



BAВВ623 Курсов проект
към курс BAВВ601 „Икономика за мениджъри“

ДАНИЕЛ ГОЛМАН И
ДЕЙЛ КАРНЕГИ
СОЦИАЛНА И ЕМОЦИОНАЛНА
ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

АВТОР: ХРИСТИАН ЮРИЕВ ДАСКАЛОВ
ФАК. НОМЕР 44967

СТУДЕНТ ПО „БИЗНЕС АДМИНИСТРАЦИЯ“

СЪДЪРЖАНИЕ:

1.ВЪВЕДЕНИЕ	3
2. ДАНИЕЛ ГОЛМАН – БИОГРАФИЧНА И ТВОРЧЕСКА СПРАВКА ..	4
3.ДЕЙЛ КАРНЕГИ – БИОГРАФИЧНА И ТВОРЧЕСКА СПРАВКА	7
4.КОНЦЕПЦИЯ ЗА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛГЕНТНОСТ	9
5.КОНЦЕПЦИЯ ЗА СОЦИАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ	12
6.ПРИЛОЖЕНИЕ И ПРАКТИЧЕСКА НАСОЧЕНОСТ	15
7.ЗАКЛЮЧЕНИЕ	17
9.ПРИЛОЖЕНИЯ	18
8.ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	19

1. Въведение

Темите, които се разглеждат в научно-изследователското и художествено творчество на Даниел Голман и Дейл Карнеги, засегнати и в настоящия реферат, са свързани с изследванията за мястото и ролята на социалната и емоционална интелигентност в мениджмънта и неизменно свързаните с него личностно развитие и екипни взаимоотношения. С настоящия реферат е направен опит да се представи аргументирано и структурирано кратка биографична справка за двамата автори и техните творби по темата, придружена с по-детайлно описание и анализ на засегнатата проблематика, нейното приложение в мениджмънта и някои конкретни примери, изведени от световната практика и разгледани в аспекта на техните количествени и качествени измерения.

Преди всичко, трябва да бъде отбелязано, че авторите, обект на анализ в настоящия реферат, имат твърде различен подход по разглеждане на темата, дължащ се особеностите на техния жизнен и творчески път във времето, близостта и начина на преливане между теоритичното и практическо начало в техните трудове и играещото важна роля в разглеждането на десетките управленските теории, стратегии и курсове за менижиране съотношение между научното и комерсиално начало във всеки един от тях. Фактът обаче, че книгата „Как да печелим приятели и да влияем на хората“, написана от Д. Карнеги през далечната 1931г. запазва своята актуалност и до днес, а първата книга на Д. Голман от 1995г. – „Емоционалната интелигентност“ дава насока не само на бъдещото му творческо развитие, но и на развитието на цяла една школа, служи като достатъчен гарант за провереността на тези трудове във времето и принципността на описаните в тях трактовки.

Днес институтът „Карнеги“ работи в повече от 80 страни по света, а програмите му се преподават на повече от 28 езика от над 2400 сертифицирани обучители с над 8 000 000 успешно завършили курсисти. Освен чрез страниците на своите научни статии и издадените си книги, Голман продължава да достига

ежедневно до многомилionна аудитория, благодарение и на разработените образователни курсове за емоционално и социално учене, насочени към учениците в начални училища от целия свят. Всичко това ни кара да сме уверени, че въздействието на техните трудове ще оказва все по-голямо значение върху начинът, по който възприемаме и прилагаме концепциите за емоционалната и социална интелигентност. Вникването в дълбочина по тези въпроси може да ни гарантира успех в нашите мениджърски и други обществено-политически и социални предприятия. Нещо, което е и сред основните цели на курса „Икономика за мениджъри“, със своя интердисциплинарен и практико-приложен характер.

2. Даниел Голман

Даниел Голман е международно признат психолог, учител и лектор на бизнес-групи, професионалисти, студенти. Дълги години пише за в-к "Ню Йорк Таймс" по въпросите на мисловната дейност и поведенческите науки. Крайъгълният камък на неговото творчество – книгата "Емоционалната интелигентност" от 1995г. се задържа в списъка на бестселърите на "Ню Йорк Таймс" в продължение на над 3 години с повече от 5 милиона издадени копия, днес е преведена на над 30 езика и разпространена в десетки страни по света.

