

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный политехнический университет

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭИ, к.э.н., доц.

_____ Левенцов В.А..

«__» _____ 2015 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

по теме:

**Эмоциональный интеллект и эффективность управленческой
деятельности**

Направление: 08100 – «Экономика»

Выполнил слушатель _____ Н.В.Ломоносова

Научный руководитель,
к.пс.н., доц. _____ Е.А.Родионова

Нормоконтроль _____ Е.М.Моисеева

Санкт-Петербург 2015г.

РЕФЕРАТ

96с., 9 рис., 5 табл., 29 источников, 4 прил.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, СТИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЭФФЕКТИВНЫХ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Объектом исследования являются образовательные учреждения Калининского и Выборгского района г. Санкт – Петербурга. Целью работы является оценить уровень эмоционального интеллекта руководителей, выявить взаимосвязь между уровнем эмоционального интеллекта и стилем управленческой деятельности. Разработка практических рекомендаций по развитию эмоционального интеллекта для руководителей среднего и высшего звена.

В процессе работы были использованы три диагностических инструмента: тест на измерение «Эмоционального интеллекта» (Н. Холла), опросник для определения процессуальных характеристик управленческой деятельности, оценка успешности руководителя.

При выполнении работы были использованы следующие методы: анализ литературных источников, обобщение полученных данных, методы сравнения, опрос, статистические данные.

Отличительной чертой работы стала разработка рекомендаций для повышения эмоционального интеллекта, для руководителей.

Информационной базой для исследования явились научные разработки российских и зарубежных авторов по развитию эмоционального интеллекта, применение методики тестирования, опроса, обработка данных в программе «statistika».

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 7 |
| 1. Эмоциональный интеллект, как предмет исследования | 12 |
| 1.1 Исследование проблемы эмоционального интеллекта..... | 12 |
| 1.2 Развитие взаимосвязи эмоций и интеллекта | 12 |
| 1.3 Структура эмоционального интеллекта | 25 |
| 1.4 Взаимосвязь интеллекта и эмоций в бизнесе | 28 |
| 1.5 Измерение эмоционального интеллекта, методы диагностики | 30 |
| 1.6 Принятие управленческих решений на основе знаний об эмоциональном интеллекте..... | 49 |
| 1.7 Связь между эмоциональным интеллектом и эффективностью управленческой деятельности..... | 53 |
| 2. Основные методы исследования эмоционального интеллекта и стилей управленческой деятельности..... | 58 |
| 2.1 Краткое описание исследуемого предприятия | 58 |
| 2.2 Основные методики исследования эмоционального интеллекта | 60 |
| 2.3 Описание теста на эмоциональный интеллект Н. Холла | 60 |
| 2.4 Описание опросника для определения процессуально стилевых особенностей управленческой деятельности | 61 |
| 2.5 Экспертная оценка эффективности управленческой деятельности..... | 61 |
| 3. Результаты исследования эмоционального интеллекта и результативных параметров процессуальных характеристик управленческой деятельности | 64 |
| 3.1 Процедура организации исследования и его методическое обеспечение | 64 |
| 3.2 Разработка практических рекомендаций по развитию эмоционального интеллекта руководителей | 75 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 81 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 82 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А – Текст опросника на определение предпочтительного стиля руководства | 85 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Тест диагностики эмоционального интеллекта Н. Холла ... | 89 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В – Кодировка значений для проведения теста на эмоциональный интеллект | 96 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы для магистерской диссертации состоит в том, что проблема эмоционального интеллекта не достаточно изучена в современной психологии. В 2002 году, впервые за всю историю Нобелевских премий, самая престижная награда в экономическом мире была присуждена за исследование в области психологии. Ее лауреатом стал американец израильского происхождения Даниэль Канеман. Нобелевской премии Даниэль Канеман из Принстонского университета был удостоен за «применение психологической методик в экономической науке, в особенности - при исследовании человеческого фактора и принятия решений в условиях неопределенности». Именно Д.Канеман первым предложил объединить в единую науку психологию и экономику. Потому что люди при принятии решений руководствуются не только логикой, но еще и эмоциями, случайными импульсами. О влиянии эмоций на поведение и жизнь человека в целом известно давно, и исключать из общего человеческого мира экономику, по меньшей мере, не разумно. Многие ошибаются, когда абсолютизируют интеллект и исключают эмоции из сферы экономики. Эмоции способны увеличить наш IQ или существенно его уменьшить. Страх приводит к путанице в мыслях, испуганный человек не в состоянии контролировать ход мыслей, допускает много ошибок, не может выполнить простейших задач. Радость, чувство эмоционального подъема способствуют продуктивности мышления, у человека рождаются новые идеи и решения, его мышление становится свободным. Иногда эмоция целого коллектива может стать самым лучшим антикризисным управляющим для компании, имеющей недостаточно прочное положение на рынке. А еще необходимо помнить о том, что эмоция – более ранний механизм регуляции поведения, чем разум. Именно сочетание – эмоция + интеллект должна восприниматься как главный ресурс в экономике и бизнесе. Одними из первых открыли этот ресурс создатели теории эмоционального интеллекта П. Саловей и Д. Мейер. Их открытие в конце XX века стало знаковым событием в научном мире.

Управление коллективом является одним из самых трудоемких видов деятельности. Управление людьми направлено на достижение общей цели для всего коллектива. Для достижения намеченного руководителю необходимо обладать определенными знаниями, умениями и безусловно талантом.

Способности руководителя можно условно разделить на общие – это интеллект и специфические – это знания, умения и навыки.

В психологии руководства следует акцентировать внимание на проявлении эмоций руководителя, применения определенных волевых усилий для решения управленческих задач. Деятельность руководителя требует эффективной эмоциональной регуляции. Профессионально-важные качества руководителя имеют свойства, включающие эмоциональные компоненты. К этим компонентам можно отнести эмоциональную сдержанность, эмпатию, эмоциональную уравновешенность. Руководителю необходимо обладать желанием действовать, идти вперед, вести за собой людей. При этом руководителю необходимо применять индивидуальный подход к каждому из своих подчиненных, чтобы идти к четко назначенной цели организации, выработать определенный приемлемый стиль руководства, комфортный для работы в коллективе.

Одним из ключевых объектов исследования различных видов деятельности является изучение рефлексивных механизмов, а так же эмоционального интеллекта. В последние годы концепция эмоционального интеллекта, как альтернатива традиционного, является довольно известной в научных кругах. Есть не мало сторонников данной концепции, которые пришли к выводу что эмоциональный интеллект может сыграть значительную роль в успешном руководстве коллективом.

Таким образом, эмоциональный интеллект необходимо и далее исследовать, понять, а главное научиться использовать весь его потенциал. Изучить эмоциональный интеллект стало научной необходимостью, так как применение его на практике во много раз способно улучшить результаты управленческого труда.

Изучение и применение на практике эмоционального интеллекта задача, требующая исследования и разработки. Актуальность проблемы состоит еще и в том, что концепция эмоционального интеллекта не достаточно разработана в отечественной психологии. Несмотря на многочисленные тесты и методики зарубежных авторов, они не достаточно адаптированы к российской выборке. Таким образом, актуальность исследуемой проблемы определяется необходимостью изучения эмоционального интеллекта и эффективного использования в процессе управленческой деятельности.

Цель исследования

Определить, наличие прямой взаимосвязи между эмоциональным интеллектом руководителя и эффективным руководством

Задачи исследования

1. Провести анализ взаимосвязи эмоционального интеллекта и управленческой деятельности.
2. Оценка уровня эмоционального интеллекта руководителей высшего и среднего звена.
3. Определение взаимосвязи эмоционального интеллекта и эффективность стилей управленческой деятельности.
4. Разработка практических рекомендаций по развитию эмоционального интеллекта руководителей высшего и среднего звена.

Предмет исследования

Эмоциональный интеллект и эффективность управленческой деятельности.

Методы исследования

Для решения поставленных задач в диссертации использовался комплексный подход. Программа исследования включает в себя методику на измерение эмоционального интеллекта Н. Холла И опросник, для определения предпочтительного стиля руководства. Для обработки эмпирических результатов использовались методы математической статистики – программа «STATISTIKA».

Гипотеза исследования

Возможно ли существование взаимосвязи между эмоциональным интеллектом руководителя и предпочтительными стилями руководства.

Теоретическая значимость исследования

Исследование эмоционального интеллекта в теоретическом плане является научной необходимостью. Так как эмоциональный интеллект не достаточно изучен Российскими исследователями, все методики, опросники, тестирования для исследования эмоционального интеллекта разработаны на западе и порой не применимы в условиях другой страны. Приходится либо адаптировать уже имеющиеся материалы, либо разрабатывать собственные. Эмоциональный интеллект является звеном в структуре социального интеллекта, который включает в себя возможность почувствовать и понять собственные эмоции и использовать умение правильно распознавать эмоции других людей а в дальнейшем использовать эту информацию в управленческой деятельности. Имея высокий эмоциональный интеллект не выберет не эффективный стиль руководства, а будет использовать наиболее приемлемый в зависимости от конкретной ситуации.

Практическая значимость исследования

Анализ результатов всех проведенных исследований, демонстрирует, на сколько практически применимы знания об эмоциональном интеллекте. Используемый в работе тест позволяет выяснить объективный уровень эмоционального интеллекта руководителя. Конкретным применением методики является диагностика при профотборе и профориентации, в качестве дополнительного средства при расстановке кадров.

Исследовательская база

В проводимом исследовании проходило участие 60 человек. Из них 30 мужчин и 30 женщин в возрасте от 25 до 60 лет, занимающие руководящие должности.

Структура диссертации

Магистерская диссертация имеет следующую структуру: введение, три основные главы, заключение, список использованных источников, приложения-3. Рисунки-9, таблицы-4.

1. Эмоциональный интеллект как предмет исследования

1.1 Исследование проблемы эмоционального интеллекта

Исследование эмоций человека является одним из самых сложных в современной науке, так как оценить эмоции возможно только субъективно. Исследования эмоциональных составляющих стали проводиться учеными еще в Античные времена. В современной психологии эта проблема рассматривается в ракурсе эмоционального интеллекта, исследованию которого и посвящается данная диссертация.

Прежде, чем мы приступим к непосредственному исследованию эмоционального интеллекта используя разнообразные методы, необходимо провести исследования литературных источников, проанализировать работы предшественников по данному вопросу начиная с Античных времен и заканчивая современными публикациями по данному вопросу.

Интересен путь исторического поэтапного формирования понятия эмоционального интеллекта. Как создавались учеными методы его измерения. Исторически сложилось, что психология, как наука развивалась в рамках философии, начиная с Античности.

В своем развитии изучение эмоционального интеллекта прошло несколько этапов. Первоначально эта тема изучалась в рамках психологии, далее в рамках психологии интеллекта. В дальнейшем Российскими психологами проводились исследования роли эмоций в мыслительном процессе. В заключительной части рассмотрен вопрос возникновения эмоционального интеллекта и подробно описано, как в каких ситуациях необходимо применять эмоциональный интеллект, в чем преимущество руководителя, обладающего высоким эмоциональным интеллектом.

1.2 Развитие взаимосвязи эмоций и интеллекта

Исторически сложилось, что психологическая наука была частью философской науки и развивалась в ее рамках. Проведя анализ трудов ученых прошлых веков, мы видим, что систематических исследований по интересующему нас вопросу не проводилось, но в некоторых трудах единично рассматривался вопрос эмоциональных составляющих. Проводя анализ литературных источников возможно выявить практический материал для

проверки выдвинутой гипотезы и дальнейшего практического применения знаний полученных в результате анализа.

Философами Античности было выдвинуто предположение , что наша душа разделяется на три части – желательную, страстную, умственную. Умственные удовольствия и страдания относятся к не испорченным, не связанным с порочными, происходящими из удовлетворения потребности организма. Тем самым наметился отрыв, умственной деятельности от потребносто-мотивационной.

Аристотель считал, что эмоциям стоит отвести главенствующую роль в познании индивидуальности. Далее исследования направлялись чтобы понять, где должны находиться чувства, и разум в познании. Некоторые считали, что чувства находятся в определенной сфере и объединяли их с психическими процессами.[23].

Продолжение разработки данного аспекта продолжилась, и была перенаправлена на определение нахождения чувств и разума в познании. В процессе разработки выделились два основных направления:

Первое направление такое, как эмпиризм, определяет опыт чувственности, как один из первоисточников мыслей и рационализм, который выставляет на первые позиции логику, и признает мысль главным источником познания и встает одним из критериев истинности.

Одним из ярких представителей рационализма является Р. Декарт. По первому положению по Декарту в познании должна лежать интеллектуальная интуиция.

В данное понятие по мнению Декарта входит точное представление, что в здравом уме, и посредством мыслительных процессов оно настолько отчетливое, что не может вызвать малейшего сомнения. Наш разум на основе интеллектуальной интуиции и на основе дедукции сможет вывести все важные следствия. Дедукция это умение из некоторых предпосылок сделать умозаключение, и вывести определенные следствия. С помощью дедукции можно из неизвестного сделать то, что в дальнейшем будет казаться элементарным [11].

Нидерландский философ Б. Спиноза так же являлся рационалистом. Его мнение о рационализме формируется в рамках процесса познания. И основывается на противопоставлении чувственных представлений и понимания. По мнению Спинозы низшим родом знания является чувственное представление и является определенным опытом, без которого не может обойтись ни один человек и охватывает широкую сферу его жизни. Ограниченность таких знаний можно объяснить тем, что опыт не обладает всеобщностью и необходимостью.[12]

Истинное знание возможно получить на составляющей второй вид познания, на стадии рассудка и разума. Человеческий рассудок оперирует общими понятиями. Если противопоставить чувственную и рациональную формы сознания, можно провести различия между результатами чувственного познания и инструментами, которыми они оперируют. Отражая сквозь призму человеческого тела сложный состав чувственных представлений природы внешних тел. Чувственные идеи имеют сугубо индивидуальный характер, так как субъективное не возможно отделить от объективного.

Рационалист Спиноза считал, что рациональный вид познания, это дедуктивный метод вывести истину из исходного. Логичность рассуждений, и системность могут привести человека к адекватному знанию. В противоположность Спинозе, эмпирик Ф. Бэкон указывал на чувственность содержания идей. Таким образом, общие понятия могут отражать объективные свойства вещей.

Суждения, которые не возможно оспорить не могут зависеть от эмпирического обобщения, в котором есть большая доля случайностей и противоречий, однако они содержат в себе критерии истинности. Вершиной неоспоримого знания по мнению Спинозы, является интуиция. Интуиция имеет взаимосвязь с дедуктивным способом познания [24].

Философы Нового времени противопоставляли эмоции и разум, эта идея поддерживалась в течении нескольких поколений. Отмечалась взаимосвязь интеллекта и эмоций, которая проявлялась в превосходстве рационального взгляда на интеллект над чувственной сферой. Интеллект в философии, а в дальнейшем и в психологии считался более высшим образованием, нежели чувства.

В XX веке развитие философского процесса проходит в рамках рационализма, однако в дальнейшем становится очевиден сдвиг в сторону концепции иррационализма. И к середине XIX века концепция иррационализма выходит на первый план [23].

Человек начинает переосмысливать свои отношения с окружающей действительностью, происходит переоценка смысла и цели назначения человеческой деятельности в процессе познания. Все это происходит в рамках иррационализма. Рационализм же рациональные формы человеческой активности мистифицирует. В иррационализме спонтанное отождествляется с духовным, эмоциональная структура человека отождествляется с бессознательными импульсами. Целесообразное отношение к миру в иррационализме являются производными сознательной основы первоначальности. Чувственная эмоциональная жизнь людей объявляется иррациональной, так как она не зависит от разумного усмотрения.

Мировоззрение, в общей системе рационализма, иррационализм выставляет противоположностью нравственно-практический мир. Учение иррационализма взаимосвязано с отрицанием как познавательной, так и преобразовательной деятельности человека.

В межличностных ситуациях человек прежде всего ориентируется на выработку эмоционально-нравственных установок, для этого иррационалисты прикладывают определенные усилия. Иррационалисты рассматривают человека, как субъект коммуникации[23].

Только человек может понять истинную ценность того или иного явления. Нравственно-оценочная деятельность, с точки зрения иррационализма проявляется активностью субъекта и заменяется с точки зрения бытия проблемой объективного познания. Все это происходит в рамках философской теории.

Человека отличает от животного не разум, а прежде всего способность к нравственной оценке. На передний план выступают такие понятия, которые не могут дать образов внешнего мира, а лишь отражают субъективные переживания личности: страх, тоска, отчаяние, забота, любовь, причастность. [8]

Рационализму свойственно упорядочить все знания в определенном порядке, в строгие логические формы, а если что то в них не укладывается,

удалить, как не востребованное, при построении философской системы. Пересмотреть основные принципы рационализма - это одно из требований представителей данной теории.

Жизнь определяется как факторы воли, переживаний, побуждений, чувств, как утверждают представители теории жизни Г. Зиммель и В. Дильтей. С точки зрения философов это то, в чем заключается сама жизнь. Закономерно, что действительность это переживание, и вне него действительность существовать не может. Философы указывают, о необходимости веры в реальность мира, основанной на практическом и волевом отношении. В жизни существует центр, от которого идет путь к душе, а в другую сторону к Абсолюту. Главными точками в жизни являются жизненный опыт и жизненные переживания. Жизненный опыт считается иррациональным и не сводится к разуму. Отрицается возможность знания, как отражение закономерного. Поклонники данной философской теории считают методом наук о духе, переживание исторических событий [16].

Следующий представитель философской теории А. Бергсон считает, что интуиция является орудием взаимодействия с материальными объектами и ее необходимо противопоставить интеллекту. Интеллект имеет природу мыслить в пространственных и количественных аспектах, он способен понимать все живое. С помощью интеллекта человек приспособился к миру материальному. Разумное и рассудочное познание является интеллектом. Интеллект способен разбивать картину мира на отдельные составляющие и затем собирает из этого целостные картины мира. Интеллект можно сравнить с кинематографом, где мир схватывает движением интеллектом, как на киноплёнке, которая состоит из отдельных кадров. Интеллект способен предвидеть процессы в будущем, но интеллекту не подвластно осмыслить эволюцию, если присутствует непрерывность изменения [18].

