

# Inteligencja emocjonalna wymaga inteligencji w stosowaniu

Inteligencja emocjonalna (IE) jest w modzie i to szczególnie w środowisku menedżerów. Dzisiaj menedżer bez odpowiedniego poziomu IE zwyczajnie nie może pracować. Jednak czy na pewno wiemy, czym jest IE?

Dariusz Ambroziak

Osobiście preferuję podejście evidence based (oparte na dowodach). W praktyce oznacza to, iż zanim podejmę kluczową decyzję, szukam wszelkich dostępnych w danym momencie dowodów, które pomogą uświadomić mi, z czym faktycznie się mierzę. Podobną metodę zastosuję podczas krytycznego podejścia do IE. Wolę dyskutować z faktami, a nie z opiniami – do czego serdecznie zachęcam Czytelników.

Na pierwszy rzut oka IE to bardzo obiecujący koncept – łatwy, prosty i każdy pod skórą czuje, że coś w tym jest. Emocje są pojęciem powszechnie znanym – zupełnie tak jak rozum. Zatem jeśli istnieje inteligencja związana z intelektem, to zapewne istnieje jej odpowiednik związany z emocjami. Ponownie na pierwszy rzut oka sprawa wydaje się być oczywista. Jednakże ludzki organizm funkcjonuje w nieco bardziej złożony sposób.

## Mit 1

**Inteligencja emocjonalna jest powiązana w ten sam sposób z emocjami jak inteligencja ogólna ze zdolnościami poznawczymi**

W pierwszej chwili można by tak pomyśleć. Daniel Goleman – jeden z twórców IE – twierdził<sup>1</sup>, iż w naszym organizmie istnieje dychotomia pomiędzy systemem racjonalnym i nieracjonalnym. Tak jak inteligencja ogólna jest czynnikiem różnicującym ludzi w zakresie systemu racjonalnego, tak IE jest czynnikiem różnicującym ludzi w zakresie systemu nieracjonalnego. Jednakże autor nie przedstawił przekonujących dowodów, aby udowodnić tę tezę. Z drugiej strony istnieją pewne dowody na to, iż zmiany w emocjach są silnie powiązane ze ►

<sup>1</sup> D. Goleman, *Emotional Intelligence. Why it Can Matter More than IQ*, New York 1995.

zmianami poznawczymi i motywacyjnymi<sup>2</sup>, co podważa opinię o niezależnym „inteligentnym systemie”, regulującym nasze emocje. Oznacza to, iż IE nie wyjaśnia i jednocześnie nie pozwala przewidywać pewnych zachowań, jak np. inteligencja ogólna. O ile bazując na wynikach IQ, można przewidywać, iż osoby bardziej inteligentne będą w stanie wykonać trudniejsze zadania, o tyle znając poziom IE, dalej nie mamy przekonujących dowodów, jaki to ma związek ze sferą emocjonalną danego człowieka. Jest to nie najlepsza wiadomość z punktu widzenia praktyki.

W tym momencie rodzi się kolejna kwestia związana z IE – czym faktycznie jest IE?

### Mit 2

#### Definicje inteligencji emocjonalnej są wzajemnie spójne

Ilu autorów, tyle definicji IE. W literaturze mamy co najmniej trzy rywalizujące ze sobą modele IE:

- **zdolnościowy**<sup>3</sup>,
- **osobowościowy**<sup>4</sup>,
- **mieszany**<sup>5</sup>.

Każdy z powyższych modeli ma inną definicję, inne narzędzia pomiarowe oraz mierzy inne aspekty IE. Przykładowo model bazujący na zdolnościach uwzględnia cztery wymiary IE, natomiast model mieszany, bazujący na osobowości, wyodrębnia ich już pięć. W praktyce oznacza to, iż nie ma jednej spójnej definicji IE. W tabeli „Porównanie modeli inteligencji emocjonalnej” zamieszczono zestawienie wybranych modeli.

