

Эмоциональный интеллект руководителя

*Хлевная Елена Анатольевна, кандидат экономических и психологических наук
основатель международного центра «Креативные технологии консалтинга»*

Эксперты в области управления называют сильный эмоциональный интеллект весомым и недооцененным преимуществом руководителя. Почему он так важен для управления? И как его развить?

В чем суть EI?

Термин «эмоциональный интеллект» (от англ. emotional intelligence, EI) был введен в научный обиход в 1990 году профессорами Йельского университета. Первую статью под названием «Эмоциональный интеллект» опубликовали Питер Саловей и Джек Майер, позднее к ним присоединился Дэвид Карузо. До сих пор эти трое — лидеры в научном исследовании данной проблематики.

Согласно их определению, эмоциональный интеллект — это когнитивная способность перерабатывать информацию, которая содержится в эмоциях.

Четыре главные ветви

Эмоциональный интеллект состоит из четырех направлений, или ветвей, как называют их основатели.

Первая ветвь — это **идентификация эмоций, или распознавание**. Когда человек распознает эмоцию, он называет ее. В этом контексте очень важен понятийный аппарат, который формируется с детства. Я видела, как в швейцарских школах развивают эмоциональный интеллект. Они начинают с того, что учат «азбуку эмоций», то есть учатся распознавать и различать эмоции. «Это переживание называется радостью», «А это — восторг. Какие тонкие отличия существуют между радостью и восторгом?», «Как проявляется доверие?».

Вторая ветвь — это **использование эмоций в решении задач**. Здесь, с точки зрения исследователей, не существует эмоций позитивных и негативных, хотя мы привыкли их так разделять в повседневной жизни. Например, с детского возраста нам говорят, что злиться — это плохо, печалиться — неприлично. Но исследователи считают, что каждая из эмоций несет функциональную нагрузку, помогает в решении конкретных задач. Например, такие эмоции, как грусть, печаль, помогают человеку сосредоточиться.

В Йельском университете проводили такой эксперимент: одной группе показывали грустные фильмы, а другой — комедии. После того как они уже находились в состоянии грусти и радости, им дали на проверку документы, в которые специально были внесены ошибки. Группа, которая была в состоянии грусти, нашла существенно больше ошибок, чем та, которая находилась в состоянии радости. То есть грусть способствует аналитической работе. Те детали, которые вы увидите в состоянии печали, вы, скорее всего, не заметите в радости. А радость хороша, например, для мозгового штурма, поиска креативных решений.

Руководитель с высокоразвитым эмоциональным интеллектом способен понимать, какая эмоция помогает в решении конкретной задачи, а какая — мешает. К примеру, когда зол и понимает это, человек может задать себе следующий вопрос: «Для какой задачи эта эмоция может быть мне полезна?» Если эта задача есть в списке актуальных вопросов, возможно, стоит отложить все другие дела и начать делать то, чем наиболее продуктивно заниматься в этом состоянии.

Третья ветвь — это **анализ и понимание причин возникновения эмоций**. Из-за чего данная эмоция возникла? На что она сменится? Если человек переживает определенное состояние, каким будет следующее переживание?

Это помогает в решении многих конфликтов, как внутренних, так и межличностных. И кстати говоря, это очень важно учитывать учителям. Например, если учитель математики приходит на урок и видит, что дети после физкультуры в состоянии восторга и возбуждения, он должен понимать, каким будет качество выполнения контрольной работы.

Четвертая ветвь — это **управление эмоциями и их контроль**. Мы говорим о сознательной регуляции эмоций, когда человек может регулировать эмоциональные состояния. По мере овладения этим навыком человек развивает эмоциональную гибкость. Например, он может снизить степень гнева, когда это мешает работе, уйти от состояния восторженности, если необходимо сосредоточиться.

Эмоции в работе

Сильный «эмоциональный интеллект» — серьезное конкурентное преимущество руководителя в его профессиональной деятельности. Чем эффективнее руководитель, тем лучше он взаимодействует с эмоциями своих сотрудников. Скажем, приходит к директору учитель, который разозлился на ученика. «Этот ужасный Иванов ...» Какая типичная реакция руководителя? Часто руководитель в этой ситуации пытается быть спокойным: «Успокойтесь, давайте попробуем разобраться без эмоций. В чем суть?» А если у директора высоко развит эмоциональный интеллект, он чувствует состояние сотрудника и проявляет эмпатию, сопереживание. И тогда появляется шанс вместе найти решение проблемы.