Бергсон считал, что на основе интуиции возможно познание интеллекта. Род интеллектуальных симпатий называется интуицией. Человеку может помочь интуиция, проникнуть в самую суть вещей и овладеть рассеивающимися интуициями.

Представители иррационализма считают, что необходимо пересмотреть основные принципы традиционной рационалистической теории. Они считают недопустимым разрыв познавательного акта на субъектно-объектные

отношения. Иррационалистические усилия направлены на преодоление традиционной поляризации познавательного акта. Концепция познания является вовлечением и служит примером для реализации этой цели. Познание объединяет субъект с окружающим миром и служит примером для реализации этой идеи.

В процессе познания есть необходимость исследования эмоциональной сферы и эту необходимость признает неопозитивизм. Сомневаться присуще каждому человеку. Чувство уверенности является противоположным сомнению и представляет иррациональную веру внутренне данную каждому человеку не основанную на практике и опыте.

В философии имеется два взгляда на взаимосвязь эмоций и интеллекта. Доминирование интеллекта над эмоцией характерно для рационалистического подхода. Считается, что истинному познанию бытия могут мешать эмоции. Если акцент смещен в пользу эмоций, это позиция иррационализма. Общей позицией философской мысли является наличие психических функций, сложных и опосредованных отношений.

Одной из самых сложных психологических проблем является отношения между эмоциями и мыслительными процессами. В отличие от обычного мышления связь мышления и эмоций выступает в виде признания особых форм, так было первоначально в психологической науке.

Мышление человека включает в себя эмоциональные компоненты и при развитии психологии не возможно игнорировать данный факт. В ракурсе психологии мышления стоит проблема соотношения эмоциональных и познавательных процессов.

Классификация основных видов мышления была предложена Г. Майером . Он подробно классифицировал и предложил систематизацию характеристик. С мотивационной и интеллектуальной сферой были выделены рассуждающее и логическое мышление. Это явилось очень важной заслугой Майера. Он расширил понятие суждения. Деятельность рассудка как суждения входит в познавательные процессы. Множество актов суждения включают в себя такие понятия, как память, воображение, восприятие. Главное место в умственной деятельности занимает эмоциональное мышление. Познавательный интерес в процессе мышления играет главную роль. Сходные логические процессы

имеются в эмоциональном и судящем мышлении. В актах познавательного мышления все внимание сосредоточено на практической цели и это общая тенденция в актах эмоционального мышления [16].

Л. Секей отмечал, что если у человека отсутствует эмоция удивления, то это говорит о бедности выдвижения предположений. При генерировании серии предположений возникает эмоция удивления. Этой позиции Секей уделял большое внимание. На нижних ступенях мыслительного процесса эмоциональные факторы являются ведущими. На данной ступени объект эмоции становится объектом мышления. Чем выше ступень, тем меньшее выражение приобретают эмоциональные факторы и меньшее имеют значение [6].

Отношения между эмоциями и мышлением имеют прямую зависимость. Эта зависимость имеет признание особой формы, отличающейся от обычного мышления. Философ Э. Блейер, являясь представителем раннего развития психологии, выделил подразделение мышления на аутистическое и реалистическое. Функционирование в обыденной жизни связывалось с эмоциональным мышлением, а с научным познанием связывалось интеллектуальное [14].

Проблема интеллекта более интенсивно начинает изучаться в XX веке. Л. Терстоун первый, кто начал говорить о различии между аналитическими способностями и регулируемыми способностями. Интеллект является не только механизмом регуляции психической и поведенческой активности, но и механизмом по переработки информации. Интеллект – это способность регулировать импульсивные побуждения, это качество проявления разумности человека. Импульсивные побуждения приостанавливаются, пока не найдется способ более приемлемого поведения личности. В будущих исследованиях интеллекта необходимо менее использовать когнитивные термины. Интеллект имеет регулирующую функцию и интеллектуальная активность максимально связана с процессом реорганизации потребностно-аффективной сферы [12].

Психологом Х. Гарднером было предположено, что интеллект может быть различных видов. И люди могут обладать одним интеллектом в большей степени, а другим в меньшей. Например танцор, в совершенстве владеющий моторным интеллектом, может совершенно не обладать математическим, и наоборот. Далее представлены семь типов интеллекта [15].

1. Пространственный интеллект – Это возможность воспринимать преобразовывать образы, решать логические задачи. Мыслить образами и картинками, легко ориентироваться в незнакомой обстановке, иметь возможность мысленно создать пространственную карту. Этим видом интеллекта обладают преимущественно дизайнеры, художники, архитекторы.

2. Моторный интеллект – присущ в наибольшей степени танцорам, спортсменам, цирковым артистам Эти люди виртуозно владеют своим телом, имеют способность к определенным действиям с предметами, лучше других ориентируются в пространстве, имеют хорошую реакцию.

3. Музыкальный интеллект – существует вне зависимости от других талантов человека. Человек, обладающий данным видом интеллекта умеет воспринимать образы и выражать их посредством мелодии. Он может разговаривать с помощью музыки, не произнося ни одного слова.

4. Вербальный интеллект – наиболее распространен среди поэтов и писателей. Люди, обладающие данным видом интеллектом пользуясь речевыми средствами ставят, решают проблемы, имеют особую восприимчивость к звучанию слова и фразы.

5. Логико-математический интеллект – наиболее свойственен людям, владеющими точными науками, а так же всем, кто занимается интеллектуальной деятельностью. Эти люди хорошо приходят к дедуктивным заключениям, показывают высокие результаты в IQ тестах.

6. Внутрличностный интеллект – им обладают люди, которые хорошо понимают свои мысли и чувства, ведут насыщенную эмоциональную жизнь, обладают хорошо развитой интуицией. Этим интеллектом как правило обладают писатели, врачи-психиатры, психологи.

7. Межличностный интеллект – способность к эмпатии, пониманию настроения людей, умения ладить с людьми, добиваться своего с помощью окружающих. Этот тип интеллекта хорошо развит у политических и религиозных лидеров, врачей и учителей с большим опытом.

Эти виды интеллекта нельзя рассматривать обособленно, они взаимодействуют друг с другом. Каждому виду интеллекта соответствует собственная система регуляции в нервной системе, которая перерабатывает

определенную информацию – вербальную, или пространственную. При обучении и тренировке, не возможно повысить базовую мощь интеллекта по переработке потока информации, но в реализации интеллектуального потенциала играют решающую роль [9].

Концепция практического интеллекта С. Эпштейна является одним из современных подходов к связи эмоций и интеллекта. В своей теории он раскрывает механизм влияния эмоций на мышление, доказывает необходимость регулирования эмоциональных состояний для успешного функционирования интеллекта и личности в целом. [7].

С. Эпштейн предполагает, что у человека есть два вида интеллекта. Помимо рационального существует эмпирический разум, который не возможно измерить с помощью IQ. Навыки рационального мышления мы получаем при помощи абстрагирования и анализа, то эмпирический разум совершенствуется непосредственно из опыта. Рациональный метод решает проблемы при помощи логических построений, эмпирический следует интуиции. Эмпирический ум теснее связан с нашими эмоциями, чем рациональный. [2].

Действуя в области рационального, он соответствует произвольным внутренним реакциям, основанным на памяти прошлого опыта. Этот вид мышления необходим для благополучия. Эмпирический разум неразрывно связан с жизненным опытом, он непрерывно интерпретирует текущие события и определяет соответствующую реакцию. Он обрабатывает информацию быстро, эффективно и интуитивно.

Практический разум не только интерпретирует внешние события, но и стремится управлять эмоциями. Главная цель практического разума доставлять максимум удовольствия, сводить к минимуму боль, вызывать приятные чувства и избегать не приятных.

Между эмоциями и эмпирическим разумом существует обратная связь. Чем больше у человека эмоциональное возбуждение (страх, раздражение, стресс), тем более он попадает под влияние эмпирического разума. Конструктивное мышление в концепции Эпштейна представляет собой эффективное взаимодействие чувственного и рационального, обеспечивающее приспособление к окружающему миру.

Эпштейн разработал концепцию конструктивного мышления, которое представляет собой умение использовать преимущества эмпирического разума и рационального. Управление эмоциями и поведением, являются двумя важными компонентами конструктивного мышления. Вместе они определяют способность эффективного взаимодействия с внешним миром событий и внутренним миром чувств.

В отечественной психологии согласно теории П.В Симонова Эмоция, есть отражение какой либо актуальной потребности. Ее качества и величины, возможности ее удовлетворения, которую субъект оценивает на основе врожденного или ранее приобретенного индивидуального опыта. Человек прогнозирует вероятность достижения цели через оценку информации о средствах, способах, времени, и сопоставление необходимых и реально имеющихся средств для достижения цели.[9]

Рационально-эмоциональная теория А.Эллиса раскрывает механизм влияния мышления на эмоции. Психологические проблемы возникают от неправильного восприятия и ошибочных знаний людей о том, что они воспринимают. Люди в силу биологических причин и влияния окружающей среды, склонны размышлять о себе и об окружающем мире предубежденно и нереалистично. [9].

В работе Э. Айзен и ее коллег удалось получить ряд факторов, говорящих о влиянии эмоций на когнитивные процессы, в частности на творческое мышление. Особенностью исследования явилось то, что она вызывала у испытуемых только положительные эмоциональные состояния. Испытуемым дарили небольшие подарки, или давались тестовые задания, а потом сообщалось об их успешном выполнении. В ходе исследования было доказано, что в положительном настроении испытуемые дают более оригинальные вербальные ассоциации. В другом исследовании положительное настроение приводило к лучшему решению творческих задач.

На тесную связь эмоций и интеллекта указывал С.Л Рубинштейн, писавший, что «... мышление как реальный психический процесс уже само является единством эмоционального и интеллектуального».[25]. Когда мы говорим об интеллектуальных, эмоциональных и волевых процессах, речь идет о характеристике единых и многообразных психических процессов по

преобладающему в каждом таком процессе эмоциональному, интеллектуальному или волевому компоненту.

С. Шехтер сформулировал теорию, согласно которой эмоциональный процесс является вегетативным возбуждением плюс соответствующая интерпретация субъектом этого возбуждения. Этот вид эмоции зависит от того, какая будет интерпретация. Таким образом, в эмоциональном процессе всегда есть два компонента. Неспецифический – вегетативное возбуждение, как условие любой эмоции, и специфический – определенная интерпретация наличной ситуации. Таким образом, в теории Шехтера в возникновении эмоции, решающая роль принадлежит когнитивным процессам оценивания внешней и внутренней ситуации.

В отечественной психологии рассматривается теория П.В Симонова. Согласно этой теории, эмоция есть отражение какой-либо актуальной потребности и вероятности ее удовлетворения, которую субъект оценивает на основе врожденного или приобретенного индивидуального опыта. Человек прогнозирует вероятность достижения цели, через оценку информации о средствах, способах, времени... Соотношение необходимого и имеющегося рассматривается как в динамике, так и в статистике. Вероятность удовлетворения потребности может быть как объективной и субъективной. В формировании эмоции участвуют субъективные оценки вероятности достижения цели. В отдельных случаях возможны ошибки субъективного подхода, тогда эмоциональная оценка событий не соответствует их реальному значению. Как указывает П.В Симонов, субъективные оценки вероятности адекватно отражают объективную вероятность тех или иных событий. Положительные эмоции возникают в ситуациях прагматической информации или в случаях возрастания вероятности достижения цели. Отрицательные эмоции представляют собой реакцию на дефицит информации и на падение вероятности достижения цели.

Итак, во всех перечисленных теориях идет речь о когнитивных детерминантах эмоций. В качестве таких детерминант, выдвигается оценка и интерпретация ситуации, оценка и сопоставление необходимых и имеющихся в распоряжении индивида средств для достижения цели. Эмоции выступают результатом когнитивной переработки информации.

Эмоциональный интеллект это не просто сумма эмоций и интеллекта, а сложное взаимодействие этих двух составляющих человеческой деятельности. Само понятие интеллект было введено еще в древнем Риме великим политиком и оратором Цицероном. В переводе с латинского *intelligentia* означает «способность понимать». Природный интеллект во многом обусловлен генетически, и родиться с хорошим набором генов большая удача, но это еще не все. Потому что наш природный интеллект непрерывно развивается. Общий интеллект, опирающийся на способности и использующий интеллектуальные операции, обеспечивает каждому индивидууму приобретение знаний, благодаря которым мы решаем конкретные задачи в жизни.

Эмоции принадлежат эмоциональной сфере психического функционирования и отвечают за изменения в отношениях между человеком и окружающей средой. Здесь может возникнуть очень важный вопрос: что делает эмоция, когда наш интеллект получает и обрабатывает информацию из внешней среды? Помогает? Мешает?

Первое, что подтвердили многочисленные эксперименты: из всей имеющейся информации интеллект человека выделяет ту, которая имеет наиболее яркую эмоциональную окраску, не зависимо от того, является ли эмоциональная окраска положительной или отрицательной².

Второе: эмоции, которые мы испытываем в данный момент, по-своему корректируют восприятие новой информации. Например, в ходе эксперимента первая группа людей находящихся в состоянии сильного эмоционального возбуждения оценила фотографию человека как некрасивого, неприятного, агрессивного. Вторая же группа, эмоциональное состояние которых было ровным, того же самого человека оценили иначе. Очевидно, что изменения, происходящие в восприятии связаны с содержанием эмоций человека на данный момент времени.

Третье: Наш прошлый эмоциональный опыт ежедневно направляют работу интеллекта, когда он воспринимает что-то новое. Исследования установили, что испытуемые с уже накопленным высоким уровнем тревоги в новых ситуациях, прежде всего, увидели знакомые и привычные элементы угрозы.

Четвертое: Эмоции влияют на процесс запоминания, а так же на процесс воспроизведения информации. Эмоции способствуют сохранению в памяти связанного с ним материала, причем положительные эмоции облегчают запоминание в большей степени, чем отрицательные.

Опыт исследования влияния эмоций на работу интеллекта привел к двум основным выводам:

- эмоции активизируют интеллектуальные процессы, то есть содействуют их усилению, значительному расширению, а иногда и ускорению.

- эмоции оказывают избирательное влияние на содержание интеллектуальных процессов.

Первопроходцы в теории эмоционального интеллекта ДЖ. Мейер и П. Саловой полагают, что эмоциональный интеллект это и есть способность контролировать собственные чувства и эмоции и чувства и эмоции других, различать их и использовать эту информацию, чтобы контролировать мышление и действия.

Итак, проведенный анализ зарубежных и отечественных литературных источников выявил, что как в отечественной, так и в западной психологии проводились исследования взаимосвязи эмоций и интеллекта. Дальнейшее изучение данной проблемы обусловлено интенсивным развитием новой концепции эмоционального интеллекта, которая будет рассмотрена в следующем параграфе.

1.3 Структура эмоционального интеллекта

В современных теориях эмоция рассматривается как особый тип знания. В соответствии с этим подходом к пониманию эмоций, выдвигается понятие эмоциональный интеллект, который определяется как способность действовать с внутренней средой своих чувств и желаний, управлять эмоциональной сферой на основе интеллектуального анализа и синтеза. Совокупность эмоциональных, личных, социальных способностей, которые оказывают влияние на способность справляться с требованиями и давлением окружающей среды.

В концепции П. Саловея, ДЖ. Майера и Д. Карузо главный акцент сделан на познавательные способности интеллекта, связанные с переработкой информации об эмоции.

П. Саловей, ДЖ. Майер выделили четыре компонента эмоционального интеллекта, которые были названы «ветвями».

- Восприятие эмоций – распознавание эмоциональных сигналов с помощью выражения лица и других коммуникативных каналов.

- Использование эмоций – применение эмоций для стимулирования умственной деятельности и решения проблем (эта способность может включать преодоление негативных переживаний, необходимое для рационального обдумывания, устранение проблемы и принятие решения)

- Понимание эмоций – анализ эмоции, способность предугадать, как эмоциональное состояние меняется со временем, и оценить влияние эмоций на результат, а так же способность описать словами чувства и переживания.

- Управление эмоциями – регулирование реакций в ответ на эмоциональные стимулы в рамках конкретной ситуации или задачи.

Владение эмоциями связано с проблемой самоконтроля. Адекватная эмоциональная экспрессия является важным фактором поддержания физического и психического здоровья. Сдерживание эмоций способствует возникновению различных заболеваний. Бесконтрольность эмоциональной экспрессии затрудняет межличностное общение. Проблемы в сфере контроля эмоционального состояния неблагоприятны не только самого человека, но и для его ближайшего окружения. Степень эмоциональной экспрессивности влияет на качество межличностных отношений. Чрезмерная сдержанность приводит к тому, что человек воспринимается как холодный, высокомерный, равнодушный, что может вызвать у окружающих удивление, или неприязнь.

Можно привести следующие причины трудностей в выражении эмоций: человеком не усвоены принятые в обществе формы выражения. Боязнь выдать свои чувства, связанные со страхом перед утратой самоконтроля, или боязнь порицания со стороны окружающих (боязнь быть отвергнутым или осмеянным). Усвоение норм поведения, господствующих в семье и ближайшем окружении.

Очень важно, что в данной модели на первом месте находятся эмоции, а не интеллект, который понимает и контролирует эмоции и чувства. Умение регулировать эмоциональные состояния может привести к увеличению или сокращению объема информации, необходимой человеку для решения разнообразных по степени сложности задач. Распознавание эмоций способствует более эффективной коммуникации, поскольку позволяет адекватно описывать, перерабатывать и в дальнейшем выражать эмоции.

Жить вне эмоций человек не может, подавлять их в себе, большой вред, бездумно выплескивать, не рационально, значит нужно научиться принимать, кодировать, регулировать эмоции, становиться более эмоционально зрелым, направлять энергию даже от негативных эмоций в выгодное для себя действие. Эмоция – это сильная энергия и каждому человеку необходимо разумно эту энергию использовать.

В современном обществе сложились определенные культурные, экономические и социальные предпосылки, способствующие появлению и развитию в психологической науке конструкта эмоционального интеллекта. Далее будут рассмотрены модели эмоционального интеллекта, способы его измерения и прикладное значение эмоционального интеллекта.

