

Коллеги,  
с началом учебного года!

# ДИРЕКТОР

## ШКОЛЫ, ГИМНАЗИИ, ЛИЦЕЯ

10  
лет

№ 9 (129)  
сентябрь 2022  
**EDSH.BY**

#ЛицоНомера

**«ВЫСШЕЕ ПРОЯВЛЕНИЕ  
ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ  
УСПЕШНОСТИ —  
РАДОСТЬ СОТВОРЧЕСТВА  
УЧЕНИКА И УЧИТЕЛЯ»**

**Алла Григорьевна ШЕСТАКОВА,**  
директор государственного  
учреждения образования  
«Средняя школа № 200 г. Минска»

#Комментарий

- ВОПРОСЫ ОХРАНЫ ТРУДА
- ОБРАЩЕНИЯ ГРАЖДАН
- ОТПУСК ПЕДРАБОТНИКОВ

#ПерсональныеДанные

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ  
ОБРАБОТКИ ПД

#Актуально

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ  
ПЕДРАБОТНИКА



ООО «Информационное правовое агентство Гревцова»

# ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ



**Елена ШКЕТИК**, заместитель директора по учебной работе государственного учреждения образования «Средняя школа № 152 г. Минска»

## Что такое эмоциональный интеллект?

Это способность не только понимать чужие эмоции и чувства, но и отслеживать собственные.

## В чем может проявляться эмоциональное выгорание?

В эмоциональном истощении, деперсонализации (цинизме), редукции личных достижений.

**Э**моциональный интеллект — это способность не только понимать чужие эмоции и чувства, но и отслеживать собственные. Умение управлять эмоциями предполагает контроль их интенсивности и внешних проявлений, а также способность произвольно вызывать у себя ту или иную эмоцию.

Уровень эмоционального интеллекта руководителя влияет на эффективность его деятельности наряду с традиционными социально-демографическими (возраст, пол, образование) и психологическими (темперамент, способности, личностные черты) качествами руководителя.

## Обратите внимание

Руководитель может понимать и поддерживать других, если знает свои сильные и слабые стороны, эмоции и обладает способностью к самоуправлению.

У руководителя по сравнению с подчиненными общий уровень эмоционального интеллекта, способность идентифицировать

эмоции, использовать их в решении задач, понимать, сознательно управлять ими должны быть более развиты. Ведь руководитель в первую очередь лидер, а лидерство имеет эмоциональную основу. Наряду с формальными управленческими функциями руководитель всегда должен выполнять роль позитивного мотиватора, морального лидера, проявлять заинтересованность в работах, поддерживать оптимальную атмосферу в коллективе.

Эмоциональные и социальные потребности подчиненных имеют не меньшее значение для эффективности их деятельности, чем материальные. И чем больший интерес и участие к проблемам своих подчиненных проявляет руководитель, тем выше их удовлетворенность своей деятельностью.

Именно руководитель решает важные задачи создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы, направления коллективных эмоций в нужное русло. Эту функцию важно успешно реализовывать и повышать продуктивность работы всех сотрудников.



## Структура эмоционального интеллекта

Руководитель, обладающий развитым эмоциональным интеллектом, способен

варьировать стиль руководства в зависимости от ситуации, применять разнообразные компоненты, связанные с эмоциональным интеллектом, которые представлены в *таблице*.

Таблица

Структура эмоционального интеллекта

Компонент	Признаки
Самоосознанность	Уверенность в себе, реалистическая самооценка, самоирония
Саморегуляция	Цельность натуры и надежность, терпимое отношение к неопределенности, открытость к переменам
Мотивация	Побуждение добиваться целей по причинам, лежащим за пределами денег и статуса, оптимизм перед лицом неудачи, преданность делу
Эмпатия	Умение поддерживать и развивать таланты, чувствительность к культурным различиям, служение подчиненным
Коммуникабельность	Способность уговаривать подчиненных, производить изменения, создавать и вести команду

Составляющие эмоционального интеллекта руководителя — это способность:

- понимать взаимосвязи между эмоциями, мышлением и действием, адекватно оценивать свои сильные и слабые стороны;
- контролировать эмоции, изменять нежелательное эмоциональное состояние, в кратчайшие сроки восстанавливаться после стресса;
- проявлять инициативу;
- читать эмоции других людей, ставить себя на их место;
- на должном уровне поддерживать межличностные отношения;
- урегулировать конфликты.

