

ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ПОВЕДЕНИЕ НА МЕНИДЖЪРА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Д-р Ивайло Стоянов
istoyanov@uni-svishtov.bg
Катедра „Мениджмънт“
Стопанска академия “Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: В статията се разглеждат въпроси, свързани с интелигентността и поведението на мениджъра в управлението на организацията. Ръководителите са изправени пред различни предизвикателства и проблеми, възникващи от бизнес средата и динамиката на обществените процеси. Необходими са компетенции, които са в основата на интелигентността на мениджърите да се справят с бизнес начинанията в организацията. В публикацията е направен кратък ретроспективен преглед на типовете интелигентност (емоционална, социална и практическа), като са разгледани техните особености. Предложен е интегративен модел на интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда.

Ключови думи: интелигентност, компетенции, мениджър, управление.

JEL: M11, M12

INTELLIGENCE AND MANAGERIAL BEHAVIOR IN MANAGEMENT OF ORGANIZATION

Ivaylo Stoyanov, PhD
istoyanov@uni-svishtov.bg
Department of Management
“D. A. Tsenov“ Academy of Economics - Svishtov

Abstract: The article examines issues related to intelligence and behavior of managers in an organization. Managers today face different challenges and problems arising from the business environment and the dynamics of social process. In this context most of them need competencies that are essential to deal with business ventures in the organization. The publication is a brief retrospective review of the types of intelligence (emotional, social and practical) and considers their specific characteristics. An integrative model of intelligence is proposed and behavior of managers in the organisational environment has been proposed .

Key words: intelligence, competencies, manager, management.

JEL: M11, M12

ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ПОВЕДЕНИЕ НА МЕНИДЖЪРА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Д-р Ивайло Стоянов
istoyanov@uni-svishtov.bg
Катедра „Мениджмънт“
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

1. Въведение

През последните години интересът към интелигентността и поведението на човешкия фактор в работна среда значително се повиши. Процесът засегна дейността на хората във всички равнища на организационната йерархия – ръководители и изпълнители, което наложи *нови критерии за ефективност и социализация*. Значение се отдава на *типовете интелигентност на работното място* и търсене на всеобхватни възможности за повишаване на личностната и организационната ефективност. За мениджърите това е съществен приоритет в управлението на организацията, и в икономика, основана на знание.

В публикацията е отделено внимание на три типа интелигентност, които са от съществено значение за организационната теория – *емоционална, социална и практическа*. Върху техния конструкт е разработен *интегративен модел за интелигентност и поведение на мениджъра в управлението на организацията*, без да се засягат други видове интелигентност – културна, социо-политическа, академична и т.н. Настоящото изследване се фокусира на интелигентността, която помага на мениджърите да вземат решения, като владеят своите емоции, общуват ефективно с околните и се стремят да предвиждат бъдещи събития. Целта на статията е да се обоснове необходимостта от интегративен модел, при който мениджъра трябва да реагира на ситуации и проблеми в организацията и да проявява съответното адекватно поведение.

В съвременния бизнес мениджърите работят с разнообразна информация, контактуват с хора (подчинени, представители, агенти и т.н.) и управляват низ от бизнес процеси, което налага да вземат решения в различни условия и среда на неопределеност. Обикновено знанията и компетенциите, които са придобити в академична и социална среда се оказват не дотам ефективни за ползотворни стопански резултати. Това налага мениджърите да обръщат сериозно внимание на интелигентността, която им позволява да разбират самите себе си, хората с които работят и проникателността им в управлението на организацията. От тази гледна точка, изследването не е фокусирано към емпирични данни за измерване на емоционалната, социалната и практическата интелигентност, а има за цел да покаже структурата и потребността от тяхното познаване и прилагане.

2. Емоционална, социална и практическа интелигентност

2.1. Разбиране за интелигентност

Интелигентността на хората в организацията има глобално значение, но основен приоритет се отдава на *техния потенциал и възможност да постигнат значими резултати чрез емоционални, социални и практически знания и умения*. *Интелигентността* е низ от способности, които позволяват да се генерира, асимилира и прилага различен тип информация, помагача на човека да се адаптира по-добре към обкръжаващата го среда. В резултат на тези знания,

той се социализира и извлича практически ползи как да усъвършенства своите умения и поведенчески навици.¹ Интелигентността се отнася до това, човек да бъде способен, находчив и концентриран да извлече най-доброто от ситуацията, независимо дали е житейска или става дума за работна среда.²

Често интелигентността се отъждествява с компетенциите, които трябва да притежава личността, за да реагира в различни ситуации. В литературата се прави разлика помежду им, която е ключова за определяне на тяхната идентичност.³ Компетенциите са специфични за ситуацията и нейния контекст и могат да се научават или изменят според равнището на възникналия проблем.⁴ Интелигентността се допълва от компетенциите, които са по-тесни от нейния обхват, защото се придобиват по предназначение, т.е. според това какви са приоритетите на човека.

2.2. Емоционална интелигентност

Емоционалната интелигентност (ЕИ) е обект на голям интерес от години насам, а автори като *J. Mayer*⁵, например, правят ретроспективен обзор на пет периода (ери) в нейното развитие. През *първия период* (1900-1969) ЕИ се разглежда като две разделени области – *интелигентност и емоции*. Интелигентността се свежда до предпазване на личността от обективни причини, които могат да навредят на нейното здраве и развитие (избягване на риска от злополуки). *Емоциите имат отношение към два съществени въпроса: психологическата реакция на човека към ситуацията или неговата емоция – кое е първото?* *Вторият период* (1970-1989) интегрира съзнанието и афекта в поведението на личността, като водеща роля се отдава на емоциите. Последните са първичния фактор в поведението на човека, (“вътрешно чувство”), който го кара да постъпва по определен начин. *Третият период* (1990-1993) е ключов за развитието на ЕИ, тъй като компетенциите на личността са водещи, а когнитивните способности изместват емоционалните реакции. Формират се теоретичните и практически аспекти на ЕИ и се предлагат различни инструменти, демонстриращи влиянието ѝ в организационна среда. В *четвъртия период* (1994-1997) ЕИ става популярен фундамент в теорията на социалното управление, защото се осмисля значимостта на човека (мениджъра, сътрудника) и неговите способности в организационна среда (включително и в личния живот на хората). През *петия период* (1998 - настоящем) значение се отдава не само на ЕИ, но и на различни психо-социални тестове за определяне на ефективността на човешкия фактор в работна среда.

