

ВЛИЯНИЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ ВЪРХУ ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Докторант Стефка Масалджийска, stefka_masaldzhiyska@abv.bg

Катедра „Индустриален бизнес“

Университет за Национално и Световно Стопанство - София

Резюме: През последните години емоционалната интелигентност стана изключително популярна. Научните изследвания свързани с нея нараснаха значително. Все повече представители на ръководния състав осъзнават нейната важна роля и значимост за организационния успех. Настоящата статия разкрива същността на емоционалната интелигентност - първо, чрез извеждане на част от многобройните дефиниции, които я характеризират и второ, посредством представяне на най-утвърдените до този момент модели за емоционална интелигентност. Теоретичните модели описват емоционалната интелигентност и я разграничават от класическата интелигентност. Основната цел на статията е да представи и аргументира влиянието, което оказва емоционалната интелигентност върху поведението на ръководителите в бизнес организациите и оттук, върху трудовото им представяне.

Ключови думи: емоционална интелигентност; трудово представяне на ръководители

JEL: J24, M12, M54

INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON JOB PERFORMANCE OF MANAGERS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

PhD student Stefka Masaldzhiyska, stefka_masaldzhiyska@abv.bg

Department of Industrial Business

University of National and World Economy – Sofia

ABSTRACT: In recent years, emotional intelligence has become exclusively popular. Research related to it has increased significantly. More and more representatives of the management realize its important role and significance for organizational success. This article reveals the essence of emotional intelligence - first, by drawing out a number of the many definitions that characterize it and second, by presenting the most established models of emotional intelligence until now. The theoretical models describe emotional intelligence and distinguish it from classical intelligence. The main objective of the article is to present and argues the influence of emotional intelligence on the behavior of managers in business organizations and hence on their job performance.

Keywords: emotional intelligence; job performance of managers

JEL: J24, M12, M54

ВЛИЯНИЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ ВЪРХУ ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Докторант Стефка Масалджийска, stefka_masaldzhiyska@abv.bg
Катедра „Индустиален бизнес“
Университет за Национално и Световно Стопанство - София

Въведение

Пред съвременните бизнес организации своят множество предизвикателства, като водещото сред тях е постигането и запазването на устойчива конкурентоспособност. За тази цел се изисква създаване на конкурентни предимства, които са в основата на пазарния успех. С голяма значимост, сред широкия обхват от конкурентни предимства, се откроява това на човешките ресурси, което е трайно и устойчиво за организациите. Конкурентното предимство на човешките ресурси е присъщо на качествената част на персонала на организациите, т.е. на онези техни служители, които са носители на човешки капитал. Последните генерират инициативи, предложения, подобрения, усъвършенстване и рационализиране на дейности и процеси, увеличаващи състоянието на организацията. Според Илиев (Илиев, 2016, с.33) човешкият капитал на бизнес организацията се характеризира и персонифицира с по-високата си производителност на труда в сравнение с останалите; по-високата им обща култура, икономическа и организационна култура; активната им принадлежност и ангажираност към организацията; високата им компетентност и доказателствата за нея чрез резултатите в трудовата дейност; високата вътрешна мотивация. За да притежават посочените характеристики, носителите на човешки капитал е необходимо да притежават нещо повече от професионални способности, умения и опит. Определено може да се посочи, че те имат висока емоционална интелигентност.

Психологическите аспекти при управлението на човешките ресурси в последните години заемат важно място. Естествено е в поведенческите науки да се разглеждат вътрешната същност на индивидите, да се анализира как мислят хората и какви емоции изпитват в трудовата дейност и оттук към произтичащото от тях трудово поведение и представяне. Несъмнено е, че става дума за важна причинно-следствена връзка, а именно: в основата на трудовото представяне на служителя стои определено негово поведение в бизнес организацията. Човешкото поведение е вероятно и зависи от множество фактори, един от които е емоционалната интелигентност. То може да бъде направлявано по правилен начин в трудовата им дейност, като предпоставка за постигане на по-добро трудово представяне, което е в интерес на бизнес организацията и на нейните служители.

За сравнително кратък период от време проблематиката на емоционалната интелигентност намира интензивно теоретично разработване, последвано от множество академични и други изследвания. Широк кръг изследователи и експерти разглеждат емоционалната интелигентност като фактор, фундаментален за управлението и установяват доказателства за нейната важна роля на всички йерархични нива на бизнес организацията. Теоретично се обосновава тезата, че наличието на осъзната и развита емоционална

интелигентност на служителите е от ключово значение за бизнес организациите с оглед на успешното им адаптиране в динамичната вътрешна и външна среда на функциониране. Емоционалната интелигентност е в основата на съвременното управление на взаимоотношенията и дава възможност за удовлетворяване на емоционалните и социалните потребности на служителите. Това от своя страна повишава мотивацията им и ги ориентира към максимална личностно-професионална ефективност. Успешното управление на обхвата от способности, характеризиращи емоционалната интелигентност е важна предпоставка за добро трудово представяне на служителя.