За последние несколько лет сформировались разнообразные концепции эмоционального интеллекта. Для их описания используется классификация по методам измерения, используемым в данных подходах.

Смешанные модели включают личностные и мотивационные черты, благодаря чему они оказываются тесно связанными с адаптацией к реальной жизни и процессами совладания. [26] Эти модели предполагают измерение эмоционального интеллекта с помощью опросников, основанных на самоотчете.

Модели способностей определяют эмоциональный интеллект, как набор способностей, измеряемых с помощью тестов, состоящих из заданий, имеющих правильные и ошибочные ответы.[9] Ниже подробно рассмотрены данные модели, на примере их представителей.

Смешанные модели эмоционального интеллекта (концепция Даниела Гоулмена)

Согласно Д. Гоулмену эмоциональный интеллект – это способность человека истолковывать собственные эмоции и эмоции окружающих с тем, чтобы использовать полученную информацию для решения собственных целей. Гоулмен настаивает на том, что эмоциональный интеллект, это именно интеллектуальная способность. [10]

Структура эмоционального интеллекта по Гоулмену включает в себя набор разнонаправленных параметров. Понимание собственных эмоций, целей и результатов своего поведения, и вместе с тем, понимание эмоций и поведения других людей. Умение регулировать свои эмоции и поведение и влиять на поведение других людей. Гоулмен выделяет четыре характеристики:

- Самосознание (эмоциональное самосознание, точная самооценка, уверенность в себе)

- Самоконтроль (контроль эмоций, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм)

- Социальная чуткость (сопереживание, деловая осведомленность, предупредительность)

Управление отношениями (воодушевление, помощь в самосовершенствовании, влияние, урегулирование конфликтов, командная работа сотрудников) [27]

Эти качества несмотря на то, что относятся к одной сфере, являются разнонаправленными, поэтому представлены различным образом у одного и того же индивида. В понятие эмоциональный интеллект, включены как независимые характеристики, так и находящиеся в отрицательной взаимосвязи. Эти характеристики в рамках одной личности могут сильно расходиться.

1.4 Взаимосвязь интеллекта и эмоций в бизнесе

Интеллект в бизнесе ценился всегда, а в XX веке он стал рассматриваться как бизнес-ресурс, наравне с технологиями и финансами. Уильям Хэлап, профессор менеджмента университета Джорджа Вашингтона сказал, что сейчас главный фактор производства не капитал, а знания, которыми обладают люди. В современном мире происходит перераспределение интеллектуальных ресурсов.

Борьбу за интеллектуальные кадры, способные принести прибыль поддерживают руководство многих стран и руководство многих корпораций.

Социологи описали один феномен: Интеллектуальные и преуспевающие бизнесмены третьего тысячелетия испытывают состояние неудовлетворенности. Половина управленцев среднего звена недовольны своей работой, а другие мечтают заняться другим видом деятельности, в котором они могли бы быть счастливы. Эти люди умеют, но не хотят работать в привычных, сложившихся системах. Они хотят большей ответственности и более «живой» работы, достойной их таланта и квалификации. К тому же кроме финансового вознаграждения они ищут в работе смысл, и хотят получать удовольствие. Становится очевидным, что в привычной теории, когда наличие интеллектуального ресурса равно успеху не хватает еще одного компонента. Название недостающего компонента – эмоциональный интеллект. Потому что люди руководствуются не только логикой, а еще и эмоциями, случайными импульсами.

Все экономисты до Д. Канеманна делали одну и ту же ошибку. Они предполагали, что человек руководствуется элементарной логикой и собственной выгодой. Покупает там, где дешевле, работает там, где больше платят. Из двух товаров одинакового качества выберет тот, который дешевле. Д. Канеманн впервые ввел в экономику понятие человеческого фактора и предложил объединить в единую науку психологию и экономику

Шведская королевская академия была первой авторитетной структурой, которая признала роль эмоций в современной экономике и вручила премию по экономике за исследования в области психологии. Американская экономическая ассоциация присудила престижную медаль исследователю из Калифорнийского университета, за создание математических моделей, объясняющих иррациональное поведение субъектов (например, откладывание покупки).

Вернувшись в свет научного познания эмоция значительно «подвинула» рациональный интеллект. Нобелевский лауреат Даниэль Канеманн считает, что привычную модель рационального экономического поведения может быть введено не более одного фактора иррациональности. Конфликта между сторонниками традиционной рациональной, и новой поведенческой экономики больше не существует. Рационалисты больше не игнорируют значение эмоций с точки зрения их влияния на поведение человека. Сторонники поведенческой

школы больше не считают человеческое поведение полностью иррациональным. Мы ошибемся, если исключаем эмоции из сферы экономики.

Управленческая деятельность представляет собой один из наиболее сложных видов деятельности. Управление в широком смысле представляет собой систему мер, направленных на определение целей, стоящих перед производственным звеном, разработку и осуществление действий, на организацию коллектива для достижения этих целей, на планомерное сочетание труда, на повышения культурно – технического уровня кадров, их социально – культурного обслуживания. Многомерность и многоплановость управленческой деятельности требует сложнейшей регуляции, включения целого комплекса процессов и свойств.

Изучая вопрос прикладного использования эмоционального интеллекта в управленческой деятельности, хочется осветить результаты анализа программ по развитию эмоционального интеллекта в России. Первичные данные собирались из интернет ресурсов, аналитических обзоров рынка. Маркетинговых и консалтинговых компаний. Итоги исследования оказались интересны и парадоксальны. В результате опроса руководителей компаний выяснилось, что

1. 20% опрошенных понимают, что такое эмоциональный интеллект.
2. 30% активно интересуются этой темой.
3. 50% руководителей впервые об этом слышат.

ЗНАНИЯ ОБ ЭМОЦИОНАЛЬНОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ.

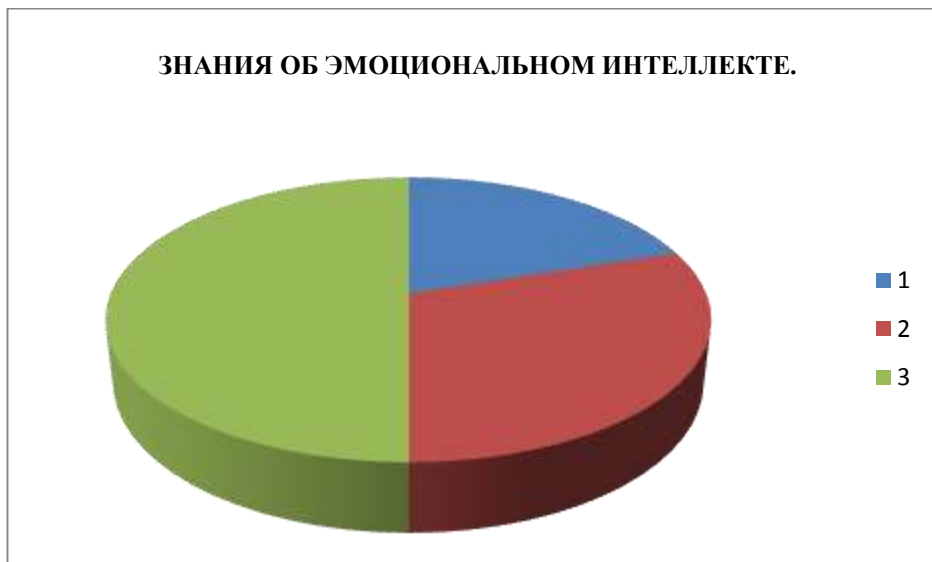


Рисунок 1-знания об эмоциональном интеллекте

1.5 Измерение эмоционального интеллекта, методы диагностики

Немного истории, как создавалась система измерения интеллекта человека. Ганс Юрген Айзенк³ – первый, кто предложил «счетчик» человеческого интеллекта, который всемирно известен по короткому названию тест IQ. Тест Айзенка уже почти сто лет используется для измерения человеческого интеллекта.

Задавшись целью измерить человеческий интеллект, Айзенк усердно работал, долгое время его считали если не безумным, то по крайней мере странным, за страсть все измерять коллеги прозвали его «человек-термометр», но приблизиться к заветной цели все не удавалось, пока он не натолкнулся на разработки французского коллеги А. Бине, который создал серии задач предназначенные для определения уровня сообразительности детей. Айзенк оценил принцип французского психолога, что есть определенная норма знаний для каждого возраста, и если принять норму за некий стандарт, за 100, то отклонения от данного стандарта позволят судить об опережении или об

оставании в умственном развитии. Айзенк переработал тесты созданные Бине для детей, применил их ко взрослым и создал свою методику определения коэффициента интеллекта(IQ). Основа методики – тесты, которые надо пройти с ограничением времени. Тесты включают в себя задания, требующие словесного ответа, задачи на манипулирование, например складывание целостной фигуры по данным ее частям, решить простые арифметические задачи и примеры, ответить на ряд вопросов, определить значения некоторых терминов и слов. Общее количество баллов переводится посредством таблиц в показатель IQ. Тесты Айзенка на определение уровня интеллекта сегодня один из наиболее популярных инструментов используемых на практике. За время практического применения теста Айзенка накопилась солидная статистика, поэтому вопросу. И один из результатов наблюдений оказался из разряда парадоксов – высокий уровень интеллекта отнюдь не гарантирует удачную жизнь и ведение бизнеса без проблем. Со статистикой, конечно, не поспоришь, но утверждать, что развитый интеллект вовсе не нужен для успешного ведения бизнеса, по меньшей мере, глупо. Очевидно, одного интеллекта для успешного ведения бизнеса не достаточно. Это стало очевидным, когда была создана теория эмоционального интеллекта, который тоже необходимо было измерить.

Научный инструментарий для определения эмоционального интеллекта разрабатывался Д. Мейером, П. Саловейем и Д. Карузо в течение пяти лет. Авторы назвали его MSCEIT. Эта методика оценки эмоционального интеллекта считается наиболее разработанной и подтвержденной на сегодняшний день.

Они определяют эмоциональный интеллект как способность воспринимать, вызывать эмоции, повышать эффективность мышления с помощью эмоций, понимать эмоции и эмоциональные знания, регулировать эмоции для эмоционального и интеллектуального развития. Эмоциональный интеллект представляет собой комбинацию четырех способностей. Эти четыре составляющие эмоционального интеллекта авторы назвали «ветвями». [19]

Ветвь 1. Восприятие, идентификация эмоций (собственных и других людей), выражение эмоций. Представляет собой способность определить эмоции по физическому состоянию, чувствам и мыслям, определить эмоции других людей через произведения искусств, речь, звуки, внешний вид и поведение, точно выражать эмоции и потребности связанные с данными чувствами, дифференцировать истинные и ложные выражения чувств. Все люди испытывают эмоции, даже те, кто старательно их прячет, или подавляет. Все

вокруг нас общается и посылает эмоциональные сообщения с весьма ценной информацией и оставлять эту информацию без внимания не разумно. Способность восприятия эмоций начинается с осознания позиций эмоционального интеллекта. Осознание собственных чувств и эмоций обеспечивает точную информацию об окружающем мире. А восприятие чувств и эмоций других людей, это шаг к верному принятию стратегических решений, грамотная работа с коллективом, партнерами, подчиненными. Делать это надо максимально точно. Чем более точно возможно прочесть эмоции в каждой ситуации, тем более грамотно можно в ней поступить.

Ветвь 2. Фасилитация мышления – способность вызывать определенную эмоцию и потом контролировать ее. Эмоции направляют внимание на важную информацию, помогают в рассуждениях и в памяти на чувства. Смена настроения с пессимистического на оптимистическое позволяет учитывать разные точки зрения, эмоциональные состояния по-разному помогают в конкретных подходах к решению проблем. Стоит задуматься, легко ли мы меняемся в своих чувствах. Следуют ли наши чувства за мыслями? Это очень важно, потому что можно поощрять открытые решения, планирование, создание идей, признавая несколько возможных мнений. Можно создавать энтузиазм в работе, заряжать людей энергией и мотивировать так же хорошо, как самого себя. Способность вызывать у себя и у других определенную эмоцию, изменяет стандартный путь мышления, помогает наблюдать вещи, поступки с разных точек зрения и в итоге становится креативнее.

То, как мы чувствуем, влияет на то, как мы думаем. Если мы в хорошем расположении духа, то мир видится одним образом, если грустим, то воспринимаем те же события в другом ключе. Люди в плохом расположении духа склонны к более глубокому анализу, поиску ошибок. И есть множество ситуаций, когда поиск ошибок нам необходим. В хорошем расположении духа мы лучше генерируем новые идеи, лучше решаем сложные актуальные проблемы. Знание о том, какое расположение духа приводит к необходимым результатам, и возможность переключиться на правильный настрой, это и есть способность использовать эмоции для содействия мыслям. Для использования этой способности необходимо отслеживать эмоции, содержащие ценную информацию и затем использовать их для решения поставленных задач.

Ветвь 3. Понимание эмоций – способность понимать сложные эмоции и эмоциональные переходы с одной стадии на другую, анализ эмоций,

использование эмоциональных знаний. Понимание эмоций представляет собой способность классифицировать эмоции и распознавать связи между словами и эмоциями, интерпретировать значения эмоций, касающихся взаимоотношений. Понимать сложные чувства, осознавать переходы от одной эмоции к другой.

Понимание эмоций, означает думать правильно и безошибочно соединять ситуацию с правильными эмоциями. И понимать, что в определенных ситуациях можно испытывать различные, противоречивые ситуации. Это понимание очень важно для эмоционального интеллекта. Например простое раздражение, может в дальнейшем вызвать ярость. Современный управленец должен знать, эмоции содержат информацию. В след за этим знанием приходит понимание себя и окружающих, ощущение обладания эмоциональными знаниями.

Ветвь 4. Управление своими эмоциями и чувствами других людей. Это рефлексивная регуляция эмоций, необходимая для эмоционального и интеллектуального развития, которая помогает оставаться открытым к позитивным и негативным чувствам, вызывать эмоции или отстраняться от них в зависимости от информативности или пользы. Осознавать эмоции, определять их ясность, типичность, целесообразность. Управлять своими и чужими эмоциями с помощью сдерживания негативных чувств и повышения положительных, без искажения содержащейся в ней информации.⁵

Следует задать себе вопрос. Полагаетесь ли вы на свою интуицию, влияете ли вы на окружающих, следуете ли вы за своими чувствами, оказываются ли правильными решения, принятые вами, даете ли вы психологическое обоснование и советы другим?

Управление эмоциями помогает разрешать конфликты. Обращать эмоции, не будучи напуганными ими. Этот приобретенный навык можно применять в работе с людьми и при управлении собственными эмоциями, для повышения качества жизни. Управление эмоциями означает, что мы используем чувства в разумной форме, а не действуем основываясь на них не задумываясь.

При таком подходе нам открывается много нового. Например, чувствовать гнев, не обязательно плохо. Именно гнев помогает нам преодолевать трудности, предвзятость и несправедливость. Чувство гнева возникает, когда мы разочарованы, обмануты, или чувствуем, что нами воспользовались. Гнев сам по себе не может заставить нас действовать отрицательным или антиобщественным

способом. Понимая это, можно объединить мышление с эмоциями и найти наилучшее верное решение и принять самые эффективные меры. И в итоге добиться большего успеха. Хорошо развитый эмоциональный интеллект позволяет достигнуть высот в бизнесе, менеджменте, политике.

Эмоционально интеллектуальный человек должен постоянно справляться с состоянием эмоциональной нестабильности. Управление эмоциями подразумевает понимания развития отношений с другими людьми, что требует учета различных вариантов развития эмоций и их выбора.

Предположительно, руководители, успешно на практике достигающие ключевых показателей, имеют высокий уровень эмоционального интеллекта. Российские исследователи четко выделили один из результатов - существует значительная взаимосвязь между общим уровнем эмоционального интеллекта и степенью достижения нормативного уровня ключевых показателей эффективности руководителя (KPI).

В частности ветвь «идентификация эмоций» тесно взаимосвязана с перспективами процесса обучения и развития персонала и внутренними бизнес процессами. То есть руководители, которые способны правильно распознать эмоции сотрудников, внедряют именно необходимые методы обучения и развития персонала, а так же механизмы построения бизнес-процессов, которые позволяют достичь максимальной эффективности деятельности организации.

Шкала «использование эмоций в решении проблем» взаимосвязана с финансовой перспективой и перспективой обучения и развития персонала, в особенности с коэффициентом взаимозаменяемости. То есть руководители, умеющие оптимальным способом вербализировать именно те эмоции, которые способствуют эффективной организации деятельности сотрудников, получают экономически выгодные для предприятия результаты производственных действий (прибыль, рентабельность инвестиций, непрерывное обеспечение предприятия квалифицированными сотрудниками).

Шкала «Понимание и анализ эмоции» тесно взаимосвязана с внутренними бизнес процессами и обучением и развитием персонала, другими словами, понимание ситуации, в которой возникает та, или иная эмоция, способность разложить сложные эмоции на ряд более простых элементов, как правило,

влияет на построение внутренних бизнес процессов и системы обучения и развития персонала.

Шкала «сознательное управление эмоциями» значительно коррелирует с клиентской перспективой. Исследование доказало, способность осознанно регулировать своими эмоциями и управлять эмоциями других для достижения поставленных целей позволяет так организовать деятельность сотрудников, чтобы удовлетворять потребности клиентов на самом высоком уровне. Только управляя своими эмоциями, можно успешно сохранять постоянных клиентов, приносящих прибыль организации.

Популярные технологии «ассесмент-центр» хорошо диагностирует актуальные возможности эмоционального интеллекта, однако являются достаточно трудоемкими.

Опросник Н. Холла содержащий в себе 30 утверждений, степень своего согласия с которыми испытуемый оценивает от -3 до +3.[19]

Методики разработанные в Институте психологии РАН. Они выделяют два вида эмоционального интеллекта – внутриличностный и межличностный, и строят свой опросник на основании этого деления. К межличностному интеллекту относятся все формы и интерпретации чужих эмоций, а к внутриличностному, свои.

Таким образом, полученные исследовательские данные свидетельствуют о том, что уровень эмоционального интеллекта руководителя организации позволяет успешно зарабатывать деньги, оказывает значительное влияние на принятие управленческих решений, на формирование успешной команды.

