

ЕМОЦИОНАЛНИЯТ ИНТЕЛЕКТ – ОПРЕДЕЛЯЩ ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕТО НА ИНОВАЦИОННО ЛИДЕРСТВО В СЪВРЕМЕННИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Мариана Ушева

Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград

Резюме

Наличието на осъзнат и развит емоционален интелект (EQ) като съвкупност на умствени способности, свързани с обработката на емоционална информация е от ключово значение за съвременния мениджър и лидер на екип. Емоционалният интелект включва в себе си способностите, които непосредствено влияят на успешността на личността и нейната адаптивност в работната среда. Като комплекс от наклонности и заложби (осъзнати или подсъзнателни) EQ позволява разпознаването и управлението на своите и чуждите емоции в мениджърската практика, използването на емоциите за решаване на проблеми и конфликтни ситуации, създаване на позитивен емоционален фон в екипната работа. EQ е в основата на съвременния мениджмънт на взаимоотношенията, отличаващ се с управление на емоционалната сфера, адаптивно поведение, личностна и екипна успешност. EQ на лидера дава възможност за удовлетворяване на едни от най-важните потребности на членовете на екипа – емоционалните и свързаните с тях екзистенциални, социални, престижни и духовни потребности. Това от своя страна повишава мотивацията на членовете на екипа, ориентира ги към максимална личностно-професионална ефективност и намаляване на разходите за управление. Емоционалният интелект позволява на мениджъра да се отнася към подчинените като към цялостни личности, които въздействат на емоционалния фон на работната среда със своите чувства, идеи, потребности, способности и амбиции. Именно емоционалният интелект помага на ръководителя да развива персонала и да поддържа висока самооценка във всеки служител. Емоционалният интелект включва в себе си още самосъзнанието и контролирането на емоционалните импулси както от страна на лидера, така и на неговия екип, упоритост, ентузиазъм и мотивация, съпричастност (емпатия) и социални умения. Това са качества, които бележат иновативното лидерство в съвременния мениджмънт и гарантират създаването на високоефективни екипи от успешни и мотивирани служители.

Ключови думи: емоционален интелект (EQ), лидерство, екип, мениджмънт.

Key words: emotional intelligence (EQ), leadership, team, management.

Увод

Понятието „интелект“¹ (от лат. *intellectus* – познание, разбиране) е термин, с който се определя човешката способност за разсъждаване, анализ и синтез на информация. Най-общо в разговорния език под интелект се разбира способността на човек да мисли, да възприема и осъзнава дадена информация, както и да си служи с нея [13]. Често се прави паралел между интелигентност и креативност, но трябва да отбележим, че това са две различни неща. Подходът на „интелекта“ поставя наличното познание в различна форма. Той е логичен, мисленето е ковергентно, липсват ресурси. От друга страна креативността се отличава с изобретателност и възможности за свободни асоциации, водещи до неочаквани решения и нетрадиционни подходи, често може да се създаде нещо

принципно ново. Психолозите смятат, че креативните и творчески личности се отличават с така нареченото дивергентно мислене²: „ветрилообразно“ търсене на решение на проблемите, което им позволява да намират необичайни (нетрадиционни) решения или да предлагат множество решения. Така креативността е по-близо до емоционалния интелект, който принципно се различава от „интелекта“ като общо понятие.

Едно от най-простите определения на емоционалния интелект е, че това е способността на човек да възприема, оценява и разбира своите и чуждите емоции, и умението да управлява емоциите. Емоционално интелигентните хора добре се владеят и са способни на ефективно взаимодействие с околните. От владеенето

¹ Ще използваме понятието „емоционален интелект“ макар в, преведената на български, литература повече се среща „емоционална интелигентност“. Смятаме, че независимо от това, че двете понятия интелект и интелигентност се разглеждат в българския език като синоними, „емоционален интелект“ е по-общо и по-подходящо за разглежданата проблематика (като сравнение на широко известното IQ и навлизащото през последните години EQ).

² *Дивергентното мислене* е разнопосочно, комплексно мислене, което не се задоволява с най-достъпното решение на един проблем и най-често се стига до нетрадиционен отговор и решения, за разлика от *конвергентното мислене*, включващо логическо използване на минал опит и знания за намиране на решение.

на емоциите и способността за тяхното управляване до голяма степен зависи от успеха на личността както в професионален, така и в личен план.