1. Дефиниране на емоционалната интелигентност

Емоционалната интелигентност е сред най-актуалните теми в момента и броят на учени и изследователи, които дават определение за нея е многоброен. Преди да се разкрие влиянието на емоционалната интелигентност върху трудовото представяне на ръководителите в бизнес организацията е необходимо да се обясни нейната същност. В статията са поместени част от многобройните дефиниции за емоционалната интелигентност, давани от момента на нейното възникване до днешна дата. Широкият обхват от дефиниции е обусловен от сложността на понятието емоционална интелигентност, като между тях няма противоречия, а по-скоро е налице обогатяване на емоционалната интелигентност чрез важни нейни аспекти.

- Компонент на социалната интелигентност, която включва способност да се наблюдават собствени и чужди чувства и емоции, да се правят разграничения между тях и тази информация да се използва като ръководство за собственото мислене и поведение (Salovey & Mayer, 1990, p. 189);

- Съвкупност от умения сред които са: възможността да мотивираш себе си, да проявяваш постоянство в трудни моменти, да контролираш импулсите и да отлагаш възнаграждението за усилията си, да регулираш настроенията си и да не позволяваш тревогата да пречи на мисленето ти, да проявяваш съпричастност и да живееш с надежда (Голман, 2011, с. 57);

- Възможност да се усети, разбере и приложи ефективно силата на разбиране на емоциите като източник на енергия, информация, комуникация и влияние (Cooper & Sawafa, 1998, p. 27);

- Способност да се разсъждава за емоциите и техните възможности, да се подобрява мисленето. Това включва способността за акуратно възприемане на емоциите, генериране на емоциите, така че да се подпомогне мисленето, тълкуване на емоциите и емоционалната информация, както и да се регулират умишлено емоциите, така че да се насърчава емоционалният и интелектуален растеж (Salovey & Sluyter, 1997, p. 5);

- Съвкупност от емоционални, личностни и социални умения, които влияят върху цялостното състояние на всеки, за ефективно справяне с изискванията и натиска на околната среда (Bar-On, 2006, p. 14);

- Компетентност да се идентифицират и изразяват емоции, да се асимилират емоциите в мисленето и да се регулират както положителните, така и отрицателните емоции (собствени и на околните) (Matthews, Zeidner & Roberts, 2004, p. 3);

- Способността да се използва собственото афективно състояние, за да се идентифицира афективното състояние на другите за постигане на целите.

Способността да се демонстрира уместното емоционално състояние и да се реагира ефективно на емоциите на другите (Furnham, 2005, p. 96).

- Способността да се учат, разбират и прилагат емоционалните знания и умения. Емоционалната интелигентност се отнася до незабавното възприемане, обработка и прилагане на емоционална информация и знания (Eketu & Ayondu, 2017, p. 2).

От посочените определения, характеризиращи емоционалната интелигентност, авторката може да обобщи, че тя е способност да се наблюдават, разпознават, разграничават, тълкуват и изразяват както собствените емоции, така и емоциите на другите; умение адекватно да се регулират емоциите с цел поддържане на благоприятен социален климат и ефективност в комуникацията; способност за проявяване на постоянство в трудни моменти; способност за проявяване на съпричастност и състрадание (емпатия); способност за генериране на емоции, които подпомагат мисловния процес; съвкупност от умения, които допринасят за ефективното справяне с изискванията и натиска на околната среда; способност за хармонизиране на собствените емоции с тези на околните; способност за оценяване на собствените емоции и емоциите на другите хора; умение емоциите да бъдат използвани за креативно мислене, съсредоточаване на вниманието и повишаване на мотивацията.

Теоретичните концепции и научните изследвания в сферата на емоционалната интелигентност, са в основата на развитие на различни модели, които се стремят да опишат нейния обхват. Сред разнообразието от модели за емоционална интелигентност голяма научна значимост и практическа полезност имат следните: Емоционалната интелигентност като способност (модел на Майер, Саловей и Карузо); Смесени модели за емоционалната интелигентност (модел на Даниел Голман и модел на Голман – Бояцис; модел на Рувен Бар-Он); Емоционалната интелигентност като личностна черта (модел на Петридес и Фърнам).

Посочените теоретични модели за емоционална интелигентност целят да установят и изследват (чрез измерване) елементите, които са свързани с разпознаването и регулирането на собствените емоции и емоциите на другите. Теоретичните модели, в които не се навлиза в статията, поради тяхната широка популярност и публичност, дават основание да се посочи следното: елементите и компонентите в трите модела реално отразяват способности и умения на личността, израз на състоянието на нейната емоционална интелигентност. Моделите съдържат научни постановки, потвърждаващи връзки и зависимости между емоционалната интелигентност (на ръководителите) и трудовото представяне в бизнес организациите.

2. Емоционална интелигентност на ръководителите и влиянието ѝ върху трудовото им представяне

Трудовото представяне на ръководителите е „материализация“ на техните способности и умения в изпълнението на разнообразието от управленски функции. Емоционалната интелигентност влияе върху трудовото представяне на всеки ръководител чрез специфични способности и умения, утвърдени в ръководителя в съответствие със състоянието на неговата емоционална интелигентност.

