dziecka i specjalistycznego wsparcia dla rodziców i nauczycieli.