

ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ – ПРЕДПОСТАВКА ЗА ЕФЕКТИВНА ЕКИПНА РАБОТА

Докторант Стефка Масалджийска

Катедра „Индустиален бизнес“

Университет за национално и световно стопанство - София

Резюме

В съвременните условия изграждането и функционирането на екипи има ключова роля за успеха на бизнес организациите. Научните доказателства за това са безспорни. Обхватът от характеристики на ефективния екип е широк. Сред тях важно място заемат такива от психологически характер, и по-конкретно свързани с емоционалната интелигентност – персоналната на всеки член на екипа и груповата на екипа като цяло.

Проблематиката на емоционалната интелигентност има интензивно научно разработване и развитие в последните десетилетия. Бизнес практиката и по-конкретно българските индустриални организации, все още изостават от научното богатство в областта на емоционалната интелигентност и използване на нейния потенциал. Несъмнено е, че персоналната емоционална интелигентност се влияе от организационната среда и особено от конкретната среда в екипа, към който принадлежат отделните служители. Същевременно високият коефициент на емоционална интелигентност в екипа е сред значимите предпоставки за неговата ефективна дейност и постигане на предизвикателни цели.

Ключови думи: емоционална интелигентност; екипна емоционална интелигентност; продукт на емоционалната интелигентност; ефективна екипна работа.

EMOTIONAL INTELLIGENCE – PREREQUISITE FOR EFFECTIVE TEAMWORK

Student Stefka Masaldzhiyska, PhD

Department of Industrial Business

University of National and World Economy - Sofia

Abstract

In modern conditions, building and functioning teams has a key role for

the success of business organizations. The scientific evidence for this are indisputable. The range of features of the efficient team is wide. Among them, an important place is occupied by those of a psychological nature, and in particular related to emotional intelligence - the personal of each member of the team and the team group as a whole.

The issue of emotional intelligence has intense scientific development and evolution over the last decades. Business practice, and in particular bulgarian industrial organizations, are still lagging behind the scientific wealth in the field of emotional intelligence and the use of its potential. Undoubtedly, personal emotional intelligence is influenced by the organizational environment and especially by the particular environment within the team to which the individual employees belong. At the same time, the high level of emotional intelligence in the team is one of the important preconditions for its effective action and the achievement of challenging goals.

Keywords: emotional intelligence; team emotional intelligence; abilities, product of emotional intelligence; effective teamwork.

Увод

Бизнес организациите функционират в среда, която се променя с невероятно бързи темпове. Това налага те да са отворени към нови идеи и концепции, които биха допринесли положително за ефективната екипна работа. Концепцията за емоционалната интелигентност определено съдържа значим потенциал, който може да бъде използван в практиката на управление на екипите, да води до желани високи резултати и да ги прави успешни и ефективни. Множество са проучванията, които потвърждават горната теза.

Представянето на всеки екип зависи от неговите членове, които притежават определени специфични способности и умения. Безспорно е, че екипната дейност изисква разширени компетентности на отделни членове на екипа в обхвата на общоекипните функции, сътрудничество, взаимозаменяемост и ротация на членовете на екипа. Без да се подценяват т. нар. „технически компетентности“, на преден план излизат нивото на емоционална интелигентност на всеки член на екипа и

възможностите да се постига висок коефициент на емоционална интелигентност в екипа като цяло. Както персоналната, така и екипната емоционална интелигентност са предпоставки да социална хармония, за ползотворно сътрудничество и взаимно подпомагане, за споделяне на чувство за екипна идентичност. Посочените предпоставки са потенциали за ефективна екипна работа и високи екипни резултати.

Емоционална интелигентност – кратка характеристика

Емоционалната интелигентност се определя от Саловей и Майер¹ като способност за наблюдение и регулиране на собствените чувства и тези на другите и способност да се използват чувствата, за да се ръководи мисленето и действията. Според Голман² емоционалната интелигентност представлява съвкупност от умения, сред които са: възможността човек да мотивира себе си, да проявява постоянство в трудни моменти, да контролира импулсите си и да отлага възнаграждението за усилията си, да регулира настроеността си и да не позволява тревогата да пречи на мисленето му, да проявява съпричастност и да живее с надежда. Емоционалната интелигентност според Купър и Сауаф³ се определя като възможност да се усети, разбере и приложи ефективно силата на разбиране на емоциите, като източник на енергия, информация, комуникация и влияние. Екету и Айонду⁴ определят емоционалната интелигентност като способност да се учат, разбират и прилагат

¹ Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

² Голман, Д., (2011). Емоционалната интелигентност, Изток – Запад, София, р.57.