Ръководителят, независимо от управленското ниво, на което се намира, е специфична и важна фигура в бизнес организацията. Неговата принадлежност

към мениджмънта на организацията не само го разграничава от другите категории персонал, но и обуславя функции, отговорности и правомощия, които имат властови потенциал. Множество научни публикации в областта на мениджмънта разглеждат проблематиката на формиране, утвърждаване и развитие на ръководителя като личност, която упражнява власт над хора, ресурси и процеси в организацията. Специфична особеност на ръководителя е, че чрез знания, умения и опит той прилага принципите, методите и правилата на научния мениджмънт и постига цели и резултати чрез усилията и действията на ръководените от него хора.

Ръководителите ежедневно взаимодействат със своите служители, които имат различни нужди, желания и очаквания. Последните значително влияят върху нагласите, удовлетвореността и ефективността на всеки служител. Стремещт да се задоволяват променящите се нужди и очаквания на служителите, с цел постигане на баланс между индивидуални цели и интереси и организационни цели и интереси, е предизвикателство. За успешно справяне с това предизвикателство съвременният ръководител е необходимо да притежава както технически способности, така и правилен подход към служителите, които управлява. Правилният подход води до постигане на високи резултати на работното място и се основава на способностите му да привлича и задържа вниманието на членовете на екипа, да разбира техните емоции, да ги накара непринудително да го следват, да му вярват и да поддържа благоприятен емоционален климат в екипа.

Дейността на ръководителя е стресогенна, отличава се с висока степен на отговорност, интензивни междуличностни отношения и изисква ефективна емоционално волева регулация. Поради това, при аргументиране на важните качества, които трябва да притежават ръководителите, редица автори описват свойства, включващи емоционални компоненти, като: емоционална съдържаност, равновесие, емпатия, експресивна сензитивност, активност, комуникативни способности, включващи управление на собствените емоции в общуване и др.

Управлението на хора е сложна задача, защото всеки човек е различен, непредсказуем, променящ се, вкл. и в емоционален план. Важно е ръководителят да умее да обединява служителите, които ръководи за постигане на обща цел, да откроява най-характерните им индивидуални качества и да е наясно с техните нагласи, очаквания, ценности и потребности. В тази връзка, успешното управление на хора изисква приоритетна ориентация на ръководителите към екипите и техните членове, а на тази основа към дейностите, които извършват. Направляването на поведението на служителите, основано на познаване от ръководителите на техните мотиви, цели и интереси и достигането до симбиоза с организационните цели и интереси, е основна предпоставка за успешно изпълнение на работните задачи, добро трудово представяне и постигане на високи резултати на работното място. Ефективният ръководител е този, който дава доказателства за притежаване както на „твърди (технически) компетентности“, които са адекватни на компетенциите на заеманата от него длъжност, така и на „меки (поведенчески) компетентности“, присъщи и обогатявани във времето, и имат психологическо естество.

TalentSmart провежда проучване сред 1 млн. души, което цели откриването на общите характеристики, които отличават добрите ръководители. Резултатите показват, че най-успешните ръководители управляват емоциите си по начин, по който да останат фокусирани, спокойни и продуктивни. Те са съдържани, разбират емоциите си и ги използват за контролиране на

предизвикателни ситуации. Наясно са, че промените в работата настъпват неочаквано и бързо и единственото, което могат да направят е да се адаптират. Проявяват балансираност, не прибъгват до заплахи, гняв или манипулации. Това улеснява работата и служителите им са много по-податливи да възприемат техните идеи (Иванова, 2017).

В трудовата дейност ръководителите се себераздават в различна степен. Полаганите усилия и постигнатите резултати варират в различен диапазон. В интерес на бизнес организацията и на ръководителя е да се реализира трудово поведение, което осигурява най-добро трудово представяне, защото то безспорно е сред най-важните променливи в областта на управлението на човешките ресурси в организациите. Според Хосие и Севастос (Hosie & Sevastos, 2007) трудовото представяне представлява чистата стойност на приноса на ръководителите към организационната ефективност и цели, постигнати заедно с хората под въздействието на мениджърите в конкретна среда.

В миналото, чувствата, настроенията и емоциите на служителите, както и ролята на емоциите в ръководния процес, не са се разглеждали нито в литературата, нито в практиката. От значение е била когнитивната ориентация, а чувствата и емоциите са се смятали за нещо, което пречи на рационалността и ефективното вземане на решения. Днес все повече се утвърждава разбирането, че рационалността не е водеща в управлението. Тя безспорно е необходима, но не е достатъчно условие за справяне с предизвикателствата, пред които са изправени бизнес организациите и ръководството им. Причината е, че хората в много ситуации действат ирационално и реакциите им са базирани на емоции, а анализът на факти при тези реакции е по-скоро вторичен. Според Къстърс и Аартс (Gusters & Aarts, 2010, p.47) много често целенасочените човешки поведения възникват, без носителят им да е наясно какво иска или защо и едва впоследствие съзнанието рационализира избора. Паунов (Паунов, 2012) подчертава, че човешкото поведение в голяма степен е резултат от емоции, за които индивидите често нямат и представа, а когнитивните процеси са мотивирани и силно повлияни от същата тази емоционална сфера. На практика човек не прави нищо без емоции и те са изключително важна част от човешката същност и от човешкото общуване, вкл. и в организационен контекст.

