

ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Доц. д-р Валентин Василев,
докторант Цветелина Бельовска
Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

Резюме: В настоящата статия се акцентира върху предизвикателството, свързано с приложението на емоционалната интелигентност /ЕИ/ в публичната администрация. На базата на теоретичното изясняването на основните характеристики на ЕИ, са представени някои идеи, позволяващи по-доброто апробиране на тези подходи в практиката на институциите от публичната сфера. Авторите поддържат тезата, че познаването на ЕИ и приложението и управлението на човешките ресурси може да доведе до по-висока ефективност и мотивация на служителите.

Ключови думи: емоционална интелигентност, управление на човешките ресурси, управление на промените, публична администрация

APPLICATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

*Assoc. Prof. Valentin Vasilev, PhD,
PhD student Cvetelina Belyovska
South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria*

Abstract: This article reviews the challenge of application of Emotional Intelligence (EI) in the Public administration environment. On the basis of the theoretical clarification of the EI's main features, some ideas are presented aiming to allow better implementation of these approaches into the public sector institution's practice. The authors support the idea that the knowledge of EI, as well as the application and management of human resources, can lead to higher efficiency and motivation of employees.

Keywords: emotional intelligence; human resource management; change management; public administration.

Увод

Последното десетилетие особено силно постави акцент върху „човешката страна“ на управлението. Предизвикателствата, свързани с бурното развитие на информационните технологии и комуникации, като че ли постави на заден план общуването в познатите му измерения. В този контекст появата на управленски предизвикателства, свързани с усъвършенстване на т.нар. „меки“ умения постепенно заеха подобаващо място в изследователските усилия и цели. Представената разработка,

е част от натрупани теоретични познания и практически наблюдения, и изследвания на авторите, които са насочени към идентифицирането на нови и по-малко познати компоненти в работата с човешките ресурси в публичната сфера.

В Република България публичният мениджмънт е продукт на проходаща демокрация с всички произтичащи от това негативни последици: липса на закони и нормативни документи, неподготвена за прехода администрация, ярко политическо противоборство, смяна на държавни служители и др. Този процес далеч не е завършил, защото тепърва административната реформа набира скорост и резултатите ще се почувстват след време. Както отбелязва проф. д-р Николай Арабаджийски, „Публичното управление не притежава гъвкавостта на бизнес мениджмънта. Той не се приспособява лесно и бързо към политическите, социалните, икономическите и други промени“. Тази специфика трябва да бъде отчетена и в контекста на търсенето на решения за разработването на ефективни комуникационни стратегии в организациите от публичната сфера.¹ Поради тези причини еволюцията на публичния мениджмънт в България най-пряко ще зависи от два основни фактора: първо – от протичащата политическа промяна в обществото и адаптацията на гражданите към нея, и втори – от способността ни бързо и динамично да се интегрираме в европейските структури, като внимателно проучваме техния опит и внедряваме доказали ефективността си подходи и концепции за управление.

Теоретични компоненти на ЕИ

Емоционалната интелигентност като завършена концепция е въведена за първи път от Даниел Голман през 1995 г. Оттогава тя променя съществено разбирането за развитието на хората и организациите. Много от нас познават силата на емоциите и знаят, че те често са по-решаващи от „разума“. ЕИ не игнорира фактора „емоция“ и представя един по-широк възглед за интелигентността от конвенционалната интелигентност, измервана с IQ тест.² Конвенционална интелигентност/КИ/ пропуска някои аспекти на интелигентността като социални умения и емпатия. Под ЕИ се разбира способността или умението да се възприемат, оценяват и управляват собствените емоции, да се разграничават различните емоции и да се назовават и определят правилно, както и да се използва емоционалната информация, за да бъдат ръководени чрез това мисленето и поведението.³ Това е относително нова област на изследване в психологията. ЕИ е обект на различен вид тестове и измервания в психологията.