Роден е в Калифорния, на 7-ми март 1946г., в пост-военния бейби-бум, както самият той обича да изтъква, някъде около обявяването на победата за съюзниците, в семейство на колежански преподаватели. Бащата – хуманитарист, преподава световна литература и латински, майката – специалист по социология. Може би поради дейността си като президент на ученическия парламент в гимназията си получава пълна стипендия за престижния Амхърст Колидж, в Ню-Ингленд, където защитава дипломна работа по "Психично здраве в исторически, антропологичен и социален аспект". По време на следването си прекарва известен период в Бъркли, Калифорния, със специализация по антропология.

В последствие получава стипендия за Харвард, следва клинична психология в Департамента по социални взаимоотношения, където е привлечен от възможността да изследва човешкия ум от интердисциплинарна гледна точка - чрез методите на психологията, антропологията и социологията. Периодът му в Индия като студент, подготвящ своята докторантура, съсредоточава вниманието му върху древните теории в психологията, медитацията и др. Това се превръща и в тема за неговата докторска дисертация - медитацията като средство против стреса. Написва първата си книга - "Медитиращият ум" като част от пътуването си в Източна Азия в рамките на своите пост-докторантски изследвания. Продължава с преподаване на курсове по "Психология на съзнанието" в Харвард, бидейки гост-лектор.

В този момент му се предлага работа в "Психологията днес" - голямо специализирано печатно издание, която променя и оформя курса на бъдещото му професионално развитие. През 80-те бива привлечен в научния отдел на „Ню Йорк Таймс“, където пише за психологията. Неговите изследвания и анализи обаче намират твърде сбит вид на печатните страници, което го навежда на мисълта, че е време да издаде книга. А темата е емоционалната интелигентност. Следва небивал успех, редица ангажименти в изнасянето на лекции и откъсване от журналистиката за продължителен период от време. През 90-те работи усилено и по проблемите на училищното образование, създавайки цяло движение за промотиране на програми за "Социалното и емоционално учене". Днес те са част от учебните програми на стотици училища из целия свят. Изследванията показват, че тези програми не само развиват социалните и емоционални възможности на учениците, но и намаляват рисковете от насилия, злоупотреба с упойващи вещества и др., чрез което създава по-добра и ползотворна за ученето на децата и младежките среда. С над 12-15% средно се повишават техните академични резултати.

Но повече от всичко интересът на бизнес-средите към темата за емоционалната интелигентност е този, който кара Голман да издаде втора книга, посветена на темата - "Да работим с емоционална интелигентност" (1998г.). Книгата представя изследванията върху характеристиките, стоящи зад

някои от най-забележителните професионални постижения, поставени в някои от най-големите американски корпорации, в това число и в правителствения сектор. Потапянето на автора в сферата на професионалното представяне му показва, че твърде често решенията на бизнеса спрямо хората са базирани на информация и данни с не до там задоволителни характеристики - като количество и качество. По това време създава Концорсиума за изследване на емоционалната интелигентност в организациите, работещ паралелно с Движението за социално и емоционално учене, и провеждащ изследвания в сферата на емоционалната интелигентност и ролята ѝ за нивото на производствената и екипна ефективност.

Последователно издава книгите "Първично лидерство - как да се научим да ръководим с емоционална интелигентност", "Здравословни емоции", "Разрушителни емоции" (двете книги са в резултат на организирани кръгли маси с участието на Далай Лама и известни учени). По настоящем Голман живее в Масачузетс, женен с две деца, има и внуци. Обича да прекарва все повече време с близките си, да се наслаждава на обикновените неща в живота - разходка по плажа, приятен разговор с добър приятел и т.н. Както пише в една от последните си книги - "Социалната интелигентност" - "Жизнеността се разпламенява от естествения човешки контакт, особен от тези контакти, изпълнени с любов. Това превръща хората на които държим най-много в своеобразен еликсир, източник на енергия. Всичко се свежда до това да подхранваме социалните си връзки."