Когнитивната и емоционалната интелигентност са свързани и разделянето им на обусловените от тях способности е сложно. Дейвидсън (Davidson, 2001) подкрепя взаимната им обвързаност и подчертава, че тя е особено важна, когато става въпрос за вземане на сложни решения (присъщи на ръководителите – б.а.), ефективно саморегулиране, мотивация и мотивиране, съпричастност и междуличностни отношения.

Според Маси (Massey, 2002, p. 2) издигането на рационалното над емоционалното за разбиране и обяснение на човешкото поведение е лекомислено. Необходимо е фокусът да е насочен върху взаимодействието на рационалност и емоционалност, а не върху теоретизиране с първото при игнориране на второто или върху противопоставянето им. Опитите да се разбере човешкото поведение като резултат единствено от рационални когнитивни процеси е неправилно и води до фундаментални недоразумения по повод на човешката природа.

Емоциите до голяма степен са свързани с начина, по който хората мислят и действат. Те са от съществено значение при взимането на решения, което е една от ключовите способности, която трябва да притежава всеки ръководител. Силните емоции или липсата на такива може да попречат на мисленето, което неминуемо рефлектира върху вземането на решения. Това означава, че

емоционалната интелигентност е изключително важна за един ръководител, защото количеството и особено качеството на работата, която ръководителите извършват и решенията, които взима, са силно повлияни от емоциите, които преживяват и техните настроения. Една "интелигентна" бизнес организация трябва да създаде инструменти и възможности, които позволяват на ръководителите и служителите да се научат да разпознават по-добре собствените си емоции и тези на другите, за да могат да ги управляват по-добре.

Емоционалният мозък има силата да потиска мисленето, защото силните емоционалните вълнения влияят на умствените способности. Тревожните и ядосаните ръководители не могат да работят ефективно. Те не могат да поемат нужната информация, нито пък да я обработват добре. Мощните отрицателни емоции могат да фиксират вниманието на ръководителя върху себе си и да попречат на опитите му да мисли за друго. Един от признаците, че емоциите са преминали границата на патологията, е способността им да саботират опитите за съсредоточаване на вниманието върху текущите задължения и изпълнението на работните задачи.

Когато емоциите надделят над концентрацията, човешкият ум губи една от способностите си, която специалистите по когнитивна наука наричат „работна памет“ – умението да се съхранява в съзнанието информацията, свързана с текущите задачи. Работната памет може да е запълнена както с прозаични неща, така и със сложни елементи. Тя е основният умствен инструмент, който прави възможни всички други интелектуални усилия.

Тъй като емоции застават на пътя (или проправят път) на способността на ръководителите да мислят и планират, за да постигнат определени цели и да решават проблеми, те определят границите, до които се използват умствените способности. В този смисъл, те определят как се справят ръководителите в трудовата им дейност. От друга страна, индивидите се мотивират от чувството на ентузиазъм и удоволствие от онова, което правят, та дори и от определено умствено ниво на тревожност. Именно в тази връзка емоционалната интелигентност като съвкупност от ключови умения и способности „пронизва“ останалите умения, като ги насърчава или ограничава. Ръководителите, които притежават висока емоционална интелигентност съумяват да контролират емоциите се, за да останат концентрирани по време на работния процес.

Положителните емоции, които ръководителите изпитват по време на работа, са силна предпоставка за постигане на удовлетворение. Когато те се чувстват добре, по-лесно и бързо приемат и разбират информацията, по-гъвкави са в начина си на мислене, по-креативни са, по-ефективни са при вземането на решения, техните възприятия и оценки са по-благоприятни и са по-самоуверени. Освен това реагират по-положително в различни ситуации и са по-полезни както за ръководените, така и за самите себе си.

Когато умът оперира с вътрешна хармония, тогава спокойствието, ефективността, бързината и енергията достигат максимален обхват. Стимулира се способността за творческо мислене, когнитивната „еластичност“, както и умението да се обработва постъпилата информация (Aspinwall, 1998). Спокойствието в работата се дължи до голяма степен на множеството всекидневни взаимодействия между ръководители и служители, които се осъществяват на работните места. Натрупването и честотата на неизказаните проблеми води до прекъсване на комуникационната връзка и спадане или изцяло изчезване на мотивацията, а човешката емоционалност е ядрото на всяка мотивация, в т.ч. и трудовата. Това води до намалена способност да се постигат

желаните и очаквани резултати на работните места, намаляване на лоялността и ангажираността на служителите, намален стремеж към ефективност и незадоволително трудово представяне.