Психолозите, както и представители на други научни дисциплини, а също така множество лидери на организации признават, че емоционалният интелект има жизнено важно значение. Някои от изследователите дори смятат, че емоциите в по-голяма степен от интелектуалните способности определят мисленето и взаимоотношенията на хората. Ето защо съвременните лидери могат да се съсредоточат и пряко да въздействат върху емоциите, така, че да ги насочат към подобряването на емоционалния фон и увеличаване на мотивацията на служителите, което ще бъде от полза за цялата организация. Резултатите от изследване, проведено от *Поли-техническият институт на Ренслър* (Rensselaer Polytechnic Institute) [12] показва, че повнимателните и по-чувствителни към чуждите емоции предприемачи печелят повече пари.

Днес са актуални изследвания, насочени към прогностичното значение на EQ - набор от умствени способности, свързани с обработката на емоционална информация. Авторите на модела на способностите разглеждат EQ като предиктор на просоциалното поведение, а привържениците на смесените модели - като ключов фактор за успех в комуникациите и професионалната дейност [4]. Изследванията показват, че наличието на емоционален интелект е предпоставка за ефективни организационни умения на лидера и подходящо поведение в организацията. Изведена е положителна корелация между нивото на емоционалния интелект на лидера и аспектите на субординационната подчиненост [3]. Проучена е връзката между емоционалния интелект и лидерството [1], чрез използването на тестовете на постиженията [2] и решаването на проблемни ситуации [5].

Ще разгледаме емоционалният интелект като определящ фактор за развитието на иновационно лидерство в съвременния мениджмънт в две посоки: в сравнението IQ и EQ и влиянието върху съвременния мениджър – лидер на екип и екипната ефективност.

1. Интелект и емоционален интелект

Още през 1912 г. немският психолог *Уйлям Щерн* предлага интелектуалните способности на човека да се измерват чрез вече добре познатия коефициент IQ. След 83 години друг изследовател - *Даниел Голман*³ заявява, че по-важен от IQ, е коефициентът на EQ – емоционалният показател на интелекта, тъй като контрола над собствените емоции и способността да се възприемат чувствата на другите характеризират по-точно интелект, отколкото способността да се мисли логично. Според неговите изследвания [9] за ефективността на управленската работа решаващо е значението именно на EQ - успехът на 85%, се определя от този фактор и само на 15% - от IQ. Нека разгледаме една опростена съпоставка на зоните на влияние на EQ и IQ (табл. 1) [7].

Табл. 1. Зони на влияние на EQ и IQ

IQ	EQ
Истина	Вяра
Факти	Чувства
Контракти	Контакти
Закон	Справедливост
Съвети към себе си	Осъзнатост на другите
Свои изводи	Разбиране на другите
Свои знания	Изразяването на другите
Говорене	Питане
„Блъскане“	„Теглене“

Изследванията на *Голман* потвърждават хипотезата, че умението да се слушат и чуват околните е много по-важно от умението да се използват собствените знания, а умението да се задават правилните въпроси е много по-важно от умението да се дават преки и точни указания. Според нас всички тези умения е необходимо да се разглеждат като единна цялост и важна част от управленската характеристика на съвременния мениджър и лидер на екип и не е съвсем коректно да се противопоставят.

Макар, че не можем да не се съгласим с идеите на *Голман*, *Бояцис* и *Маки* [6], че разбирането на ролята на емоциите в екипа е една от изключително важните характеристики на успешните лидери и че е погрешно в съвременния свят емоциите да се възприемат само

³ *Даниел Голман* (Daniel Goleman) в основополагащата си статия “Качества, присъщи на лидера” (“What Makes a Leader”), публикувана през 1998 год. в Harvard Business Review, се опитва да отговори на въпроса кои са основните характеристики, с които трябва да се отличава ефективния лидер. Той пише: “Умът и техническите навици не са толкова важни. Те по-скоро играят ролята на “прагови способности” Това, без което лидерът не може е емоционалният интелект”.

като нещо интимно и не поддаващо се на измерване.

Нека от гледна точка на горесцитираното още веднъж се опитаем да дадем определение на това що е емоционален интелект. EQ е набор от възможности, които позволяват да се разпознават и управляват собствените и емоциите на другите, и да се използват емоциите за решаване на бизнес проблемите. Тоест, именно тези способности, които пряко влияят върху успеха на индивида, неговата способност за адаптация към околната среда, възможностите му за общуване и взаимодействие с околните и разбирането и приемането на себе си.