## Рекомендации по развитию эмоционального интеллекта

Раскрыть эмоциональный потенциал у себя и своих сотрудников руководителю помогут следующие рекомендации.

### 1. Учитесь понимать себя через свои эмоции.

Эмоции всегда говорят нам о том, что произошли события, которые важны для нас. Вспомните ситуации на работе, в которых вы чувствуете (чувствовали) себя дискомфортно. Подумайте, что именно повлияло на ваши эмоции, проанализируйте это. Если бы была возможность поступить в той ситуации ина-

че, как бы вы поступили, чтобы избежать этих негативных эмоций?

### 2. Управляйте своими слабостями.

Как только вы начинаете переживать все неприятные и неудобные эмоции, которые испытываете на работе, вы начинаете видеть и понимать свои слепые зоны и слабые места, над которыми можно и нужно работать. Однако просто понимать эмоции для руководителя недостаточно — нужно научиться управлять ими.

### 3. Планируйте эмоции.

Возьмите за правило планировать важные рабочие моменты. Заранее записывайте то, что планируете обсуждать, и проговаривайте то, что необходимо будет сказать. Когда запишете, попробуйте поменяться с вашим будущим собеседником местами и понять, как вы себя почувствуете, какие эмоции испытаете, если это скажут вам. Так вы окажетесь в положении вашего собеседника.

### 4. Управляйте эмоциями (собственными и собеседника).

## Обратите внимание

Контролировать эмоции невозможно. Важно правильно реагировать.

Эмоции хорошими или плохими не бывают, а вот реакции на них — бывают. Руководите-

лю важно представить итог разговора с подчиненным и понять, какие эмоции вы хотите вызвать в конечном итоге. Как только вы это поймете, можете смело начинать планировать беседу. Это — целенаправленное поведение. Во время беседы слушайте, наблюдайте и спрашивайте, чтобы вовремя скорректировать ход разговора. Учитывайте интонацию, язык тела собеседника, словесные обороты.

Чтобы развить эмоциональный интеллект, нужно сосредоточиться на:

- осознанности (включает в себя осознанность своих мыслей, чувств и поведения);
- самооценке (принятие, способность не зависеть от внешних оценок и мнений, позитивное восприятие мира, решительность);
- мотивации (открытость новому, целеполагание, переживание неудач, стремление к самоактуализации);
- адаптивности (эмпатия, стрессоустойчивость, принятие решений и коммуникабельность).

Руководитель с развитым эмоциональным интеллектом использует свои социальные навыки в построении и поддержании отношений.

## Директору на заметку

Наличие доверия в команде сотрудников имеет важное значение для организации совместной работы.

Отличительными признаками саморегуляции как компонента эмоционального интеллекта являются надежность, целостность и открытость к изменениям.

Основа для развития эмоционального интеллекта — самосознание. Руководитель может понимать и поддерживать других, если он знает свои сильные и слабые стороны, эмоции и обладает способностью к самоуправлению.

Руководителю важно:

- осознавать и анализировать собственные эмоции, использовать интуицию при принятии решений;
- понимать не только собственные сильные стороны, но и пределы своих возможностей;

- быть уверенным в себе, иметь чувство собственного достоинства, адекватную самооценку;
- уметь контролировать разрушительные эмоции и импульсы;
- быть открытым, честным, проявлять высокую адаптивность в меняющейся ситуации, уметь преодолевать препятствия;
- проявлять волю к победе, инициативность, готовность к активным действиям, умение не упускать возможности;
- быть оптимистом, позитивно смотреть на вещи;
- иметь развитые социальные навыки, способность управлять отношениями с коллегами, подчиненными;
- уметь сопереживать, прислушиваться к чувствам других людей, понимать их позицию, активно проявлять участливое отношение к их проблемам;
- обладать деловой осведомленностью;
- уметь вести за собой, поощрять развитие лидерских способностей у подчиненных;
- совершенствовать методы управления, укреплять личные взаимоотношения.

