

Эмоционально-интеллектуальная деятельность менеджера

Синева Н.Л., к.п.н., доцент
e-mail: sineva-nl@rambler.ru

Яшкова Е.В., к.п.н., доцент
e-mail: Elenay2@yandex.ru

Рассылкин С.В., студент кафедры
«Инновационные технологии менеджмента»
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический
университет»
e-mail: RSV95@mail.ru
Россия, Н.Новгород

Аннотация. В современной академической литературе часто поднимаются вопросы о важности эмоций в деятельности менеджера. В статье описывается роль эмоций и способы их отработки лидером компании. Раскрывается ценностная составляющая эмоциональной гибкости менеджера в различных профессиональных ситуациях. Описывается механизм возникновения базовых эмоций и схемы использования эмоций менеджерами компаний в зависимости от их эмоциональной зрелости.

Ключевые слова: менеджер, эмоции, интеллект, организация.

Большинство людей стремятся действовать так, чтобы соответствовать созданному образу и продвигать ту версию общественного имиджа, которую они желают видеть. Большинство мечтают получить формулу успеха, такой формулы нет. Истинное «я» человека сильно отличается от того образа самого себя, проецированное на публику на протяжении многих лет.

Первое, что нужно сделать, это оценить свои ценности и понять, что для менеджера важно. Ценности – это такие черты или качества, которые менеджер считает важными и которые влияют на его поведение и поведение его подчиненных. Это глубоко укоренившиеся убеждения, которые, как правило, развиваются из впечатлений детства, влияния семьи, друзей и сверстников, образования, религиозной и социальной принадлежности. Примеры ценностей могут включать: уважение, качество, эффективность, достоинство, сострадание, дружелюбие и оптимизм.

Мир, любовь, единство и уважение, - эти четыре ценности были выведены из десятка личных ценностей членов команды и, по сути, стали консолидирующими принципами организации, определяющимися как объективные, очевидные, самонастраивающиеся естественные законы, которых все придерживаются. Тот факт, что вся организация принимает их, означает, что связующая сила общих ценностей превращает их в сверхценности, создавая не просто консолидацию, а чрезвычайно прочную

основу. Они кажутся несколько нетрадиционными для создания компании на их основе, но именно они предлагают наибольшую мотивацию людям стремиться к тому, во что действительно верят. Такая последовательность руководителя становится привлекательной для других, поскольку они видят, что он твердо придерживается линии, включающей набор базовых предположений и убеждений.

Понимание подчиненными ценностей менеджера даст возможность принимать управленческие решения и правильно реагировать на происходящее. Работа и личная среда должны подпитывать ценности менеджера, следует избегать эмоциональной обеспокоенности, которая может достичь стрессовых уровней. Полезно идентифицироваться с кругом или рабочей средой, которые соответствуют ценностям, чтобы менеджер действовал более расслабленно и осознанно при принятии решений.

В периоды стресса и уязвимости, когда люди начинают сердиться, они иногда выбирают детский способ выражения гнева, поскольку в детстве они могли выразить эту эмоцию открыто и получить утешение от родителей или опекунов. Тем не менее, менеджер может совершенствовать свои ответные реакции, используя эмоциональную гибкость, просто наблюдая за тем, как развивается эмоция, осознавая ее, понимая причину именно такой реакции и управляя ею соизмеримым, взрослым способом.

Трансактный анализ развивался как средство объяснения взаимодействий между людьми и предполагает, что в основе всякого взаимодействия/каждой транзакции с окружающими лежит эго-состояние. Создатель трансактного анализа Эрик Берн определяет эго-состояние как постоянный паттерн чувства и опыта, непосредственно связанный с соответствующим постоянным паттерном поведения. Есть три эго-состояния, которые можно по умолчанию использовать: Родитель, Ребенок и Взрослый.

Родитель – личность, в чьем мозгу хранится огромная коллекция записей внешних событий, которые происходили или были восприняты примерно в первые пять лет жизни. Поскольку большинство внешних событий, переживаемых ребенком, связаны с действиями родителя, то это эго-состояние называется Родитель.

Ребенок, в отличие от Родителя, хранит в мозгу записи своих внутренних переживаний, связанных с внешними событиями, которые он воспринимает. Иными словами, для эго-состояния Ребенок характерны эмоции или чувства, сопровождающие внешние события. Как и в случае с Родителем, записи Ребенка накапливаются с момента рождения до возраста примерно пяти лет.

Взрослый – последнее эго-состояние. Это начало Взрослого в маленьком ребенке. Характеристики Взрослого формируются из способности ребенка видеть нечто отличное от того, что он наблюдал (Родитель) или чувствовал (Ребенок). Берн описывает Взрослого как «главным образом занятого превращением стимулов в блоки информации, обработку и сортировку этой информации на основе предыдущего опыта».

Когда руководитель отвечает как Ребенок, он реагирует спонтанно, используя только свои чувства, что не всегда является самым здравым

подходом к достижению хорошего результата. Реакция Взрослого отражает способность к лидерству, поскольку люди начнут доверять ответам как спокойным и взвешенным, а не импульсивным и непредсказуемым.