Емоционалната интелигентност на ръководителите им позволява да възприемат, управляват и регулират емоциите си, като това допринася за тяхното развитие и усъвършенстване. Тя изисква от личността да осъзнава не само това, което възниква в съзнанието, но и това, което се случва в обкръжаващата го работна среда. От значение е да се установят причините, водещи до определено поведение и търсене на възможности за израз и контрол на емоциите по отношение на средата. По този начин 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. (Стоянов, 2015).

Поддържането на оптимистично състояние и грижата това състояние да се разпространява сред ръководените служители, е израз на емоционално лидерство на ръководителя. Постигането на високи цели и резултати в работата, започва с управление на вътрешното състояние с цел инициране на правилните емоционални и поведенчески реакции. Необходимо е ръководителите да умеят да се анализират, да познават и контролират емоциите и поведението си. Ако притежават тези способности това означава, че имат високо ниво на емоционална интелигентност.

Висша проява на емоционалната интелигентност е навлизане на хората в състоянието „поток“, което описва миговете, в които човек надскача себе си и потъва в нещо, което обожават да прави. Това състояние е наречено „поток“ от Чиксентмихай (Csikszentmihalyi, 2008), психолог от Чикагския университет. Способността да се навлиза в „потока“ характеризира най-умелото впрягане на емоциите за целите на професионалните достижения. В „потока“ емоциите не са само съдържани и канализирани, но и съобразени със задачите, които се изпълняват. Тревожността е основна бариера пред „потока“. Умението да се мобилизират емоциите за постигане на продуктивни цели, е вероятно най-важната потенциална способност на хората. Подобно умение е от голяма значимост за представителите на ръководния състав на бизнес организациите. Контролирането на импулсите, регулирането на настроенията така, че да помагат на мисленето, а не да му пречат, мотивацията за справяне по-добре с предизвикателствата, са примери за силата на емоциите да насочват творческия импулс на ръководителя. Всяка силна емоция се корени в импулса на действие, а неговото овладяване е основна предпоставка за емоционалната интелигентност.

В трудовата дейност е важно ръководителите не само успешно да прилагат теоретични знания и практически умения, но също и да притежават способност да общуват с хората по „правилен начин“. Това е особено значимо за съвременните ръководители, сред чиито основни професионални способности са и тези, обусловени от емоционалната им интелигентност. Тя е необходимата база за развиване на способностите на екипа, който ръководи; за идентифициране и разбиране на собствените си емоции и тяхното влияние върху ефективността в професионален план; за създаване на оптимално емоционално състояние в различни ситуации и адаптиране към емоционалния фон в организацията. Емоционалната интелигентност на ръководителите позволява да се вземат решения и ефективно да се управлява въз основа на рационалното използване вкл. на ирационални, външно неподредени (а понякога и противоречиви) сигнали на емоционалната среда в организацията. Сам по себе си интелектът никога не е

достатъчен, защото много от проблемите, с които се сблъскват ръководителите и служителите, имат по същество емоционален характер.

Емоционалната интелигентност несъмнено е предпоставка за пълноценно общуване и взаимно разбирателство между ръководители и членовете на ръководените от тях екипи. Взаимното разбирателство се констатира всеки път, когато връзката с другите е ангажираща, но не и натоварваща. Когато се усещат взаимно, ръководителите и служителите са по-продуктивни и вземат по-ефективни решения. Умението да се вслушваш е характерно за най-добрите ръководители. Погълнати от собствените си грижи и проблеми обаче, те обикновено не забелязват как се чувстват другите и не проявяват емпатия към тях. Това самозатваряне се отразява пагубно на способността им да се настройват към околните и да постигат взаимно разбирателство.

През 1995 година Даниел Голман провежда изследвания, които потвърждават, че емоционалната интелигентност, установявана чрез съответен метод и коефициент, има първостепенно значение за постигане на високи трудови резултати. Авторът доказва, 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. Голман акцентира върху емоционалната интелигентност в работна среда, като я разделя на два вида лична компетентност. Първата компетентност включва уменията, които определят как управляваме себе си, а втората - уменията, които определят как управляваме взаимоотношенията с ръководени и ръководители по време на работния процес (Фърнам, 2012, с. 346-348). Двата вида лична компетентност на ръководителите имат непосредствено отношение към влиянието на емоционалната им интелигентност върху трудовото им представяне.

Умения, които определят как ръководителят управлява себе си:

- *Самопознание*

Самопознанието е способност за дълбоко разбиране на собствените емоции, силни страни, слабости, потребности и мотиватори. Ръководителите, които притежават тази способност в обхвата на емоционалната интелигентност не са нито твърди критични, нито с нереалистични очаквания. Те осъзнават как емоциите им влияят на тях самите, на трудовото им представяне и на ръководените от тях. Управлението на екипа в много случаи означава подлагане на стрес и повишено натоварване. То е свързано с вземане на бързи решения, обработване на обширна информация и намиране на правилна посока за действие. Ръководители, които не притежават горното умение не са в състояние да разгърнат потенциала си и да вземат най-правилните решения.