Вече много представители на различни научни дисциплини признават, че емоционалният интелект има жизнено важно значение в съвременния бизнес. Някои съвременни изследователи дори допускат, че емоциите в много по-голяма степен от интелектуалните способности определят мисленето на хората и човешките взаимоотношения. Ние смятаме, че истината е по-скоро някъде по средата. В смисъл, че и двете: и интелектуалните, и емоционалните способности заедно влияят на мисленето, поведението и дори на начина на вземане на решение на съвременния човек. До този извод ни довеждат изследванията, че емоционалният интелект се разглежда като комбинация от четири компонента или способности[10]:

1. *Възприятие, идентифициране на емоции (своите и на околните), изразяване на емоции.* Става дума за способността да се идентифицират емоциите чрез физическото състояние, чувствата и мислите; да се определят емоциите на другите хора чрез произведенията на изкуството, речта, звуците, външния вид и поведение; точно да се изразяват емоции и потребности, свързани с определени чувства; да се различат истинското и фалшиво изразяване на чувства.
2. *Фасилитация на мисленето* - способността да се предизвика и след това се контролира определена емоция. Това означава, че емоциите насочват вниманието към важна информация, помагат при разсъжденията и за изграждането на "памет на сетивата" (или „памет на чувствата“). Промените в настроението от оптимизъм към песимизъм също се влияят от емоциите, а различните емоционални състояния по специфичен начин

помагат при избора на конкретни подходи за решаване на проблеми.

3. *Разбиране и анализ на емоциите* - способността да се разбират по-сложни емоции и емоционални преходи, да се използват емоционалните знания. Разбирането на емоциите е възможността за класифициране на емоциите и разпознаване на връзките между думи и емоции; интерпретация на значението на емоциите, свързани с взаимоотношенията; разбиране на сложните (амбивалентни) чувства; осъзнаване на прехода от една емоция в друга.
4. *Управление на своите емоции и чувствата на другите.* Това регулиране на емоциите, необходимо за емоционалното и интелектуално развитие, което помага да се запази откритостта към позитивни и негативни чувства; предизвикване на емоции или избягването им в зависимост от информативността или полезността на всяка конкретна емоция.

2. Емоционалният интелект и ефективността на лидера и екипа

2.1. Съвременният лидер и EQ

Повечето изследвания и книги, посветени на емоционалния интелект по един или друг начин са свързани с лидерството. Основната идея, която се проследява във всички публикации, че всички успешни съвременни лидери са хора с добре развита емоционална интелигентност. Причините, които се извеждат на преден план най-често са няколко [11]:

Първо, развитието на емоционалния интелект помага на личността да се отърве от много страхове и съмнения и да започне да действа и общува с хората с намерението да постигне целите си.

Второ, наличието на емоционален интелект позволява да се разберат мотивите на другите хора, да се „четат като книга“. А в мениджърската практика това означава - да се намерят точните хора и да комуникира ефективно с тях.

Ето защо множество съвременни изследователи стигат до извода, че лидерът не е задължително да има висок коефициент на интелигентност. Неговата EQ му позволява да се обгражда с умни хора и насочва, управлява и използва за целите на фирмата техните способности и таланти. Това от една страна според нас е вярно – лидерът не може да съществува

без силен и успешен екип, от друга – не съвсем. Според нас, за да се ръководят, управляват и насочват способни, умни, „гениални“ служители“ е необходимо наличието на достатъчно висока не само EQ, но и IQ, тъй като управленската работа е свързана с проявата и на двата интелекта. Още повече, че както отбелязахме по-горе, зоните им на влияние са различни.

Разбира се, не можем да не се съгласим, че лидерите имат своеобразна „заразяваща“ сила на емоциите. Когато един лидер излъчва енергия и ентузиазъм, екипът (и фирмата) му просперира. И обратното – когато „сее“ разрушения, разногласия и изобщо създава дисхармония – бизнесът „отива към дъното“. Дългосрочните наблюдения на големи световни компании показват, че „емоционалните лидери“, независимо от ранга им, се отличават не само с високо професионално майсторство и владение на специфични управленски методи за въздействие, съчетани с изградена и действена управленска проникателност, но и със способността си да „стигат“ до хората: да вдъхновяват, въодушевяват, да поддържат висока степен на личностна и професионална мотивация, отдаденост на работата и лоялност към фирмата.