Идеята за ЕИ се появява за пръв път още в ранните трудове на Чарлз Дарвин във връзка със значението на изразяването на емоциите за оцеляването и за адаптацията.⁴

През първото десетилетие на 20-ти век, въпреки че традиционните определения за интелигентност придават особено значение на когнитивни аспекти, като памет и решение на задача, някои влиятелни изследователи в областта на интелигентността започват да признават важността на некогнитивния аспект. Така например още през 1920 г. Е. Л. Торндайк от Колумбийския университет използва термина социална интелигентност/СИ/, за да опише умението на субекта да разбере и управлява други хора.⁵

¹ Арабаджийски, Н. Държавно и публично управление. НБУ, С. 2014 г., с. 89

² Бел.авт. По-подробно вж. Ууд, Р., Х. Толи. Професионални тестове за емоционална интелигентност. Изд. „Локус“, С., 2007 г.

³ Вж. Coleman, Andrew (2008). *A Dictionary of Psychology* (3 ed.). Oxford University Press

⁴ Вж. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl., 13-25.

⁵ Вж. Thorndike, R.K. (1920). „Intelligence and Its Uses“, *Harper's Magazine* 140, 227-335.

Дейвид Уекслър на свой ред описва през 1940 г. влиянието на неумствените фактори върху интелигентното поведение и подкрепя становището си с аргумента, че нашите модели на интелигентността няма да са завършени, ако не можем адекватно да опишем тези фактори.

През 1975 г. в книгата си *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* Хауърд Гарднър формулира идеята за множествената интелигентност/МИ/.⁶ Тя включва едновременно междуличностна интелигентност (способността да се разбират намеренията, мотивациите и желанията на другите хора) и вътреличностна интелигентност (способността на човек да разбира себе си, своите чувства, страхове и мотивации). Според виждането на Гарднър традиционните типове интелигентност, например IQ, не успяват да дадат пълно обяснение на когнитивната способност.

Обикновено се приема, че първата употреба на понятието „емоционална интелигентност“ е в докторската дисертация от 1985 г. на Уейн Пейн „Изследване на емоцията: Развитие на емоционална интелигентност“.⁷ На практика обаче за пръв път то е употребено от Лойнер (1966). Грийнспан (1989) предлага модел на ЕИ, последван от Питър Салови и Джон Майър (1990) и Голман (1995).

В резултат на нарастващото признаване в професионалните среди на значението и уместността на емоциите за получаване на резултати, изследванията по темата се увеличават, но терминът е широко популяризиран едва след публикуването на бестселъра на Даниел Голман „Емоционална интелигентност: защо може да има по-голямо значение от IQ“.⁸ Статията на Нанси Гибс, публикувана през 1995 г. в списание *Таймс*, за пръв път привлича читателското внимание върху книгата на Голман, с което поставя началото и на големия медиен интерес към ЕИ.⁹ Впоследствие започват да се появяват все повече и повече статии за ЕИ както в специализираната преса за академичните кръгове, така и за масовия читател.

ЕИ акцентира върху умението за състрадание и обич и върху умението за откриване на силните страни на различните хора. Една емоционално интелигентна организация познава потенциална на хората си и се стреми да го развива. По този начин всеки служител се чувства ценен и желае да расте заедно с организацията, в която работи.

Основната идея на ЕИ включва разбирането, контрола и управлението на личните емоции, както и на емоциите на други хора. Освен себе си, като емоционално интелигентни хора, е необходимо да можем да разбираме мотивациите на другите, както и техните цели и чувства. ЕИ се разпростира в пет основни области:

1. Познаване на собствените емоции;
2. Управление на собствените емоции;
3. Лична мотивация;
4. Разпознаване и разбиране на чуждите емоции;
5. Управление на взаимоотношения (Управление на чужди емоции).

Развитието в тези пет области ни прави по-продуктивни и по-мотивирани и същевременно има подобен ефект върху хората, с които живеем и работим. Като цяло организациите, които са „емоционално интелигентни“ са по-стабилни и имат по-лоялни служители и клиенти.

⁶ Вж. Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.

⁷ Вж. Payne, W.L. (1983/1986). A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire. *Dissertation Abstracts International*, 47, p. 203A.