Всъщност тази книга „Социалната интелигентност – Нова наука за човешките взаимоотношения” се явава спойката в неговото творчество и това на Дейв Карнеги. И въпреки, че в книгата на Голман темата се разглежда по-скоро в нейния научен аспект – за неврологията и състоянието на човешкия ум, Голман описва множеството приложения на тази нова наука – как да бъдем социално интелигентни като състояние на наиндивидуалната групова емоционална интелигентност , такива каквито ги е описал и Карнеги, повече от 70 години по-рано – в създаването на връзки, партньорства, в ръководенето и влиянието над останалите, в постигане на вътрешна и външна емоционална хармония.

3. Дейв Карнеги

Карнеги е писател, лектор. Роден е през 1888 в семейство на фермери, в щата Мисури. Като дете е слаб в спортовете и състезанията, но намира начин да печели респект и създава приятелства, бидейки силен в ораторските си умения. В гимназията се включва в клуб по дебати, където развива своята реторика и става умел оратор. След гимназия записва да следва в щатския колеж за учители, язди всеки ден, за да стигне за лекциите си, тъй като семейството му не може да си позволи таксите за студентските общежития. Докато язди, рецитира и развива уменията си. В определен момент неговите колеги започват да предлагат заплащане срещу това да ги обучи в ораторското майсторство. След дипломирането си започва работа като пътуващ търговец, с което припечелва пари, необходими му да се премести в Ню Йорк, където се пробва като актьор. В последствие се отказва, присъединява се към армията, където служи за кратко през I-вата световна война. Следва житейско преосмисляне, в което търси себе си и бъдещото си развитие.

Връщайки се към студентските години, решава, че онова в което е най-добър - ораторството, може да му докара пари, преподавайки това изкуство на възрастни, но в аспекта на правенето на бизнес - продажбите, преговорите и др. Курсът, който стартира, има голям успех и Карнеги отваря свой собствен институт, кръстен на него, където преподава. Издава първата си книга през 1913г. - "Говоренето пред публика и влиятелните мъже в бизнеса". Като хитър маркетингов ход сменя спелуването на името си с цел да наподоби едноименната известна и богата фамилия Карнеги, към която иначе не принадлежи. През следващите 2 десетилетия Карнеги усъвършенства съдържанието на курсовете си, за да посрещат те развиващите се нужди на неговите курсисти-професионалисти в реалния сектор.

Карнеги възприема схващането, че най-успелите бизнесмени в дадена индустрия са не тези с най-много технологично ноу-хау, а тези с най-добри умения за работа с хора (тъй наречените „soft skills”). Ето защо преподава на студентите си техники за публично говорене, за социални и комуникативни

умения и др. През 1931г. издава огромен научен труд, прочитайки биографиите на стотици успели личности, на тема: "Как да печелим приятели и да влияем на хората". Книгата се продава в милиони копия и бива преведена на десетки езици. Именно този труд е крайъгълния камък на неговото творчество. В следствие на нейния успех, институтът „Карнеги” прераста през годините с клонове в над 750 американски града и в близо 15 страни по света. Към годината на неговата смърт - 1955г., повече от 450 000 души са посетили негови класове в световен мащаб.

Макар и бидейки фокусиран върху изнасянето на лекции, Карнеги пише биографични книги, воден от позицията, че най-добрият начин да научиш тайните на успеха е да прочетеш историите на успешните хора. Втората съпруга на Карнеги - Дороти Вандерпул взема дейно участие в развитието на института и създаването на програми и курсове за нововъзникващата класа от млади жени-професионалистки. Карнеги умира от неизлечино заболяване на 66 годишна възраст, оставайки пионер в сферата на продължаващото обучение, образованието за възрастни и саморазвитието. Неговите книги вдъхновяват поколения наред. По настоящем институтът "Карнеги" има клонове в повече от 80 страни по света.

Въпреки, че има написани хиляди страници, неговото основно послание за това как да живеем успешен живот и да се развиваме като мениджъри може да бъде обобщено в следната фундаментална максима: "Забравете за себе си, правете неща за останалите". Максима, досущ като тази на Голман за „Жизнеността, която се разпламенява от естествения човешки контакт, особено от тези контакти, изпълнени с любов.” Алтруизмът присъства изключително силно в тези напътствия към успеха и онагледява как двама изследователи, творци и общоприети „гурута” в сферата на изграждането на лидерски и бизнес умения, с толкова различен научен, творчески и житейски път, могат да имат толкова близки по смисъл и значение за практиката заключения и изводи, в една неточна наука, в различно време и етап от развитие на теорията и практиката в тази област, при различни обстоятелства и използвани техники и методи на анализ. Същевременно, подобни алтруистични и обърнати към човека и човешките взаимоотношения нагласи за