Руководитель с развитым эмоциональным интеллектом обладает ассертивностью, т.е. способностью не зависеть от внешних оценок, умением регулировать собственное поведение и отвечать за него, независимо, стремлением к самоактуализации, гибкостью, стрессоустойчивостью, оптимизмом, он с легкостью выстраивает межличностные отношения и удовлетворен жизнью.

## Эмоциональное выгорание

Велика роль эмоционального интеллекта в профилактике эмоционального выгорания, которое влечет за собой снижение эффективности деятельности.

Руководителю каждый день приходится принимать ответственные решения, сохранять свой авторитет в глазах коллег и подчиненных, поддерживать с ними эмоциональный контакт. В некоторых случаях это может привести к приглушению эмоций, исчезновению остроты чувств и переживаний,

увеличению числа конфликтов с партнерами по общению, равнодушию, отгороженности от переживаний окружающих, потере ощущения ценности жизни, утрате веры в собственные силы.

Состояние, противоположное эмоциональному выгоранию, — увлеченность работой. Она характеризуется бодростью, энергичностью, энтузиазмом, поглощенностью деятельностью, чувством включенности в жизнь учреждения, что способствует успешному выполнению рабочих функций.

Эмоциональное выгорание представляет собой модель из трех компонентов: *эмоционального истощения, деперсонализации (цинизма), редукции личных достижений*.

*Эмоциональное истощение* — чувство эмоциональной опустошенности, усталости, вызванное собственной трудовой деятельностью, ощущение отсутствия необходимых внутренних ресурсов. Основными источниками эмоционального истощения являются перегрузки, межличностные конфликты на работе.

*Деперсонализация* — негативное, циничное отношение к подчиненным, коллегам, стремление воспринимать их отстраненно, без сочувствия, сопереживания. Это защитная реакция, которая возникает на чрезмерную эмоциональную напряженность, однако впоследствии она может привести к более глубоким изменениям личности. Деперсонализация — это межличностный вектор эмоционального выгорания.

*Редукция личных достижений* связана с самооценкой личности, она проявляется в ощущении собственной бесполезности, неэффективности, в чувстве, что профессиональные действия не могут достичь необходимого результата.

Руководитель, у которого появляются симптомы эмоционального выгорания, не способен справляться с возложенными на него задачами. Важно уметь разбираться в причинах, которые влияют на эффективность деятельности. Именно здесь немаловажную роль играет уровень эмоционального интеллекта руководителя, его способность понимать свои собственные и чужие эмоции и влиять на них.

Навыки управления эмоциями напрямую связаны со стилем руководства. Если лидер ориентируется исключительно на задачу, то будет обладать более низким эмоциональным интеллектом. Обладатели более высокого уровня эмоционального интеллекта склонны к демократическому, ориентированному на отношения стилю принятия управленческих решений. Эмоционально компетентный лидер эффективен и успешен независимо от реализуемого им стиля руководства, способен действовать адекватно ситуации, быстро адаптируясь ко всем условиям деятельности. Предпочитаемый стиль руководства может стать определяющим фактором в использовании и применении личностью своего эмоционального интеллекта, выступать в качестве мотивационной основы. При этом необходимо отметить, что руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта более удовлетворен своей деятельностью, в меньшей степени подвержен эмоциональному выгоранию.

### Директору на заметку

Руководитель, который обладает способностью понимать эмоциональные состояния окружающих, значительно меньше испытывает такие симптомы эмоционального выгорания, как цинизм по отношению к подчиненным и коллегам, ощущение бесполезности, непродуктивности собственной деятельности.

От способности руководителя понимать и управлять своими эмоциями зависит степень удовлетворенности членов коллектива своей работой, достижениями, которые являются показателем успешности деятельности. Эмоционально компетентный сотрудник способен настроить себя на получение удовольствия от своей работы.

Развитие эмоционального интеллекта руководителем позволяет избавиться от многих страхов и сомнений, начать действовать и общаться с людьми для достижения своих целей, понимать мотивы подчиненных, эффективно взаимодействовать с ними.