Реферат на тему:

“**ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ЛИДЕРА**”

Влияние эмоций на жизнь человека неоспоримо.

Невозможно их также исключить и из деловой сферы. Разные деловые культуры адаптируют эмоции в деловую сферу по-разному. В некоторых (американский тип) они разведены, в некоторых (российский тип) глубоко проникают друг в друга.

Эмоции современного человека находятся под влиянием внешней среды: гиперинформационное пространство, мировые кризисы, войны или теракты, трудности на работе, угроза потери работы, денег, жизни. Как грамотно контролировать свои эмоции в таких ситуациях? Насколько человек вообще может их контролировать? Как возможно использовать собственные эмоции «для дела»? Насколько современный менеджер может позволить себе быть эмоциональным? И наконец, что такое эмоциональная компетенция? На эти вопросы автор ответит в данной статье.

**СТРУКТУРА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

Компетенция (от лат. competere — соответствовать, подходить) — способность специалиста (руководителя) решать определенный класс управленческих задач, соответствовать занимаемой должности. Когда мы говорим об эмоциональной компетенции, мы должны обратиться к понятию «эмоциональный интеллект», появившемуся как термин EQ в сравнении с IQ в 1995 г. после публикации работы Даниэля Гоулмана «Эмоциональный интеллект». Конечно, навыки здравого смысла, умение практически анализировать ситуацию, не делать поспешных выводов и мудро относиться к проблемам составляли перечень достоинств руководителя и раньше. Однако как измеряемая величина это понятие было сформулировано только в 1990-х гг.

**Историческая справка возникновения понятия «эмоциональный интеллект»**

1937 г. Роберт Торндайк написал о социальном интеллекте.

1940 г. Дэвид Векслер написал об интеллектуальных и неинтеллектуальных компонентах (аффективные, личностные и социальные факторы).

1983 г. Горвард Гарднер написал о множественном интеллекте (внутриличностные и межличностные интеллекты).

1990 г. Джон Майер и Питер Салоуэй придумали термин ЭИ, начали исследовательскую программу по измерению ЭИ.

1995 г. Даниель Гоулман опубликовал книгу «Эмоциональный интеллект».

В этой связи интересно обращение многих американских исследователей к феномену нестандартного руководителя — человека выдающихся способностей, который мыслит творчески и руководит эмоционально. Представление о «железном менеджере», бесстрастно принимающем информацию и холодно отдающем приказы, перестало быть актуальным.

В России, которая осваивает деловой этикет только последние 10–15 лет, представление о настоящем руководителе, лидере только формируется. Соревнование выигрывают нестандартно мыслящие, эмоциональные, «живые» люди, увлеченные своим делом. Именно такого менеджера хотят видеть у себя в качестве руководителя многие корпорации. Энергия, здравый смысл, оптимизм, харизматичность — такие качества присущи человеку, способному стать «менеджером» своих эмоций, вписать в лидерские компетенции еще одну — эмоциональную.

Давайте рассмотрим структуру эмоционального интеллекта, как ее представляют современные исследователи (в частности, Рэвен Бар-Он1).

1. Внутриличностная сфера: самоанализ; ассертивность; независимость; самоуважение; самореализация.

2. Межличностная сфера: эмпатия; социальная ответственность.

3. Сфера приспособляемости (адаптивность): понимание (адекватная оценка) действительности; гибкость; умение решать проблемы.

4. Сфера умения справиться со стрессом: переносимость стресса; контроль над импульсами.

5. Сфера общего настроения: оптимизм; счастье.

**Почему эмоциональный интеллект необходимо развивать?**

Как мы видим, эмоциональный интеллект — это система жизненных навыков, необходимых любому человеку. К данной сфере относятся не только здравый смысл и контроль над своими эмоциями, но и определенная чувствительность, умение ощущать обстановку, справляться со стрессом, принимать верные решения, руководствуясь рациональными соображениями и интуицией, грамотно строить отношения с окружающими, находить выгодные для себя компромиссы и управлять своими импульсивными порывами.

Когда эти аспекты личности не развиты, интеллектуальный коэффициент не поможет, а общаться с таким человеком будет очень тяжело.

Мы уже говорили об эмоциональности русской деловой культуры. Она не внешняя, как у испанцев или итальянцев, а внутренняя, глубинная, связанная, с одной стороны, с творческим характером, а с другой — с неумением разделить личные и деловые связи. Эмоциональное подавление или неумение справиться с эмоциональным состоянием ведет к желанию снять напряжение посредством алкоголя или, скажем, быстрой и небезопасной езды на машине.