Интелигентността е по-общо понятие за овладяване и усъвършенстване на способности, които се развиват в дадена среда и водят до определени резултати. *Моделите за ЕИ* са конкретни и изследват взаимодействието между

¹ Вж. **Sternberg, R., Detterman, D.** (Eds.), What is Intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition. Praeger, 1986, p. 18; **Garret, B.** Brian and Behavior: An Introduction to Biological Psychology, 4th Ed. Sage Publishing, 2014, pp. 231-261.

² Вж. **Goleman, D.** Focus: The Hidden Driver of Excellence. Harper Publishing, 2013, pp. 13-59.

³ Вж. **Kandula, S.** Competency-Based Human Resource Management. PHI Learning Publishing, 2013, pp. 8-15, 111-246; **Dann, J., Dann, D.** The Emotional Intelligence Workbook. McGraw-Hill, 2012, pp. 27-52.

⁴ Вж. **Grigorenko, E.** Heritability and Intelligence. In *R. Sternberg (Ed.)*, Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, 2000, pp. 53-91.

⁵ Вж. **Carrillo, E.** Emotional Intelligence: EQ vs IQ. Amazon Digital Service, 2014, pp. 1-49; **Mayer, J.** A field guide to emotional intelligence. In *J. Ciarrochi, J. Forgas, J. Mayer (Eds.)*, Emotional Intelligence and Everyday Life. Psychology Press, 2001, pp. 3-24.

хората в организацията. С приоритетно значение са персоналните качества на личността – *умствен потенциал, социална дейност, справяне с различията и проблемите на работното място и опитът да се реагира находчиво в ситуацията*.⁶ Моделите за ЕИ са *три основни групи*, които са фундаментални за концепцията.

Първата група модели са насочени към способностите на човека да се справя с емоционалните въздействия, възникващи от обкръжаващата среда. В основата им е залегнала тезата, че човек трябва да разбира и контролира своите емоции (чувства) така, че да реагира адекватно в определена ситуация. Към тази група основополагащ е моделът на *Salovey, Mayer и Caruso*.⁷ В техния модел са обособени четири типа способности: *възприемане на емоциите, използването им по подходящ начин, оценка на тяхното влияние и контрол*. Измерването на ЕИ става чрез различни индикатори – например скалата *MEIS* (Multibranch Emotional Intelligence Scale) и теста *MSCEIT* (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligent Test).

Втората група модели са наречени смесени, защото са фокусирани върху емоционалните и социалните способности на човека в обкръжаващата среда. В идеологията на тези модели лежи разбирането, че хората трябва да имат не само емоционален контрол на поведението, но и социални умения да реагират по най-добрия начин (според обстоятелствата) в конкретна ситуация. В групата се отдава приоритет на два модела – на *Bar-On* и *Goleman*.⁸ В модела на *Bar-On* се забелязват различни фрагменти за приспособяване на човека към факторите на средата, отношението му към другите и подобряване на неговата кондиция. Пет са ключовите компоненти на ЕИ: *вътрешноличностни, междуличностни, приспособимост, стресови фактори и настроение*. Измерването на ЕИ се основава на различни техники – *EQ-i* (Emotion Quotient Inventory) и *TEQ* (Total Emotional Quotient). В модела на *Goleman* за ЕИ са обособени *два типа способности – личностни и социални*. Към първите се отнасят самопознанието и самоуправлението, докато вторите обхващат компоненти на социалното поведение (напр.емпатията) и взаимоотношенията с другите. Тези способности гравитират *в рамките на две категории: познаване и регулиране (контрол) на емоциите – към собственото си поведение и това на околните*. Измерването на ЕИ в модела на *Goleman* става чрез *ECI* (Emotional Competency Inventory), *EIA* (Emotional Intelligence Appraisal) и *WPQei* (Work Profile Questionnaire).

Третата група модели се отнася до персоналните черти на личността и нейните способности да постига определени резултати (самоефективност). В теоретично отношение тези модели⁹ засягат индивидуалните различия, които

⁶ Вж. **Mayer, J.** Personal Intelligence. Scientific American Publishing, 2014, pp. 25-48; **Hall, M.** Social Intelligence and Gender. Llumina Press Publishing, 2013, pp. 1-18.

⁷ Вж. **Mayer, J., Salovey, P.** What is emotional intelligence? In *P. Salovey, D. Sluyter (Eds.)*, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications. Basic Books, 1997, pp. 3-31; **Mayer, J., Caruso, D., Salovey, P.** Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. // *Intelligence*, 2000, Vol. 27, pp. 267-298.

⁸ Вж. **Bar-On, R.** Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory. In *R. Bar-On, J. Parker (Eds.)*, Handbook of Emotional Intelligence. Jossey-Bass, 2000, pp. 363-388; **Goleman, D.** Working With Emotional Intelligence. Bantam Books, 2000.

⁹ Вж. напр. **Senqupta, N.** Emotional Intelligence. Excel Books Publishing, 2014, pp. 25-79; **Petrides, K., Frederickson, N., Furnham, A.** The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school. // *Personality and Individual Differences*, 2004, Vol. 36, pp. 277-293.

се проявяват във всеки човек и неговите способности да се адаптира към средата. В моделите е залегнало схващането, че хората имат различни компетенции, които се определят от генетичните им заложи и начина, по който възприемат ситуацията (позитивно или негативно). Във въпросните модели се преплитат идеи от предходните, но основното послание е, че човек трябва да има вродени качества, за да постига значими за него цели. Измерването на ЕИ става чрез *TEIQue* (The Trait Emotional Intelligence Questionnaire), *SUEIT* (Swinburne University Emotional Intelligence Test) и др.