правене и управление на бизнес биват крайно пренебрегнати и negliжирани не само в практиката на младите и тепърва утвърждаващи се мениджъри, но и в програмите, плановете и стратегиите за обучение дори и в най-елитните съвременни MBA програми, което несъмнено дава своето отражение върху настоящата макроикономическа обстановка в глобален мащаб и върху цялостната незадоволеност и чувство за непълноценност, дори и във времена на икономически разтеж, но особено ярко изразено в ситуации на икономическа стагнация и криза на финансовите пазари. Ето защо, като водеща цел на реферата е поставено именно „вникването в дълбочина” в концепциите за емоционалната и социална интелигентност, за да може същите да дадат своето позитивно отражение в практиката на бъдещите мениджъри, бидейки прилагани правилно и пълноценно.

4. Емоционалната интелигентност

Говорейки за „вникване в дълбочина” по разглеждане на темата, не бива да се бърка задълбоченият анализ със „затормозяващото” научното говорене, което и двамата автори избягват при разглеждането на темата за емоционалната и социална интелигентност и нейното приложение в бизнеса и груповите взаимоотношения. Нещо, разбираемо, с оглед на широката аудитория, към чиито възприятия се стремят да достигнат авторите, без обаче да комерсиализират прекомерно темата. Факт, е че интелигентността е мъглява концепция с много дефиниции от различни експерти и школи, в тълкуване на които едва ли е необходимо да се впуска един успешен и умело пробиващ си път до умовете на читателите труд. Обикновено определенията за нея се концентрират предимно около аналитичното мислене, говорните умения, пространствените усещания, вниманието, паметта, преценката. Както Голман се изразява: *“...Концепциите за интелигентност са опит да се изясни и систематизира този комплексен набор от явления.”*

Публикация в “Harvard Business Review”, позоваваща се на изследванията на Даниел Голман, определя емоционалната интелигентност като *“една от най-*

въздействащите и вдъхновяващи бизнес идеи на века”. Самият Голман я определя като: „Капацитетът да разпознаваме собствените си чувства и тези на другите, да се самотивираме и управляваме емоциите си – вътре в нас самите и нашите взаимоотношения”. Според него емоционалната интелигентност съдържа следните “съставки”: самоосъзнатост, емоционален контрол, самотивация, емпатия, управление на взаимоотношенията. Самоосъзнатостта е ключовият елемент в тази верига, представляващ способността да възприемаме по правилен начин собствените си чувства; Емоционалният контрол е умението да управляваме емоционалните си реакции, да контролираме импулсите си и да преминаваме през житейските и професионални трудности по емоционално балансиран начин; Самотивацията е умение да използваме емоциите си в служба на постигането на дадена цел, и да оставаме оптимистично настроени и емоционално заредени с положителен заряд, в преследването на тази цел, дори и в моментите на трудност и неприятно развитие на обстоятелствата. Емпатията представлява внимание и усет за емоциите на останалите около нас, талант за „влизване в кожата” на другия и разчитане на неизказаните мисли и чувства, които таи той – било то колега, съдружник, подчинен или висшестоящ, а също и конкурент, потенциален бизнес-партньор и пр.; Управление на взаимоотношенията – прецизност в справянето с близките до нас, основаващо се на богат набор от социални умения, ключ към популярността, лидерството и междуличностната ефективност. Пет са компетенциите, които изграждат социалните умения, и на които и Карнеги, и Голман обръщат голямо внимание в своите книги. Това са влиянието, комуникацията, мениджмънтът на конфликти, лидерството и управлението на промяната.