Wstępna analiza tabeli wskazuje, iż na IE można patrzeć w zdecydowanie odmienny sposób mimo pozornie wielu elementów wspólnych. Analiza, jaką wykonali Van Rooy, Viswesvaran i Pluta<sup>6</sup>, na próbie 2442 osób, wyraźnie wskazuje, iż model zdolnościowy i model mieszany mierzą zupełnie inne aspekty. Współczynnik korelacji pomiędzy modelami wyniósł jedynie 0,14, co oznacza, iż jedynie w 2 proc. te dwa modele są spójne. W praktyce oznacza to, iż mierzą zupełnie odmiennie sprawy, a częścią wspólna jest niewielka.

Co to znaczy dla praktyków i osób wdrażających IE w organizacji? Po pierwsze, zanim

zostaną podjęte jakiegokolwiek działania, należy dokładnie zdefiniować, jaki model IE będzie używany w danej organizacji, w jakim zakresie i jakie narzędzia będą stosowane do pomiaru IE. Jeśli ten krok zostanie pominięty, może się okazać, iż mimo że zamawiający i wykonawca doskonale rozumieli się na poziomie ogólnym, gdy negocjowali kontrakt w zakresie np. szkoleń podnoszących IE, to w zakresie rozłożenia akcentów mogą być znaczne rozbieżności, bo każdy stosuje nieco inną definicję IE.

Jeśli nie ma jasności co do definicji, to czy IE faktycznie jest zupełnie odrębnym konceptem?

### Mit 3

#### Koncepcja inteligencji emocjonalnej zdecydowanie odróżnia się od innych koncepcji

Tak zapewne myśli wiele osób. Jednakże Matthews, Zeinder i Roberts<sup>7</sup> uważają, iż kluczowe aspekty związane z IE można zmieścić w klasycznym modelu Big Five (Wielka Piątka). Jest to model służący do diagnozy cech osobowości, opisujący pięć głównych wymiarów: ekstrawersja, neurotyczność, ugodowość, sumienność i otwartość na doświadczenia. Przykładowo jednym z klasycznych atrybutów IE jest optymizm, który z powodzeniem można wyjaśniać ekstrawersją; dalej odporność na stres można tłumaczyć stabilnością emocjonalną (neurotycznością); wrażliwość społeczną – ugodowością; samokontrolę – sumiennością, a kreatywność otwartością na doświadczenia. W praktyce oznacza to, iż nie ma przekonujących dowodów na to, iż IE w zasadniczy sposób wyróżnia się z już istniejących koncepcji związanych z funkcjonowaniem człowieka. Można zatem rzec, iż lepsze (IE) jest wrogiem dobrego (Big Five). Powstaje zatem pytanie praktyczne: czym jest, a czym nie jest IE? Na tym etapie definicje nie są w stanie tego zróżnicować.

Być może sprawa zawłości teoretycznych jest jeszcze do rozwiązania. Zatem skoncentrujmy się na aspektach czysto praktycznych. Jako menedżer chętnie kupię każde narzędzie i koncepcję, która będzie efektywnie wspierać proces podejmowania decyzji biznesowych.

<sup>2</sup> G. Matthews, S.E. Campbell, S. Falconer, L. Joyner, J. Huggins, K. Gilliland, R. Grier, J.S. Warm, *Fundamental dimensions of subjective state in performance settings. Task engagement, distress and worry*, „Emotion” 2002, nr 2, s. 315–340.

<sup>3</sup> P. Salovey, J.D. Mayer, „Emotional Intelligence” *Imagination, Cognition, and Personality*” 1990, t. 9, nr 3, s. 185–211.

<sup>4</sup> C. Cherniss, D. Goleman D., *Training for Emotional Intelligence: A model*, [w:] C. Cherris, D. Goleman (red.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, San Francisco 2001, s. 209–233.

<sup>5</sup> V. Dulewicz, M.J. Higgs, *Emotional Intelligence. A Review and Evaluation Study*, „Journal of Managerial Psychology” 2000, t. 15, nr 4, s. 341–368.

<sup>6</sup> D.L. Van Rooy, C. Viswesvaran, P.E. Pluta, *An evaluation of construct validity. What is this thing called emotional intelligence?*, „Human Performance” 2005, nr 18, s. 445–462.

<sup>7</sup> G. Matthews, M. Zeindner, R.D. Roberts, *Emotional Intelligence: Science or myth?*, Cambridge 2002.