Концепция эмоционального интеллекта, возникшая в конце 90^х годов, отражает идею единства аффективных и интеллектуальных процессов. Формирование данной концепции является логическим этапом завершения гносеологической эволюции психологической науки. К концепции эмоционального интеллекта, широком смысле слова относят способности к опознанию, пониманию эмоций и управлению ими. Имеются в виду как собственные эмоции, так и эмоции других людей.

Проблема эмоционального интеллекта имеет глубокий социальный аспект. В современном обществе проблема компетентности в понимании и выражении

эмоции стоит достаточно остро, поскольку в нем искусственно насаждается культ рационального отношения к жизни. Культ рациональности и высокий образовательный ценз, непосредственно не обеспечивает эмоциональную культуру человека. Известно, что запрет на эмоции ведет к их вытеснению из сознания. В современном обществе постоянно растет количество людей страдающими неврозами. С особой силой эмоциональные проблемы проявляются у людей с пониженным уровнем самоконтроля⁹. Выйдя из под контроля сознания, эмоции препятствуют осуществлению намерений, нарушают межличностные отношения, не позволяют надлежащим образом выполнять служебные и семейные обязанности, затрудняют отдых и ухудшают здоровье.

Особенное внимание в литературе уделяется взаимосвязи эмоционального интеллекта и управленческой деятельности. Некоторые авторы считают, что коэффициент эмоционального интеллекта имеет большую прогностическую ценность, чем IQ. В первой главе дан обзор существующих представлений о важности развития эмоционального интеллекта для успеха в бизнесе.

В качестве важного прикладного аспекта проблемы эмоционального интеллекта выступает его значение при организации и оптимизации совместной деятельности субъект-субъектного типа. Это касается оптимизации управленческой деятельности, обучения, профессионального отбора, аттестации.

Эмоциональную жизнь современного человека определяют две разнонаправленные тенденции. Первая тенденция характеризуется возрастанием частоты и интенсивности эмоциональных нагрузок. Вторая, негативным отношением к эмоциям, которым приписывается дезорганизирующая роль в жизни современного человека. Решению данных проблем может способствовать целенаправленная работа по развитию эмоционального интеллекта.

Сочетание высокой теоретической и практической значимости данной проблемы и ее недостаточная разработанность обуславливает актуальность исследования и постановку ее целей.

Для того, чтобы определить роль эмоционального интеллекта в управленческой деятельности, необходимо остановиться на раскрытии содержания деятельности управления. Изучение деятельности руководителя выступает главной проблемой теории управления.

Деятельность руководителя очень специфична по своему предмету. Объект ее воздействия – люди. По процессу – это деятельность по организации деятельности. По содержанию – это реализация определенных управленческих функций. Деятельность руководителя имеет индивидуально-совместную природу, характеризуется опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации.

В настоящее время существует несколько подходов к изучению управленческой деятельности. Основными способами изучения управленческой деятельности, является ее микроанализ, пооперационный и хронометрический подход. Эмпирический анализ, анализ видов содержания труда и ситуационный подход. Деятельностно-психологический, ролевой, нормативный и функциональный. Каждый из них направлен на описание какого либо аспекта, а их сопоставление позволяет выявить ряд дополнительных особенностей управленческой деятельности и методов ее изучения.

Среди психологических подходов наибольший интерес представляет функциональный подход, как наиболее адекватный способ раскрытия содержания деятельности руководителя. Система управленческих функций состоит целеполагания, планирования, мотивирования, принятия решений, организации, контроля, оценки, и способов их согласования. Они составляют суть и специфику этой деятельности, как особого типа трудовой деятельности, не зависимо от ее конкретных разновидностей.

Функциональный анализ относится к организационным способам исследования управленческой деятельности. Объективный анализ может быть дополнен изучением психологических закономерностей, специфичных для каждой из основных управленческих функций. В качестве анализа функций руководителя рассматриваются отдельные функции руководителя.

Основные измерения управленческого труда

1. Измерение, связанное с организацией и регуляцией деятельности управления (административное измерение).
2. Измерение, связанное с воздействием на наиболее специфичный компонент управленческой деятельности, на персонал (кадровое измерение).

3. Измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию технологического процесса (производственно-технологическое измерение).

Эти три измерения – административное, кадровое и производственно-технологическое образуют три вектора управленческой деятельности и задают ее общее пространство. Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности выявляет необходимость выделения первичных – основных функций и вторичных – производных функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий.

Все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям.

Первая категория – деятельно-административные функции. Целеполагание, прогнозирование, планирование. Организация исполнения, мотивирование, принятие решения. Коммуникация, контроль, коррекция.

Вторая категория – кадровые функции: управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.

Третья категория – производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая категория – производная функция интеграционная, стратегическая, экспертно-консультативная, стабилизационная.

Каждая из четырех групп функций включает два основных плана реализации, в силу своей сложности. Первый - это –индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению. Вторым, общеорганизационный. Любая из этих функций, в силу своей сложности может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но требует подключения иных структур управляемой организации. Рассмотрение каждой функции должно быть достаточно общим и включать как индивидуальный, так и общеорганизационный аспект.

Стилевые особенности управленческой деятельности.

Эффективность управленческой деятельности в рамках поведенческого подхода определяется стилем поведения по отношению к подчиненным. Практические исследования по данному вопросу показывают, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Исследования показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются прежде всего желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его подчиненные справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, чтобы улучшить их деятельность. Но если в действиях руководства есть неуверенность, это приводит к перестраховке и тормозит развитие. Систему руководства можно описать с двух противоположных позиций. Одна из них называется теория X, другая теория Y.

Теория X описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции авторитарных методов управления. Такой руководитель относится к своим подчиненным недоверчиво.

Теория Y описывает идеальную ситуацию, в которой отношения в коллективе складываются как партнерские, и становление коллектива происходит в идеальной среде.

Стили управления выделены на основе главного критерия, заложенного в сути управления – в форме реализации руководителем своих властных полномочий. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия и типы власти, используемые им, решающим образом влияют на манеру поведения, на стиль руководства. Существует следующая классификация стилей руководства: [22]

При авторитарном стиле руководства руководитель стремится концентрировать власть в своих руках, рассматривает всех иных только как подчиненных, не проявляет о них должной заботы, берет на себя всю ответственность за результаты, оставляет за собой последнее слово в любом вопросе. Авторитарный руководитель занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения.

При либеральном стиле руководства, руководитель склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность, учитывает их

мнение при принятии решения, предоставляет свободу исполнителям, граничащую с невнимательностью и попустительством, старается минимально вмешиваться в естественный ход событий.

Для демократичных руководителей характерны следующие представления: труд процесс естественный, если условия труда благоприятные, работники не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней. Если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. Демократичный лидер исходит из предположения о мотивированности своих сотрудников потребностям более высокого уровня в социальном взаимодействии, в успехе, в самовыражении. Руководитель старается создать такую ситуацию, при которой сотрудники могли бы само актуализировать себя, а работа являлась бы для них мотиватором.

Отдельно выделяют две разновидности демократического стиля: консультативная и партисипативная.

В условиях консультативной – руководитель в значительной мере доверяет своим подчиненным. Руководитель стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладают поощрение, а наказание используется лишь в крайних случаях. Сотрудники в основном удовлетворены такой формой руководства, несмотря на то, что большинство решений спускается им сверху. Обычно сотрудники стараются оказать своему начальнику посильную помощь, и если есть необходимость поддержать морально.

Партисипативная разновидность демократического стиля предполагает, что руководитель полностью доверяет своим подчиненным во всех вопросах, организует широкий всесторонний обмен информацией, привлекает подчиненных к постановке целей и контролю над их достижением. При этом руководитель не перекладывает ответственность за последствия принятых решений на плечи подчиненных.

Р. Лайкерт предложил следующие способы реализации поведенческого подхода. Он сформировал концепцию четырех систем лидерства.

1. Система эксплуататорско-авторитарная. Руководители принадлежащие этому стилю, имеют выраженные характеристики автократы.

2. Система благосклонно-авторитарная. Эти руководители поддерживают авторитарные отношения со своими подчиненными, но ограниченно допускают их к принятию управленческих решений. Мотивация создается вознаграждением. А в некоторых случаях наказанием.

3. Система – консультативная. Руководитель проявляет значительное, но не полное доверие подчиненным. Имеется двустороннее общение и значительная степень консультативных контактов между руководителем и подчиненными.

4. Система подразумевает преимущественно самоуправление, групповое участие работников в принятии решений. По мнению Р. Лайкерта, она самая действенная. Лидеры четвертой системы соответствуют руководителям, поощряющим участие исполнителей в управлении. [21]

Следующий, более совершенный подход предложенный Р.Блейком и Д.Моутоном базируется на сочетании двух критериев выделения управленческих стилей. В основу выделения стилей положено два критерия, ориентированность на работу и на человека. Посредством сочетания двух критериев выделяют пять основных стилей руководства.

1. Объединенное управление. Руководитель прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

2. Управление в стиле «загородного клуба». Руководитель сосредотачивается на хороших, дружеских отношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

3. Управление в стиле власть – подчинение. Руководитель полностью поглощён обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации.

4. Организационное управление. Руководитель стремится к обеспечению приемлемого качества, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

5. Групповое управление. Благодаря постоянному вниманию к подчиненным и к эффективности работы руководитель добивается, что

исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются высокие результаты организационного функционирования и хорошие человеческие отношения. Это наиболее эффективный стиль руководства. [20]

Адаптивный подход характеризует собой современный этап изучения стилей руководства. В рамках данного подхода описан соучаствующий стиль руководства. При данном стиле руководитель регулярно совещается с подчиненными, открыт в отношении с ними. Подчиненные вовлечены в разработку и принятие организационных решений. Руководитель делегирует подчиненным ряд своих полномочий. Подчиненные участвуют как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений. Существует практика создания рабочих групп, наделенных правом самостоятельного принятия решений. Работникам предоставляется возможность автономно разрабатывать определенные проблемы, формулировать идеи, внося вклад в развитие инновационных процессов. Партисипативный стиль обычно дает наиболее высокие показатели организационного функционирования, но он требует очень высокой квалификации руководителя и подчиненных, а так же наличия определенного ряда организационных условий. [15].

Управленческая деятельность является основной прикладной сферой, в которой активно используется эмоциональный интеллект. По обзорам практики психологической работы в крупных бизнес-организациях, в большинстве из них используется конструктор эмоционального интеллекта. [24]

Один из приверженцев использования эмоционального интеллекта в бизнесе М. Кейтс де Врис в книге «Мистика лидерства» определяет эмоциональный потенциал, как «понимание мотиваций – своих и других людей». По мнению автора, эмоциональный потенциал играет главенствующую роль в вопросе лидерства. Люди обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта намного чаще становятся эффективными руководителями. Приобретение эмоционального интеллекта, это процесс основанный на практическом опыте. [12]

Люди, обладающие высоким эмоциональным потенциалом, строят более устойчивые межличностные отношения, могут мотивировать себя и других, более эффективные лидеры, лучше работают в условиях стресса. . Сопереживание и самоанализ, очень важные факторы, двигающие карьеру.

Руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта реалистично относится к себе и к другим, правильно использует свои эмоции и чувства. Высокий эмоциональный интеллект ведет к принятию адекватных управленческих решений, и предотвращает ошибки и разочарования. [24]

Навыки, наиболее важные для руководителя - это динамизм, стремление к достижениям. Коммуникабельность, восприимчивость, стремление к компромиссу, надежность, аналитический интеллект. Эмоциональный потенциал, способность к сопереживанию, эмоциональная устойчивость, реалистичность. Развитие у работников способности в эмоциональной области, способствует положительному влиянию на их деятельность. [13]

В современных условиях, когда основные виды ресурсов (сырье, оборудование, технологии, финансы) равнодоступны для всех игроков на глобальных рынках, компании стараются достичь конкурентных преимуществ за счет построения более эффективной бизнес - модели. При прочих равных условиях побеждает более совершенная система управления бизнесом. Стратегия развития компании стала главным аспектом для ведения бизнеса. Ведь на события во внешнем окружении можно воздействовать, а не просто реагировать.

По мнению английской консалтинговой компании, увеличение эмоционального капитала в организации приносит ей такие преимущества, как высококачественные инновации, повышение доходности инвестиций в новые стратегии, технологии, и приобретения.³ Капитал компании складывается из материальных активов и интеллектуальной собственности. Эмоциональный капитал, менее материальная, но более значимая составляющая эмоционального капитала. Стоимость интеллектуального капитала зависит не только от нематериальных интеллектуальных компонентов, но и от эмоций, которые они вызывают в людях. Эмоциональный капитал является основой современного бизнеса. Происходит эмоциональное воздействие всех составляющих рыночного капитала на клиентов, партнеров, проводников интересов компании, участников рынка труда.[4]

Стратегия развития компании, безусловно, важна, однако способность руководителя контролировать и анализировать собственные эмоции, способность распознавать эмоции своих сотрудников и управлять ими, способность вызывать у себя и у сотрудников нужные эмоции, радикально

влияет на эффективность работы всей компании и каждого отдельного сотрудника. Все перечисленные способности имеют единое название – эмоциональный интеллект, так необходимый современному руководителю.

Так, распознавание эмоций руководителем в значительной мере помогает регулировать внутренние процессы в организации, создавая тем самым обстановку для развития и продвижения компании. Способность руководителя осознанно регулировать собственные эмоции и управлять эмоциями других для достижения поставленных целей помогает так организовать деятельность сотрудников, чтобы удовлетворять потребности клиентов на самом высоком уровне. Сохраняя постоянных клиентов, выстраивая с ними долгосрочные отношения, а так же привлекать новых клиентов, приносящих прибыль компании. Результаты исследования последних лет полностью опровергают постулат, что эмоции и разум надо держать порознь, и никак не связывать в деловой сфере. Более того, тесная, слаженная работа эмоций вместе с разумом способна улучшить не только профессиональные качества сотрудников, но и прибыль компании. Способность сотрудников использовать интеллект для управления эмоциями превращается в основное конкурентное преимущество. Поэтому интеллект + эмоция эффективно работают сразу на нескольких уровнях – в отношениях с потребителем, в отношениях внутри компании и на межличностном уровне.

Связь эмоционального интеллекта с эффективностью управленческой деятельности, это в первую очередь совместное целеполагание и понимание путей достижения целей, разделяемое с коллективом. Умение довести до сознания работников необходимые знания и понимания важности работы и регулирования поведения в соответствии с этим. Способность генерировать и поддерживать энтузиазм, уверенность и оптимизм в организации, гибкость в принятии решений и готовность к изменениям. Эмоциональный интеллект способствует применению вышеперечисленных характеристик в деятельности руководителя.

Благодаря высокому эмоциональному интеллекту руководители могут сформировать цели и убедительное видение организации для своих подчиненных. Эмоции помогают в процессе обработки информации при оценке возможностей, проблем, рисков в организации. Подчиненные поддерживают цели и задачи тогда, когда руководитель выражает доверие и расположение сотрудникам.

Недавние исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения о том, кого россияне предпочитают видеть в качестве своего начальника, дали следующие результаты: идеальный начальник для россиян, это – соотечественник (76%), той же национальной принадлежности, что и подчиненные (58%), мужчина (54%) семейный (56%) старший по возрасту (40%). По стилю управления россияне считают, наилучшим вариантом, когда начальник принимает решения на основе совета с коллективом и предоставляет подчиненным возможность проявлять инициативу, а так же стремится придумать что то новое, модернизирует рабочий процесс.

Эффективных компаний, объединенных общими ценностям в России много. Как правило, такие успешные компании долго и сложно набирают сотрудников. Из тысячи кандидатов нанимают 2-3 человека, но эти люди настоящие профессионалы своего дела, близкие по духу, с ними управленец будет долго работать.

Эмоционально интеллектуальный руководитель отличается еще и тем, что умеет оставлять пространство для других членов команды, дает им возможность раскрыться. Он чуток к своим эмоциям и эмоциям членов команды. Такие руководители могут быть очень темпераментными, а могут быть тихими и спокойными, но всегда очень наблюдательными. Они наблюдательны к своему миру, и поэтому четко различают свои эмоции и умеют их вызывать в нужный момент. Они умеют различать эмоции других людей и извлекать из них нужную информацию. Руководители, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, легче переживают кризис в компании благодаря принятию правильных управленческих решений. Очевидно, что бессмысленно анализировать экономические показатели, не учитывая цели и ценности людей, не вникая в их эмоции. Если компания не дает нужного людям, не формирует будущего, которого не могут создать конкуренты, не работает на общее благо, такая компания не выживет на жестко конкурирующем рынке.

В современном бизнесе смогут оставаться успешными только настоящие профессионалы, тонко чувствующие и умеющие использовать силу эмоций. Наступает время новых управленцев, которые начинают эту идею активно использовать в бизнес-процессах.

Эмоциональный интеллект позволяет управленцу пользоваться в своем руководстве разными моделями, и в то же время быстро реагировать на то, что

происходит. Лидер с эмоционально развитым интеллектом не манипулирует людьми, и поэтому не вызывает у них обиды. Действия лидера остаются как бы незамеченными, но при этом всегда эффективны. По сути, оставаясь открытым и восприимчивым, он становится сильным и продуктивным. И никогда не достигает результатов силой, потому что за силой приходит упадок.

Управленец с высоким эмоциональным интеллектом эффективно справляется со своими негативными чувствами, его характеризует спокойствие разума, низкий уровень стресса, собранность, он не слишком чувствителен к неодобрению и неудачам и не беспокоится о том, что от них не зависит. Он не слишком критичен к себе и к другим, не делает чрезмерных обобщений на основании неблагоприятных событий.

Есть еще одна тема, которую хотелось бы затронуть, это влияние коллектива и руководителя друг на друга. Характер этого взаимного влияния зависит от условий жизни и деятельности коллектива, от деловых и личностных качеств людей, от уровня социальной зрелости коллектива, от стиля работы его руководителя. Полномочия, полученные руководителем при вступлении на должность, это лишь предпосылка влияния на коллектив. Коллектив так же влияет на своего руководителя, и это влияние может быть очень разнообразным. Взаимоотношения руководителя и подчиненного можно сравнить с отношением дирижера и его оркестрантами. Руководитель, принимающий на работу специалистов, не в состоянии выполнить работу своего подчиненного, так же как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на флейте. В свою очередь, каждый специалист зависит от своего руководителя. Ведь именно руководитель задает направление деятельности, определяет стандарты, систему ценности, производительность труда, результаты деятельности.