Като обобщение, емоционалната интелигентност представлява сбора от уменията да разбираме себе си, да управляваме себе си, да разбираме и управляваме другите. Що се отнася до разбирането, в своята книга „Как да печелим приятели и да влияем на хората” Карнеги се опира до утвърдени като успешни в практиката модели на поведение, приема емпиричния подход на изследване на конкретни „феномени” и ги групира в тематични направления за постигане на успех. Голман от своя страна разглежда в типично икономически

аспект постигането на положителни резултати на базата на емоционално-интелигентното поведение – приема и анализира емоцията като процес и дава някои интересни примери в тази насока. Така например, емоционалният процес стартира с изясняването на ситуацията, в която индивида се намира, след което възниква и конкретната емоция, която пък от своя страна поражда адекватно на ситуацията поведение. Подобна схематизация на нещата (визуализирана на **Приложение 1**) разбива мита за избора между „емоционално“ и „рационално/разумно“ поведение в дадена ситуация като показва свързаността на емоцията и по-висшата когнитивна мисъл при вземането на решения и определянето на начини на поведение. Изследванията в тази насока и напредването на науката за функционирането на човешкия мозък през 90-те години на 20-ти век водят до редица положителни промени към възприемането на ролята на емоциите в нашия живот – вече не като опозиция на интелигентността, а като проява на висша форма на интелигентност, която може да бъде развивана, основно откъм управление на нейната ефективност.

Всяка величина в света на икономиката и управлението обаче, колкото и значима и определяща да е тя, трябва да има своята скала и методи на измеримост. Такъв е случаят и при емоционалната интелигентност, където има различни инструменти, с които измерваме стойностите ѝ. Като цяло има два метода за анализ – измерване на умения за EQ¹ и самооценка на EQ. Тестовите за измерване на умения за EQ обединяват разрешаването на „емоционално-обвързани“ ситуации като на пример: *„Какво действие бихте предприели, за да се почувствате по-добре след разочароващо представяне в работата?“*. Подобни тестове включват оценяване на база на процентно съотношение на хора приемащи или отхвърлящи вашия отговор като правилен. Това само по себе си говори за неточността и относителността на резултатите при този род тестване. Ето защо често използвани са формите за оценка на емоционалната интелигентност, в които анализът се извършва на база на модел за оценка на личността, съчетаващ самооценка и външна оценка.

¹ Емоционална интелигентност

Експертите обаче са на позиция, че концентрирането на усилията трябва да бъде по-скоро около стратегиите за развитие на EQ, отколкото около опитите за намиране на сравнително успешен и практически приложим модел на съпоставяне на личните EQ-резултати с тези на останалите. Според тях, преди всичко трябва да бъдат развивани умения за разпознаване и определяне емоциите; за разпознаване причините, породили дадена емоция; за преодоляване несполуките чрез оптимизъм; за усвояване техники за разсейване; за вслушване в гласа на опита; за развитие на умения за слушане. Често подобни курсове, изискващи продължителни и постоянни във времето усилия от страна на обучаеми и обучители, се струват твърде скъпа инвестиция за мениджърите, които не си дават сметка за това с каква висока степен на възвръщаемост би било развитието на умения за емоционална и социална (групова) ефективност в рамките на даден колектив и какъв ефект би имало това върху цялостното представяне на организацията, върху изграждането на социален капитал. На **Приложение 2** се вижда как на практика това се реализира.

Въобщо, стартирайки на индивидуално ниво, емоционалната интелигентност дава най-големи резултати на наиндивидуално, междуличностно равнище, в доказателство на популярната теза, че лидерите допринасят с до 20% за успеха на организацията, а останалите 80% са отговорност на последователите и изпълнителите. Тук се намесва именно ролята на социалната интелигентност.

5. Социалната интелигентност

Въпреки, че Даниел Голман прави популярна за широката общественост темата за социалната интелигентност и нейното приложение в мениджмънта, а Дейл Карнеги описва още през 30-те години на 20-ти век принципите на социално интелигентния мениджър, без обаче да ги назовава като такива, най-популярното определение за социалната интелигентност дава Едуард Торндайк, а именно: “ *Способността да разбираме и управляваме хората, да*

реагираме мъдро във взаимоотношенията помежду си”. Този вид интелигентност е изградена върху социалната осъзнатост (включително емпатията, уменията за приспособяване един към друг и социалната когнитивност) и съществуващите социалните практики (в това число: синхрон, инстинкт за самосъхранение, влияние и загриженост) и представлява еквивалент на междуличностната интелигентност, обособена като такава в теориите на Хауърд Гарднър за множествената интелигентност.