⁸ Вж. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books

⁹ Вж. Gibbs, Nancy (1995, October 2). The EQ Factor. *Time magazine*. Web reference at http://web.archive.org/web/20010913010101/http://www.time.com/time/classroom/psych/unit5_article1.html accessed January 2, 2006.

Практически аспекти на приложение на ЕИ в публичната администрация

Всяка организация, която разчита на своя интелектуален капитал, трябва да обърне специално внимание на негативните емоции, защото те сериозно застрашават работния процес. Хората в стрес започват да мислят по-ограничено и губят въображението си. Още по-лошо – стресът намалява способността им да усещат и забелязват чувствата, намеренията и невербалните послания на околните. Това води до “вътрешно затваряне”, липса на съпричастие към колегите и нечувствителност, все признаци на ниска ЕИ.

В тази връзка Демке пише: „Държавният служител е такъв, както вкъщи, така и в офиса. Стреса от работното място се пренася и у дома в ежедневието. Това означава също, че е невъзможно да се отдели напълно професионалния от личния живот. Никой не може да е държавен служител от девет до пет, а после да е обикновен човек. Държавният служител е гражданин.“¹⁰

Хората с висока ЕИ имат способността не само да управляват добре своите емоции, но и да разбират емоционалното състояние на останалите. Те веднага улавят негативните чувства и се опитват да ги тушират. Как могат да бъдат управлявани емоциите на служителите?

- Най-напред трябва да разберете дали причината за твърде емоционалното поведение не се дължи на начина на управление. Инвестирайте в развитието на умения за работа с хора и лидерските качества на ръководителите, защото ако проблемът тръгне от топ-мениджмънта последиците са за цялата компания.
- Да се иска обратна връзка от служителите. Необходимо е да се пита екипа какво мисли за стила на управление. Така се показва не само че уважавате мнението на служителите, но ще им помогнете да се чувстват по-обвързани с целите на организацията. Най-важното е, че се разбира какво работи и какво не.
- Да се даде възможност на служителите да използват потенциала си. И да се насърчават да мислят и да участват с идеи. Така работата им ще става все по-интересна и приятна.
- Да се предоставя повече контрол. По-голяма отговорност изисква повече ангажираност и развитие на уменията. Практиката показва, че ако човек чувства, че няма контрол върху нищо, поведението му постепенно се влошава.
- Ръководството да поощрява и хвали. Мениджърите често имат склонност да се концентрират върху грешките.

Акцентът върху интерпретацията на ЕИ, като вид поведенческа характеристика, която е в основата на индивидуалните различия между хората, е потвърдена с данни от много изследвания, в които се доказва, че хората с висока ЕИ реализират успешно личностния си потенциал, имат позитивна житейска нагласа и добра социална адаптация, поддържат трайни взаимоотношения и чрез устойчива мотивация изграждат висок фрустрационен толеранс към стресови събития.¹¹

Както отбелязва Майк Джордж в интервюто си: "Емоционалната интелигентност превръща мениджъра в лидер"¹², *емоцията* сама по себе си е "смушение" в енергията

¹⁰ Вж. Демке, Кр. Държавният служител - начин на действие. НБУ., С., 2006, с. 58

¹¹ Вж. Кардашева, А. Ефекти на семейни комуникативни взаимодействия върху детското психично здраве. Приложна психология и социална практика. Варна: Университетско издателство, ВСУ „Черноризец Храбър”, Психология журнал, бр.4, 2006 г.

¹² Бел.авт. Майк Джордж има 20-годишен опит като учител и коуч на висши мениджъри и обикновени служители в компании по целия свят. Сред клиентите му са организации като Mitsubishi, Seimens, Johnson and Johnson, Dupont, American Express, British Telecom, KLM Royal Dutch Airlines, The Allianz Group, Barclays Bank, Royal Mail, Sheraton Hotels, BBC и други. Той е автор на книги, консултант по