³ Cooper, R., & Sawaf, A., (1997). Executive IQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. N. Y.: Grosset Putnum.

⁴ Eketu, C., & Ayondu, O. (2017). Devolving the Thought on Workplace Emotions for Gainful Research: A Theoretical Reflection. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6, 1 – 14.

емоционалните знания и умения. Лука и Тариконе⁵ разглеждат емоционалната интелигентност като умения, необходими за успешната работа на екипа. Двамата автори провеждат изследване, чрез което доказват положителна корелация между емоционалната интелигентност и представянето на екипа.

Авторката на доклада дефинира емоционалната интелигентност като способност да се осъзнават собствените емоции и емоциите, които изпитват другите, да се контролират емоциите, да се използва правилно емоционалната информация, да се използват емоциите за креативно мислене и повишаване на вътрешната мотивация и да се проявява емпатия. Авторското разбиране за същността на емоционалната интелигентност има директна връзка с темата на настоящия доклад.

Емоционалната интелигентност и ефективната работа в екип

Благодарение на емоционалната интелигентност всеки член на екипа изпълнява своята роля в него и съобразно нейното ниво работи в определено сътрудничество, разбирателство и хармония с останалите. Високата емоционална интелигентност помага за намаляване и преодоляване на конфликтите в екипа и за създаване на благоприятна работна среда. Когато членовете на екипа са наясно с емоциите си и умеят да ги контролират, това оказва положително влияние върху резултатите, които постига екипа като цяло. Умението да се регулират емоции по време на стрес и конфликтни ситуации е предпоставка за изпълнение на екипните задачи и поддържане на ефективни работни отношения с останалите членове на екипа.

⁵ Luca, J., & Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork? Meeting at the crossroads: Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education. Melbourne, Australia, 9-12 December, 367-376.

Уилямс и Сърнбърг са авторите, които първи извеждат проблематиката на груповата интелигентност. Те се опитват да разберат защо някои групи са много по-ефективни от други. Двамата автори стигат до заключението, че когато хората работят в екип, всеки допринася за общите постижения с определени способности, а именно умение да се говори пред публика, креативност, емпатия, технически опит и други. И докато екипът не може да бъде „по-умен“ от общата сума на способности и умения на своите членове, той може да се окаже доста по-непродуктивен, ако вътрешната му структура не позволява членовете му да разкриват и осъществяват в максимална степен способностите си.⁶ Една причина членовете на екипа да не извяват напълно уменията си е ниската емоционална интелигентност, или липсата на такава. Членовете на един екип може да притежават високи професионални умения и богат опит в сферата, в която работят, но това не означава, че взаимната им работа ще води до висока производителност и ефективност. В този смисъл емоционалната интелигентност, нейното непрекъснато повишаване е феномена, който ще допринася както за личното израстване, така и за успеха на екипа като цяло.

Дръскат и Уолф⁷ изследват екипната (респ. групова) емоционална интелигентност в две измерения, а именно познанието на емоциите и управлението на емоциите. Според двамата автори екипната емоционална интелигентност е способността на екипа да развива норми (например, разбирателство между членовете на екипа, създаване на положителна работна среда, развиване на проактивно поведение при решаване на проблеми, изграждане на взаимоотношения с групи извън организацията), които повишават познаването и управлението на емоциите с цел да се постигат

⁶ Williams, W., and Sternberg, R., (1988). "Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others", *Intelligence*.

⁷ Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, Reprint, Retrieved from <http://www.mindsetmatters.com.au/Portals/0/dox/building%20emotional%20intelligence%20of%20groups.pdf>

желаните резултати. Авторите подчертават, че емоциите възникват от взаимодействието на членовете на екипа и влияят върху тяхното поведение, а оттук и върху ефективността на работата, която извършва екипа. Дръскат и Уолф⁸ посочват, че съществуват две основни характеристики на емоционалната интелигентност, които я свързват с желаното и ефективно управление на емоциите в екипа: Първо, те твърдят, че чувствата могат да бъдат ранни индикатори на проблемите, които може да срещне екипът. Ето защо, вниманието, отделено на чувствата на хората може да доведе до своевременно разрешаване на проблемите, много преди те да станат по-големи. Второ, емоционалната интелигентност позволява на хората да управляват своите отрицателни емоции, а появата на такива в екипа е неизбежно. Може да се обобщи, че емоционалната интелигентност е предимство за екипа, тогава, когато неговите членове я притежават във висока степен и са в състояние ефективно да управляват поведението си, да създават подкрепяща, положителна среда, която от своя страна допринася за сътрудничество, за подобряване на процесите на вземане на решения и резултатите на екипа.