- *Самоконтрол*

Ефективното управление на служителите до голяма степен зависи от способността на ръководителите да **се контролират и на тази основа да управляват поведението си**. Утвърденото умение за самоконтрол е предпоставка за рационално мислене на ръководителя, което води до вземане на правилни решения. Емоционално интелигентният ръководител умее да запазва спокойствие, да не се поддава на стреса и напрежението и да контролира своите емоции и импулси, дори когато екипът, който ръководи не се представя добре и резултатите, които постига, не са задоволителни.

- *Мотивация*

Ръководителите, притежаващи висока вътрешна мотивация търсят предизвикателства, изпитват непрекъснато желание за усъвършенстване и

развитие, изпитват гордост от постигнатите резултати (собствени и на ръководения екип). Те притежават силна потребност да изпълняват управленските си функции по най-добрия начин и често въвеждат нови подходи към работата си. Ръководителите с вътрешна мотивация, основана на самопознание, не си поставят цели, които са твърде лесни, или твърде трудни за постигане.

Умения, които определят как ръководителят управлява взаимоотношенията:

- *Емпатия*

Емпатията, като значим елемент на емоционалната интелигентност, е особено ценна за ръководителите в управленската йерархия на организациите. Основен аргумент за това е, че ръководителят направлява взаимоотношенията в трудовата дейност на ръководения екип, а притежаването на това умение е силна подкрепа тези взаимоотношения да бъдат ползотворни и да са предпоставка за постигане на високи цели.

Емпатията помага за намиране на правилния подход към всеки член на екипа, посредством разбиране от страна на ръководителя на чувствата, потребностите, вкл. притесненията на ръководените служители. Емпатията като способност на ръководителя да чувства емоциите, да разбира гледните точки на ръководените и да проявява активен интерес към техните грижи, е израз на поведение в трудовото му представяне, което повишава ангажираността, принадлежността и сплотеността на членовете на екипа.

- *Социални умения*

Ръководителите, които притежават социални умения са вещи в предизвикването на желаните емоционални реакции в ръководените служители. Те умело използват ефективни тактики за убеждение, умеят да изслушват и да изпращат убедителни послания, умеят да водят преговори и да разрешават конфликти, инициират промени и създават групова синергия при преследването на колективните (екипните) цели.

Хюз и Терел (Hughes & Terrell, 2012) също извеждат ключови нюанси на поведението на ръководителя, обусловени от емоционалната интелигентност:

- *Самопознание.* Аналогично третиране като Голман, но с ценен акцент, а именно: „Във вертикална посока самопознанието засяга личните интереси и поведение, а в хоризонтална посока се свързва с колективните интереси и поведение“. В този смисъл самопознанието е определящо за етичността на управленските решения и отношението на ръководителя към хората с които работи.

- *Самокритичност.* Ръководителят, притежаващ умението „самокритичност“ го изявява както към собствените си действия (респ. поведенчески реакции), така и към обективната оценка на интелектуалния си потенциал. Това умение обхваща реалната оценка на неговите силни и слаби емоционални страни, и включително с какво те допринасят, или ограничават успешното му трудово представяне и професионалното му развитие. Умението за самокритичност е сред предпоставките за обогатяване на силните страни в поведението на ръководителя и преодоляване на слабите страни в него.

- *Вътрешна мотивация.* Високата вътрешна мотивация е важна предпоставка за постигане на високи резултати на работното място. Емоционалната интелигентност на ръководителя е един от потенциалите на вътрешната му мотивация (опознаване на собствените му вътрешни мотиви в трудовото му представяне; обогатяване на вътрешните мотиви в съответствие с

ръководната му позиция; произтичащо поведение в трудовото му представяне, насочено към постигане на високи цели).

- *Управление на времето.* Проблематиката на управление на времето на ръководителя е богато развита, а тук се извежда само един акцент от нея, произтичащ от емоционалната интелигентност и насочен към поведението му в трудовото представяне. Става дума за умения на ръководителя да делегира успешно правомощия на членовете на екипа си и да изгради механизъм за планиране и контрол на времето така, че да се съкратят излишните процеси и дейности като се използват рационално предоставените ресурси.

- *Самоконтрол на поведението.* Умението на ръководителя да контролира емоционалните си реакции пред ръководените служители и колеги произтича от състоянието на неговата емоционална интелигентност и е в унисон с фирмената култура и възприетите норми на поведение. Несъмнено е, че всяка форма на агресия или дори дума, която не е подходяща за ситуацията, рефлектира негативно върху неговото поведение и върху поведението и трудовото представяне на екипа му.

Решма и Табасъм (2017) поставят акцент върху влиянието на емоционалната интелигентност върху трудовото представяне на служителите като подчертават, че на работното си място хората изпитват различни емоции, които оказват значително влияние върху начина, по който работят. В този смисъл, емоционалната интелигентност е не само идентифициране на емоциите, но и използването им по функционален начин. Първо, емоциите могат да бъдат полезни за насочване на служителите към належащите проблеми в трудовата дейност и фокусиране на вниманието им към тяхното решаване. Второ, емоциите могат да се използват в условия на промени, за да се направи избор между множество алтернативи. Трето, емоциите могат да се използват в подкрепа на някои видове когнитивни процеси“ (Reshma & Tabassum, 2017, p. 35).