Эмоции могут быть ресурсом в любой сфере. Например, в области мотивирования, в сфере решения профессиональных задач. Если директор школы учитывает эмоциональный аспект взаимодействия, он лучше поставит задачу и задачи будут решаться более эффективно. Так, в состоянии грусти сотрудник может выполнять работу с документами.

А что если у руководителя есть эмоциональные проблемы — высокая тревожность, неуверенность в себе, боязнь публичных выступлений, страх перед различными ситуациями? Не надо думать, что этого никто не замечает, это не так. Это считается сотрудниками, причем на подсознательном уровне. Не нужно стараться это скрыть, наоборот, надо это озвучить: да, это есть, и я волнуюсь по этому поводу.

Развитие эмоционального интеллекта помогает найти внутренние резервы и справиться с подобными проблемами.

Как развивать?

Предположим, вы решили развивать эмоциональный интеллект. С чего начинать? С развития понятийного аппарата, тренировки в различении эмоций и оттенков эмоций. С этой целью можно называть эмоции, обсуждать их с кем-то или хотя бы анализировать причины их возникновения про себя.

Есть хорошее упражнение «Дневник эмоций». Вы ставите будильник с интервалом в два часа. Будильник звонит, и вы выбираете из списка возможных эмоций ту, которую чувствовали перед звонком будильника. Вы просто ее отмечаете, фиксируете. Таким образом, вы учитесь фокусироваться на эмоциональных состояниях, и у вас усиливается способность определять их. Хорошо бы также задумываться над причинами, задавать себе вопрос: из-за чего у меня возникла та или иная эмоция? Особенно после ярких эмоциональных всплесков. Ничего не предвещало беды, а я вдруг сорвался и накричал на кого-то. Почему? Возможно, была задета какая-то значимая ценность?

Для регуляции эмоций мы можем использовать как внешние стимулы, так и внутренние. Например, музыку. Мы все подвержены ее влиянию и знаем, что любая мелодия вводит нас в определенное состояние. Я советую отслеживать, какая музыка на вас влияет, подбирать для себя мелодии, вызывающие то или иное состояние души.

По такому же принципу можно собрать копилку ценных воспоминаний.

Есть такой термин — «эмоциональная скрепка». Например, вы испытывали состояние безмятежности, когда гуляли по берегу моря. Запомните это воспоминание.

Создайте себе копилку, где есть воспоминания злости, радости, доверия, восхищения, и «заглядывайте» в нее, когда вам нужно погрузить себя в то или иное состояние.

Понимать, какие эмоции полезны для конкретных задач, и использовать это знание можно научиться довольно быстро. А вот для того, чтобы овладеть искусством управления эмоциями, требуются регулярные занятия в течение длительного времени. Здесь могут помочь тренинги эмоционального интеллекта. В развитии эмоционального интеллекта оптимально чередовать самостоятельную работу и прохождение соответствующих тренингов.

Для самостоятельной работы я рекомендую книгу, которую написали Питер Саловей и Дэвид Карузо «Эмоциональный интеллект руководителя».

Главное, не останавливаться. Это процесс, где нет предела совершенству. Другое дело, когда человек овладевает базовыми навыками, он может далее развиваться сам, без помощи специалистов.



Отзывы экспертов

«Я встречала информацию о том, что успех организации на 80% зависит от развитости эмоционального интеллекта руководителя. Хотелось на зуб попробовать этот ЭИ. Теперь буду знать, с чего начать».

«Я проводила в своей школе тренинги для учителей по эмоциональному интеллекту. Самая полезная информация была про способность рептильного мозга реагировать на стресс. Когда мой сотрудник понимает, почему он пугается, „столбенеет“, кричит или ничего не слышит в стрессовой ситуации, он наполовину решает проблему. А если еще и получает совет, как ему преодолеть свое волнение и вести себя в данной ситуации, — это особенно ценно».

«Удивительно, что развитию эмоционального интеллекта и его грамотному использованию сейчас учат. Раньше умение чувствовать людей и использовать свои эмоции на благо работы называлось даром. А директора школы, который обладал таким качеством, называли руководителем от Бога. Сейчас каждому человеку доступна информация по формированию и развитию EI благодаря современным учебникам по психологии, менеджменту и этой статье в том числе. Думаю, текст будет очень полезен каждому коллеге, который хочет быть по-настоящему хорошим руководителем».

«Считаю, что только из статьи многие руководители узнают о понятии „эмоциональный интеллект“, хотя наверняка на практике очень часто его используют, а вот как правильно его использовать для эффективного руководства, в статье очень доступно изложено».



<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2019

© Директор школы №6 (239), 2019