Най-новите изследвания в сферата на неврологията, описани в книгата на Даниел Голман - „Социалната интелигентност – Нова наука за човешките взаимоотношения”, показват, че дизайнът и цялостното проектиране на нашия мозък го правят силно социализируем, поддатлив на връзка, подобно на Bluetooth-технология за пренос на данни. В резултат на това, чувствата, които произтичат от връзката с хората, с които общуваме и поддържаме социални контакти, оказват голямо влияние върху нашия организъм, благодарение на „галопиращите” хормони, регулиращи биологичните ни системи - от сърцето до имунните клетки. Науката вече може да проследи взаимовръзката между стресовите социални контакти, които изграждаме или поддържаме във времето, с малформацията в работата на определени гени, които регулират имунната ни система.

Всичко това показва голямата важност, роля и влияние на социалните ни взаимоотношения и правилното им структуриране, въз основа на добре управлявани, със стремеж към развитие, умения за социална интелигентност. За пример, социално интелигентните предприемачи са тези, които приемат колегите си такива, каквито са; признават грешките си; широкоскроени са и отворени за нови идеи и перспективи; имат социално самосъзнание; любопитни и любознателни са – не правят прибързани решения; преценяват, въз основа на справедливостта; чувствителни са към чувствата и нуждите на останалите; честни са към себе си и останалите; интересуват се от “нормите на човешките взаимоотношения”; адаптивни са в различна социална обстановка. В резултат на прилагането на този комплекс от поведенчески модели мениджърите повлияват положително върху цялостната организационната култура и поведение в организацията.

Тайната в умението да се „свързваме“ социално по успешен начин с останалите се крие в постоянното изграждане и трениране на тези умения в реална среда и разчитането на различните социални ситуации, в които изпадаме, отговаряйки си успешно на въпросите „Какво се случва около нас?“ и „Какви са интересите, нуждите, чувствата и вероятностните намерения на другите, с които се намираме в определени взаимоотношения към даден момент?“. Без значение от конкретиката на ситуацията обаче, уважението, приемането и оценяването на приноса на екипа на работното място представляват добра гаранция, че в замяна може да очакваме да получим същото.

Социално интелигентните мениджъри работят и върху изграждането на умения, особено при воденето на преговори, при които се стремят да акцентират върху положителното, да избягват категоризацията и догматизирането, „да приемат да не приемат“ нечие мнение или позиция, вместо да оспорят или критикуван неговата състоятелност, да прецизират внимателно думите и позициите си и да акцентират върху еднаквостите и общите неща, вместо върху разликите и несъответствията – в начините на мислене, комуникация и/или поведение. Ефектът от изграждането и прилагането на тези умения се проявява най-добре в сфера на работа, включваща полагането на емоционален труд², какъвто е на лице в бизнес-организации в сферата на услугите. Емоционалният труд изисква високо ниво на самоконтрол и организация, а липсата на умения за социална интелигентност може да доведе до проблеми в личен и професионален план за заетите и тяхната съвместна работа, включително рефлектирайки и върху качеството на предоставяните услуги и отношението спрямо клиентите.

² Концепция развита от Hochschild през 1983г. на база изследвания в организации от сектора на услугите.

6. Приложение и практическа насоченост в мениджмънта

Що се отнася до рефлексии на нивата на емоционална и социална интелигентност върху цялостното представяне в работния – управленски и оперативен процес, Даниел Голман заявява, че: *“Може би най-голяма изненада за мен бе влиянието на концепцията за емоционалната интелигентност върху света на бизнеса, и в частност върху ролята ѝ за лидерството и кариерното развитие”*. И наистина, първоначалната практическа насоченост на емоционалната интелигентност Голман вижда върху развитието на училищни програми за емоционално и социално интелигентно учене, където повече от 50% от децата, преминали през подобни програми, показват завишени резултати в изпитите, а проявите на отклоняващо се поведение спадат с над 28%.

Но каква е почудата за Голман, когато се оказва, че концепцията за емоционалната интелигентност се възприема изключително успешно от бизнеса, а изследванията показват, че тя носи по-голямо отражение за успеха в мениджмънта, дори и от нивото на IQ-коефициента. Като най-добра съпоставка в случая обаче, макар и до някъде абстрактна, може да послужи изказването на управителя на голяма фирма за наемане на експертен и ръководен персонал в САЩ, а именно: *„Изпълнителните директори биват наемани заради интелекта и бизнес-експертизата си, но биват уволнявани заради липсата на достатъчно висока емоционална интелигентност.”* И наистина, проучванията, които са детайлно описани в книгата *“Да работим с емоционална интелигентност”* на Д. Голман, показват, че IQ резултатите предзказват с изключителна точност дали даден служител може да се справи с когнитивните задачи, които дадена позиция изисква като реализация, но IQ бледнее тогава, когато трябва да се прогнозира кой, сред група от талантиливи и способни кандидати, в интелектуално- изискваща професия, ще се превърне в най-добрия лидер.