Гант и Агазарян⁹ оприличават екипната емоционална интелигентност на човешка система, която представлява група от хора, които използват мисълта, знанието и инстинктите си, за да вземат решения, свързани с изпълнението на работните задачи. Следователно емоционалната интелигентност на екипа е способност да използва информация (когнитивна и афективна), която да служи на организацията, за постигане на целите си.

Според Прати, Дъглас, Ферис, Амметър и Бъкли екипът е успешен, когато има сближаване, което зависи от способността на неговите членове да изграждат силни взаимоотношения и силна

⁸ Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (in press). Group-level emotional intelligence. In N.M. Ashkanasy & C.L. Cooper (Eds). Research companion to emotion in organization. in press. London: Edward Elgar.

⁹ Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2004). Systems-Centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12(2), 147-169.

система за подкрепа. Тези изследователи правят заключението, че способността на индивида да контролира собствените си емоции допринася за сплотеността на екипа. Емпатията, която хората показват към чувствата и тревогите на другите, е решаващ фактор по отношение на сплотеността на екипа, защото създава силни връзки между неговите членове, които действат като възпиращ ефект за появата на конфликти. Освен това високото ниво на доверие в екипа е резултат от взаимодействието между членовете му, които споделят знания, опит и емоции. Процесът на сътрудничество в рамките на екипа е динамичен и изисква неговите членове да знаят как да реагират на различни ситуации, които възникват и как техните реакции се възприемат от останалите. Последователността в поведението на членовете на екипа, показва дали той е надежден или ненадежден.¹⁰ Когато има доверие между членовете на един екип, се насърчава свободния обмен на информация, отстранява се егоизма и това води до по-високи резултати, които той постига.¹¹

Емоциите имат важна роля при решаването на проблеми и вземането на решения. Оттук може да се твърди, че емоционалната интелигентност е решаваща при определяне на целите, разпределяне на отделните дейности и отговорности, планиране на задачите. Хората с висока емоционална интелигентност са способни да се „приведат в съответствие“ с целите на екипа, да изяснят своята роля и отговорности, да проявяват чувствителност към емоциите на другите членове на екипа.¹² Всеки екип, дори и този, в който работят изключителни професионалисти, може да взема неадекватни решения, заради съперничество, лични амбиции

¹⁰ Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A.P., & Buckley M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

¹¹ Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence – A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437-455.

¹² Clarke, N. (2010). Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes. *Team Performance Management*, 16(1/2), 6-32.

и т.н.. Екипите работят по-добре от индивидуалностите само когато е налице висока степен на емоционална интелигентност.¹³

Емоционалното свързване, което съществува между членовете на екипа, има силен ефект върху извършваната работа и цялостния успех на екипа. Екипите, чиито членове се грижат един за друг в личен и професионален план, е по-вероятно да постигат успехи, отколкото екипите, които игнорират важността на междуличностните и професионалните взаимоотношения. Развитието на положителни взаимоотношения, при които членовете на екипа са наясно с въздействието на емоциите върху ефективността на работата, трябва да бъде цел на всеки член на екипа. Положителният емоционален климат е важен за постигането на общоекипните цели.¹⁴

Урх, Сала и Моунт¹⁵ посочват три практики, които помагат за изграждането на групова емоционална интелигентност: първо, членовете на екипа взаимно да оценяват своите умения; второ, съвместно разрешаване на емоционалните проблеми и трето, признаване на постиженията.

Според Голман емоционалната интелигентност е съвкупност от пет способности, а именно самосъзнание, самоконтрол, мотивация, емпатия и социални умения.¹⁶ Притежаването им показва наличие на висока емоционална интелигентност на индивида. Екипната емоционална интелигентност включва уменията, които се проявяват от отделните личности, а именно самосъзнание, саморегулация на

¹³ Ушева, М., (2012)., Емоционалният интелект – определящ фактор за развитието на иновационно лидерство в съвременния мениджмънт, *Управление и устойчиво развитие* 1, (32), 140 – 145.