В современных компаниях растет число сотрудников, которым требуется современный стиль руководства. Хорошие специалисты отличаются высокой мобильностью, они могут уволиться из компании в любой момент, ведь у них есть собственные «средства производства» - их знания. Для них, деньги уже не являются единственным стимулом к труду. Недовольство уровнем оплаты труда, безусловно, влияет на желание трудиться, но даже достойная зарплата, является лишь «необходимым фактором». Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что разными группами работников, надо управлять по-разному, в разных ситуациях. Служащими стоит управлять, как партнерами, а партнерство предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу,

им необходимо убеждать. И здесь эмоциональный интеллект дает современному руководителю тот самый необходимый и достаточный ресурс, для успешного руководства компаний.

Хотелось бы уделить внимание такому вопросу, как манипуляция. Необходимо разграничить эмоциональный интеллект и манипуляции. Поиск общих ценностей, развитие управленческой культуры, интеллектуальное использование эмоций ради общих интересов и для создания длительного эффективного общения в интересах обеих сторон, это все область эмоционального интеллекта. Разные картины мира для себя и для других, скрытый характер воздействия, создание искусственной ситуации мнимого выбора, использование эмоций для временного решения проблемы в интересах одной стороны, это все относится к манипуляциям. Манипуляция, это своеобразный психологический маневр, с целью получить преимущество, удовлетворение, решить свою проблему за счет другого человека.

Вычислить манипулятивное воздействие возможно, проследив за собственным состоянием, за собственными эмоциями. В современном бизнесе могут манипулировать, и манипулируют сознательно. Манипуляторы активно используют знание о человеческих эмоциях, например сознательное выведение человека из себя, с определенной целью. Очевидно, что человек, сознательно выведенный из состояния равновесия, намного хуже контролирует поступки и эмоции, а значит, возрастает вероятность, что он где-либо ошибется. И еще один важный момент, человек, которого успокаивают после раздражения, легче поддается манипуляции, именно в этот момент. В манипуляции активно используются такие эмоции, как стыд и чувство вины. Человек, которому стыдно, или который виноват, легче поддается воздействию. Поэтому, один из способов манипулятивного воздействия, намеренно сделать человека виноватым. Чем сильнее он чувствует свою вину, тем легче воздействовать на человека. Еще один из способов манипуляции, является сарказм. Он сильно задевает, и выводит человека из себя. Сарказм не оставляет жертвам манипуляции возможность ответить, им приходится делать так, как их направляют. Чаще всего так происходит на переговорах.

Для победы на переговорах, необходимо находиться в определенном состоянии духа, особой энергетики. Нужно быть в хорошей эмоциональной форме. Если предстоит садиться за переговорный стол, а руководитель в плохих эмоциях, с плохим предчувствием, лучше переговоры отменить, на переговоры

следует идти только в хороших ровных эмоциях, в этом случае шансы повышаются в несколько раз. Когда собственные эмоции приведены в порядок, легче разбираться с объективными свойствами проблемы. Участникам переговоров необходимо прийти к пониманию, что им необходимо работать бок о бок, и разбираться не друг с другом, а с проблемой, которую необходимо решить в ходе переговоров.

Практическая значимость изучения стилей управленческой деятельности обусловлена тем, что стиль деятельности рассматривается как основная детерминанта эффективного управления. Цель исследования управленческой деятельности – обеспечение эффективности работы руководителя и организации в целом. Стиль руководства это наиболее типичный для данного руководителя способ реализации управленческих решений. Стиль руководства интегрирует в себе степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия и его доминирующую направленность.[13]

Стиль управления складывается из трех основных компонентов.

1. Директивный компонент – ориентация на собственное мнение, стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности подчиненных, единоличное принятие решений, контроль за действиями подчиненных.

2. Попустительский компонент – снисходительность к работникам, отсутствие требовательности и строгой дисциплины, либеральности, панибратство с подчиненными, склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

3. Коллегиальный компонент – требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделять ответственность, демократичность в принятии решений.

1.6 Принятие управленческих решений на основе знаний об эмоциональном интеллекте

Чем выше человек находится на карьерной лестнице компании, тем более важен становится для него эмоциональный интеллект. Не смотря на то, что людей изначально нанимают ради специфических технических навыков, именно эмоциональный потенциал работника отличает успешную карьеру от карьерного застоя. Самоанализ важнейший из факторов, двигающий карьеру. Управление эмоциями – важнейший навык для лидера. Коммуникабельность, восприимчивость, стремление к достижениям, надежность, эмоциональный потенциал – это навыки наиболее важные для эффективного руководства.

Любому руководителю необходимо задумываться, над тем, что он ожидает от своих подчиненных. Подчиненным следовало бы знать ответ на вопрос, что ожидает от вас руководитель. У каждого человека есть свое представление о том, как бы мы хотели работать. Как общаться с коллегами по работе, как держать себя во время важных встреч, переговоров, презентаций, во что одеваться и как выглядеть, чтобы окружающие по первому взгляду определяли нас профессионала своего дела и полностью располагающего к себе человека.

Путь к желаемому начинается с ясного представления и детального описания конечной цели. Необходимо представить себе, каким вы себя хотите видеть на руководящем посту, детально описать свои эмоции в этом состоянии, затем наложить свои представления на реальность и продумываем шаги навстречу желаемому результату. Развитие эмоционального интеллекта руководителя всегда приводит к положительным изменениям, все зависит от желания конкретного человека. Усиливая и развивая эмоциональный интеллект, психологический дискомфорт в работе снижается, человек обнаруживает в себе силы, о которых прежде и не подозревал, и начинает успешно их использовать.

Развитый эмоциональный интеллект руководителя помогает повысить качество общения с подчиненными, создать доверительные отношения в коллективе. И это приводит к уменьшению ошибок, к улучшению производственных отношений, и повышению производительности труда в целом. Развивая свой эмоциональный интеллект, руководителем могут быть использованы разнообразные техники, например развитие творчества и креативности, ведь обладая данными качествами, руководитель способен принимать творческие, нестандартные решения. Именно такие решения

принимаются в условиях большой неопределенности, то есть когда значительная часть необходимой информации неизвестна, а последствия принятия решений плохо предсказуемы. Итак, возможно предположить, что творчество в работе руководителя насущная необходимость и состоит она из трех основных элементов: компетентности, способности нестандартно мыслить и мотивации.

Компетентность руководителя включает в себя все знания и умения, которыми он обладает в своей сфере деятельности. Его знания образуют определенное интеллектуальное пространство, которое руководитель использует для освоения и решения стоящих перед ним задач. Чем это пространство обширней, тем лучше.

Способность руководителя нестандартно мыслить во многом зависит от его личностных качеств. Важно сохранять самообладание при любых условиях, важно уметь отказывать, когда это необходимо, важно убеждать людей, привлекать их на свою сторону, а так же преодолевать сопротивление, и приходить к согласию с окружающими с пользой для себя и без вреда партнерам. Творческий потенциал будет развиваться, если руководитель будет опираться не только на твердые знания и профессиональный опыт, но и на гибкий ум, творческое мышление. Взглянув на стоящую перед собой задачу с разных точек зрения, руководитель сможет решить ее нестандартным способом.

Мотивация к работе как правило есть у любого руководителя, ведь иначе зачем вообще вставать на руководящую должность.

К данным составляющим творческого подхода необходимо отнести и эмоциональный интеллект, поскольку данный ресурс в сочетании с творчеством способен справляться с самыми разными задачами, стоящими перед руководителем.

При исследовании эмоционального интеллекта, неминуемо поднимается и гендерный вопрос. Совершенно очевидно, что делить людей на мужчин и женщин по половому признаку уже не достаточно. В ходе проведенных исследований консалтинговых компаний выяснилось, что эффективность управленческой деятельности среди мужчин и женщин различается на треть, но не в пользу сильного пола. Исследование проводилось по двум показателям. Доход от принадлежащей бизнесу собственности и суммарная прибыль полученная акционерами. В фирмах, где руководящие посты занимали

женщины, эти показатели оказались на 30% выше. Возникает вопрос, есть ли необходимость при составлении программ по эмоциональному интеллекту учитывать гендерный аспект?

Гендер, или социальный пол, позволяет оценить уровень типично женского, или типично мужского в каждом из нас. Пропорция женского и мужского формируется в течение всей жизни и проявляется в типичных моделях поведения. К примеру, типично феминное поведение в России понимается как более консервативное, уступчивое, мягкое, чувствительное, застенчивое, нежное, способное к сочувствию и сопереживанию. Ну а маскулинное, в том же социуме, как склонное к индивидуализму, соперничеству, радикальным действиям, независимое, доминантное, агрессивное, склонное к риску, самостоятельное. Для современной женщины, занимающейся бизнесом, которая находит в себе немалый процент маскулиных характеристик, и для мужчины, который научился уступать, сопереживать, есть отдельный термин – андрогинность. Если у андрогина феминные и маскулиные черты представлены гармонично, по принципу взаимодополняемости, то это намного повышает его адаптивные способности, особенно ярко это проявляется, если человек становится управленцем.

К полезному сочетанию мужского и женского начала стремятся многие мировые корпорации. В компании Microsoft, типично мужской вотчине, создали целую программу по привлечению женщин. Девушек привлекают, отбирают, поддерживают и приглашают на работу в корпорацию осознанно, затрачивая на это немалые ресурсы. Одна из причин осознанная необходимость в разнополости командах разработки. Если в команде есть мужчины и женщины, в ней представлены взгляды на одни и те же проблемы под разными углами. Именно это создает лучшие условия для появления инноваций. В любой системе важна гармония и баланс, который поддерживается и за счет уравнивания разных подходов, мнений, различий, в том числе и гендерных. Гармоничное сочетание мужского и женского подходов во многих крупных компаниях стало одним из требований в формировании управленческих структур. Однако в гендерном вопросе существует немало стереотипов. Женщина в управлении оценивается по мужским меркам. В мире высшего руководства, изначально созданном для мужчин, многие женщины вынужденно пытаются походить во всем на сильный пол и играть по их правилам, при этом не заметно для себя становясь второсортной женщиной. Женщины руководители нередко забывают про преимущества, которыми наградила ее матушка природа и меняющийся

социум. А социум уже давно отдает приоритет не мускулам, а интеллекту, теперь многое решают эмоции и прочие нематериальные активы. Женщина руководитель обладает более тонким социальным интеллектом, лучше ощущает нюансы отношений, а значит, используя врожденную эмоциональность и вербальный интеллект, гораздо быстрее достигает поставленных целей. Женщине гораздо легче подстроиться к собеседнику и спрогнозировать его поведение. Внимательность женщин к деталям и умение слушать, помогают определить мотивацию оппонента на которую так легко воздействовать, используя врожденную эмоциональность и вербальный интеллект. Женщины более чувствительны к изменениям мимики и интонации собеседника, что помогает быстро улавливать перемены в его настроении и гибко менять стратегию своего поведения. Умение облекать эмоции в слова, играть своим голосом, помогает женщинам говорить ярко и образно. Поскольку у мужчин многие из перечисленных качеств не входят в джентельменский набор, то в области коммуникаций женщины виртуозно обходят мужчин и выигрывают. Большая устойчивость к стрессу, чем у мужчин позволяет женщинам даже в самых сложных ситуациях проявлять все грани своего актерского таланта и быстро переключаться с одной роли на другую.

Таблица 1-Гендерные отличия в управленческой деятельности

| Характеристики | Мужчины | Женщины |
|--|---------------------|----------------------|
| Какими способами возможно преодолеть препятствия | Интеллект, сила | Хитрость, ловкость |
| Ориентировка на проблему | Перспективная | Текущая |
| Желание иметь эмоциональный стимул | Пониженная | Повышенная |
| Основа решений | Рассудочность | Чувственность |
| Характер | Замкнутый | Открытый |
| Миропонимание | Реалистичное | Идеализированное |
| Поведение | Сдержанное | Эмоциональное |
| Тип мышления | Словесно-логический | Наглядно-действенный |
| Объект внимания | Содержание | Форма |
| Интуиция, внимательность | Пониженные | Повышенные |
| Ориентированность | Деловая | Личная |
| Отношение к коллегам | Прямолинейное | Гибкое |

Мотивация руководящей деятельности женщины имеет определенные отличия. Известная пятиуровневая пирамида Маслоу в гендерном разрезе имеет значительные корректировки на каждой ступени. Различные уровни потребностей имеет неодинаковое значение для мужчин и женщин.

В наше время все большее количество женщин стремится преодолеть гендерные стереотипы и доказать себе и окружающим свою состоятельность как руководителя и при этом сохранить свою женственность.

По результатам некоторых исследований, все компоненты эмоционального интеллекта выражены в большей степени у женщин. Женщины лучше идентифицируют и понимают эмоции, у них в большей степени развиты навыки использования эмоций в решении проблем и сознательного управления ими. Мужчины, однако не менее успешно развивают свой эмоциональный интеллект. Для того, чтобы стать успешным руководителем, развиваться придется всем, не зависимо от гендерной принадлежности.

1.7 Связь между эмоциональным интеллектом и эффективностью управленческой деятельности

Основные составляющие эффективного руководства, это необходимость понять, как достичь желаемой цели, какие методы при этом использовать, как довести до сознания своих работников понимание, на сколько важна работа не каждого по отдельности, а целого коллектива. Коллектив является единым живым организмом и если какое то подразделение выбивается из общего ритма, то это отрицательно сказывается на всю организацию. Задача руководителя состоит именно в том, чтобы скоординировать действия подчиненных, и подразделений в которых они работают. Руководитель должен быть гибок в принятии своих решений, должен прислушиваться к своим заместителям и своими действиями мягко направлять, координировать, распределять и т.д. Если руководитель обладает достаточно высоким эмоциональным интеллектом, то его сотрудники никогда не будут уходить от ответственности, а наоборот будут брать ее на себя.

Благодаря высокому эмоциональному интеллекту руководители формируют цели и убедительное видение организации для своих подчиненных – первый аспект эффективности. Эмоции помогают в процессе обработки информации при оценке возможностей, угроз, рисков в организации. Влияние

эмоционального интеллекта проявляется при принятии подчиненными целей и видения организации.

Второй аспект эффективности деятельности – умение довести до сознания подчиненных необходимые знания и понимание важности работы, связан с необходимостью понимания эмоций подчиненных и оказания влияния на их чувства таким образом, чтобы они осознавали серьезность возникающих проблем и при этом стремились к их решению, сохраняя позитивный настрой. Руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта обладают знанием о метарегуляции настроения, в частности о том, что положительные события лучше представлять в свете улучшения предшествующих условий. Для того, чтобы поддерживать энтузиазм, уверенность и оптимизм сотрудников (третий аспект эффективности), руководителю необходим такой компонент эмоционального интеллекта, как способность к мониторингу эмоций и знание об управлении эмоциями. Необходимо умение отличать истинные чувства сотрудников и эмоции, которые они пытаются изобразить, а так же понять почему возникают эти ложные экспрессии. Эмоциональный интеллект с помощью конструктивного мышления позволяет руководителям генерировать креативные подходы к резолюции конфликтов между подчиненными, решать возникающие проблемы при минимальном стрессе. Устанавливать доверительные отношения и способствовать сотрудничеству и кооперации сотрудников.

Влияние эмоционального интеллекта на гибкость принятия решений и готовность к изменениям (четвертый аспект эффективности). Эмоции являются для руководителя сигналами, позволяющими обратить внимание на требования и потребности в различных ситуациях и определить их приоритетность. Эмоции несут информацию о проблемах и возможностях. Благодаря эмоциональному интеллекту руководитель может осознавать, что эмоции вызванные низкой приоритетностью, мешают обратиться к более важным требованиям и принимать более эффективные решения. Эмоциональный интеллект содействует способности руководителя к успешному применению организационных изменений. Если руководитель понимает эмоции подчиненных и умеет оказывать влияние на эти чувства, он сможет привести сотрудников к переоценке своих переживаний, когда предстоящие изменения в организации встречают сопротивление.

Установление и поддержание значимой для сотрудников организационной культуры составляют эмоционально насыщенные верования, ценности и нормы. Управление организационной культурой, является управлением эмоциями. Нормы и ценности должны быть наполнены подкрепляющими их эмоциями, чтобы мотивировать сотрудников и придавать смысл их деятельности. Эффективное применение руководителем культурных форм зависит от осознания чувств, знания причин их возникновения, способности к выражению эмоций, умения побуждать определенные чувства у других, понимания, почему эмоции связаны с культурными нормами.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что эмоциональный интеллект оказывает воздействие на различные составляющие эффективности деятельности руководителя, являясь основой успешного взаимодействия с подчиненными.

Хотелось бы отметить закономерность, выявленную американским психологом Е. Гизелли. Это закономерность, связывающая интеллект и управленческую деятельность. Между ними существует не прямая, а криволинейная зависимость. Наибольшей успешностью характеризуются руководители, имеющие оптимальную степень выраженности интеллекта. Оптимальные процессуальные и результативные показатели деятельности проявляются при среднем уровне эмоционального интеллекта. Низкий уровень эмоционального интеллекта не позволяет руководителю эффективно осуществлять деятельность из-за недостаточной способности к правильной идентификации и регуляции эмоций. В свою очередь высокий уровень эмоционального интеллекта оказывает отрицательное влияние на управленческую деятельность в связи с гипертрофированной концентрацией на мире собственных эмоций и на чувствах других людей, в ущерб рациональности.

Расширение закономерности Гизелли на эмоциональный интеллект позволяет сделать следующий вывод: когнитивные механизмы являются ведущими в эмоциональном интеллекте. Эмоциональный интеллект представляет собой когнитивную способность. Эмоциональный интеллект - это группа ментальных способностей, которые способствуют осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих.