Обучение и развитие эмоциональной компетенции в России необходимо проводить еще в школе. Эмоциональный интеллект, в отличие от IQ, можно и нужно развивать, причем как самостоятельно, так и с помощью специальных тренингов, работы с коучем, психологом. Кроме того, с возрастом EQ сам по себе возрастает. Недаром мы говорим о подростках как о наиболее эмоционально неразвитых. Однако если человек не наделен достаточным уровнем IQ, он не только не сможет увидеть проблемы недостаточности своего EQ, но и не сможет его эффективно повысить.

**Эмоциональный интеллект и лидерство в различных деловых культурах**

Для руководителя общение со своими эмоциями «на ты» необходимо по статусу. Некоторые типы руководителей, воспитанные американской или европейской культурой, решают эту задачу, полностью разделяя эмоциональный и результативный практический подход к бизнесу.

Говоря об американском стиле руководства, стоит подчеркнуть его неэмоциональность. Внешне он выглядит как приветливый и открытый, однако ориентирован на один критерий успеха — результат. Это делает вмешательство эмоций бесполезным, невыгодным и даже неуместным («Ничего личного — просто бизнес»). Результат или есть, или его нет. В этом процессе достижения цели наша отговорка «старался, но не получилось», «сделал, но отчасти», «очень хотел, но опоздал» не берется в расчет. Лидер, воспитанный американской культурой, ведом успехом, выгодой и интересами дела. Он может помочь по чьей-либо просьбе «невыгодному» для себя клиенту только в одном случае: если в будущем этот клиент станет «выгодным». Однако и в этом случае его помощь не будет выходить за рамки возможного. В «американском» случае общее настроение остается на подъеме, если результат достигнут. Американцев интересует все новое: новые формулы успеха, удивительные достижения, все самое-самое.

В отличие от своих американских коллег европейские менеджеры по шкале эмоциональной компетенции стоят на порядок ближе к россиянам. Они видят высокую эмоциональность российского персонала, но не понимают, почему россияне не работают со своими эмоциями. Когда менеджер эмоционально некомпетентен, это неминуемо вызывает проблемы в общении. Они могут касаться отношений с коллегами или начальством, внутреннего ощущения собственной бесполезности, возникновения страхов, стрессов, неудовлетворенности.

Работая руководителем по персоналу предприятий с участием иностранного капитала, я часто сталкивалась с главным моментом непонимания двух деловых культур. Иностранные менеджеры пытались через критику «исправить» российский подход к делу, а русские коллеги не выносили критики, замыкались и обижались вплоть до саботажа на рабочем месте.

Рассмотрим «немецкий» способ общения со своими эмоциями. Немецкие менеджеры, так же как их американские коллеги, разделяют дело и личность. Причем учат их этому в школе. Они не идентифицируют себя с процессом работы, умеют «отстроиться» от него и проанализировать свою работу спокойно и без эмоций. Более того, критику они считают способом улучшения работы. Мы часто считаем, что, критикуя нашу работу, критикуют нас самих. В России, где эмоциональная составляющая касается общения, коллективного решения вопросов («соборность»), уважения к человеку и его «стараниям», а не результатов, западный подход, нацеленный на результат, приживается с трудом. Легко обижающиеся российские менеджеры реагируют на критику не с благодарностью, как этого от них ожидают иностранные коллеги, а с обидой. Конфликт происходит из-за неумения оценить реальную ситуацию, переключиться с себя на анализ дела, в результате стать не просто нанятым работником, а членом команды, выполняющим общую задачу.

Для устранения реакции личной обиды на критику необходимо развивать способность эмоционального самоанализа.

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ САМОАНАЛИЗ**

Эмоциональный самоанализ — регулярная или ситуативная оценка своего поведения и реакции на него окружающих. Случаи положительной реакции рекомендуется запомнить и поддерживать собственное поведение в таком ключе, а отрицательную реакцию заметить и стараться не вызывать ее более.

Мои европейские коллеги, которым, кстати, приходилось в России не легче, чем самим россиянам (чужая культура, давление заграничного руководства, отсутствие ожидаемого результата) работали со своей эмоциональной сферой именно таким образом. Помогал также регулярный коучинг со специалистом, который понимает обе культуры. На выработку в себе привычки анализировать свои эмоции и опирается эмоциональный интеллект. Когда человек понимает, откуда «произрастают» его чувства, он может сам себе давать в них отчет и контролировать их.