## ► Porównanie modeli inteligencji emocjonalnej

Model inteligencji emocjonalnej	Zdolnościowy	Osobowościowy	Mieszany
Mierzone wymiary	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spostrzeganie emocji</li> <li>2. Korzystanie z emocji w procesach poznawczych</li> <li>3. Rozumienie emocji</li> <li>4. Zarządzanie emocjami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samoświadomość emocji</li> <li>2. Motywacja</li> <li>3. Samoregulacja</li> <li>4. Empatia</li> <li>5. Biegłość w relacjach</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządzanie własnymi emocjami</li> <li>2. Zarządzanie emocjami w kontaktach z innymi ludźmi</li> <li>3. Używanie emocji do celów poznawczych</li> <li>4. Zarządzanie stresem</li> <li>5. Ogólny nastrój</li> </ol>
Narzędzie pomiarowe	MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)	EQ-I (Emotional Quotient Inventory)	EQ (Emotional Quotient)

■ Źródło | opracowanie własne na podstawie: P.S. Mishra, A.K. Das Mohapatra, *Emotional Intelligence in the Occupational Settings. A Literature-Based Analysis of the Concept and its Measurement*, „South Asian Journal of Management” 2009, t. 16, nr 3, s. 53–85.

Jak dokładnie można przewidywać efektywność zawodową przy użyciu IE? Pytanie jest bardzo praktyczne. Użyteczna koncepcja i właściwe narzędzia pomiarowe odzwierciedlają się efektywnymi finansowo decyzjami.

Zwykle IE ma największe zastosowanie do analizy kadry menedżerskiej. Tam, gdzie kluczową rolę odgrywają relacje z ludźmi, a jednocześnie środowisko jest złożone, właściwa regulacja emocji nabiera większego znaczenia. Czy wiedza o poziomie IE pozwala na przewidywanie późniejszych sukcesów menedżerskich?

## Mit 4 Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej gwarancją sukcesów menedżera

Van Rooy i Viswesvaran<sup>8</sup>, analizując kilkadziesiąt badań, doszli do wniosku, iż wartość predykcyjna IE podczas selekcji menedżerów wynosi jedynie 0,23. W dużym skrócie można powiedzieć, iż wynik w teście IE pozwala na około 4 proc. przewidywać przyszłe sukcesy menedżerów. Osoby znajdujące się na rekrutacji zapewne potrafią wskazać wiele innych narzędzi umożliwiających znacznie trafniejszą ocenę.

Jednym z takich narzędzi jest np. Leadership Versatility Index (LVI) opracowany

przez Roberta Kaisera i Boba Kaplana<sup>9</sup>. Przeprowadzone badania wykazały, iż korelacje wyników w LVI z wskaźnikami efektywności zawodowej mieszczą się w zakresie od 0,52 do 0,64. Oznacza to, iż znając wynik w LVI, można przewidywać efektywność zawodową menedżerów w zakresie od 25 do 37 proc. Zatem są inne bardziej efektywne metody przewidywania efektywności menedżerów aniżeli IE, która wymaga istotnego dopracowania.

## Podsumowanie

W koncepcji IE kryje się wiele luk. Warto być ich świadomym. Praktyczne stosowanie koncepcji inteligencji emocjonalnej wymaga dużej ostrożności. Na dzień dzisiejszy pod szyldem IE kryje się kilka znacząco odmiennych koncepcji. Obrazowo można powiedzieć, że maluch i mercedes to samochody. Różnią się ceną, wyposażeniem, komfortem. W koncepcjach IE mamy podobną sytuację. Życzę Państwu kupowania usług z zakresu IE wartych swojej ceny, gdyż nie ma nic gorszego, jak kupić malucha w cenie mercedesa. ■



**Dariusz Ambroziak**  
partner zarządzający w Instytucie  
Analiz im. Karola Gaussa Sp. z o.o.  
Praktyk podejścia Evidence Based  
Management, czyli zarządzania  
opartego na dowodach.

<sup>8</sup> D.L. Van Rooy, C. Viswesvaran, *Emotional intelligence. A predictive validity and nomological net*, „Journal of Vocational Behavior” 2004, nr 65, s. 71–95.

<sup>9</sup> R.B. Kaiser, B. Kaplan, *Leadership, development, and the Leadership Versatility Index 360*, Greensboro 2008.