на съзнанието и възниква, когато нещо, към което "сме привързани", бъде повредено, заплашено, преместено или загубено. Най-простото определение на думата, което може да се намери в речниците, е "състояние на възбуда". Според него успехът на човека се определя не толкова от неговия коефициент на интелигентност (IQ), а именно от ЕИ. Джордж поддържа тезата, че хората вече много по-лесно вземат решение да напуснат организациите, които преди им даваха сигурност. В този контекст големите организации са изправени пред предизвикателството да "задържат талантите си". И тъй като повечето хора в действителност не напускат организациите, а своите мениджъри, това породило потребност от лидери, които умеят да пазят талантите в организациите. Профилът на тези хора обаче задължително включва способността да разбират мислите и чувствата на другите, способността да изразят емпатични връзки с екипите и колегите, и по този начин да създават култура на доверие и лоялност, нещо, което доскоро не се ценеше. В този смисъл успешният лидер в една организация не е онзи, който постига поставените цели и задачи, а човекът, който умее да вдъхновява и да печели подкрепата на другите. Това изисква не само добра подготовка в сферата на ЕИ, а и способност за използване на тези познанията в ежедневно общуване. Според Джордж изграждането на ЕИ помага на мениджъра да се превърне в по-ефективен лидер. Защото мениджър е позиция, докато лидерството е отношение. Мениджър е това, което пише на визитката ви, докато лидерът е в ума на онези, които решават да го следват. Лидерството е функция на отношението, не на задачата. В този смисъл отношението е от първостепенна важност. А то е една комбинация от мисли, възприятия и чувства/емоции.

Интелигентният лидер никога не упреква никого и нищо за емоциите, които изпитва. Той владее собственото си съзнание и се учи да не реагира "емоционално". Това го прави "привлекателен", хората се чувстват добре около него и следователно са по-склонни да го следват. В този смисъл едно от най-мъдрите решения, които би могъл да вземе едни мениджър, е да започне да се учи на ЕИ, така че да се превърне в по-добър лидер.

Даниел Голман разработва рамка от пет елемента, които определят ЕИ: Самосъзнатост; Саморегулация; Мотивация; Емпатия и Социални умения.¹³

Тревис Бредбъри, автор на книгата "Емоционална интелигентност 2.0", предлага начин, по който можем да разпознаем хората с висок EQ.¹⁴ През последните години все по-често се обсъжда т.нар. "емоционален интелект" – параметър, използван за да се попълни липсващото звено, подсказвано от откритието, че хората със среден коефициент на интелигентност (IQ) в 70% от случаите се изявяват по-добре от тези с най-високо ниво на IQ. Изследвания, провеждани в продължение на десетилетия показват, че емоционалният интелект е един от най-важните фактори за професионален успех – 90% от най-ценните сътрудници притежават висок EQ.

Всеки от нас притежава емоционален интелект – т.е. "нещо" нематериално, което влияе на нашето поведение, социализация, умения за вземане на решения с цел постигане на положителни резултати. Нематериалната природа на EQ обаче, не ни позволява да го измерим особено точно, за да разберем как можем да го подобрим. Бредбъри предлага начин, по който можем да разпознаем хората с висок EQ. Той е анализирал данните от изследване на компанията TalentSmart, проведено сред 1 млн. души и е открил типове поведение, които издават високо ниво на EQ. Ето какви са те: Богат емоционален речник; Интерес към хората и положителна нагласа към

мениджмънт и мотивация, и преподавател по емоционална интелигентност. Води осем курса в Oxford Leadership Academy и чете лекции в хърватското бизнес училище Cotrugli Business School.

¹³ Вж. Голман, Д. Емоционалната интелигентност. Изд. „Изток-Запад“, С., 2011 г.

¹⁴ Вж. Бредбъри, Т. Емоционалната интелигентност 2.0, С., 2009 г.

промените; Познаване на собствените слаби и силни страни; Разбиране на другите и умение за даване; Неуязвимост за обиди; Умението да се казва “не” (на себе си и на други); Балансирано отношение към грешките; Умение за абстрахиране; Неутрализиране на вредните хора; Контролиране на амбициите и позитивизъм; Самооценка.