¹⁴ Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning* (5th ed.). Needham Heights: Massachusetts: Allyn and Bacon. Lanser, E.G. (2000). Why you should care about your emotional intelligence. *Healthcare Executive*, (Nov/Dec), 6-11.

¹⁵ Рос, Д., (2010)., Запомнете: емоциите са в основата на успеха или провала в офиса, <http://www.manager.bg/>, последно посетен 09.07.2018 г.

¹⁶ Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

емоционалните импулси, социална съпричастност (емпатия), мотивационен компонент (стремеж към все по-високи постижения, активност, инициативност, подчиненост на емоциите на набелязаните цели, оптимистичен подход към живота). В нея се проявяват и социални умения - способност да се предизвика желаната реакция от страна на другите, склонност към постигане на взаимно разбирателство и значими цели.

Лука и Тариконе¹⁷ представят връзките и влиянието на емоционалната интелигентност върху екипната работа (вж. табл. 1).

Таблица 1

Емоционалната интелигентност и успешната екипна работа

	Дефиниция	Връзка с успешната работа в екип
Самосъзнание	Способността на хората да разпознават и разбират настроенията и емоциите си, както и тяхното въздействие върху другите.	Положителни и продуктивни умения за работа в екип.
		Контролиране на емоциите и разбиране на въздействието на емоциите върху екипа.
		Увереност, високо самоуважение, последователна и интегрирана идентичност.
		Насърчаване на психологическото здраве.
Саморегулация	Способност да се контролират или пренасочват разрушителните импулси и настроения. Склонността да се изчака с преценката - да се мисли преди да се действа.	Осъзнаване на емоциите, за да могат да бъдат регулирани.
		Работа с емоциите и поставяне на екипната задача на първо място.
		Използване на емоции, за да се улесни работата на екипа.
		Регулиране на емоциите по време на конфликт, натиск, стрес и срокове.
		Справяне със стреса, разочарованията чрез грижа и подкрепящи взаимоотношения.
Мотивация	Страст към работата по причини, които надхвърлят парите и	Мотивиране на другите членове на екипа.
		Откритост, гъвкавост и мотивация за промяна, иновации, творчество и съвместно решаване на

¹⁷ Luca, J., & Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork? Meeting at the crossroads: Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education. Melbourne, Australia, 9-12 December, p.371.

	Дефиниция	Връзка с успешната работа в екип
	статуса. Склонност към преследване на целите с енергия и упоритост.	проблеми.
		Създаване на среда, която стимулира членовете на екипа да станат мотивирани и да се отдават напълно на работата.
		Показване на инициативност, постоянство и отдаденост, целева ориентация и фокус.
		Поставяне на общите цели пред индивидуалните цели и преследването им с решителност и постоянство.
		Поддържане на позитивна и продуктивна работна среда.
Емпатия	Способност да се проявява съпричастност към емоционалното състояние на другите хора. Умение на хората да се отнасят към другите според техните емоционални реакции.	Разбиране и тълкуване на чувствата на колегите.
		Култивиране на отношенията с хора от различни "сфери на живота".
		Потенциал за превръщане на конфликтните взаимоотношения в съвместни съюзи.
		Показване на емоционалната загриженост, включително увереност и грижа за другите членове на екипа.
		Създаване на среда, в която членовете на екипа могат да изразяват своите чувства.
Социални умения	Умение да се управляват взаимоотношения и да се изграждат връзки.	Създаване на екипна култура, която е подкрепяща и неформална.
		Изграждане на положителни професионални и лични взаимоотношения с други членове на екипа.
		Развиване на интензивни, краткосрочни взаимоотношения и възможност за работа в друга екипна среда със същата искреност и мотивация.
		Способност да се стимулира сътрудничество и работа в екип чрез добре развити комуникационни и социални умения.
		Разработване на положителни и ефективни взаимоотношения с колегите чрез насърчаване на доверието и ангажираността.
		Създаване на положителен екипен климат и насърчаване на взаимната подкрепа и уважение.

	Дефиниция	Връзка с успешната работа в екип
		Способност да се взаимодейства с членовете на екипа и да се възпират конфликти, да се осъзнават, улесняват и разсейват основните напрежения.