Други от описаните изследвания, касаещи кариерния успех, показват, че IQ играе ключова роля за успеха при намирането на подходяща заетост – повече от 20-25%, докато EQ може да увеличи производствените способности с повече от 20%, с което да допринесе за по-добрите резултати и кариерното израстване в организацията. Данните се потвърждават и от мнението на топ-мениджмънта. Сред запитване, отправено до 181 ръководни кадри от 121 организации по целия свят, 67% от способностите, окачествени от мениджърите като основоопределящи за успешното представяне в работна среда, са свързани с уменията за емоционална интелигентност. Анализирани са и данни от 40 различни корпорации, които сочат, че при различаването на служителите с най-високи резултати от тези със средни, уменията за емоционална интелигентност се посочват като 2 пъти по-важни за постигането на отлични резултати, в сравнение с IQ или наличната експертиза.

Още по-красноречив се оказва размерът на „пропуснатите ползи“ от недостатъчно развитото ниво на умения за емоционална интелигентност у служителите. Според изследване, загубите в производителност за американската икономика годишно се изчисляват на между 5,6 и 16,8 милиарда долара. Секторите на бизнеса, където пък се констатират най-много ползи са: наемането, кариерното развитие, комуникацията и екипното взаимодействие. Що се отнася до наемането, залага се по-скоро на измерване на капацитета за развитие на уменията за емоционална интелигентност у служителите, които в последствие биха могли да имат основоопределящо значение за средата за работа в екипа и цялостното ниво на показаните резултати. Кариерното развитие, в аспекта на надграждането на уменията за емоционална и социална интелигентност сред служителите и мениджмънта, може да се състои на всяко равнище в организацията, но трябва да се подготвя, въз основа на конкретните специфики – личностни и екипни, да бъде част от целенасочена стратегия и да бъде реализирано, посредством насърчаването на съпътстващи мерки за самоосъвършенстване на обучаващите се. Относно вътрешноорганизационната комуникация, този основен стълб в социалните умения разширява своята роля в днешния глобализиращ се свят и съвременните изисквания на динамичната бизнес среда. Но дори и в миналото, уменията за разпознаване на комуникационните

сигнали е било важно средство за създаването на връзки, изграждането на йерархични структури и подпомагането на кооперативните усилия във всяко едно отношение. И днес правилата на играта остават същите – онези, които най-умело могат да събират и анализират информация по вербален и невербален път за другите, това което другите правят или се очаква да направят, притежават конкурентно предимство в борбата за оцеляване и благоденствие. Защото не толкова информацията, колкото правилното ѝ комуникиране и разбиране в контекста на дадена среда и отношения, се явяват решаващи за изхода на много от ситуациите в бизнеса.