Менеджер может возглавлять команду без особой страсти или убежденности, потому что безопаснее оставаться в состоянии умеренного спокойствия, чем метаться от одной эмоции к другой, раз он считает это бесполезным. Быть спокойным и уравновешенным – это хорошо, но только если эти эмоции основаны на реальных и осознанных чувствах. В противном случае это спокойное отрицание настоящих эмоций, которые большинство людей испытывает все время.

Современные организации – это просто некая физическая среда, в которой люди могут заняться решением поставленной задачи. Эмоциональные потребности неизбежно начинают возникать, и большинство организаций не знают, как с ними справиться. Некоторые из них создают большие HR-отделы, призванные разбираться с мешаниной людских несчастий, в то время как другие предлагают услуги внешних консультантов (номера телефонов доверия часто незаметно вывешиваются на двери в туалете). Поведение, которое вознаграждается и признается в большинстве организаций, – это когнитивная функция, то есть способность быть логичным, эффективным, решать сложные задачи и обладать способностями урегулировать проблемы. Большинство систем управления эффективностью предназначены для измерения успеха людей с использованием показателей для количественной оценки результатов. Если работник не достигает нужных показателей, то он не соответствует поставленной задаче или не может быть членом одной из команд. Организации часто отвечают одним из двух способов. Они либо спокойно выталкивают человека и заменяют его тем, кто действует разумно, или оказывают поддержку, чтобы помочь сотруднику восстановить свое эмоциональное «я» и вернуться к осознанному функционированию, выполнению работы, за которую он получает вознаграждение.

Эмоции занимают правомерное положение, являются мощными источниками данных и помогают людям сделать свою жизнь полноценной и сбалансированной. Лучше начать осознавать эмоции по мере их возникновения. Признание эмоций помогает принимать правильные решения и становиться лучшим лидером. Чтобы разобраться во всем этом, необходимо понять, какие эмоции можно ощущать, будучи людьми.

Существует множество научных исследований, помогающих понять, *что* такое эмоции и *как* они появляются. Есть два подхода к пониманию эмоций. Первый – это перечень *базовых эмоций*, который включает в себя десять эмоций: страх, гнев, радость, отвращение, интерес, удивление, презрение, стыд/смущение, печаль и вина. Выделяют также шесть категорий эмоций: облегчение, страх, обида, горе, разочарование и тревога. Фишер рассматривает тринадцать эмоций: нежность, удовольствие, счастье, гордость, оптимизм, восторг, растерянность, гнев, отвращение, печаль, разочарование, смущение и тревога.

Второй подход – это схемы, которые представляют собой динамические взаимодействия эмоций и познаний и объясняют, как ваши ситуационные реакции формируются со временем. Это в основном означает, что способ, *как* люди используют свои эмоции, зависит от взаимодействия эмоций и разума, а оно – как от эмоционального опыта личности, так и от усвоенных познавательных, социальных и поведенческих навыков. Подобно эго-состояниям транзактного анализа, можно столкнуться с их комбинацией в зависимости от того, отвечаете ли менеджер с позиций Взрослого, Родителя или Ребенка. Отклик также тесно связан с эволюцией его ценностей, а еще – с привычной ему эмоциональной реакцией.

Академическая литература предполагает, что у людей может быть три типа реакций на эмоцию.

1. *Сознательный когнитивный процесс* происходит, когда в отношении человека, проявляющего эмоции, выражается эмпатия (сочувствие).

2. *Условный или безусловный эмоциональный отклик* более распространен и основан на предшествующем или аналогичном эмоциональном опыте.

3. *Мимикрия / обратная связь* – реакция, где последователи имитируют человека, выражающего эмоцию.

Все эти эмоции, схемы и ответы будут влиять на то, как менеджер думает, чувствует и ведет себя, что оказывает огромное влияние на то, как люди будут воспринимать его в качестве лидера. Усвоенный ответ на эмоции с позиций Ребенка безнадежен во взрослом контексте, особенно если речь идет о руководителе. Чтобы быть наиболее эффективным, рекомендуется научиться распознавать эмоции в момент их возникновения для понимания их триггеров и фона. Так он сможет вызвать наиболее эффективный ответ как в себе, так и в окружающих.

Эмоции имеют разные уровни интенсивности и обычно начинаются в довольно мягких формах, и если с ними вовремя не разобраться, то они будут углубляться и становиться опасными, особенно если действие происходит на рабочем месте.

Один из полезных способов заметить эмоции на ранних этапах был предложен Плутчиком (1994), который разработал шкалу эмоций, состоящую из восьми базовых и восьми производных эмоций (колесо эмоций). Базовые эмоции – это радость, доверие, страх, удивление, печаль, интерес, злость и отвращение. Производные эмоции – гнев, неудовольствие, горе, изумление, ужас, восхищение, восторг и настороженность. Интенсивность эмоций уменьшается по мере того, как продвигаться от центра наружу, и возрастать по мере продвижения от периферии к центру колеса.

Для руководителя очень важно разработать набор навыков, который позволит ему воспринимать менее сильные эмоции. Эволюционная часть мозга срабатывает, если организм считает, что ему может угрожать опасность, заставляя оценить ситуацию и прореагировать.