2.3. Социална интелигентност

Социалната интелигентност (СИ) е способността на хората да общуват помежду си по начин, който да осигури желан резултат от съвместната им дейност. Този тип интелигентност получава по-широк отзвук с опитите на *E. Thorndike*, който изследва поведението на мъже, жени и деца, за да установи подбудите и мотивите им в различни ситуации. Подобна идея е залегнала в работата на *H. Gardner*¹⁰ за *множествената интелигентност - комбинация от междуличностна интелигентност* (способността да се определят намеренията, мотивите и потребностите на хората) и *вътрешноличностна интелигентност* (човек да разбира самия себе си – желаниа, чувства, настроения и т.н.).

В литературата се разграничават две области на СИ – когнитивна и поведенческа. Първата е свързана със социалните възприятия и способността на човека да изучава и декодира вербалните и невербалните сигнали на хората. Втората засяга реакцията и приспособимостта на човешкия фактор в различни ситуации. Разликата между социалните умения на човека и персоналните му черти (темперамент) се състои в това, че първите се научават и развиват, докато вторите са обективна даденост.¹¹

2.4. Практическа интелигентност

Практическата интелигентност (ПИ) е по-ново направление в теорията на организационното поведение и възниква в средата на 80-те години на миналия век.¹² ПИ обосновава необходимостта от проникателност и гъвкаво поведение на хората да се справят с хронични проблеми и ситуации в различни области на бизнеса и ежедневиия живот.¹³ Често тази проникателност на хората се свързва с *интуицията* (“шестото чувство”) да се направи нещо, което може да бъде успешно, когато не е предварително известно (оповестено).

Главно значение в ПИ се отдава на *некодифицираното знание*, помагащо на хората да постигат резултати, без чужда намеса (помощ), разчитайки само на своя нюх и компетенции.¹⁴ Затова некодифицираното знание е ключов фрагмент

¹⁰ Вж. **Gardner, H.** Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. Basic Books, 2011, pp. 42-43.

¹¹ Вж. **Morris, M.** Emotional Intelligence: Understanding Emotional Intelligence to Improve Self Management and Increase Your Social Skills. Amazon Digital Service, 2014, pp.1-49.

¹² Вж. **Wagner, R., Sternberg, R.** Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. // Journal of Personality and Social Psychology, 1985, Vol. 49, pp. 436-458; **Albrecht, K.** Practical Intelligence: The Art and Science of Common Sense. Pfeffer Publishing, 2007, pp. 39-88.

¹³ Вж. **Bowman, D., Markham, P., Roberts, R.** Expanding the frontier of human cognitive abilities: So much more than (plain) g! Learning and Individual Differences, 2001, Vol. 13, pp. 127-158.

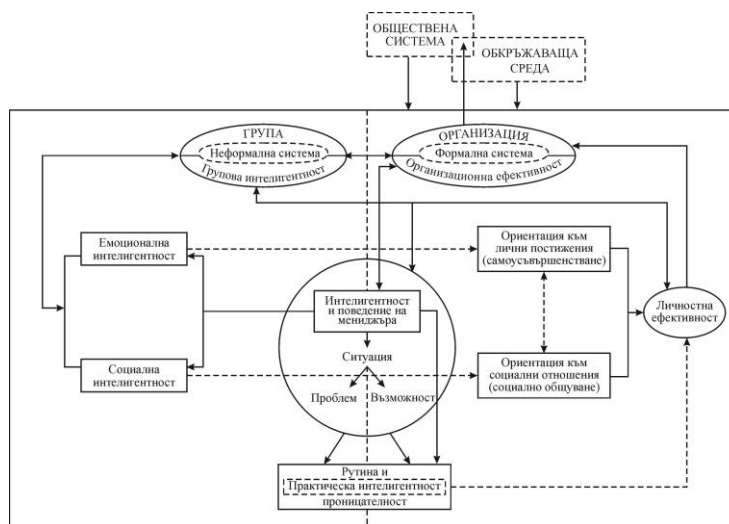
¹⁴ Вж. **Child, J., Ihrig, M. (Eds.)** Knowledge, Organization and Management. Oxford University Press, 2013, pp. 109-128.

на ПИ, поради следните причини:¹⁵ *Първо*, то не е ясно изразено, тъй като не е описано в правила и наръчници, които да подсказват на човека какво следва да направи. *Второ*, некодифицираното знание се прилага по подразбиране, защото хората го апробират според ситуацията или проблема. *Трето*, въпросното знание се придобива от опита и рутината на човека, който попада в различни ситуации, изискващи конвенционални или авангардни решения. *Четвърто*, практическата интелигентност зависи от некодифицираното знание, което се придобива най-вече от съзряването на личността. Идеята е, че колкото по-възрастен е човека, толкова по-голям опит следва да притежава. *Това са факторите, определящи разликата между практическата интелигентност (некодифицираното знание) и придобитото в академична среда или в процеса на работата.*

Измерването на ПИ е много трудно, защото всеки човек определя сам кое е равнището на *некодифицираното му знание*. В литературата често се прилагат различни тестове за оценка на този компонент на човешката интелигентност, като по-известен от тях е *SJT*s (Situational Judgment Tests).

3. Мениджърът в управлението на организацията – основни аспекти на интегративен модел за интелигентност и поведение

Съвременният бизнес е динамичен, а конкуренцията между стопанските субекти - ожесточена. Връзката общество – обкръжаваща среда – организация изисква действия, които отразяват интересите на различни страни. В основата на този процес е човекът и поведението му в социалните системи. За да бъде в унисон с изискванията на средата, ръководителят трябва да има интелигентност, за да устои на предизвикателствата в личен и професионален аспект. Днес това е важно изискване за адаптиране към бизнес средата и личностна ефективност. В публикацията се предлага интегративен модел на интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда, показан на фиг.1.



Фигура 1. Интегративен модел на интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда

¹⁵ Цит. по Hedlund, J., Forsythe, G., Horvath, J., Williams, W., Snook, S., Sternberg, R. Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. // Leadership Quarterly, 2003, Vol. 14, pp. 117–140.

*Структурата на модела засяга типовете интелигентност (емоционална, социална, практическа) и поведението на мениджъра в организационна среда. Организацията е социално-техническа система, която взаимодейства с външната (обкръжаващата) среда, като част от обществена система. За да реагира на бизнес средата, организацията трябва да разполага с ресурси, основният от които е човешкият капитал. Но това не е достатъчно условие за организационна ефективност, защото от този капитал се изисква интелигентност и поведение в различни ситуации.*¹⁶

3.1. Необходимост от интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда – ситуация “проблем/възможност”

Ръководителите са изправени пред различни ситуации и проблеми в управлението на организацията, които изискват бързи и адекватни действия. Те трябва да имат необходимата интелигентност и тип на поведение, за да реагират на промените в средата и да реализират фирмените цели.