5. Заключение

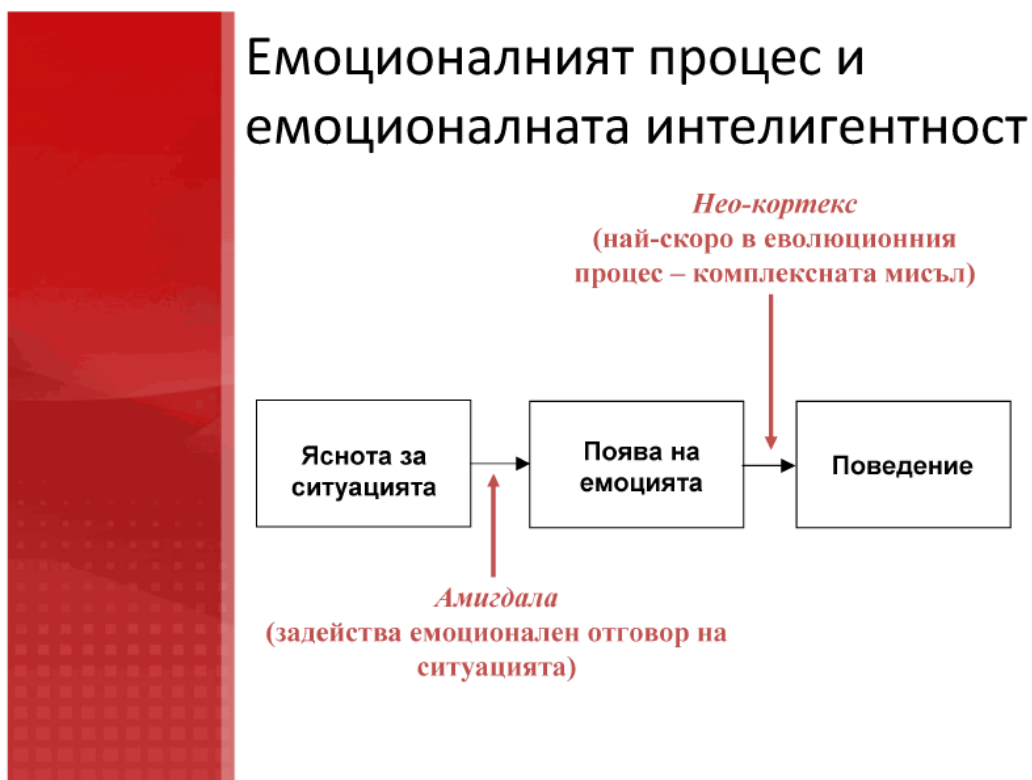
Концепциите за емоционалната и социална интелигентност набират все по-голяма сила в практиката – във всички сфери на бизнеса, от наемането и обучението, през кариерното развитие, екипната ефективност и продуктивност, до цялостното представяне на организацията. Въпреки това, не бива да се „превъзнася“ значението на тези концепции, чиито успех в практиката зависи изцяло от това до колко ефективно ще бъде насочен потенциалът им в правилната посока и осъзнат като инструмент за влияние и въздействие. Но преди всичко – за хармонично и балансирано управление на емоциите и взаимоотношенията ни.

Настрана от своята актуалност, със сигурност това не е просто поредната теория, за която е „модерно“ да се говори и пише (макар и публикациите да растат лавинообразно). Още Аристотел споменава за *“рядкото умение да бъдеш гневен на правилния човек, в правилна степен, в правилното време, с правилната цел, и по правилния начин”*, а Дарвин работи върху *“значението на емоционалното изразяване за оцеляването на видовете и тяхната адаптация”*. И за разлика от станалите популярни в последните години четива за „разбулените тайни и стратегии към постигане на успеха в бизнеса“, Карнеги и Голман не ни карат да мислим, че е достатъчно да прелистим през страниците на техните книги, за да усвоим тънкостите на емоционалната и

социална интелигентност. Напротив, подходът е проактивен, базиран на успешни примери от практиката, а стилът по-скоро увлекателен, стимулиращ самоопознаването, отколкото назидателен и монотонен.

Такава е и моята рефлексия върху съдържателния анализ на техните трудове, препоръчителни за всеки бъдещ социално отговорен бизнес-лидер. Защото не е ли именно въпрос за корпоративна отговорност изграждането на социален капитал, посредством развитието на умения за емоционално и социално интелигентно управление на бизнес организации и процеси и ако да, не е ли вече неактуален въпросът за необходимостта от корпоративна социална отговорност в бизнеса като нещо, подлежащо на дебат, така както се сложи точка на спора относно избора между емоция и „разум“ при вземането на решения, благодарение на изследванията на Даниел Голман. Тема, която отваря поле за бъдещи коментари и допълнителни специализирани анализи, каквито ще бъдат в дневния ред на експертите и за напред.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1:



ПРИЛОЖЕНИЕ 2:



Използвани източници:

- Daniel GOLEMAN, „*Emotional Intelligence*”.
- Daniel GOLEMAN, „*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*”.
- Daniel GOLEMAN, „*Social Intelligence: The New Science of Social Relationships*”.
- Dale CARNEGIE, „*Leadership Mastery: How to Challenge Yourself and Others to Greatness*”.
- Dale CARNEGIE, „*How to Win Friends and Influence People*”.