Для лучшего восприятия критики мы на заводе придумали свою форму общения с менеджерами, начинающуюся с похвалы. Каждого сотрудника, управленческое поведение которого необходимо было изменить, на производственном совещании хвалили, говорили о позитивных результатах, исправленных ошибках и потом добавляли замечание. С точки зрения европейского менедж мента такая критика — «полный нонсенс», но в наших русских условиях — необходимое нововведение.

Обида на критику — инфантильная позиция, связанная с нашим общим прошлым. Мы никогда не воспитывали в себе ответственность за собственную жизнь, а передавали эту задачу государству.

Результат — слабо развитые само уважение и ассертивность, неспособность неэмоционально отстаивать собственную позицию.

Элементарный эмоциональный самоанализ — это также и знакомство с собой (определение собственных «болевых точек» и принятие их как составляющих своей личности). Все люди склонны периодически злиться, разочаровываться, раздражаться, но далеко не все знают себя, осознают свои эмоции, понимают, чем они вызваны, и не перекладывают ответственность за них на окружающих. На эмоциональном самоанализе строятся умение реально воспринимать события и справляться со стрессами, а также отвечать за себя и других людей. Лидер, который не понимает, что с ним происходит, не в состоянии взять ответственность за события и подчиненных.

**Ассертивность как способность выражать собственное мнение**

Из моих многолетних наблюдений можно заключить следующее: в России оказываются те западные специалисты, которые тяготеют к более эмоциональному восприятию действительности.

Наши менеджеры, с одной стороны, готовы работать «за идею», о чем они часто говорят на тренингах, а с другой — хотят быстро получить награду за свои труды, не замечая, выполнено ли первое условие бизнеса — эффективное достижение результата. Однако даже доброжелательно настроенные европейцы удивляются русскому разгильдяйству в сфере эмоций. Для них удовлетворение работой напрямую связано с реализацией задач, поставленных фирмой, достижением цели. В нашей же культуре это состояние связано с отношением начальства и коллег, домашними проблемами, здоровьем. Личная и рабочая сферы тесно переплетены. Похвалили или нет, поругали при всех, косо посмотрели, не повысили заработную плату, критиковали прилюдно — все это повод для недовольства, страхов и одновременно пробел в воспитании эмоциональной компетентности.

Даже при начинающей зарождаться обиде психологи (и я к ним присоединяюсь) рекомендуют сразу прояснить ситуацию. Желательно использовать еще одну черту эмоционального интеллекта — ассертивность (умение выражать свои чувства). В российской культуре роль заменителя и средства выражения эмоций играет сленг. Однако важной частью ассертивности является способность ясно высказать свои убеждения и мысли (защищать свое мнение, несмотря на противостояние противоположной стороны, даже если это эмоционально тяжело), быть в состоянии бороться за свои права (не позволять себя эксплуатировать, донимать и использовать). Ассертивность предполагает, что человек выказывает свои чувства без агрессии, не показывает своего превосходства над собеседником, но при этом твердо придерживается собственной линии. Для наших сотрудников впадать в эмоциональные состояния на работе или «доживать» домашние или семейные конфликты в офисе является нормой. Для западного менталитета собственное эмоциональное состояние стоит после деловой активности или служит ей, но никак не мешает. Умение спокойно аргументировать, не уходить от выбранного пути, не замалчивать свою точку зрения у наших специалистов встречается нечасто. Сказывается традиция прятаться за сильного, избегать конфликтов.

Однако правильно построенная аргументация не ведет к конфликту. Ассертивность ни в коем случае нельзя путать с агрессивностью или обидой. Агрессивность — это нападение, а ассертивность — отстаивание собственной позиции с учетом чувств и мнений других людей, в том числе и вышестоящих. Агрессивностью тоже можно добиться многого, но агрессивных людей избегают и недолюбливают, людей же, обладающих ассертивностью, уважают и считаются с их мнением. Ассертивность может предполагать какой-либо компромисс между мнениями двух людей, и в любом случае она строится на доводах рассудка и доказательствах своей правоты без ущемления мнения противоположной стороны. Умение отстаивать свои принципы в совокупности с независимостью (не путать с анархией) является важной ступенью менеджерского мастерства.