Притежаващите емоционален интелект ръководители и наричаме „трансформационни“ или „харизматични“. Тоест, емоционално-интелигентни лидери, които имат обаяние, самосъзнание и самоконтрол. Харизматичните лидери убеждават чрез емоциите и чувствата на подчинените си. Трансформационното лидерство поставя акцент върху личностните качества, убеждения и ценности на лидера, който подпомага разгръщането на потенциала на всеки служител, вдъхновява и е способен да промени от личностната ценностна система до организационната стратегия и култура.

Казано по друг начин съвременните лидери създават образ на бъдещето и мотивират служителите си да превърнат мечтата в реалност, стимулирайки ги с нови цели. А това задължително изисква използването на компонентите на емоционалния интелект.

Високото ниво на самосъзнание, съчетано със способността да управлява емоциите си (която бихме нарекли „лидерски емоционален самоконтрол“), позволява на лидера да демонстрира увереност, самочувствие и да вдъхва доверие и уважение на подчинените си [8]. Освен това, умението да управлява емоциите на другите хора или да ограничава (сдържа) тези

емоции помага на лидера обективно да оцени потребностите на подчинените, които може да се крият зад спонтанната проява на чувствата. Силните негативни емоции (гняв, разочарование или депресия, например) са в състояние да засилят егоцентризма на ръководителя и да му попречат да разбере нуждите на околните. Липсата на емоционален самоконтрол не позволява на лидера и да погледне на ситуацията от различни гледни точки.

Както отбелязахме по-горе, емоционалното състояние на лидера неминуемо влияе на атмосферата в екипа, отдела или организацията. Изследванията доказват, че емоциите (независимо положителни или отрицателни) се предават от човек на човек. Обществото на позитивни и енергични хора създава положителен емоционален служебен фон, и обратното – личностният негативизъм често води и до професионален такъв. Ето защо емоционалният самоконтрол на лидера, неговата уравновесеност и вътрешна мотивация служат за пример, вдъхновяват и стимулират творчеството и таланта на подчинените. Оптимистичният и енергичен лидер е в състояние да увеличи цялостната професионална активност в организацията. А чувствителността и умението да взаимодейства на емоционално ниво с другите помагат да ги мотивира, вдъхновява и обединява в името на общата цел.

Може би най-важната особеност на емоционалния интелект на лидера е в това, че му позволява да се отнася към подчинените си като към цялостни личности със своите чувства, мисли, идеи, потребности, способности и мечти. Именно EQ помага на мениджъра да развива и повишава нивото на човешките ресурси във фирмата и да поддържа личностното и професионално самочувствие на всеки служител.

В съвременното иновационно лидерство емоционално интелигентният лидер създава атмосфера на доверие и уважение, дава съдържание на работата на подчинените, така че те се стремят не само да удовлетворят личните си потребности, но и да донесат максимална полза на организацията.

2.2. Екипната ефективност и EQ

Емоционалното лидерство мотивира членовете на екипа и подкрепя тяхната всеотдайност и добросъвестно отношение към работата. Управлението въз основа на улавяните от лидера емоционални сигнали засилва и укрепва единс-

твото и сплотеността на членовете на екипа и стимулира изграждането на лоялност.

Изследванията показват, че всеки екип, дори и в който работят наистина изключителни професионалисти, може да взема неподходящи (неадекватни) решения, заради заяждания, съперничество или лични амбиции. С други думи екипите работят по-добре от индивидуалностите само когато е налична висока степен на емоционален интелект.

Трябва да подчертаем, че при установяването на груповите норми важна роля играят лидерите на екипите, които умеят пълноценно да използват положителните емоции на служителите и са способни да създадат екипи с висока степен на емоционален интелект.

Груповият емоционален интелект изисква същите умения, които се проявяват от отделните личности: самосъзнание, самоконтрол, социална емпатия и способност за управление на взаимоотношенията.

Изводи

Работният процес на много специалисти се характеризира не само с успешното прилагане на теоретични знания и практически умения, но също така и със способността да се общува с хората. Особено важно е това за съвременния мениджър и лидер на екип, сред чиито основни професионални характеристики трябва да бъде и наличието на емоционален интелект.

EQ включва самосъзнание и контрол на емоционалните импулси, упоритост, ентузиазъм и мотивация, съпричастност (емпатия) и социални умения. Това са качества, които вече доказано са налични при всички преуспяващи хора. Емоционалният интелект включва също мотивационен компонент – стремеж към все по-високи постижения, активност, инициативност, подчиненост на емоциите на набелязаните цели, а също така оптимистичен подход към живота. В емоционално интелигентното лидерство се проявяват и социални умения - способност да се предизвика желаната реакция от страна на другите, склонност към постигане на взаимно разбирателство и значими цели. Способност да се култивират положителни емоции както в самия лидер и неговия екип, така и във всички служители на фирмата.