*Всяка ситуация възниква под въздействието на външната среда и намира отражение вътре в системата. Управленските решения се вземат при различни обстоятелства, които се определят от тази ситуация. Тя има различни параметри, формиращи две опции:*¹⁷

1. “Ситуация – проблем”

2. “Ситуация – възможност”.

При “ситуация – проблем” решенията се вземат, когато се нарушава устойчивостта на системата в нейната динамика, т.е. при отклонения от целите. При “ситуация – възможност” управленските решения се вземат при наличието на проблем, но може и да няма такъв. Това е акт на субекта на управлението да усъвършенства процесите в развитието на системата.

*Целите пред обекта на управлението са предпоставка за изпълнение на етапите на управленското решение*¹⁸. Без цели няма управление и съответно се лимитира изборът на това решение. За да е последното ефективно се формулират реални и изпълними цели. Тяхното достижение се осъществява чрез различни програми и проекти, според ситуацията и времето на планираните дейности.

*Алтернативите дават право на ръководителите да избират различни варианти за постигане на целите. Тази вариативност предоставя възможност на субекта да предприема най-добрите (според условията) инициативи за вземането на управленски решения. Това е специфика, която се определя от характера на управленския труд, а успехът на решенията не зависи само от алтернативите, но и от интелигентността на този, който ги взема.*¹⁹ Но липсата на алтернативи може да лимитира всеки избор на управленско решение.

Изборът на решението зависи от това, да има повече алтернативи. Субектът на управлението трябва да избере алтернатива, която ще съответства (“пасва”) на приоритетите на организацията. За всяка ситуация тя е различна, а изборът на оптимален вариант определя ефекта от изпълнението на целите.

¹⁶ Вж. Стоянова, С. Иновативни способности за управленско въздействие върху организационното поведение. // Индустиален мениджмънт, ТУ-София, 2013, бр. 2, с. 51-63.

¹⁷ Цит. по Каменов, К. Ситуации и поведение в управлението. Изд. “Абагар”, 2006, с. 10-13.

¹⁸ Вж. Сирашки, Х. Управление на фирмата. Изд. “Ценов”, 2012.

¹⁹ Вж. Динков, М. Колегиалност и професионализъм в отношенията между персонала в организацията. // “Човешкият фактор в управлението”, Свищов, 2012, с. 385-390.

Колкото повече алтернативата е близко до целта, толкова по-голяма е вероятността за нейното постигане.

Обратната връзка показва на субекта на управлението информация за ефекта (резултата) от изпълнението на решенията. Така могат да се предприемат и коригиращи мерки, ако се изискват такива.

Мениджърите трябва правилно да диагностицират ситуацията, за да се игнорира синдромът на ХУН²⁰ спрямо проблемите в организацията и да се влияе на кадровото поведение. Отношението на ръководителя е следното (вж. табл. 1):

Таблица 1.
Отношение на ръководителя към проблемите

№	Варианти за проявление на проблемите	Отношение на ръководителя	Поведение	Възможности за ХУН
1	Различни проблеми	Мисли и разсъждава по един и същи начин	Преднамерено	Съществуват
2	Един и същ проблем	Мисли и разсъждава по различен начин	Аналитично	Не съществуват, но при условие, че проблемът се разрешава в срок, но има опасност от отлагане във времето
3	Точно определен проблем	Мисли и разсъждава по конкретен начин	Оперативно	Не съществуват, но при условие, че не се губи стратегическият поглед за ситуацията

Източник: Каменов, К. За синдрома на хроничната управленска недостатъчност. Изд. "Абагар", 2008, с. 21.

Отношението на ръководителя към проблемите в организацията се дължи на неговия мисловен модел за въздействие върху проблемните ситуации. Това обаче има пряка връзка с последващото изпълнение от кадрите. Ако мениджърът не е диагностицирал правилно проблема, и обратното, това ще рефлектира на дейността на кадрите, чието изпълнение ще се оценява позитивно или негативно. Някои от възможните варианти за проявление на проблемите и отношението на ръководителите към тях е следното (по табл. 1):²¹

Вариант 1 – "различни проблеми – мисли и разсъждава по конкретен начин". При този вариант подходът на оперативното поведение е подходящ само при едно условие – че е възможно да бъдат обхванати и решени в срок всички проблеми. В противен случай, за сметка на едни проблеми ще останат нерешени други, които във времето могат да доведат до ХУН.

Вариант 2 – "различни проблеми – мисли и разсъждава по различен начин". Естествено е аналитичното поведение да се свързва с различен възглед към проблемите. При подобен подход могат да се търсят и общи черти между проблемите, което да доведе до тяхното по-бързо и ефективно решаване. В този

²⁰ Хронична управленска недостатъчност

²¹ Цит. по Каменов, К. За синдрома на хроничната управленска недостатъчност. Изд. "Абагар", 2008, с. 21-22.

случай, опасности от ХУН не съществуват, стига решаването на проблемите да е в необходимите срокове.

Вариант 3 – “един и същ проблем – мисли и разсъждава по един и същ начин”. Преднамереното поведение е оправдано и се основава на постоянните характеристики на проблема. Опасност от ХУН не съществуват, ако проблемът не се развие във времето и придобие нови характеристики.

Вариант 4 – “един и същ проблем – мисли и разсъждава по конкретен начин”. Това е усъвършенстван вариант на предходния. Оперативното поведение отчита евентуалните промени в проблемната ситуация и е подходящо напълно. Изключва се ХУН.

Вариант 5 – “точно определен проблем – мисли и разсъждава по един и същ начин”. Преднамереното поведение при точни параметри на проблемната ситуация е не само неподходящо, но може да усложни проблема и да провокира възникването на нови. Налице е опасност от ХУН. Само в един случай може да се очаква решаване на проблема – ако предварителната нагласа на ръководителя отговаря на параметрите и съдържанието му, което е с малка вероятност.