Заклучение

Ролята на организационната култура, мотивацията и ЕИ, особено в съвременните организации от публичния сектор е съществена и по принцип емоционално интелигентният ръководител, който осъзнава и владее собствените си емоции, не би трябвало да допусне да се стигне до кризисни последици.¹⁵

Вярно е обаче и друго: в официалния контекст, който съществува в повечето организации, доверието е първото нещо, което изчезва и последното, което се връща обратно.¹⁶ Обикновено хората престават да вярват, защото се страхуват, че ще пострадат, въз основа на някакъв предишен опит. Истинската мотивация идва отвътре.¹⁷ Тя не зависи от външни фактори. Трите основни мотиватори са креативност, смисъл и цел.¹⁸ Те са източник на "ентузиазъм", който не убива енергията ни, а напротив - изпълва живота ни.

Както отбелязва Ласло Бок, вицепрезидент по човешки ресурси на Google: „...дори в период в който възнагражденията са замразени, пак можеш да направиш хората по-щастливи и да ги накараш да работят по-добре. Защото именно когато икономиката се намира в дълбока криза, отношението към хората играе най-важна роля“.¹⁹

В този глобализиран свят, където възможното и невъзможното в управлението променят цветовете си ежедневно, ефективното управление на персонала остава един от инструментите за организационно развитие, като ролята на ЕИ в тази палитра е основна.

Литература

1. Арабаджийски, Н. Държавно и публично управление. НБУ, С. 2014 г.
2. Бок, Л. Новите правила. Изд. „Бард“, С., 2015 г.
3. Бредбъри, Т. Емоционалната интелигентност 2.0. С., 2009 г.
4. Василев, В., Ив. Ефремовски. Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики. Изд. „Пропелер“, С., 2017 г.
5. Голман, Д. Емоционалната интелигентност. Изд. „Изток-Запад“, С., 2011 г.
6. Кардашева, А. Ефекти на семейни комуникативни взаимодействия върху детското психично здраве. Приложна психология и социална практика. Варна: Университетско издателство, ВСУ „Черноризец Храбър“, Психология журнал, бр.4, 2006 г.
7. Демке, Кр. Държавният служител - начин на действие. НБУ., С., 2006 г.
8. Ууд, Р., Х. Толи. Професионални тестове за емоционална интелигентност. Изд. „Локус“, С., 2007 г.
9. Фламхолц, Е., И.Рандъл. Корпоративна култура. Изд. „МаК“, С., 2016 г.

¹⁵ Вж. Василев, В., Ив. Ефремовски. Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики, Изд. „Пропелер“, С., 2017 г.

¹⁶ Вж. James E. Ryan; 5 Questions Leaders Should Be Asking All the Time; Harvard Business Review; https://hbr.org/2017/04/5-questions-leaders-should-be-asking-all-the-time?referral=03759&cm_vc=gr_item_page.bottom /Посетен на 14.04.2017 г./

¹⁷ Вж. Паунов, М. Мотивацията. Изд. „Стопанство“, С., 2000 г.

¹⁸ Вж. Фламхолц, Е., И.Рандъл, Корпоративна култура, МаК, С., 2016; стр. 134-145

¹⁹ Вж. Бок, Л.Новите правила. Изд. „Бард“, С., 2015 г.

10. Coleman, Andrew (2008). A Dictionary of Psychology (3 ed.). Oxford University Press
11. Gardner, H. (1983). Frames of mind. New York: Basic Books.
12. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books
13. Gibbs, Nancy (1995, October 2). The EQ Factor. Time magazine. Web reference at http://web.archive.org/web/20010913010101/http://www.time.com/time/classroom/psych/unit5_article1.html accessed January 2, 2006.
14. Payne, W.L. (1983/1986). A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire. Dissertation Abstracts International
15. Thorndike, R.K. (1920). „Intelligence and Its Uses“, Harper's Magazine 140
16. James E. Ryan; 5 Questions Leaders Should Be Asking All the Time; Harvard Business Review; https://hbr.org/2017/04/5-questions-leaders-should-be-asking-all-the-time?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom /Посетен на 14.04.2017 г./