Под развитието на емоционален интелект се разбира формирането на възможности, които помагат за разбирането на емоциите и целите на личността, саморегулиране на чувствата, разбиране на емоциите другите хора. EQ е не-

обходимата база за развиване на способностите на лидера и неговия екип за: идентифициране и разбиране на собствените си емоции и техния ефект върху ефективността в професионален план; създаване на оптимално емоционално състояние в различни ситуации; адаптиране към емоционалния фон в бизнес-средата и т.н. Освен това EQ позволява да се вземат решения и ефективно да се управлява въз основа на рационалното използване на ирационални, външно неподредени (а понякога и противоречиви) сигнали на емоционалната среда на организацията. Лидерът с развит EQ ще задейства скритите резерви и възможности на организацията, постигайки при това максимални резултати.

Така емоционалният интелект е в основата на емоционалното лидерство, а то – фундамент на емоционалния мениджмънт. С други думи, управлението на емоционалните ресурси на организацията с цел повишаването на нейната ефективност е една от най-важните иновации в съвременния мениджмънт.

Накрая, нека завършим с една от все повече разпространяващите се бизнес-поговорки на XXI век: „*Благодарение на IQ човек започва работа, а благодарение на EQ – прави кариера*”.

Литература

1. Bertges, W. *The relationship between stressful life events and leadership in adolescents with an emphasis on explanatory styles and Emotional Intelligence*. Dissertation Abstracts International. 2002. 62. 11-B.
2. Fannin, B. *The contributions of emotional intelligence to academic achievement and production*. Dissertation Abstracts International. 2002. V. 62. 12-A.
3. Giles, S. *The role of supervisory emotional intelligence in direct report organizational commitment: Unpublished master's thesis*. University of South Wales. Sydney. 2001.
4. Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. *Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications*. Psychological Inquiry. V. 15. №3. 2004. p. 197–215.
5. Schutte, N., Schuettpelez, E., Malouff, J. *Emotional intelligence and task performance*. Imagination, Cognition & Personality. 20 (4). 2000. p. 347–354.
6. Гоулман, Д., Бояцис, Р., Макки, Э. *Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта*. Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс. М. 2005.
7. Лапыгин, Ю. *Эмоциональный интеллект команды и оценка ее деятельности*. [http://www.elitarium.

- ru/2007/01/31/jemocionalnyj_intellekt_komandy.html].
8. Ушева, М. *Позитивно лидерство*. Унив. изд. „Н. Рилски“. 2010.
9. [<http://bizedgegroup.com/Articles/040507%20Wh at%20makes%20a%20Leader.pdf>].
10. [<http://www.absoluteastronomy.com/encyclopedia/>].
11. [<http://www.lief.ru/blog/2007/04/emotsionalnyiy-intellekt/>].
12. [http://www.elitarium.ru/2011/11/14/print:page,1 ,slagaemye_jemocionalnogo_intellekta.htm].
13. [<http://bg.wikipedia.org/>].

EMOTIONAL INTELLIGENCE - A DETERMINING FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE LEADERSHIP IN MODERN MANAGEMENT

Mariana Usheva

Neofit Rilski South-West University, Blagoevgrad, Bulgaria

Abstract

The presence of conscious and developed emotional intelligence (EQ) as a set of mental abilities associated with emotional processing of information is crucial for modern manager and leader of the team. Emotional intelligence includes the ability to directly influence the success of the personality and adaptability in the workplace. As a set of talents and inclinations (conscious or subconscious) EQ allows the identification and management of their emotions and foreign management practices, the use of emotions for problem solving and conflict, creating a positive emotional background in teamwork. EQ is the foundation of modern management relations, featuring a field of emotional control, adaptive behavior, personal and team success. EQ allows the leader to meet some of the most important needs of team members - emotional and related existential, social, prestige and spiritual needs. This in turn increases motivatsiyatana team members, orienting them to the maximum personal-professional efficiency and reduce management costs. Emotional intelligence includes self-awareness and more controlling emotional impulses from both the leader and his team, perseverance, enthusiasm and motivation, empathy (empathy) and social skills. These are qualities that mark the innovative leadership in the modern management and ensure the creation of highly successful teams and motivated employees.