**Независимость, самоуважение и самореализация как три необходимые ступени ЭИ**

Независимость — это навык управлять собой, самостоятельно контролировать свои чувства, мнения и поступки, не полагаться ни на кого при принятии решения. Независимость не связана с анархий и неподчинением решению вышестоящего. Скорее, это умение отделять свою точку зрения от влияния окружающих, что не исключает умения советоваться, уважать и воспринимать чужое мнение. В своих решениях независимые люди опираются на уверенность в себе, собственную внутреннюю силу и опыт. Интересно предложение американских специалистов, которые советуют выделять нестандартно мыслящих личностей в отдельную группу, не связанную с остальными сотрудниками предприятия, чтобы не вносить диссонанс в отрегулированное и дисциплинированное поведение общей массы.

Самоуважение (и в результате самооценка) человека строится на количестве его «успехов», принятых правильных собственных решений.

Уважение к собственной личности не связано с самолюбованием или потаканием своим негативным проявлениям. Скорее, это продолжение работы над собой и навык принимать себя таким, какой ты есть, т.е. знание обо всех своих положительных и отрицательных чертах, умение на основе своих плюсов выстроить для себя перспективы и возможности. При этом не следует осуждать себя за недостатки — надо работать над их улучшением. От самоуважения напрямую зависят чувство уверенности в себе, самостоятельность и грамотная самооценка.

Самоуважение предполагает видение всех своих недостатков и при этом не допускает сравнения себя с другими с перевесом в «лучше» или «хуже». Человек, наделенный самоуважением, признает, что другие люди также обладают этим качеством, и уважает их.

Бывает, менеджер под влиянием общественных стандартов или давления со стороны руководства ставит перед собой или отделом недостижимые цели. Нереальные планы или трудновыполнимые цели чреваты психологическими срывами и, как следствие, самобичеванием. Если мы говорим о менеджерах или управляющем звене, то здесь необходимо правильно воспринимать не только собственные, но и возможности подчиненных, ситуацию, обстановку и другие параметры, которые мы называем внешней и внутренней средой.

Если внутренней средой считать собственный внутренний мир, то умение навести в нем порядок также считается важной компетенцией каждого как «менеджера» собственной жизни. В затруднительных ситуациях человек обращается за помощью к психологу или коучу. На рабочем месте коучем для своих подчиненных является любой руководитель.

Еще раз обратим внимание на то, какие средства мы используем для самореализации и какие области: семью или работу, хобби или карьеру.

Менее эмоциональная сильная половина человечества выбирает путь самореализации и не переживает из-за того, что другие возможности остаются нереализованными. Женщинам, как правило, знакомо чувство вины за невыполненные семейные обязательства, за редкие встречи с домашними. В этом случае эмоциональная компетенция состоит в урегулировании конфликта «дом — работа» с помощью планирования времени или распределения домашних обязанностей.

Главное — исключить из этого процесса самобичевание. Ведь реализация своего потенциала не связана напрямую с необходимостью зарабатывать деньги или получить определенный статус.

Самореализация — это способность умело распоряжаться тем, что нам дано. Для менеджера важно решить, является ли она приоритетом. Самореализация позволяет вести осмысленную, богатую приятными событиями и полную жизнь в любой сфере. Человек, который стремится раскрыть свой потенциал, может постепенно реализовывать себя в течение всей жизни, получая от этого удовольствие. Развитие собственных талантов порождает дополнительную энергию для самосовершенствования и достижения успеха.

Именно здесь находятся корни нематериальной мотивации — мотивации самореализации личности. Если доходчиво объяснить сотруднику, как его самореализация связана с карьерой, работой, будущим то материальное вознаграждение не будет первым в списке целей.

**Межличностная сфера ЭИ, адекватная оценка действительности**

Мы рассмотрели личностные функции ЭИ — эмоциональный анализ, ассертивность, самооценку, независимость, самореализацию. Во взаимоотношении с внешней средой человек встречается и с необходимостью понимать чувства других людей.

Эмпатия — это умение понимать чувства других людей, «смотреть на мир глазами другого», видеть причины различных поступков. Научиться эмпатии — значит научиться понимать скрытые подтексты в заявлениях других людей, улавливать эмоции окружающих и строить диалог, опираясь на эти знания. Это также и искусство руководителя понимать настрой подчиненных и умело вести их к цели. Важно не путать эмпатию с сочувствием, любезностью или слепым признанием точки зрения собеседника. Сочувствие ставит человека как бы выше собеседника. Любезность — это умение говорить комплименты. Эмпатия предполагает обращение к чувствам человека. Менеджеры, обладающие эмпатией, совершенно не обязательно принимают точку зрения сотрудника — они просто признают возможность существования не только своего мнения и готовы уважать чувства и мысли других людей. В этом смысле эмпатия обязательно должна сочетаться с ассертивностью.