Вариант 6 – “точно определен проблем – мисли и разсъждава по различен начин”. Аналитичното поведение при ясно дефиниран проблем е неоправдано. На практика това води до бюрократизиране на управленския процес, по-точно изразено в бавни и мудни административни услуги, излишен педантизъм, което по същество е предпоставка за ХУН. Това се засилва още повече от вероятното удължаване на срока за решаване на проблема.

Всеки ръководител има различно отношение към ситуацията, “а когато се касае за личностен подход, определено значение има емоцията (чувството), с която се натовазва тази ситуация. За да е налице поведенческа устойчивост, трябва да се намали ролята на емоцията (като вид чувство) в поведението на личността. Колкото по-малък е разходът на емоционална енергия, толкова по-голям е относителният дял на полезната за решаването на ситуацията-проблем енергия.....Ако към една ситуация се подхожда само емоционално, на практика не съществува рационално мислене и отношение, защото емоцията деформира представите за нейното действително съдържание. Това естествено влияе върху характера на вземаните решения във връзка със ситуацията.....Трябва да се има предвид, че рационалното мислене и поведение не би допуснало пренасяне на отношение върху трета страна, ако личността не се подаде на емоцията. В случая поведенческата неадекватност усложнява човешките отношения, най-вече, ако пренасянето на отношение върху трета страна се извършва от хора, заемащи ръководна длъжност в управленския процес.”²²

В този смисъл, мениджърите трябва да прецизират своите емоции, когато контактуват с хората, с които работят или с представители извън организацията. Това ще им помогне да се представят по-добре в отношенията си с другите и да мислят трезво в конкретна ситуация.

3.2. Роля на емоционалната интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда

Емоционалната интелигентност позволява да се възприемат, управляват и регулират емоциите на човека, така че той да допринесе за своето развитие

²² Цит. по Каменов, К. Поведенческа адекватност и управленска устойчивост. Изд. “Абагар”, 2008, с. 11-13.

и усъвършенстване. Емоционалната интелигентност изисква от личността да осъзнава не само това, което възниква в съзнанието, но и това, което се случва в обкръжаващата го среда. От значение е да се установят фактите и причините, водещи до определено поведение и търсене на възможности за израз и контрол на емоциите по отношение на средата. Така се създават условия за осмисляне на процесите и явленията, пораждащи афектите на личността, освобождаване от негативните емоции, мотивиране за творчество и изява, зачитане на другите, техните различия, възприятия, ценности и т.н. Емоционалната интелигентност на мениджъра обхваща ключови нюанси на поведението със следното по-важно значение:²³

- *Самосъзнание.* Способността на мениджъра да осъзнава собствените си емоции и начин на поведение в конкретна ситуация. Във *“вертикална посока самосъзнанието засяга личните интереси и поведение, а в хоризонтална посока се свързва с колективните интереси и поведение.”*²⁴ Това е правилно твърдение, защото самосъзнанието е определящо за етичността на управленските решения и отношението на мениджъра към хората с които работи.

- *Самокритичност.* Мениджърът трябва да бъде самокритичен не само към собствените си действия (поведенчески реакции), но обективно да оценява и интелектуалния си потенциал. Важно е сам да определи кои са неговите силни и слаби емоционални страни, и с какво допринасят или пречат за професионалното му развитие. Слабите страни в поведението трябва да се игнорират, а силните да се стимулират. Проблемът на някои мениджъри е, че имат погрешна преценка за собствените си качества или внушение отвън – от техните подчинени.

- *Автомотивация.* За да постигне значими резултати в професията на мениджъра е необходима автомотивация. Същата може да *“провокира такова поведение, което по вътрешна убеденост ще бъде проявено и поддържано...т.е. личността сама мотивира поведението си и постига определени резултати, които ѝ носят материална и морална удовлетвореност”*.²⁵ Мениджърът трябва да открие собствени мотиви, които да провокират неговите убеждения и реакции да постигне значими за него и организацията цели.

- *Генериране на нови знания и умения.* В икономика, основана на знание мениджърът постоянно трябва да повишава своята квалификация така, че гъвкаво да реагира на промените на средата и поведението на кадрите. Придобиването на професионални компетенции е гаранция за добро управление и изграждане на подходяща фирмена култура.²⁶ Добрият мениджър следва да е в крак с новостите в бизнеса и постоянно да усъвършенства своите качества на работното място, но да изисква същото и от своите подчинени.

- *Управление на времето.* Изхождайки от максимата, че *“времето е пари”* мениджърите трябва рационално да организират бизнеса с минимални ресурси и оптимален разход на време. Този въпрос засяга два аспекта – личното

²³ Някои от тези фрагменти на ЕИ са в основата на трудовете на *D. Goleman, J. Mayer, P. Salovey, D. Caruso, R. Bar-On, H. Gardner* и др. Вж. **Hughes, M., Terrell, J.** Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders, Managers and Teams, 2nd Ed. Pfeiffer Publishing, 2012, pp. 35-138.

²⁴ Цит. по **Каменов, К.** Ситуации и поведение на човешкия фактор в управлението. Изд. “Абагар”, 2006, с. 17.

²⁵ Цит. по **Каменов, К.** Асиметрията в управленския процес. Изд. “Абагар”, 2006, с. 17.

²⁶ Вж. **Емилова, И.** Възможности за управление на организационната култура. “Стопански свят”, бр. 115, 2012.

време на ръководителя за постигане на целите и това на подчинените. Да се използва ефективно времето е глобален проблем на мениджърите, които са затрупани с разнообразна информация, която трябва да бъде обработена, филтрирана и точно оползотворена. Затова е важно да се делегират правомощия на кадрите и да се изгради механизъм за планиране и контрол на времето така, че да се съкратят излишните процеси (операции) и максимално да се използват ресурсите.

- *Самоконтрол на поведението.* Мениджърите трябва да контролират емоционалните си реакции пред своите подчинени и колеги. Тук става въпрос за задържане на емоциите и благоприличие, което да съвпада с фирмената култура и възприетите норми на поведение. В случая подходяща е максимата *“първо да мислим, после да действаме”*, която означава да правим правилните неща в точното време и място. Всяка форма на агресия, насилие или дума, която не е подходяща за ситуацията, рефлектира негативно на поведението и отдалечава ръководството на организацията от желаните цели.