Източник: Luca & Tarricone, 2001, p. 371

Необходими обобщения и изводи

- Екипната работа не бива да се приема „априори“ като ефективна. Тя става такава чрез осигурени множество предпоставки и усилия, сред които значимо място имат персоналната емоционална интелигентност на членовете на екипа и „прехода“ към екипна емоционална интелигентност.
- Съвременните ръководители на екипи могат да бъдат успешни и истински лидери тогава, когато сред обхвата от професионалните и личностните им характеристики е и високата им емоционална интелигентност.
- Емоционалната интелигентност на ръководителите на екипи е необходима база за развиване на способностите на екипа за: идентифициране и разбиране на собствените си емоции и тяхното отражение върху ефективността в професионален план; създаване на оптимално емоционално състояние в различни ситуации и адаптиране към емоционалния фон в бизнес организацията.
- Емоционалната интелигентност позволява да се вземат правилни решения и ефективно да се управлява въз основа на рационалното използване на ирационални, външни сигнали на емоционалната среда в организацията.
- Емоционалната интелигентност, в т. число персоналната и екипната емоционална интелигентност, не са константна величина. Те могат да се променят в посока на повишаване. Предпоставки за тяхното повишаване се съдържат в политиката и механизмите на мениджмънта на бизнес организациите за системно подобряване на

организационната среда, а ключовото място и роля за повишаване на екипната емоционална интелигентност принадлежи на ръководителите на екипи, даващи доказателства за притежание на висока емоционална интелигентност.

Заклучение

Теоретичното проучване в настоящия доклад дава научни доказателства за значимостта на емоционалната интелигентност в постигането на високи цели и резултати на равнище „екипи“ в бизнес организациите. Те потвърждават необходимостта техническите познания и професионалният опит да бъдат последвани от системни действия по повишаване на емоционалната интелигентност, за да може екипите да са успешни, продуктивни и ефективни и това намира своята аргументация в представения доклад. Функциониращите екипи, характеризиращи се с висока емоционална интелигентност, работят ефективно чрез осигурена сплотеност, разбирателство, толерантност, хармония и съпричастност.

Способностите, които произтичат от индивидуалната емоционална интелигентност, допринасят за укрепване на сътрудничеството и комуникационните умения вътре в екипа, подпомагат успешното управление на конфликти и поддържането на оптимална работна среда за постигане на екипни цели в обхвата на организационните цели.

Проведени изследвания в български индустриални организации, вкл. от авторката на доклада, дават основание да се посочи нарастващ, но частичен интерес на управленските състави към проблематиката на емоционалната интелигентност и все още недостатъчни действия по овладяване процесите на експертиза на състоянието на емоционалната интелигентност и възможностите за нейното повишаване.

Исползвана литература

1. Clarke, N. (2010). Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes. *Team Performance Management*, 16(1/2), 6-32.
2. Cooper, R., & Sawaf, A., (1997). *Executive JQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. N. Y.: Grosset Putnum.
3. Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, Retrieved from <http://www.mindsetmatters.com.au/Portals/0/dox/building%20emotional%20intelligence%20of%20groups.pdf>
4. Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (in press). Group-level emotional intelligence. In N.M. Ashkanasy & C.L. Cooper (Eds). *Research companion to emotion in organization*. in press. London: Edward Elgar.
5. Eketu, C., & Ayondu, O. (2017). Devolving the Thought on Workplace Emotions for Gainful Research: A Theoretical Reflection. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6, 1 – 14.
6. Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2004). Systems-Centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12(2), 147-169.
7. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
8. Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning* (5th ed.). Needham Heights: Massachusetts: Allyn and Bacon. Lanser, E.G. (2000). Why you should care about your emotional intelligence. *Healthcare Executive*, (Nov/Dec), 6-11.
9. Luca, J., & Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork?, *Meeting at the crossroads*. Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education. Melbourne, Australia, 9-12 December, 367 – 376.
10. Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A.P., & Bu-

cley M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

11.Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

12.Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence – A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437-455.

13.Williams, W., and Sternberg, R., (1988).“Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others”, Intelligence.

14.Голман, Д., (2011). Емоционалната интелигентност, Изток – Запад, София, р.57.

15.Рос, Д., (2010)., Запомнете: емоциите са в основата на успеха или провала в офиса, <http://www.manager.bg/>, последно посетен 09.07.2018 г.

16.Ушева, М., (2012)., Емоционалният интелект – определящ фактор за развитието на иновационно лидерство в съвременния мениджмънт, *Управление и устойчиво развитие* 1, (32), 140 – 145.

Контакти:

Стефка Димитрова Масалджийска

E-mail: stefka_masaldzhiyska@abv.bg