Ролята на ръководителите е водеща за създаване на работна среда, в която служителите определят степента, до която са активно ангажирани с ежедневната работа и организационните цели (Markos & Sridevi, 2010). Ако междуличностните отношения между ръководители и служители са здрави, служителите са по-продуктивни и иновативни. Емпатията, мотивацията, самопознанието и контрола са важни способности на емоционалната интелигентност, когато се изграждат силни взаимоотношения (Goleman et al., 2001, p. 49). Ако ръководителят е съпричастен към ръководените от него, разбира проблемите им и предприема коригиращи действия, може да изгради силни социални взаимоотношения и да бъде високо оценен от своя екип.

В редица публикации се акцентира върху **механизмите**, чрез които високата емоционална интелигентност води до **по-добро трудово представяне** на работните места:

Като способност за идентифициране и разбиране на емоциите на другите хора емоционалната интелигентност се проявява на работните места, където членовете на екипите на организацията си взаимодействат с ръководители, колеги, помощен персонал и външни лица (клиенти). Служителите публично показват емоциите си чрез лице, глас и сигнали, които предоставят важна информация за техните нагласи, намерения и цели. Тази информация може да бъде използвана и преобразувана в изпълнение на важни задачи от ръководители с висока емоционална интелигентност.

Вторият механизъм, чрез който емоционалната интелигентност може да подобрява трудовото представяне на отделните служители се отнася до това, как

направляването на емоциите оказва влияние върху качеството на взаимоотношенията. Служители и особено ръководители, които показват истинска загриженост за проблемите на колеги и ръководители изграждат по-силни отношения отколкото ръководители и служители, чиято загриженост изглежда по-малко истинска. Ръководителите с висока емоционална интелигентност използват своята способност да управляват емоциите си и развиват добри социални взаимоотношения, което на свой ред подобрява изпълнението на трудовите задачи чрез съвети и подкрепа (Jadhav & Mulla, 2010, p. 249).

Третият механизъм, чрез който емоционалната интелигентност може да подобри трудовото представяне на служителите се отнася до влиянието на емоциите върху начина, по който те мислят и действат. Емоционално интелигентните ръководители и служители постигат високо ниво на трудово представяне и изпълнение на трудовите задачи като управляват емоциите си по начини, които повишават тяхната мотивация и качеството на вземане на решения. Ръководителят, който разбира, че гневът има тенденция да кара хората да подценяват степента на риска в различни ситуации, може да потиска гнева си преди вземането на важни управленски решения и в резултат да покаже добро изпълнение на работата (Côté & Miners, 2006).

Способностите и уменията, които характеризират емоционалната интелигентност, имат поведенчески характер. Поведението на ръководителите в трудовата им дейност е зависимо от широк кръг вътрешни и външни фактори. Преобладаващата част от вътрешните фактори са управляеми – както от страна на мениджмънта, така и чрез самоуправление от ръководителите. Осигуряването на компетентности на ръководителите в съответствие с компетенциите на заеманите от тях длъжности е управляем процес. Успешността на този процес, обаче, е силно зависима и от нагласите и мотивацията на всеки ръководител. Още по-силна е връзката при оползотворяване на компетентностите на ръководителите. Пълноценното им използване в работна среда е свързано с вътрешноличностната им природа, вкл. с техните емоции и емоционална интелигентност.

Изключително важно е какво поведение демонстрират ръководителите в междуличностните отношения. Поведенческият фокус в трудовото им представяне става все по-актуален в съвременните условия предвид необходимостта от осигуряване на съответствие между организационните цели и интереси, от една страна, и личните, персоналните цели и интереси на ръководителите и ръководените служители, от друга. Теоретичните източници съдържат научни доказателства, че това е ключова предпоставка за организационния успех.

Емоционалната интелигентност има ключова роля върху поведението на ръководителите в работна среда. Цитираният обхват от научни постановки на видни автори съдържа аргументи, както за значимостта на способностите и уменията, израз на емоционалната интелигентност на личността, така и за отражението им върху качеството на трудовото им представяне в бизнес организациите. Емоционалната интелигентност и нейното повишаване са свързани с нарастваща ползност и ценност на ръководителите за бизнес организацията, трайна и активна тяхна ангажираност и принадлежност към бизнес организацията и др. В този смисъл може да се посочи, че тя влияе значимо върху трудовата дейност и трудовото представяне на ръководителите, а по този начин, опосредствено и върху конкурентоспособността на бизнес организацията.

Заклучение

Богатата проблематика в областта на емоционалната интелигентност, трудовото представяне, влиянието на емоционалната интелигентност върху трудовото представяне на ръководителите в бизнес организациите надхвърля съдържанието на статията. Подходите и научните постановки за влияние на емоционалната интелигентност върху трудовото представяне на ръководителите са добра основа за разработване на методика, чрез която да се провеждат емпирични изследвания за установяване на това влияние. Същевременно както методическите въпроси, така и емпиричните изследвания могат да бъдат насочени към представителите на другите две категории персонал в бизнес организациите: специалисти и работници; открити сред категорията „специалисти“ ключови специалисти и топ специалисти – т.е. служители със значим принос за организацията, или очакван значим принос.