- *Приспособимост към средата.* Мениджърът трябва да се адаптира към условията на средата, а не обратното - което означава да се справя с промените и тяхното влияние върху организацията и неговия потенциал. В първия случай се отчитат факторите на средата (външна и вътрешна), а във втория, става дума за приспособителния процес на личността (мениджъра). Този процес протича по следния начин:²⁷

- *активно приспособяване* – когато се търсят възможности за влияние на даденостите в една или друга степен. В това отношение е възможно и по-бързо възстановяване на потенциала, ако се действа целенасочено и от позицията на реалния остатъчен потенциал;

- *пасивно приспособяване* – приемане на реалните дадености безусловно. При тези случаи периодът на възстановяване за активно поведение ще бъде по-дълъг и обикновено се разчита на външни сили за промяна.

3.3. Роля на социалната интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда

Социалната интелигентност помага на хората да се социализират не само в обществото, но и в средата в която работят и се развиват. Нейното значение се свежда до това, да подобрим социалните си умения в обкръжаващата среда и да изпълняваме социални роли и норми. Тя има отношение към това, как постигаме целите си при взаимодействието с другите, да разбираме както нашите, така и техните чувства, желания, приоритети и т.н. Социалната интелигентност на мениджъра обхваща ключови нюанси на поведението със следното по-важно значение:²⁸

- *Добри комуникативни умения.* Това са социалните умения, необходими на всеки мениджър да комуникира ефективно с хората в организацията и извън нея. Те имат широк диапазон – от проява на възпитание, до взаимоотношенията с другите (вербални и невербални сигнали на поведението). Добрите обноси на мениджъра и социалното общуване са фактори, от които зависи ефективността на работата и нейното изпълнение, посредством комуникацията с колегите.

²⁷ Пак там, с. 11.

²⁸ Някои от тези фрагменти на СИ са в основата на трудовете на D. Goleman, J. Mayer, P. Salovey, D. Caruso, R. Bar-On, H. Gardner и др.

Днес те са от първостепенно значение при определяне на лидерската роля на мениджъра и влиянието му за преодоляване на конфликти, консултиране²⁹ и т.н.

- *Проява на обоснована емпатия.* Мениджърът трябва да разбира своите подчинени, когато имат проблеми на работното място и да им съдейства да ги разрешават по най-добрия за тях и организацията начин. Изискват се умения за добри междуличностни отношения, част от които се свързват с емпатията. Тя се прилага, когато е необходимо да се “влезе в положението на някого”, който има лични или професионални затруднения, влияещи на неговото поведение. Важно е обаче да се отбележи, че емпатията не е панацея, защото подчинените могат да се възползват от благоразположението на мениджъра и да постигат целите си за негова сметка. Реално емпатията е ефективна само до моралната подкрепа на кадрите, а за професионалните им проблеми е добре да се спазва нормативната база или да се прилагат други методи (менторство, тренинг програми, обучения и т.н.).

- *Игнориране на предубежденията.* За да бъдат справедливи към другите, да влияят на социалния климат в организацията (групата) и да получат уважение от кадрите, мениджърите трябва да игнорират стереотипите в преценката. И не само това, важни са действията – как преценяват и се отнасят към хората, с които работят. Съзнателно или несъзнателно мениджърите гледат по различен начин на кадрите в организацията, в резултат на което отношението им към тях не е еднакво. Някои получават по-големи привилегии от другите, което не е проблем, ако е на базата на професионални качества, а не на лично отношение (протекции), сексизъм или на религиозна основа. Мениджърите трябва да са справедливи към хората, с които работят (някой може да получи малко повече от другия, но разликата да не е фрапантна) и да ги възнаграждават за техните компетенции, без да се влияят от личните си предубеждения.

3.4. Роля на практическата интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда

*Практическата интелигентност на мениджъра е свързана с неговата рутина и проникателност да реагира адекватно на ситуацията. Тук следва да се отбележи, че “проницателността не е равностойна на психологическия анализ и компетентността, но елементи от тях намират място при нея. Чрез реакции на личността, свързани с емоционалното състояние и характерологичните особености, може да се разбере в аванс бъдещото поведение. Или, ако формите на проявление на различните видове поведение, провокиращи среда на неопределеност, се наблюдават внимателно и се дефинират точно от мениджъра, това би му помогнало в значителна степен да предотврати евентуални последици от такова поведение. Така в аванс той ще разполага с информация, която би му позволила да вземе правилното решение при всяка възможна ситуация и при определена реакция на подчинените. Тук не става въпрос за прибързани и необосновани действия, а за готовност да се вземе решение, което ще предпази организацията от развитието на усложнени междуличностни отношения и влошаване на социалния климат”.*³⁰ Наличието на практическа интелигентност се определя от следните обстоятелства:

²⁹ Вж. Дилков, Ц. Управленско консултиране, “Нова звезда”, 2008.

³⁰ Цит. по Каменов, К. Поведенческа неопределеност и мениджърска проникателност. // Икономическа мисъл, бр. 1, 2012, с. 64.

- *Богат житейски опит.* Обикновено добрите мениджъри са тези, които имат не само задължителната професионална компетентност (знание придобито в академична среда), но и *житейска философия*. Именно последната определя насоката на практическата интелигентност, *що се отнася до трезвата преценка на хора, ситуации и проблеми*, които са част от мениджърската дейност.

- *Дълъг трудов стаж.* За да има практическа интелигентност в работата, мениджърът трябва да притежава професионални компетенции, които могат да му помогнат да се ориентира в сложни ситуации или трудови казуси. В основата на тази практическа интелигентност е професионализмът на мениджъра, придобит с течение на времето и трудовите навици в организацията.

- *Умение за предвиждане на събитията.* До голяма степен е комбинация от предходните изисквания за практическа интелигентност на мениджъра, което му позволява да *реагира проникателно на ситуация или проблем*. Или това е *“представата на ръководителите как ще се развият във времето отделни елементи на ситуацията, за които има сравнително най-пълна информация, а за останалите да се очертаят щрихите на промяната”*.³¹ За ръководителя предвиждането на събитията има значение за адекватността на управленските решения и поведенческата устойчивост към средата.