В ситуации отсутствия эмпатии как компетенции руководителя на предприятии необходимо привлечь стороннюю помощь для налаживания комфортного эмоционального климата в коллективе.

Бар-Он, на чью схему эмоционального интеллекта я опираюсь в данной статье, убрал интеллектуальные, или когнитивные, способности из сферы ЭИ. Однако для анализа своего эмоционального состояния или окружающей реальности когнитивные способности необходимы. Возвращаясь к поиску точки или отрезка, соединяющего разум и чувства, нужно сказать, что анализ эмоций — процесс интеллектуальный. Наши страхи перед миром, с одной стороны, основаны на биологических реакциях самосохранения, а с другой — на опасениях перед изменением привычной окружающей картины. Такая позиция и уберегает нас от опрометчивых поступков и препятствует развитию.

Адекватное понимание реальности — это способность увидеть разницу между своим воображением во взглядах на мир и реально существующей ситуацией. Те, кто умеют правильно оценивать реальность, воспринимают вещи такими, какими они и являются в действительности, не подменяя их своими ожиданиями или страхами. Эти люди опираются на объективные данные и факты, верно их интерпретируют. Они прагматичны и наделены реалистичным взглядом на мир. Адекватный взгляд на действительность предполагает некую внимательную сосредоточенность на окружающих вещах, способность не отвлекаться от внешнего мира и умение анализировать его сигналы.

Для выработки внимательного и сосредоточенного восприятия реальности необходимо внутреннее спокойствие. Его можно достичь и с помощью глубокого дыхания и медитации. Цель этих упражнений — не совершать бессмысленных действий, поступков сгоряча, под влиянием импульсов, дать времени все расставить по местам. В кризисных ситуациях важны гибкость и умение подождать.

Осознание, что страх часто не имеет отношения к реальности, поможет спокойнее реагировать на предложения окружающего мира.

Гибкость — это умение перестраивать свои мысли, действия и чувства сообразно складывающейся ситуации. Люди, обладающие таким качеством, приспосабливаются к действительности и к ее изменяющимся условиям. Если они понимают, что сделали ошибку, то признают ее и меняют свое поведение. Это не признак непостоянства: они опираются на факты, события, новую информацию.

Такие люди признают точку зрения окружающих, открыты для новаторства и свежих идей.

**ПРОБЛЕМА ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ?**

Чтобы снизить страх перед изменениями и проблемами окружающей действительности, психологи советуют вместо слова «проблема» использовать «возможность». Трудности закаляют, а умение решать проблемы повышает собственную самооценку и уверенность в себе. Проблемы — это часть нашей жизни. Люди, постоянно прячущиеся от них, чувствуют себя загнанными, испытывают стресс и теряют уверенность в себе. Ключ к решению проблемы — отстраненность от ее «очага». Умение решать проблемы является важной компетенцией менеджера.

Известны так называемые «трабл шутеры» («решатели» проблем). Обычно в критический момент они решают конкретные задачи предприятия. Как они действуют? Сначала они наблюдают за ходом событий и вникают в суть дела (вспомним о концентрации и внимании). Затем они говорят о том, где кроется проблема. Почему им легче, чем самим непосредственным участникам? Их способность видеть только назревающую или уже имеющуюся сложность не окрашена эмоциями участника.

При решении важной проблемы нужно дать себе время, четко сформулировать ее, развить и воплотить план по эффективному решению.

Люди, умеющие решать проблемы, не боятся смотреть в глаза неприятностям, они собраны и методичны в своих действиях.

Психологи установили, что у оптимистичных людей больше шансов выйти победителями из любой стрессовой ситуации, поскольку они считают неудачи в жизни временными, преходящими, видят в них возможности для дальнейшего развития. Они смотрят на них как на отдельные ситуации, а не как на злой рок, преследующий их, не берут на себя всю вину за события, а рассматривают и внешние причины. Несчастливые люди склонны к депрессиям, вечно чем-то недовольны, ничто у них не вызывает чистой радости.

Доказано, что счастье не зависит от богатства (если речь, конечно, не идет о крайней нищете, когда просто нечего есть и негде жить) и по большому счету не имеет отношения к внешним факторам. Счастье — это внутреннее состояние человека. Оптимистичный настрой и вера в успех предприятия — необходимая компетенция лидера. Без этого любая компания потерпит крах.