Изследваната в статията проблематика отразява съвременни аспекти на управлението на човешките ресурси в бизнес организациите и по-конкретно свързани с неговото психологическо направление. Научното обогатяване на психологическото направление в управлението на човешките ресурси има и икономическо измерение в качеството на трудовото представяне на ръководителите в бизнес организациите и отражението му върху постиганите организационни цели.

Емоционалната интелигентност на ръководителите и произтичащите от нея способности и умения, имат особена значимост в условия на динамични промени в бизнес организациите, обусловени и от обкръжаващата външна среда. Адаптирането към промените определено има и емоционални аспекти. Те могат да бъдат в широк диапазон: от съпротива към промените през психологически дискомфорт и нарастващ стрес сред ръководители и служители до нарастваща увереност за успешно овладяване на промените в интерес както на бизнес организацията, така и на нейните служители. В този смисъл ангажираността на ръководния състав към посрещане и справяне с промените, създаването на взаимно доверие, повишаването на трудовата мотивация за поемане и успешен отговор на предизвикателствата на промените, са ключови предпоставки с емоционален характер и заряд. Успешното внедряване на необходими и значими промени в организациите се предопределя в голяма степен от създаване на климат за изменения, в основата на който са способностите и уменията на ръководителите от емоционално естество.

Използвани източници

1. Aspinwall, L. (1998). Rethinking the Role of Positive Affect in Self-regulations. *Motivation and Emotion*, 22(1), p. 1-32.
2. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(1), p. 13-25. Retrieved from: <http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>.
3. Cooper R. & Sawafa, A. (1998). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: The Berkley Publishing Group.
4. Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper Perennial Modern Classics.
5. Côté, S. & Miners, C. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), p.1 - 28.

6. Davidson, R. (2001). Towards a Biology of Personality and Emotions. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 935(1), p. 191-207. Retrieved from: <https://centerhealthyminds.org/assets/files-publications/DavidsonTowardAnnalsNewYorkAcademyOfSciences.pdf>.
7. Eketu, C., & Ayondu, O. (2017). Devolving the Thought on Workplace Emotions for Gainful Research: A Theoretical Reflection. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(3), p. 1 – 14.
8. Furnham, A. (2005). Gender and personality difference in self and other rating of business intelligence. *British Journal of Management*, 16(2), p. 91 – 103.
9. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, p. 42-51. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/40964875/download>.
10. Gusters, R. & Aarts, H. (2010). The Unconscious Will: How the Pursuit of Goals Operates Outside of Conscious Awareness, *Science*, 329, p. 47 – 50.
11. Hosie, P., & Sevastos, P. (2007). Australian managers and the ‘happy-performing managers’ proposition. *Journal of Human Values*, 13(2), p. 151-176.
12. Hughes, M. & Terrell, J. (2012). *Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders, Managers and Teams*, 2-nd Ed. Pfeiffer Publishing.
13. Jadhav, S. & Mulla, Z. (2010). Do emotionally intelligent people do well in all jobs? Exploring the moderating role of inter-personal interaction. *VISION—The Journal of Business Perspective*, 14(4), p. 247 – 254. Retrieved from: http://zubinmulla.com/jadhav_and_mulla_2010.pdf.
14. Markos, S. & Sridevi, M. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), p. 89-96. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf>.
15. Massey, D. (2002). A Brief History of Human Society: The Origin and Role of Emotion in Social Life. *American Sociological Review*, 67(1), p. 1 – 29. Retrieved from: <https://www.scribd.com/document/30657252/Massey-Douglas-S-A-Brief-History-of-Human-Society>.
16. Matthews G., Zeidner M. & Roberts R. (2004). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.
17. Reshma, & Tabassum, S. (2017). Impact of Emotional Intelligence at Workplace - A Study of Warangal. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(3), p. 34 – 39.
18. Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing Co., Inc.*, p.185 – 211. Retrieved from: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf.
19. Salovey, P. & Sluyter, D. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational implications*, New York: Basic Books. Retrieved from: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf.
20. Голман, Д. (2011). *Емоционалната интелигентност*. София: Изток-Запад.
21. Иванова, М. (2017). Какво отличава добрите ръководители?. *Enterprise*. Retrieved from: <http://enterprise.bg/blog-news/kakvo-otlichava-dobrite-rakovoditeli/>.
22. Илиев, Й. (2016). *Системи за управление на човешките ресурси*. Пловдив: Макрос.

23. Паунов, М. (2012). *Емоциите на човешкия ресурс, За ролята на емоционалността в управлението и работата с хора*. София: ИК-УНСС.

24. Стоянов, И. (2015). Интелигентност и поведение на мениджъра в управлението на организацията. *Диалог*, 2, с. 29 – 45. Retrieved from: https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/2382/DialogueBook2bul2015_29_45.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

25. Фърнам, Е. (2012). *Индивидуалните различия на работното място – Изследване и обясняване*. София: Изток-Запад.