3.5. Организационна ефективност в контекста на интелигентността и поведението на мениджъра

Организационната ефективност в контекста на интелигентността и поведението на мениджъра има отношение предимно към начините, по които се прилагат *инструментите на властта във формалната система*. Мениджърът е основна фигура в системата на управление, а от неговите действия или липсата на такива ще зависи резултатът от стопанската дейност. Въпросът се свежда до *две насоки*: как мениджърът интелигентно да използва властта на формалната система, за да реализира целите и ръководството, което е необходимо да влияе на продуктивността на кадрите. Или управление в смисъла на децентрализацията (делегиране на власт) с лидерски компетенции за оптимални резултати. Затова в съвременните организации се преплитат сложни връзки на *човешки отношения и професионални задължения*, насочени към повишаване на ефективността.³²

Организационна ефективност и интелигентност в управлението могат да се постигнат, ако се изградят силни връзки на доверие и отговорност между ръководители и изпълнители към фирмените цели и приоритети. Мотивацията и инициативите са ключови индикатори за удовлетвореност от труда и по-високи резултати в бизнеса. Така *интелигентността на мениджъра се свежда до следните по-важни изисквания*:

А. Изисквания за ефективно използване на властта и лидерството.

Съвременният бизнес изисква от мениджърите да работят с кадри, които имат необходимия интелект и качества да изпълнят възложените им задачи. Това е трудна задача, когато става въпрос за преценка на техния потенциал, а още по-малко за даване на правомощия за вземане на управленски решения. Ролята на мениджъра е решаваща, защото делегира отговорността на по-низшите нива в управленската йерархия и проявява лидерско поведение с

³¹ Цит. по **Каменов, К.** Ситуации и поведение на човешкия фактор в управлението. Изд. “Абагар”, 2006, с. 9.

³² Вж. **Асенов, А., Стоянова, С.** Съвременни бизнес организации. “Фабер”, 2013.

ограничен контрол над кадрите. Мениджърът трябва интелигентно да използва властта, предоставяйки я на сътрудниците да извършват определен обем от работата, отчитайки следните насоки на организационна ефективност:

- *Делегиране на правомощия*

- определяне на областите за делегиране на правомощия;
- избор на кадри за предоставяне на правомощия;
- възлагане на подходящи за кадрите цели и задачи;
- определяне на времето (срока) за изпълнение на целите и задачите;
- осигуряване на необходимите на кадрите ресурси;
- подкрепа при възникнали проблеми;
- периодично отчитане на резултатите.

- *Лидерско влияние*

- оказване на доверие, когато е заслужено от кадрите;
- предоставяне на полезна и необходима информация на кадрите;
- стимулиране на творческите идеи и креативността на кадрите;
- възнаграждаване на кадрите за постигнати резултати;
- провокиране на кадрите да търсят нови решения на проблемите;
- вземане под внимание мнението и препоръките на кадрите;
- оказване на морална и професионална подкрепа на кадрите;
- игнориране на различията и дискриминацията в работата;
- справедливо отношение към труда и усилията на кадрите;
- обсъждане с кадрите на получените резултати.

Б. Изисквания за ефективно управление на организацията.

Динамиката на съвременния бизнес изисква от мениджърите да имат не само широк поглед към проблемите, но и подходящи компетенции за устойчиво управление в кризисни ситуации. Ръководителите трябва да реагират адекватно на различни обстоятелства и проблеми, да се справят с критични ситуации и да предпазват организацията и кадрите от негативните въздействия на средата. От друга страна, организацията и нейното ръководство създават условия за развитие на кадрите (персонално и професионално), но също така провокира у тях чувство за отговорност и лоялност към организационните ценности и приоритети. Тук се отчитат две глобални изисквания за интелигентно управление (ефективност) във формалната система на права и отговорности:

- *Изисквания към действията на мениджъра*

- способности за адаптиране към неопределеността на средата;
- ефективно провеждане на организационните промени;
- преодоляване на съпротивата на кадрите към промените;
- вземане на етични управленски решения;
- въвличане на кадрите в управленските решения;
- адекватно решаване на проблемите в организацията;
- търсене на резерви за улесняване работата на кадрите;
- инициативи за кариерно израстване на кадрите;
- грижа за здравето и безопасността на кадрите;
- водене на конструктивни преговори с кадрите;
- оценяване (признаване) на усилията и старанието на кадрите.

- *Изисквания към действията на кадрите*

- разбиране на политиката и стратегията на организацията;
- лоялност към организационните цели и интереси;
- съпричастност към инициативите на ръководството;
- спазване на етичния кодекс и дисциплина;

- стриктно изпълнение на поставените задачи;
- повишаване на продуктивността в работата.

Организационната ефективност е дело не само на мениджъра, като част от ръководството във формалната система, но и на кадрите, които ще съдействат тя да се реализира. Този процес изисква приспособяване към средата, изграждане на подходяща организационна култура и бърза реакция към промените.

3.6. Групова интелигентност и поведение на мениджъра в организационна среда

Груповата интелигентност е свързана с неформалната система, тъй като има отношение към сътрудничеството между членовете на групата, т.е. как взаимодействат помежду си. Това налага доверие и разбирателство, които да обединяват хората да постигат съвместни резултати, а не да се противопоставят един на друг. Необходима е групова идентичност, която да структурира начина на работата и сигурността на нейните членове. Доверието в групата, нейната сплотеност и инициативите са ключов индикатор за реализацията на фирмените цели. По отношение на формалната система в организацията, интелигентността и поведението на мениджъра в групата се свежда до следните насоки:

- създаване на благоприятна среда за работа на групата;
- развиване на потенциала и ефективността на групата;
- открита комуникация с членовете на групата;
- стимулиране таланта на членовете на групата;
- осигуряване на коучинг и менторство на членовете на групата;
- осигуряване на тренинг програми за членовете на групата;
- обратна връзка с членовете на групата.

Груповата интелигентност е процес, който зависи не само от поведението на членовете на групата, но и от отношението на мениджъра към поставените им задачи. Това налага да се синхронизират отношенията в групата и да се търси правилен подход за въздействие на мениджъра върху поведението на хората.