Процессы принятия управленческих решений могут значительно улучшиться, если просто обратить внимание на то, что происходит внутри

тела. Если приобрести опыт в распознавании эмоций на ранней стадии, можно научиться справляться с ними до того, как они превратятся в нечто более глубокое, например в гнев, который может быть неуместен.

Чтобы объединить команду, менеджер должен сначала научиться замечать, что происходит с ним на коллективном и индивидуальном уровне. Понимание самочувствия других людей не достигается только путем чтения выражения лица или языка тела. Существует ряд инструментов, которые могут быть использованы для понимания того, что может происходить с подчиненными.

Например, окно Джохари – полезный инструмент для иллюстрации и улучшения самоосознания и взаимопонимания между людьми внутри группы. Он представляет информацию о чувствах, опыте, взглядах, отношениях, навыках, намерениях, мотивации и т.д. в самом человеке или в отношениях со своей группой – с четырех точек зрения.

Эти четыре точки зрения называются «областями», и они следующие (рис. 1).

	То, что я знаю о себе		То, что я не знаю о себе	
	То, что другие знают обо мне		То, что другие не знают обо мне	
	Арена I. Открытое для меня и для других людей		Слепое пятно II. Закрытое для меня, но открытое для других	
	Фасад III. Открытое для меня, но закрытое для других людей		Неизвестное IV. Закрытое и недоступное ни мне, ни другим людям	

Рисунок 1. – Окно Джохари

Модель работает с использованием четырех секторных квадрантов.

1. *Арена или открытая площадка*: соответствует тому, что человек знает о себе и чем готов поделиться, является частью его открытого пространства. Люди могут строить доверительные отношения между собой, раскрывая информацию о себе другим и узнавая о других из того, что те, в свою очередь, раскрывают.

2. *Область слепых пятен*: любой аспект, о котором сам человек не знает, но известен другим членам группы, находится в его «слепой зоне». С помощью отзывов коллег можно узнать о позитивных и негативных чертах в их восприятии и преодолеть некоторые личные проблемы, препятствующие вашей личной или групповой динамике внутри команды.

3. *Фасад или скрытая область*: есть аспекты, касающиеся лично человека, которые ему известны, но, возможно, он не хочет, чтобы о них знали другие; этот квадрант обозначен как «скрытая область».

4. *Неизвестная область*: это область, которая не известна ни человеку, ни кому-либо еще.

Некоторые из менеджеров крайне измучены из-за переработок и нехватки ресурсов. Они часто во всеуслышание жалуются на плохие организационные способности своих руководителей или старших по команде, которые не понимают, как им тяжело. Центр креативного лидерства (CCL) «Исследование сбоев» обнаружил, что руководители, у которых происходят сбои, на ранних этапах своей карьеры добились успеха, будучи блестящими специалистами и превосходно решая проблемы в своих областях. Однако, когда они поднялись по карьерной лестнице, характер требований к работе изменился, и некоторые из прежде сильных мест теперь стали их слабостями. Эти недостатки варьируются от безразличия к другим, неспособности организовать или делегировать полномочия подчиненным до чрезмерной зависимости от одного руководителя или лидера.

Время, потраченное на понимание потребностей и разочарований подчиненных, имеет огромное значение. Большая часть работы в качестве менеджера или руководителя состоит в создании среды, когда когнитивные функции подчиненных не подвергаются какому-либо эмоциональному давлению. Это потребует большой степени доверия, которое часто очень сложно вызвать, если не привыкнуть к тому, чтобы быть руководителем. Нужно больше доверять окружающим, чтобы они эффективно выполняли свою задачу.

Таким образом, эмоциональная гибкость – это не быстросредствующее средство, но качество, которое в случае его развития может помочь в течение определенного периода времени реагировать лучше и принимать решения на основе знания всех фактов о ситуации и скрытых тенденций. Это ключевой строительный блок для того, чтобы стать сильным и устойчивым лидером.

Список использованной литературы:

1. Бабиянц К.А. Современные и традиционные методы изучения эмоциональных состояний (с учетом объективного психологического анализа и тестирования: эгоскопия, БОС): учебное пособие / К.А. Бабиянц; Федеральное агентство по образованию Российской Федерации, Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Южный федеральный университет". - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2009. - Ч.2. Дидактические рекомендации и практический инструментарий. - 96 с.
2. Берн Э.Л. Люди, которые играют в игры / Э.Л. Берн. - Москва: Директ-Медиа, 2008. - 454 с.
3. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Управление развитием интеллектуально-креативной деятельности персонала современной организации // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 90.
4. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Эмпатия как фактор повышения конкурентоспособности и эффективности организации Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 10 (57). С. 88-91.

5. Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Голубкова М.А., Завиялова Ю.М. Роль эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности менеджера//Перспективы науки и образования. Международный электронный научный журнал 2017 – №6(30) – (Ноябрь/Декабрь)

6. Luft J., Ingham H., The Johari Window: a graphic model of interpersonal awareness'. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development (Los Angeles: University of California)

Контактный телефон +79519067542