Подходы к принятию управленческих решений

Принятие решений, является центральным моментом управления. Решение понимается как процесс, как акт выбора. Грамотный руководитель ежедневно стоя перед выбором должен принять единственно правильное решение, от этого многое зависит. Принятие решения происходит в несколько этапов – подготовка к принятию решений, непосредственное принятие решения и реализация его на практике. После того, как решение принято окончательно, оно является руководством к действию.

Понятие решения можно определить как процесс, и результат выбора цели и способа ее достижения. В принятии решения интегрируются все знания, опыт, и эмоциональные составляющие.

Решения можно классифицировать по следующим параметрам:

По срокам действия и степени воздействия на будущие решения (оперативные, тактические, стратегические).

По функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, мотивации, контроля).

По уровню проблем, которые эти решения должны решить (решения принимаемые в условиях неопределенности, В условиях риска).

По обращенности к эмоциональной сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные).

По числу лиц, принимающих решения (индивидуальные, групповые).

Когда принимается важное для организации решение, работа по его принятию состоит из нескольких фаз. Принятие решения, его реализация и оценка результатов.

При принятии решения используются три подхода – интуитивное, основанное на суждениях и рациональное. Интуитивное принятие решений принимается на уровне ощущений и чувств, в этом присутствует элемент спонтанности как правило это решение не анализируется.

Принятие решений основанных на суждениях это выбор основанный на знаниях и накопленном опыте. Однако этот подход имеет один недостаток. Он не срабатывает, если создается ситуация, не имевшая аналогов в прошлом опыте руководителя. Рациональное решение не основывается на прошлом опыте руководителя, оно принимается чисто аналитически. При рациональном решении проблема вначале диагностируется, затем формулируются ограничения и критерии для принятия решений, выявляются альтернативы и производится окончательный выбор.

Перед принятием решения необходимо провести диагностику проблемы. Необходимо осознать и установить симптомы ситуации. На этой стадии проблема формируется в общем виде. Далее руководитель определяет суть ограничений, зависящих от него и от конкретной ситуации. Вырабатываются критерии принятия решения, затем выдвигаются альтернативные решения, дается оценка, делается окончательный выбор.

Выводы по 1 главе

В последние годы наиболее ярко проявился прогресс в формировании научных основ эмоционального интеллекта. Однако остается еще много «белых пятен» в его изучении. Существование двух типов моделей эмоционального интеллекта – смешанных и моделей способностей, приводит к разным подходам к его измерению, часто эти подходы дают результаты не согласующиеся друг с другом. Измерение эмоционального интеллекта с помощью опросников достаточно надежно и обладает приемлемой критериальной валидностью. Измерение эмоционального интеллекта с помощью тестов кажется более предпочтительным с теоретической точки зрения, однако его критериальная валидность не достаточна высока.

Исследование эмоционального интеллекта позволило выделить способности, которые добавляют новое к набору способностей и личностных характеристик, который уже описан в научной психологии и стал использоваться в практической работе. В дальнейшем необходимы исследования, которые позволят выделить компоненты эмоционального интеллекта и связать их с психическими процессами, обуславливающими индивидуальные различия в понимании эмоций и управлении ими.

Подводя итоги анализа, проведенного в первой главе, можно сделать следующие выводы:

1. Осуществлен анализ имеющихся в настоящее время взглядов по проблеме взаимосвязи эмоций и интеллекта, начиная от философского этапа развития психологии и заканчивая современным состоянием психологической науки.

2. Проведенный анализ литературы выявил, что, как в отечественной, так и в зарубежной литературе проводились отдельные исследования взаимосвязи аффективной и когнитивной составляющих психики. При этом западные авторы в основном сосредотачивают свое внимание на вычленении эмоциональных компонентов интеллекта, а отечественные исследователи изучали эмоциональное сопровождение мыслительной деятельности.

3. В активно развивающейся психологии формирование концепции эмоционального интеллекта в рамках которого эмоции и интеллект выступают

как составляющие интегральных психических процессов, отражает гносеологическую логику развития психологической науки.

4. Всесторонне проанализировав конструкт эмоционального интеллекта, выявлено, что общей чертой существующих подходов эмоционального интеллекта стало понимание данного конструкта, как способности к опознанию, пониманию эмоций и управлению как собственными эмоциями, так и эмоциями других людей.

5. Проведен анализ существующих концепций эмоционального интеллекта и дан краткий обзор основных проблем измерения и практического применения эмоционального интеллекта. Анализ данных по данной проблематике позволяет сделать вывод о необходимости дальнейшего исследования данного конструкта. В связи с недостаточностью научных данных и разработок, что не позволяет в полной мере использовать его в прикладных областях, несмотря на практическую значимость проблематики.

6. В результате анализа обоснована необходимость систематизации, обобщения имеющихся данных, различных подходов к изучению эмоционального интеллекта в управленческой деятельности, в связи с ее высокой теоретической и практической значимостью.

2. Основные методы исследования эмоционального интеллекта и стилей управленческой деятельности

2.1 Краткое описание исследуемого предприятия

Исследуемые предприятия - муниципальные бюджетные образовательные учреждения располагающиеся в Калининском и Выборгском районе города Санкт-Петербурга. Образовательные учреждения осуществляют педагогическую деятельность, предоставляя образовательные услуги для детей дошкольного и школьного возраста. Цель данных учреждений – создание целостной системы организации образовательного процесса для детей, направленное на обеспечение доступности, эффективности и качества образования. Задачи – создание и совершенствование образовательной среды для формирования физически, психически, обладающего определенным набором знаний и навыков по всем обязательным изучаемым предметам благополучного выпускника. Вся работа с детьми строится на основе соблюдения Федеральных государственных образовательных стандартов. В учреждениях строго соблюдаются нормы Сан. Эпид. Режима, в т.ч режим дня, предусмотренный для детей всех возрастов.

2.2 Основные методики исследования эмоционального интеллекта

При измерении эмоционального интеллекта, нет единой методологической базы, существует большое разнообразие вопросников, тестов, анкет, в основе которых лежат различные концепции эмоционального интеллекта. В настоящее время существует несколько десятков методик, которые условно можно отнести к трем типам.

1. Методики, направленные на изучение отдельных характеристик, входящих в состав эмоционального интеллекта. К ним относятся тест на эмоциональный интеллект Майера-Саловэя-Карузо MSCEIT. Он представляет собой тест, в котором есть верные и не верные варианты ответов. Авторы понимают эмоциональный интеллект, как набор иерархически организованных способностей, связанных с переработкой информации, которые объединяются в четыре ветви: восприятие эмоций, повышение эффективности мышления с помощью эмоций, понимание эмоций, управление эмоциями. Баллы подсчитываются на основе консенсуса и на основе экспертных оценок.

Так же к данной методике относится тест на эмоциональный интеллект Н. Холла. Данная методика предложена для выявления способности понимать

отношения личности, репрезентируемые в эмоциях и управлять эмоциональной сферой, на основе принятия решений.

2. Методики, основанные на самоотчете и самооценке испытуемых. К ним относится опросник ECI (Emotional Competence Inventory), созданный Д. Гоулдманом, и опросник BarOn EQ-I. Д. Гоулдман и Р.Бояцис разработали опросник эмоциональной компетенции для организаций. Данная методика измеряет такие компоненты эмоционального интеллекта лидера, как: самосознание, социальное сознание, самоуправление, социальные навыки. Так же к данной методике относится опросник для определения процессуально-стилевых особенностей руководства.

3. Методики «мульти-оценок», то есть тесты, которые должен заполнить не только один испытуемый, но и 10-15 знакомых ему людей, оценивающих уровень его эмоционального интеллекта. Одним из тестов мультиоценок является EI-360 созданный доктором Д.ж. П. Паулиу-Фрай. Согласно доктору Паулиу-Фрай эмоциональный интеллект - это способность эффективно распознавать и управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей. Методика измеряет самосознание, эмоциональную регуляцию, эмоциональное взаимодействие, саморегуляцию. Она содержит 47 утверждений, которые респонденты оценивают по семибалльной шкале.

После обзора имеющихся тестов мною была выбрана методика, наиболее подходящая для исследования, а именно тест для диагностирования эмоционального интеллекта Н. Холла. И опросник для определения процессуально-стилевых особенностей руководства.

Обобщенная практическая цель психологических исследований управленческой деятельности – обеспечение эффективности работы руководителя и организации. Эффективность организации складывается из таких составляющих, как результативная продуктивность и субъективная удовлетворенность персонала организации. Основопологающей базой для успешного выполнения задач организации и позитивного отношения подчиненных, является стиль управления, которого придерживается руководитель. Стиль руководства остается основной характеристикой анализа одной из переменной ситуации, а именно личности самого руководителя.

2.3 Описание теста на эмоциональный интеллект Н. Холла

Данный тест основан на традиционных тестах на интеллект, измеряет на сколько успешно люди выполняют задания и решают эмоциональные проблемы. Эмоциональный интеллект представляет собой комбинацию из нескольких способностей.

Способность идентифицировать эмоции представляет собой способность определить эмоции по физическому состоянию, чувствам и мыслям. Точно выражать эмоции и потребности, связанные с данными чувствами, дифференцировать истинные и ложные выражения чувств. Способность вызывать определенную эмоцию, а потом контролировать ее. Эмоции направляют внимание на важную информацию, помогают в рассуждениях, и в памяти на чувства. Смена настроения с оптимистического на пессимистическое позволяет учитывать разные точки зрения. Эмоциональные состояния по-разному помогают в конкретных подходах к решению проблем. Способность понимать сложные эмоции и эмоциональные переходы с одной стадии на другую, анализ эмоций, использование эмоциональных знаний. Понимание эмоций представляет собой способность классифицировать эмоции и распознавать связи между словами и эмоциями. Интерпретировать значение эмоций, касающихся взаимоотношений, понимать сложные чувства, осознавать переход от одной эмоции к другой. Способность управления своими эмоциями и чувствами других людей. Это рефлексивная регуляция эмоций, необходимая для эмоционального и интеллектуального развития, которая помогает оставаться открытым к позитивным и негативным чувствам, вызывать эмоции или отстраняться от них в зависимости от их информативности и пользы. Осознавать эмоции, определять их ясность, типичность, целесообразность. Управлять своими и чужими эмоциями с помощью сдерживания негативных чувств и повышения положительных, без искажения содержащейся в ней информации.

Тест содержит в себе пять шкал: эмоциональная осведомленность, управление своими эмоциями, самомотивация, эмпатия, распознавание эмоций других людей.

2.4 Описание опросника для определения предпочтительного стиля руководства

Опросник для определения предпочтительного стиля управленческой деятельности состоит из 24 вопросов, включает в себя четыре шкалы соответственно стилям деятельности. На каждую шкалу предлагается шесть утверждений. Задача испытуемых оценить каждое утверждение по сто балльной шкале в зависимости от степени согласия с содержанием утверждения. Результаты представляют собой четыре значения по отдельным шкалам, которые могут варьировать от 0 до 60. Использование в исследованиях опросника, позволяет определить, какой стиль руководства предпочтителен для данного человека. А так же определить сочетание разнообразных стилей управления. Существует пять традиционных сочетаний управленческих стилей: партисипативно-демократический, демократически-попустительский,, попустительски-авторитарный, автократически-партисипативный, На практике выявлено, что стили руководства редко используются в чистом виде, как правило это сочетание основных стилей.

2.5 Экспертная оценка эффективности управленческой деятельности

Методы оценки людей, находящихся на руководящей должности условно разделяются на три основные группы. Первая группа, это описательные методы, благодаря которым можно охарактеризовать работников, без количественного выражения. К этим методам относятся матричный, биографический, метод групповой дискуссии.

Во второй группе находятся методы описательного принципа и принципа количественного измерителя. Это метод тестирования, суммирования оценок, система заданной группировки.

В третьей группе находятся методы, применяя которые можно получить количественные показатели оценки. Это методы заданной балльной оценки, рангового характера, метод свободной балльной оценки, метод парных сравнений.

Метод свободной балльной оценки, состоящий в присвоении экспертом определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству руководителя и общей оценке в виде суммы баллов, или среднего балла. Является наиболее популярным среди количественных методов оценки работников. Преимуществами данного метода является:

- четкость системы учитываемых при оценке критериев и факторов
- четкость системы оценки
- простота и доступность метода оценки

В связи с эффективностью данного метода, именно он выбран для исследования и определения эффективности деятельности руководителя.

Для исследования были выбраны три параметра: общая успешность деятельности, перспективы дальнейшего роста, степень финансовой состоятельности. Данные показатели неоднократно использовались для экспертного оценивания и зарекомендовали себя как показатели реальной эффективности управленческой деятельности.

Выводы по второй главе

По результатам анализа существующих методик по исследованию эмоционального интеллекта и процессуально-стилевых особенностей управленческой деятельности, сделаны следующие выводы:

1. Наиболее приемлемым и адаптированным тестом для исследования эмоционального интеллекта, является тест Н. Холла.

2. Наиболее приемлемым и адаптированным методом для определения процессуально стиливых особенностей руководства, является опросник П.Д Кудряшовой.

3. Дополнительным аспектом исследования явилась разработка рекомендаций руководителям, для поднятия уровня эмоционального интеллекта.

3. Результаты исследования эмоционального интеллекта и результативных параметров процессуальных характеристик управленческой деятельности

3.1 Процедура организации исследования и его методическое обеспечение

Цель исследования

Определить, наличие прямой взаимосвязи между эмоциональным интеллектом руководителя и эффективным руководством коллективом.

Задачи исследования

1. Провести анализ взаимосвязи эмоционального интеллекта и управленческой деятельности.
2. Оценка уровня эмоционального интеллекта руководителей высшего и среднего звена.
3. Определение взаимосвязи эмоционального интеллекта и эффективность стилей управленческой деятельности.
4. Разработка практических рекомендаций по развитию эмоционального интеллекта руководителей высшего и среднего звена.

Предмет исследования

Эмоциональный интеллект и эффективность управленческой деятельности.

Методы исследования

Для решения поставленных задач в диссертации использовался комплексный подход. Программа исследования включает в себя методику на измерение эмоционального интеллекта Н. Холла И опросник, для определения предпочтительного стиля руководства. Для обработки эмпирических результатов использовались методы математической статистики – программа «STATISTIKA».

Гипотеза исследования

Возможно ли существование взаимосвязи между эмоциональным интеллектом руководителя и предпочтительными стилями руководства.

Теоретическая значимость исследования

Исследование эмоционального интеллекта в теоретическом плане является научной необходимостью. Так как эмоциональный интеллект не достаточно изучен Российскими исследователями, все методики, опросники, тестирования для исследования эмоционального интеллекта разработаны на западе и порой не применимы в условиях другой страны. Приходится либо адаптировать уже имеющиеся материалы, либо разрабатывать собственные. Эмоциональный интеллект является звеном в структуре социального интеллекта, который включает в себя возможность почувствовать и понять собственные эмоции и использовать умение правильно распознавать эмоции других людей а в дальнейшем использовать эту информацию в управленческой деятельности. Имея высокий эмоциональный интеллект не выберет не эффективный стиль руководства, а будет использовать наиболее приемлемый в зависимости от конкретной ситуации.

Практическая значимость исследования

Анализ результатов всех проведенных исследований, демонстрирует, на сколько практически применимы знания об эмоциональном интеллекте. Используемый в работе тест позволяет выяснить объективный уровень эмоционального интеллекта руководителя. Конкретным применением методики является диагностика при профотборе и профориентации, в качестве дополнительного средства при расстановке кадров.

Исследовательская база

В проводимом исследовании проходило участие 60 человек. Из них 30 мужчин и 30 женщин в возрасте от 25 до 60 лет, занимающие руководящие должности.

Структура диссертации

Магистерская диссертация имеет следующую структуру: введение, три основные главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Эмпирическое исследование влияния эмоционального интеллекта на управленческую деятельность, было разделено на два этапа:

1 этап – изучение влияния эмоционального интеллекта на результативные параметры деятельности руководителя.

2 этап – Изучение влияния эмоционального интеллекта на процессуальные характеристики деятельности руководителя.

Начав исследование с изучения результативных параметров – параметров эффективности деятельности, возникла необходимость дальнейшего изучения детерминации эмоционального интеллекта процессуальных характеристик управленческой деятельности. Что было исследовано на втором этапе.

Для решения поставленных задач использовался комплексный методический подход. Для оценки эмоционального интеллекта использовались две методики: тест Н. Холла и опросник для определения ведущего стиля деятельности. Данные тесты и опросники неоднократно использовались в исследовании эмоционального интеллекта, подтверждают свою надежность имея под собой научную и теоретическую основу.

Изучение взаимосвязи эмоционального интеллекта и в связи с этим выбор стиля управления, стало следующим этапом исследования. На данном этапе исследования использовался специальный опросник, с помощью которого возможно определить какой стиль управления предпочитают использовать женщины и мужчины-руководители из основных стилей управления – демократического, авторитарного, партисипативного и попустительского.

В качестве испытуемых выступали 60 руководителей, из них 30 женщин и 30 мужчин. Были подсчитаны коэффициенты корреляции между отдельными шкалами опросника и показателями эмоционального интеллекта. Обнаружено отрицательная корреляция между итоговым тестом Н. Холла и попустительским стилем. Тем самым доказана гипотеза о наличии связи эмоционального интеллекта и процессуального аспекта управленческой деятельности.

Результаты взаимосвязи различных параметров после проведения статистического анализа.

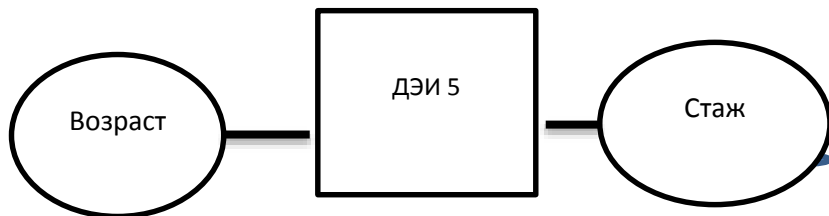


Рисунок 2-Взаимосвязь параметра ДЭИ 5 с возрастом и стажем

В результате обработки полученных данных, выявлены следующие закономерности: чем старше человек, и чем дольше он находится на руководящей должности, тем лучше он способен распознавать эмоции других людей.