4. Заключение

Интелигентността на мениджъра е важна за управление на организацията при глобализация на бизнеса и среда на неопределеност. *Тя обаче не е константна величина и изисква усилия, ресурси и време за овладяване и усъвършенстване.* В публикацията се установява, че организациите имат нужда от интелигентни ръководители, които усърдно да работят за техните цели и интереси. Застъпено е схващането, че интелигентното управление рефлектира върху организационната ефективност и е генератор на фирмена култура, основана на знание, сътрудничество и взаимопомощ между ръководители и изпълнители.

На емоционалната, социалната и практическата интелигентност се отдава съществена роля, защото съвременния мениджър трябва да има способности да реагира адекватно в една или друга ситуация, т.е. да има необходимите знания и умения. Предлагането на интегративен модел за интелигентност и поведение на мениджъра в управлението на организацията има важно значение за постигане на позитивни бизнес резултати, защото усъвършенства човешките способности за вземане на управленски решения при различни ситуации и проблеми. От тази

гледна точка са изследвани насоките, определящи структурата и потребността от познаването и прилагането на емоционалната, социалната и практическата интелигентност в работата на мениджъра.

Използвана литература:

1. **Асенов, А., Стоянова, С.** Съвременни бизнес организации. “Фабер”, 2013.
2. **Дилков, Ц.** Управленско консултиране, “Нова звезда”, 2008.
3. **Динков, М.** Колегиалност и професионализъм в отношенията между персонала в организацията. // “Човешкият фактор в управлението”, Свищов, 2012, с. 385-390.
4. **Емилова, И.** Възможности за управление на организационната култура. Библиотека Стопански свят, бр. 115, 2012.
5. **Каменов, К.** Ситуации и поведение на човешкия фактор в управлението. Изд. “Абагар”, 2006, с. 9, 10-13, 17.
6. **Каменов, К.** За синдрома на хроничната управленска недостатъчност. Изд. “Абагар”, 2008, с. 21-22.
7. **Каменов, К.** Поведенческа адекватност и управленска устойчивост. Изд. “Абагар”, 2008, с. 11-13.
8. **Каменов, К.** Асиметрията в управленския процес. Изд. “Абагар”, 2006, с. 11, 17.
9. **Каменов, К.** Поведенческа неопределеност и мениджърска проицателност. // Икономическа мисъл, бр. 1, 2012, с. 64.
10. **Сирашки, Х.** Управление на фирмата. Изд. “Ценов”, 2012.
11. **Стоянова, С.** Иновативни способи за управленско въздействие върху организационното поведение. // Индустиален мениджмънт, ТУ-София, 2013, бр. 2, с. 51-63.
12. **Albrecht, K.** Practical Intelligence: The Art and Science of Common Sense. Pfeiffer Publishing, 2007, pp. 39-88.
13. **Bar-On, R.** Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory. In *R. Bar-On, J. Parker (Eds.), Handbook of Emotional Intelligence*. Jossey-Bass, 2000, pp. 363-388.
14. **Bowman, D., Markham, P., Roberts, R.** Expanding the frontier of human cognitive abilities: So much more than (plain) g! *Learning and Individual Differences*, 2001, Vol. 13, pp. 127-158.
15. **Carrillo, E.** Emotional Intelligence: EQ vs IQ. Amazon Digital Service, 2014, pp. 1-49.
16. **Child, J., Ihrig, M. (Eds.)** Knowledge, Organization and Management. Oxford University Press, 2013, pp. 109-128.
17. **Dann, J., Dann, D.** The Emotional Intelligence Workbook. McGraw-Hill, 2012, pp. 27-52.
18. **Gardner, H.** Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. Basic Books, 2011, pp. 42-43.
19. **Garret, B.** Brian and Behavior: An Introduction to Biological Psychology, 4th Ed. Sage Publishing, 2014, pp. 231-261.
20. **Goleman, D.** Working With Emotional Intelligence. Bantam Books, 2000.
21. **Goleman, D.** Focus: The Hidden Driver of Excellence. Harper Publishing, 2013, pp. 13-59.

22. **Grigorenko, E.** Heritability and Intelligence. In *R. Sternberg (Ed.)*, Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, 2000, pp. 53-91.
 23. **Hall, M.** Social Intelligence and Gender. Llumina Press Publishing, 2013, pp. 1-18.
 24. **Hedlund, J., Forsythe, G., Horvath, J., Williams, W., Snook, S., Sternberg, R.** Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. // *Leadership Quarterly*, 2003, Vol. 14, pp. 117–140.
 25. **Hughes, M., Terrell, J.** Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders, Managers and Teams, 2nd Ed. Pfeffer Publishing, 2012, pp. 35-138.
 26. **Kandula, S.** Competency-Based Human Resource Management. PHI Learning Publishing, 2013, pp. 8-15, 111-246.
 27. **Mayer, J.** Personal Intelligence. Scientific American Publishing, 2014, pp. 25-48.
 28. **Mayer, J.** A field guide to emotional intelligence. In *J. Ciarrochi, J. Forgas, J. Mayer (Eds.)*, Emotional Intelligence and Everyday Life. Psychology Press, 2001, pp. 3-24.
 29. **Mayer, J., Caruso, D., Salovey, P.** Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. // *Intelligence*, 2000, Vol. 27, pp. 267-298.
 30. **Mayer, J., Salovey, P.** What is emotional intelligence? In *P. Salovey, D. Sluyter (Eds.)*, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications. Basic Books, 1997, pp. 3-31.
 31. **Morris, M.** Emotional Intelligence: Understanding Emotional Intelligence to Improve Self Management and Increase Your Social Skills. Amazon Digital Service, 2014, pp.1-49.
 32. **Petrides, K., Frederickson, N., Furnham, A.** The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school. // *Personality and Individual Differences*, 2004, Vol. 36, pp. 277–293.
 33. **Senqupta, N.** Emotional Intelligence. Excel Books Publishing, 2014, pp. 25-79
 34. **Sternberg, R., Detterman, D.** What is Intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition. Praeger, 1986, p. 18.
- Wagner, R., Sternberg, R.** Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, Vol. 49, pp. 436–458.