**Эмоциональный интеллект команды и оценка ее деятельности**

Юрий Николаевич Лапыгин, доктор экономических наук, профессор, ректор Владимирского института бизнеса.

Понятие «интеллект» (от лат. intellectus — разумение, понимание, постижение) не имеет однозначного определения, однако признано, что присущий каждому человеку уровень способности пользоваться мыслительными операциями — одна из основополагающих характеристик интеллекта.

Людям творческим, как считают психологи, свойственно дивергентное мышление: осуществляется «веерообразный» поиск решения, что позволяет им найти весьма необычное решение проблемы или предложить множество решений там, где обычный человек может придумать лишь одно или два решения.

Еще в 1912 г. немецкий психолог Вильям Штерн предложил измерять интеллектуальные способности человека с помощью теперь уже широко известного коэффициента IQ. Спустя 83 года Даниел Гоулман произвел настоящий фурор, заявив, что более важную роль, чем IQ, играет коэффициент EQ — эмоциональный показатель интеллекта, поскольку контроль над собственными эмоциями и способность правильно воспринимать чужие чувства характеризуют интеллект точнее, чем способность логически мыслить. Согласно его исследованиям (1998) для эффективности управленческой работы EQ имеет решающее значение — ее успех на 85% определяется этим коэффициентом и только на 15% он определяется с помощью IQ.

Сопоставление зон влияния EQ и IQ приведено в таблице.

Таблица. Зоны влияния EQ и IQ

|  |  |
| --- | --- |
| IQ | EQ |
| Правда | Вера |
| Факты | Чувства |
| Контракты | Контакты |
| Закон | Справедливость |
| Советы себе | Осознанность других |
| Свои выводы | Понимание других |
| Свои знания | Выражение других |
| Говорить | Спрашивать |
| Толкать | Тянуть |

В исследовании Гоулмана подтвердилась мысль о том, что умение слушать и слышать других гораздо важнее умения использовать собственные знания, а умение задавать правильные вопросы гораздо важнее умения давать прямые и четкие указания.

Даниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки утверждают, что понимание роли эмоций в коллективе отличают успешных лидеров от «середнячков» и многие ошибочно воспринимают эмоции как нечто сугубо личное и не поддающееся измерению.

Эмоциональное лидерство мотивирует членов команды и поддерживает в них преданность делу и добросовестное отношение к сотрудничеству. Основанное на управлении по слабым сигналам, улавливаемым эмоциональным лидером, лидерство укрепляет, а не разрушает сплоченность соратников.

Без сомнения, «звездность» лидера и широкий кругозор сопутствуют друг другу. Но при определении соотношения между специальными знаниями и когнитивными способностями лидеров, с одной стороны, и их эмоциональным интеллектом — с другой, установлено, что чем выше был ранг руководителя, тем больше эмоционального интеллекта заложено в фундамент успеха.

Исследования специалистов свидетельствуют о том, что любая группа, даже та, в которой работают поистине выдающиеся профессионалы, будет принимать неадекватные решения, если она разобщена из-за ссор, личного соперничества или амбиций, т.е. группы работают лучше одиночек только тогда, когда демонстрируют высокий эмоциональный интеллект.

Эмоции заразительны. Особенно члены команды внимательно следят за чувствами и поведением своего лидера, поскольку именно руководитель команды задает тон и помогает сформировать ее эмоциональные установки, нормы поведения.

В установлении групповых норм важную роль играют лидеры команд, которые умеют полноценно использовать позитивные эмоции сотрудников и способны создавать команды с высоким эмоциональным интеллектом.

Групповой интеллект требует от команды тех же навыков, что проявляют отдельные индивиды, наделенные высоким эмоциональным интеллектом: самосознания, самоконтроля, социальной чуткости и умения управлять отношениями.

Самоуправление в команде — проявление ответственности каждого ее члена. Чтобы практиковать в команде самоконтроль (особенно если команда не приучена управлять своими эмоциями и привычками), необходим сильный лидер, наделенный высоким эмоциональным интеллектом.

**Оценка эффективности деятельности команды**

В свое время Э. Мейо показал, что главной задачей менеджмента является создание условий, способствующих эффективности работы групп, а модель К. Левина, описывающая поле сил, действующих в группе, позволила представить механизм увеличения эффективности работы команд.

Американский психолог Р. Лайкерт в 60-х годах XX в. установил, что менее успешные менеджеры сконцентрированы на работе, в то время как наиболее успешные сконцентрированы на сотрудниках. По его мнению, эффективная команда имеет следующие характеристики.

Члены группы обладают навыками исполнения всех ролей и функций в группе (как лидерских, так и рядовых), необходимых для взаимодействия в группе.

Группа существует достаточно долго, выстраивая и развивая спокойные рабочие отношения всех членов группы.

Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу.

Отношения членов группы и руководителей имеют высокую степень конфиденциальности, они доверяют друг другу.

Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать гармонично взаимосвязанные цели и ценности.

Чем важнее ценность кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

Члены группы высоко мотивированы общими ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

Любое взаимодействие, принятие решений и т.д. происходят в благоприятной атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение как при оказании помощи, так и при ее получении.

Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы в группе в соответствии с его принципами и практикой, поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

Группа стремится помочь каждому своему члену развить способности и использовать его потенциал.

Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь «невозможного». Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения.

При необходимости члены группы оказывают помощь друг-другу для успешного достижения личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд.

Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

Группа знает ценность «конструктивного конформизма» (подчинения), понимает, когда его использовать и для каких целей.

Члены группы высоко мотивированы взаимодействовать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения целей группы.

Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

Члены группы способны влиять на работу друг друга, гибкость и адаптацию группы.

В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

Руководителя высокоэффективной группы выбирают. Его лидерские способности настолько очевидны, что он проявляет себя как лидер только в неструктурированных ситуациях.

Внутрикомандная эффективность, по мнению американского психолога К. Арджириса, основана на эмоциональном интеллекте членов команды и положительных нормах, к которым он отнес искренность идей и чувств, открытость, экспериментирование, помощь другим быть искренними и открытыми относительно их идей и чувств, помощь другим в экспериментировании, индивидуальность, размышление, заинтересованность, внутреннее обязательство.

Ролевой состав команды как фактор эффективности, установленный М. Белбин, дает представление о том, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была установлена зависимость эффективности группы от профиля команды — от баланса ролей в ней. Состав группы должен соответствовать требованиям задания, для выполнения которого она создана. Однако следует помнить, что человек в команде — это нечто большее, чем просто представитель того или иного типа, выполняющий какую-то задачу.

В целях достижения устойчивой эффективности Белбин рекомендует обеспечивать взаимозаменяемость членов команды в части ролевого состава, что повышает эффективность достижения поставленной цели в условиях изменения и внешней, и внутренней среды команды.

Дж. Хэкман выстроил трехмерную концепцию эффективности группы, основанную на трех критериях и дал расшифровку их содержания.

1. Услуги (продукция), которые должны превосходить существующие стандарты:

учет требований внутренних оценщиков результатов деятельности;

учет требований внешних потребителей.

2. Групповая поддержка:

бесконфликтные коммуникации;

доверие друг к другу.

3. Потребности членов группы:

учет потребностей членов группы;

удовлетворение потребностей членов группы.

Когда речь идет о стандартах оценки результатов деятельности команды, то необходимо основываться на требованиях, предъявляемых как внутренними контролерами результатов, так и клиентами, расположенными за пределами организации.

Внутригрупповая поддержка также обеспечивает лучшую результативность, поскольку эффективные коммуникации и доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных команде задач.

Учет и удовлетворение потребностей членов команды повышают мотивацию, ориентирующую на максимальную результативность и снижение издержек на управление.

Опираясь на концептуальную модель Дж. Хэкмана, Р. Шварц сформулировал факторы, влияющие на эффективность группы. Их структура представлена далее.

1. Групповой процесс:

решение проблем;

принятие решений;

конфликты;

коммуникации.

2. Групповая структура:

цели;

задачи;

роли;

время;

нормы.

3. Организационная среда:

видение;

миссия.

В соответствии с моделью Шварца, на групповую эффективность влияют три фактора:

групповой процесс;

групповая структура;

организационная среда.

К групповым процессам относится не только решение проблем и принятие решений, но управление конфликтами и коммуникации.

Под групповой структурой следует понимать ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективную групповую культуру, групповые нормы.

Среди элементов организационной среды в первую очередь необходимо выделить: ясную миссию и принимаемое всеми видение; поддерживающую культуру; систему мотивации, вознаграждения за достижение цели; информацию и обратную связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

Работу с моделью Шварц рассматривал в такой последовательности: сначала нужно определить структуру команды, потом установить как каждый ее элемент влияет на эффективность совместной работы, затем выявить элементы, работающие неэффективно, а в заключение внести изменения, необходимые для повышения эффективности.

Эффективность групповой работы обусловливается характером взаимодействия субъектов и объектов лидерства, взаимодействием в группе и содержанием установленных правил взаимодействия. Кратко охарактеризуем критерии эффективности работы группы.

Возраст группы свидетельствует о стадии развития группы, ее объективной способности эффективно работать.

Формирование и поддержание групповых процедур (правил, норм) необходимы для удовлетворения потребностей в обсуждении интересующих всех вопросов, таких, как:

достижение групповых целей;

поддержание рабочих взаимоотношений и обмен мнениями.

Групповые нормы определяют качественные и количественные показатели групповой работы, а также удовлетворенность членов группы условиями деятельности и ее конечным результатом.

Согласие свидетельствует о единстве в понимании цели групповой деятельности, методов и способов ее достижения, а удовлетворенность предполагает осознание тесной связи деятельности с конкретной потребностью или интересом.

Степень сплоченности и взаимозависимости членов группы определяет их готовность и способность эффективно взаимодействовать при выполнении задания.

Позитивная взаимозависимость — восприятие членами команды межличностных коммуникаций, обеспечивающих успешность деятельности каждого. Взаимозависимость характеризуется тем, что каждый индивид уверен в том, что:

остальные члены группы стараются во благо общей выгоды;

другие участники группы разделят общую судьбу в случае достижения совместной цели и получения выгоды от нее, как и в случае поражения и потерь;

достижение групповых целей обусловлено усилиями всех членов коллектива;

коллеги разделяют чувство идентичности, основанное на членстве в группе.

Критерием степени сплоченности команды может выступать взаимное доверие и уважение друг к другу.