Рисунок 3-Взаимосвязь стажа работы на руководящей должности и предпочитаемыми стилями управления

По результатам анализа эмпирических данных сделаны следующие выводы: чем дольше человек работает на руководящей должности, тем чаще он использует авторитарный и попустительский стиль руководства. И это в какой то мере естественный процесс, ведь чем старше руководитель, тем у него с одной стороны больше опыта, с другой все тяжелее сохранять лидерские позиции, от этого у руководителя появляется больше авторитаризма в управлении коллективом.

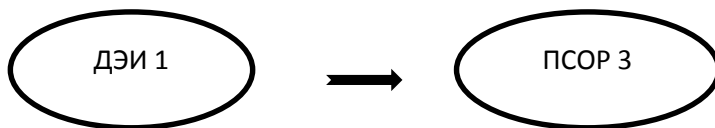


Рисунок 4-Взаимосвязь эмоциональной осведомленности и демократического стиля управления.

По результатам эмпирических данных, существует прямая взаимосвязь между эмоциональной осведомленностью и демократическим стилем руководства. То есть, чем большей эмоциональной осведомленностью владеет руководитель, тем более ему свойственен демократичный стиль руководства.

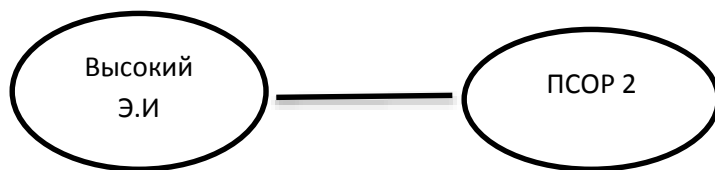


Рисунок 5-Отрицательная взаимосвязь эмоционального интеллекта и попустительским стилем руководства.

В ходе исследования была выявлена отрицательная взаимосвязь между высоким эмоциональным интеллектом руководителя и попустительским стилем руководства, что наглядно представлено на рисунке 4.

Если руководитель пассивен в своей работе, не желает принимать на себя ответственность, а старается все переложить на плечи подчиненных, такой тип руководителя как правило имеет не достаточно высокий эмоциональный интеллект. В своем руководстве он как правило предпочитает уговоры, в отношениях с подчиненными равнодушен, задачи для выполнения ставит не конкретно, в общении его трудно понять.

Руководитель, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта в своей работе как правило минимизирует использование попустительского стиля руководства, так как он является одним из самых неэффективных и допускается лишь в тех случаях, когда руководителем идеально налажена работа

в коллективе и он на какое то время может отпустить бразды правления, но не на большой срок, так как попустительство может привести к непредсказуемым последствиям.

Анализ данных полученных в результате тестирования руководящих работников наглядно показывает, на сколько важны знания об эмоциональном интеллекте. Без этих знаний не возможно найти индивидуальный подход к своему подчиненному. Сложно принять правильное решение при возникшем конфликте, если эмоции «кипят». Руководитель, не контролирующей свои эмоции вряд ли сможет удержать от увольнения особо ценные кадры, если на людей воздействовать не корректными эмоциональными методами, что может отрицательно сказаться на компании, ведь особо ценные кадры могут перейти и в конкурирующую фирму.

Далее представлен ряд диаграмм, на которых наглядно видно, уровень эмоционального интеллекта как у женщин-руководителей, так и у мужчин. Проанализировав расположение шкал эмоционального интеллекта можно понять, какой вид больше преобладает у женщин-руководителей, а какой у мужчин.

Анализ данных по предпочтительному стилю руководства наглядно представляет,, на сколько по разному женщины и мужчины выбирают стиль руководства в своей компании. Нельзя сказать что это хорошо или плохо, просто есть мужской стиль руководства, а есть женский.

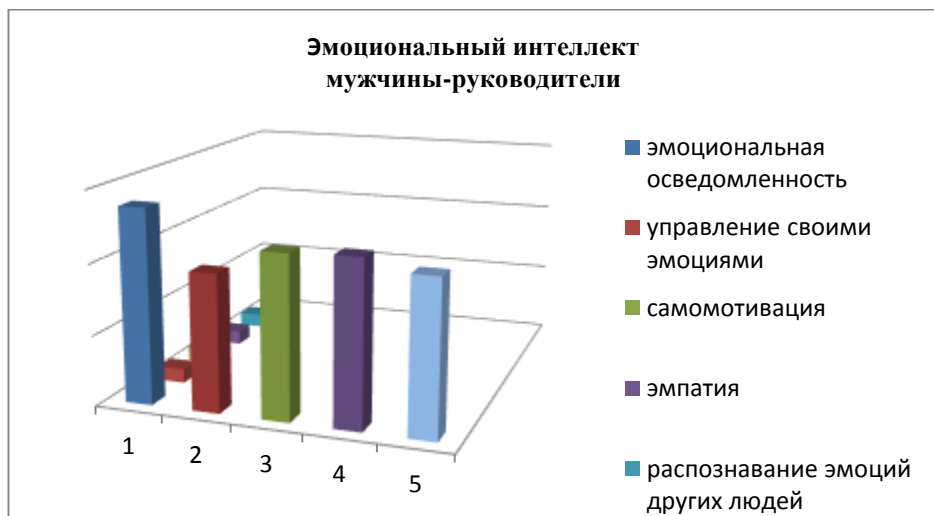


Рисунок 6 Диаграмма-уровни эмоционального интеллекта у мужчин-руководителей

На данной диаграмме наглядно представлены результаты диагностирования мужчин-руководителей и их эмоциональных составляющих.

В экспериментальной группе мужчин-руководителей наиболее высоким является уровень эмоциональной осведомленности. Это означает, что мужчина-руководитель хорошо знает, что и почему чувствуют его подчиненные. Это позволяет правильно определять связь между чувствами и действиями людей. И в различных ситуациях рационально и своевременно принимать решения.

На втором месте в экспериментальной группе мужчин-руководителей стоит самотивация. Это означает, что мужчины имеют сильное устремление, чтобы достигнуть определенной цели. Это устремление основано на внутренних убеждениях человека.

На третьем месте у мужчин располагается эмпатия. Мужчина-руководитель способен сопереживать другим, его эмоциональный опыт обогащается в процессе сопереживания, возникающих в процессе общения с другими людьми, под влиянием средств массовой информации.

Далее располагается распознавание эмоций других людей. Эту составляющую можно развить, выполняя ряд специальных упражнений, а возможно проконсультировавшись с профессиональным психологом.

На последнем месте у мужчин-руководителей стоит управление своими эмоциями. Возможно мужчинам-руководителям стоит задуматься над этим вопросом.

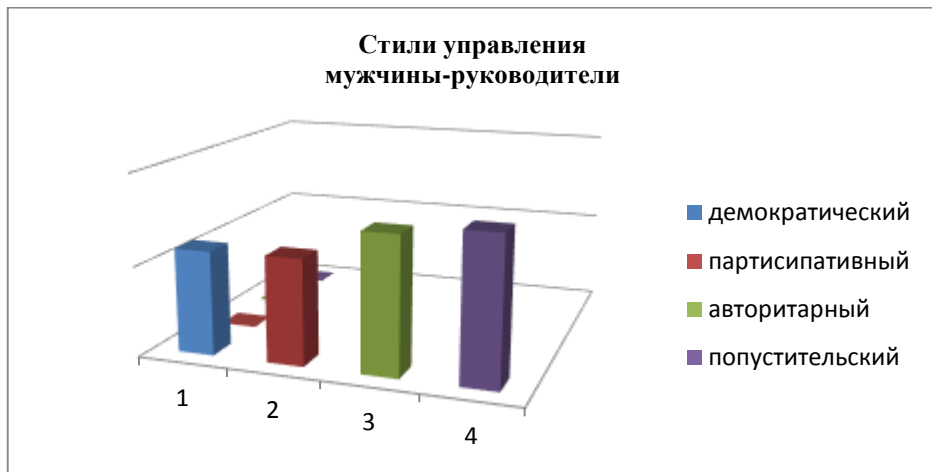


Рисунок 7- диаграмма-предпочтительный стиль руководства у мужчин-

На данной диаграмме наглядно видны предпочтительные стили управления мужчин в процессе руководства коллективом. Это явно попустительский и авторитарный стиль управления. Авторитарный стиль управления довольно часто мужчины используют в руководстве, так как предпочитают удерживать власть в своих руках, не приветствуя инициативу сотрудников. Однако следует помнить, что в критической ситуации, когда необходимо скоординировать действия подчиненных, только такой стиль управления является наиболее эффективным.

Партисипативный и демократический стиль управления остаются у мужчин на вторых ролях. Однако не следует забывать, что в чистом виде

представленные стили используются редко, в основном используются смешанные стили управленческой деятельности.

В рамках гендерного исследования проанализируем уровень эмоционального интеллекта и предпочтительных стилей руководства женщин-руководителей.

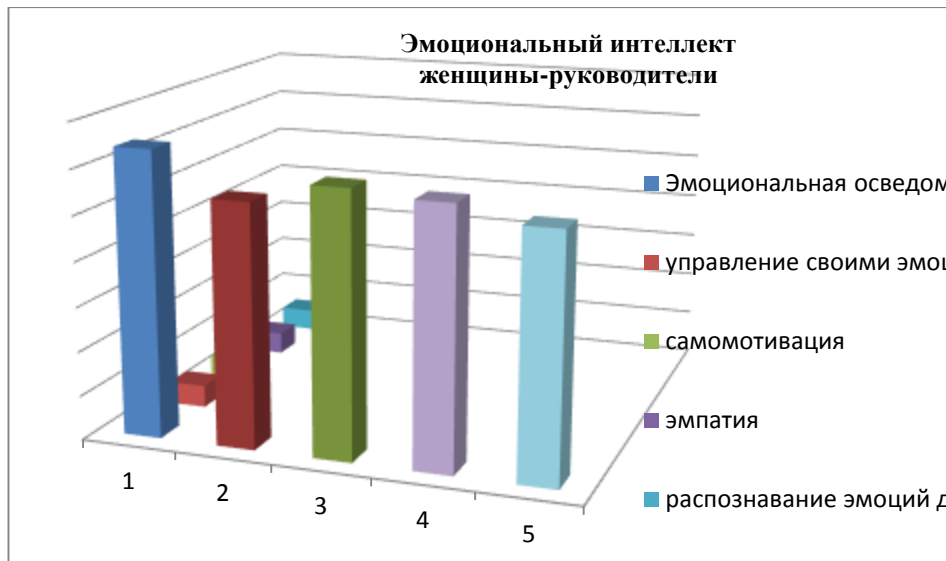


Рисунок 8-диаграмма уровень эмоционального интеллекта у женщин-руководителей.

Результаты исследования эмоционального интеллекта у женщин руководителей несколько отличается от мужского, что представлено на диаграмме.

Диаграмма более ровная, с некоторым выделением шкалы эмоциональной осведомленности. Такое расположение шкал свидетельствует о более высоком и ровном эмоциональном интеллекте женщин по сравнению с мужчинами. По природе женщины более эмоциональны, чем мужчины, но в деловом мире приоритеты несколько сдвинуты и женщины хорошо адаптировались к окружающей действительности. Женщины не только умеют хорошо руководить,

но во многом могут превосходить сильный пол, однако женщинам руководителям не стоит забывать о своей женственности и природной уникальности.

Наследующей диаграмме расположены показатели стилей руководства, предпочитаемые женщинами руководителями.



Рисунок 9-предпочтительные стили руководства женщин-руководителей

Женщины-руководители, в отличие от мужчин предпочитают демократический и партисипативный стиль руководства. Женщины склонны больше прислушиваться к мнению своих подчиненных, важные решения в коллективе принимаются выслушав мнения всех участников процесса. Подчиненные наделены большей свободой в принятии и разработке решений, приветствуется творческий подход. При таком стиле руководства люди не уходят от ответственности, а стремятся к ней. Женщина-руководитель вкладывает много сил, в создание атмосферы доверия в коллективе. Если возникает конфликт,

глубоко вникает в его причину. Когда конфликт разрешен, старается извлечь из него пользу на будущее. Руководитель, использующий данные стили имеет высокую степень доверия и уважения у подчиненных.

После произведенного анализа данных считаю целесообразно разработать рекомендации по повышению эмоционального интеллекта руководящих работников. Данные рекомендации помогут руководителю лучше владеть своими эмоциями, автоматически запускать процесс воспроизведения нужной эмоции конкретно для каждой ситуации. Это понизит процент ошибок, допускаемых руководителем, при неконтролируемых эмоциях.

Это очень важно при проведении переговоров, при подписании контрактов и т.д. Не стоит забывать, что наша жизнь состоит не только из работы. В бытовой жизни тоже очень важно сохранять стабильное эмоциональное состояние и желательно излучать только положительные эмоции.

Хочется обратить внимание и на гендерный аспект. Мужчины и женщины излучают эмоции на разной волне, они выбирают разные стили управленческой деятельности. Владея своими эмоциями, мы сможем научиться распознавать эмоции людей, находящихся с нами рядом в данный момент. И не допускать эмоциональных ошибок в общении друг с другом.

3.2 Разработка практических рекомендаций по развитию эмоционального интеллекта руководителей

Для развития эмоционального интеллекта руководителя, в первую очередь необходимо научиться слушать и слышать своих подчиненных, партнеров по бизнесу и всех людей, с которыми приходится вступать в коммуникации в процессе руководства. Слышать эмоциональный фон человека, эмоциональный настрой, улавливать эмоциональную палитру в голосе, мимике, динамике телодвижений. Обычно люди, находящиеся на руководящей должности всегда очень спешат. Очень часто бывает, что по первому впечатлению на человека вешается ярлык, зачастую негативный. И отказаться от этого ярлыка очень сложно. Если вы хотите научиться понимать человека, распознавать его эмоциональное состояние и изменять его, необходимо отложить в сторону все ярлыки, внимательно слушать и слышать человека, и это откроет многое.

Далее приводится ряд эффективных упражнений неоднократно проверенных на практике для повышения эмоционального интеллекта руководителя.

Упражнение «фиксация эмоций»

Поставьте на своем мобильном телефоне будильник на определенный интервал времени и с каждым звонком фиксируйте свои эмоции. Просто запишите, что чувствуете в данный момент.

Если вы в состоянии раздражения, или неудовольствия, попробуйте выполнить упражнение «муха». Сядьте удобно, руки положите на колени, плечи и голова опущены, глаза закрыты. Мысленно представьте, что вам на лицо садится муха. Она садится вам на глаза, нос, лоб, щеку. Ваша задача не открывая глаза согнать назойливое насекомое. Через несколько минут напряжение с мышц лица уходит, а вместе с ним часть ненужного раздражения.

Упражнение «лимон».

Мысленно представьте, что у вас в правой руке лимон. Начинайте медленно его сжимать до тех пор, пока не почувствуете, что выжали весь сок. Расслабьтесь, запомните свои ощущения. Затем представьте, что лимон находится в левой руке, повторите упражнение. Затем выполните упражнение двумя руками. Если вы сможете расслабиться, то вы почувствуете, как

эмоциональное напряжение начинает растворяться, если внимание переключится от причины раздражения на его внешние проявления.

Если вы научитесь расслаблять мимические мышцы, то это будет одним из самых эффективных способов регулировать свои эмоции. Но необходимо не только уметь расслаблять мышцы лица, но осознанно контролировать этот процесс. Умея контролировать, вы получаете власть над собственными эмоциями, а значит, в нужный для вас момент сможете выразить ту эмоцию, которую считаете наиболее целесообразной и при этом грамотно воздействовать на вашего собеседника. У многих людей в гневе сжимаются зубы, меняется выражение лица. Если мы знаем это, то можно запустить самоконтроль. Немного потренировавшись, контроль над мимическими мышцами включается автоматически, и уже нет необходимости постоянно контролировать этот процесс.

Еще один резерв стабилизации эмоционального состояния является совершенствование дыхания. Чтобы начать совершенствовать свое дыхание необходимо расслабиться, успокоиться, желательно находиться в месте, где минимизирована визуальная информация. Необходимо прислушаться к своему дыханию, оно должно быть спокойное, ровное, ритмичное. Если с первого раза не получается, то посидите еще несколько минут, успокойтесь, отключитесь от проблем и ваше дыхание восстановится.

Упражнение «палитра»

Посмотрите внимательно на свой кабинет, и найдите все предметы синего цвета. Вы удивитесь, как их много, и почему же вы раньше их не замечали? А теперь постарайтесь найти в течение дня десять поводов для радости. Зафиксируйте, и непременно порадитесь, завтра вспомните все хорошее, что случилось вчера и найдите новые поводы для радости.

Для развития эмоционального интеллекта хорошо использовать упражнение «лингвистическая подмена».

При негативной ситуации находим для человека, или предмета придумываем другое название. Например, оскорбительное слово «гомик» превращается в мужчину цвета неба, гнилые зубы, «зубами цвета шоколада» и так далее. Применяя это упражнение в реальной жизни, можно заметить, что

раздражение на вечно недовольного шефа давно исчезло, так как он теперь превратился в «пушистого медвежонка».

Снять раздражение помогает смех.

Представьте человека, который вас раздражает, или которого вы боитесь с кастрюлей на голове, вместо шляпы. После смены образа негативные эмоции сменятся как минимум на теплую иронию.

Упражнение «аверс и реверс».

Упражнение построено на понимании того, что у любого события есть как правило две стороны. Это очень важно, когда попадаешь в негативную ситуацию. Необходимо переосмыслить ситуацию, найти в ней хоть какие-нибудь положительные моменты. Возьмите лист бумаги и напишите на нем три плюса и три минуса негативной ситуации. Возможно вы подвернули ногу, и все ваши планы на ближайшее время разрушились, это конечно минус, но зато вы побудите какое-то время дома, отдохнете, пообщаетесь с близкими, возможно обдумаете новый проект, а это точно плюс.

Упражнение «библиотерапия».

Библиотерапия, это когда упражнением для коррекции состояния становится правильно подобранная книга. Мировая литература имеет колоссальный запас «лекарств» от тоски, страха, раздражения, и других отрицательных эмоций. Достаточно получить от доктора рецепт в виде правильного подобранного произведения, и потратить несколько часов на чтение. Идентифицируя себя с героями произведения, их эмоциональными переживаниями, мы сопереживаем им, и этим достигаем эмоционального реагирования. Это помогает осознать свои эмоции, понять их причины и определить способы разрешения проблемы, породившей нежелательные эмоции.

Упражнение «стратегия генерации новых идей»

В процессе работы, особенно если вы трудитесь над новым проектом, сознательно войдите вначале в состояние реалиста, затем мечтателя и критика.

Войдите в состояние мечтателя и помечтайте, каким вы хотите видеть свой проект. Далее войдите в состояние реалиста, и подумайте, что можно сделать, чтобы осуществить мечту. Затем войдите в состояние критика, который находит слабые места в проекте, и думает, как их исправить. Идея движется от мечтателя к реалисту, от реалиста к критику, и так далее по кругу, пока мечта не превратится в план конкретных действий, направленных на достижение поставленных мечтателем целей. Запустите процесс визуализации, как будто событие уже реализовано и процесс осуществления задуманного значительно ускорится.

Упражнение «телефонный звонок»

Это упражнение помогает понять, как эмоция может изменить наше звукопроизношение. Необходимо записать все произносимые фразы на магнитофон, с целью дальнейшего прослушивания.

Представьте себе, что вы отвечаете на телефонный звонок и произносите обычную фразу «Добрый день». Произнесите фразу, как очень важный сотрудник Министерства, затем как раздраженный сотрудник на почте; скучающий сотрудник химчистки; молоденькой секретарши; не трезвый сантехник и т. д. Прослушайте внимательно запись, вы поймете, как эмоция может кардинально изменить наше звукопроизношение. Используйте в своей работе нужную интонацию, в различных ситуациях. Нужная интонация автоматически донесет до вашего слушателя эмоцию и эта эмоция автоматически считывается.

Упражнение «визуализация желания»

Вы так давно и напряженно работаете, у вас давно не было отпуска, а так хочется на море. Все эти мысли посещают уставшего от работы руководителя. Сядьте поудобней, представьте, что вы уже на море, вслушайтесь в шум прибоя, мысленно войдите в воду проплывите немного, возвращайтесь обратно. От воды вы расслабились и отдохнули. Медленно откройте глаза, и почувствуйте, как вы хорошо отдохнули. Улыбнитесь, расслабьте мимические мышцы и дальше продолжайте работать.

В заключении всего вышесказанного хочется добавить, что развивая эмоциональный интеллект человек проходит через четыре стадии.

Первая стадия «бессознательная компетенция». Я не знаю что такое эмоциональный интеллект, как он работает и для чего он нужен.

Вторая стадия «сознательная некомпетентность». Когда мы впервые пробуем вызвать у себя нужную эмоцию. Что-то получится сразу, а что-то не получится совсем. Если не прекращать тренировку то возможен переход на следующую стадию.

Третья стадия «сознательная компетентность». На данной стадии вы контролируете свои эмоции, изучаете эмоции окружающих, используете в работе определенные техники, анализируете, какая из них более действенная. Активно развиваете свой эмоциональный интеллект, читаете литературу по теме.

Четвертая стадия «бессознательная компетентность». Эмоциональный интеллект стал высоко развитой способностью. Нет необходимости задумываться, как правильно использовать эмоции. В процессе руководства деятельность становится намного продуктивней.

Выводы по 3 главе

В результате проведенных исследований в экспериментальной группе, состоящей из шестидесяти человек, из них тридцать мужчин и тридцать женщин, находящихся на руководящих должностях. Возможно сделать следующие выводы.

1. Установлена и подтверждена ярко выраженная взаимосвязь между уровнем эмоционального интеллекта руководителя и эффективностью управления.

2. Установлена и подтверждена взаимосвязь между уровнем развития эмоционального интеллекта руководителя и стилями управленческой деятельности, которые руководитель предпочитает в своей работе. В каждой конкретной рабочей ситуации руководитель выбирает оптимально подходящий стиль управления.

3. В процессе анализа данных выявлено, что обладатель высокого уровня эмоционального интеллекта минимизирует в своей работе использование попустительского стиля, так как он является не эффективным в использовании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги диссертационного исследования, обобщая основные результаты, формулируются выводы, к которым привели результаты анализа. Эмоциональный интеллект руководителя становится центральным объектом в проведенном исследовании.

Анализируя теорию исследования эмоционального интеллекта, изучив литературные источники по данному вопросу, выявлена высокая потребность далее изучать этот вопрос, так как не так много существует исследований по вопросу эмоционального интеллекта современного руководителя. Эмоциональный интеллект руководителя играет важную роль в благополучии и дальнейшем развитии любого коллектива, в любой отрасли.

В первой главе магистерской диссертации даны определения основных понятий, которые в дальнейшем подробно рассматриваются. Дан анализ литературных источников, начиная с авторов Античных времен и заканчивая исследователями эмоционального интеллекта современности. Так же описаны основные подходы к изучению эмоционального интеллекта, подробно освещена вся цепочка методов диагностики эмоционального интеллекта, разработаны рекомендации для повышения уровня эмоционального интеллекта руководителя.

Во второй части диссертационной работы описана процедура измерения эмоционального интеллекта с помощью теста Н. Холла. Данное тестирование было создано на основе теста на традиционный интеллект. Так как тест был создан зарубежными исследователями, он был адаптирован, и теперь возможно его применение для оценки эмоционального интеллекта для Российских руководителей. В работе представлен тест опросного типа, для определения предпочтительного стиля руководства.

В третьей части диссертационной работы произведен подробный анализ проведенного исследования. Использование рисунков и диаграмм наглядно показывает результаты исследования. Отдельно выделены результаты исследования гендерного аспекта эмоционального интеллекта и предпочтительных стилей руководства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдейчев А.А. Особенности личности руководителя и эффективность его профессиональной деятельности // Прикладная психология. 2000. № 6. С. 136.
2. Айзенк Г.Ю Интеллект, новый взгляд // Вопросы психологии. 1995. №1. С. 220.
3. Алексеев А. Деловое администрирование на практике, инструментарий руководителя. – М., 1994.
4. Андреева И.Н, Понятие и структура эмоционального интеллекта // Социально-психологические проблемы ментальности. – Издательство СГПУ, 2004. С. 22-26.
5. Бабаева Ю.Д, Эмоции и классификации видов мышления // Психология. 1999. С. 130.
6. Базаров Т. Ю Управление персоналом: Учебное пособие. – М. Мастерство, С. 224.
7. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Психология управления. – Харьков, 1998. С.464.
8. Бергсон А. Творческая эволюция. – 1995.
9. Борисова Е.А Диагностика управленческих способностей // Вопросы психологии. 1997. №2. С. 232.
10. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психологической диагностики. СПб., 1998. С.222.
11. Вайсбах Х., Дакс У. Эмоциональный интеллект. – М. Лик Пресс, 1998. С. 247.
12. Васильев И. А Эмоции и мышление. – М., 1980. С.192.
13. Волков И.П Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Лениздат, 1989. С. 221.

14. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. – М., Дело, 1991. С. 320.
15. Гайда В.К Психологическое тестирование. Учебное пособие. – Изд. ЛГУ, С. 143.
16. Генов Ф Психология управления. – М., Прогресс, 1982. С 442.
17. Гоулман Д, Бояцис Р. Эмоциональное лидерство: Искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта // Пер. с англ. – М., Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 301.
18. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления // Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения. М., Наука, 1979. С. 176.
19. Карпов А. В. Психология менеджмента. М., «Гардарики», 2000. С. 584.
20. Кепалайте А. Знак эмоциональности и особенности интеллекта // Психологический журнал. 1982. С. 126.
21. Ковалев А.Г. Коллектив социально- психологические проблемы руководства. – М., 1978. С. 280.
22. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы: Практическое пособие. – М. Инфра-М 1997. С. 368.
23. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. С. 348.
24. Мангутов И. С. Организатор и организаторская деятельность. – Лениздат, 1974. С 310.
25. Мнения по поводу эмоционального интеллекта / Справочник по управлению персоналом. 2004. № 10. С. 120.
26. Питерс.Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. С.800.

27. Робертс Р.Д. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология: журнал высшей школы экономики, 2004 № 4. С. 342.

28. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности. – М.: Наука, 1980. С. 230.

29. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. – М.: Изд-во. Барс, 1997. С. 264.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опросник на определение предпочтительного стиля руководства

Данный опросник содержит 24 утверждения, характеризующих деловые качества руководителя. Необходимо внимательно прочитать каждое предложение и оценить, на сколько вы согласны с ним по 10 балльной шкале, где «0» означает «абсолютно не согласен», а 10 согласен полностью.

1. Одна из главных задач руководителя – создание комфортной и дружелюбной атмосферы в организации.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Руководителю не следует предоставлять подчиненным полную свободу действий.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Людей больше мотивирует поощрение, чем наказание.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Обязательная характеристика хорошего руководителя – это требовательность к подчиненным.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Строгая иерархия власти в организации – пережиток прошлого; руководитель и подчиненные – это равноправные партнеры.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Лидеру крайне важно предоставить своим подчиненным полное право самим принимать решения.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Основная задача руководителя – всячески поощрять творческий подход к работе своих подчиненных.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Команда лидеров более эффективна в управлении, чем один руководитель.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Многие проблемы могут разрешиться сами собой, поэтому не стоит вмешиваться в естественный ход событий.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Руководитель не должен постоянно навязывать свою волю подчиненным.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Руководителю необходимо постоянно контролировать работу своих подчиненных, чтобы добиться максимальной продуктивности.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Если какой-то сотрудник не справляется со своей работой, то лучше обучить его, чем нанимать нового работника.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Руководителю полезно обращаться к подчиненным за советом в трудной ситуации.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Важным качеством руководителя является умение пойти на компромисс, уступчивость.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Создание доверительных отношений с сотрудниками более важно, чем высокие темпы работы.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Новые идеи и предложения должны исходить от подчиненных, а не от руководителя.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Требования отчетности, контрольные мероприятия, аттестация сотрудников – пустая трата времени и ресурсов.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Рядовые работники тоже должны быть вовлечены в разработку и принятие организационных решений.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Умение делегировать полномочия – сильная сторона руководителя.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Руководителю следует соблюдать «дистанцию» в контактах с подчиненными.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Все проблемы нужно обязательно выносить на обсуждение в коллектив.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Если руководитель приветствует инициативу среди подчиненных, то это подрывает его авторитет.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Руководителю необходимо проводить регулярные совещания с подчиненными для совместного обсуждения планов предприятия.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обработка результатов: для определения выраженности каждого стиля подсчитывается сумма баллов ответов на вопросы в соответствии с ключом.

Ключ

Авторитарный стиль: сумма ответов на вопросы № 2, 4, 11, 18, 21, 23.

Попустительский стиль: сумма ответов на вопросы № 1, 6, 9, 14, 16, 17.

Демократический стиль: сумма ответов на вопросы № 3, 7, 10, 12, 15, 2

Партисипативный стиль: сумма ответов на вопросы № 5, 8, 13, 19, 20, 2

Для определения выраженности каждого стиля подсчитывается сумма баллов на вопросы в соответствии с ключом.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Тест «диагностика эмоционального интеллекта». Н. Холла

1. Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания о том, как поступать в жизни.
2. Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в своей жизни.
3. Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.
4. Я способен наблюдать изменение своих чувств.
5. Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.
6. Когда необходимо, я могу вызывать у себя широкий спектр положительных эмоций, такие, как веселье, радость, внутренний подъем и юмор.
7. Я слежу за тем, как я себя чувствую.
8. После того, как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.
9. Я способен выслушивать проблемы других людей.
10. Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.
11. Я могу действовать на других людей успокаивающе.
12. Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствий.
13. Я не закливаюсь на отрицательных эмоциях.
14. Я стараюсь подходить к жизненным проблемам творчески.
15. Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.

16. Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.
17. Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь в чем проблема.
18. Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.
19. Знания моих истинных чувств, важно для поддержания «хорошей формы».
20. Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.
21. Я могу хорошо распознавать эмоции по выражению лица.
22. Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.
23. Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.
24. Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.
25. Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.
26. Я способен улучшить настроение других людей.
27. Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.
28. Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.
29. Я помогаю другим использовать их побуждения, для достижения личных целей.
30. Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.

Ключ к тесту:

| Шкалы | Вопросы |
|-------------------------------|-------------------------|
| Эмоциональная осведомленность | 1, 2, 3, 4, 17, 19, 25. |
| Управление своими эмоциями | 3, 7, 8, 10, 18, 30. |
| Самомотивация | 5, 6, 13, 14, 16, 22. |
| Эмпатия | 9, 11, 20, 21, 23, 28. |
| Распознавание эмоций других | 12, 15, 24, 26, 27, 29. |

Уровни парциального эмоционального интеллекта в соответствии со знаком результатов:

14 и более – высокий.

-13 – средний.

7 и менее – низкий.

Интегральный уровень эмоционального интеллекта с учетом доминирующего знака определяется по следующим количественным показателям.

70 и более – высокий.

40-69 – средний.

39 и менее – низкий.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица 1-Кодировка значений для проведения теста на эмоциональный интеллект

| Шкалы | Кодировка значений |
|-----------------------------------|--------------------|
| Эмоциональная осведомленность | ДЭИ 1 |
| Управление своими эмоциями | ДЭИ 2 |
| Самомотивация | ДЭИ 3 |
| Эмпатия | ДЭИ 4 |
| Распознавание эмоций других людей | ДЭИ 5 |

Таблица В 2-Кодировка значений теста на определение процессуально-стилевых особенностей руководства

| Стиль управления | Кодировка значений |
|------------------|--------------------|
| Авторитарный | ПСОР 1 |
| Попустительский | ПСОР 2 |
| Демократический | ПСОР 3 |
| Партисипативный | ПСОР 4 |

Таблица В 3-Кодировка значений –пол, возраст, стаж

| Пол | Кодировка значений | Стаж | Кодировка значений |
|---------|--------------------|----------------|--------------------|
| Мужчины | 1 | Менее 1г. | 1 |
| Женщины | 2 | От 0 до 5л. | 2 |
| | | От 5 до 10 л. | 3 |
| | | От 10 до 20 л. | 4 |
| | | От 20 и более | 5 |

Таблица В 4-взаимосвязь стилей управленческой деятельности с уровнем эмоционального интеллекта руководителя

| | | | | | |
|----------------|---------------|-----------|--------------|--------------|-------------|
| Возраст | ДЭИ 1 | 60 | -0,1 | -0,8 | -0,94 |
| Возраст | ДЭИ 2 | 60 | 0,21 | 1,6 | 0,1 |
| Возраст | ДЭИ 3 | 60 | 0,12 | 0,92 | 0,36 |
| Возраст | ДЭИ 4 | 60 | 0,01 | 0,05 | 0,96 |
| Возраст | ДЭИ 5 | 60 | 0,40 | 3,34 | 0,00 |
| Возраст | ПСОР 1 | 60 | -0,17 | -1,31 | 0,19 |
| Возраст | ПСОР 2 | 60 | -0,18 | -1,36 | 0,18 |
| Возраст | ПСОР 3 | 60 | 0,20 | 1,58 | 0,12 |
| Возраст | ПСОР 4 | 60 | -0,02 | -0,19 | 0,85 |
| Стаж | ДЭИ 1 | 60 | 0,14 | 1,05 | 0,30 |
| Стаж | ДЭИ 2 | 60 | 0,05 | 0,39 | 0,70 |
| Стаж | ДЭИ 3 | 60 | 0,16 | 1,24 | 0,22 |
| Стаж | ДЭИ 4 | 60 | 0,07 | 0,50 | 0,62 |
| Стаж | ДЭИ 5 | 60 | 0,39 | 3,25 | 0,00 |
| Стаж | ПСОР 1 | 60 | -0,27 | -2,31 | 0,04 |
| Стаж | ПСОР 2 | 60 | -0,27 | -2,31 | 0,04 |
| Стаж | ПСОР 3 | 60 | 0,04 | 0,30 | 0,76 |
| Стаж | ПСОР 4 | 60 | 0,08 | 0,60 | 0,55 |
| ДЭИ 1 | ПСОР 1 | 60 | 0,02 | 0,11 | 0,91 |
| ДЭИ 1 | ПСОР 2 | 60 | 0,05 | 0,37 | 0,71 |
| ДЭИ 1 | ПСОР 3 | 60 | -0,29 | -2,28 | 0,03 |
| ДЭИ 1 | ПСОР 4 | 60 | -0,11 | -0,83 | 0,41 |
| ДЭИ 2 | ПСОР 1 | 60 | 0,01 | 0,09 | 0,93 |
| ДЭИ 2 | ПСОР 2 | 60 | 0,10 | 0,75 | 0,45 |
| ДЭИ 2 | ПСОР 3 | 60 | 0,13 | 1,04 | 0,30 |
| ДЭИ 2 | ПСОР 4 | 60 | -0,09 | -0,66 | 0,52 |
| ДЭИ 3 | ПСОР 1 | 60 | -0,09 | -0,70 | 0,48 |
| ДЭИ 3 | ПСОР 2 | 60 | 0,03 | 0,21 | 0,83 |
| ДЭИ 3 | ПСОР 3 | 60 | -0,20 | -1,59 | 0,12 |
| ДЭИ 3 | ПСОР 4 | 60 | -0,06 | -0,47 | 0,64 |
| ДЭИ 4 | ПСОР 1 | 60 | -0,09 | -0,68 | 0,50 |
| ДЭИ 4 | ПСОР 2 | 60 | -0,15 | -1,12 | 0,27 |
| ДЭИ 4 | ПСОР 3 | 60 | -0,08 | -0,58 | 0,56 |
| ДЭИ 4 | ПСОР 4 | 60 | -0,22 | -1,68 | 0,10 |
| ДЭИ 5 | ПСОР 1 | 60 | -0,24 | -1,86 | 0,07 |
| ДЭИ 5 | ПСОР 2 | 60 | -0,10 | -0,74 | 0,46 |
| ДЭИ 5 | ПСОР 3 | 60 | 0,05 | 0,40 | 0,69 |
| ДЭИ 5 | ПСОР 4 | 60 | 0,04 | 0,30 | 0,77 |

Таблица В 5- сравнительный анализ уровня эмоционального интеллекта со стилями руководства

| | | | | | | | | |
|-----------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|----|
| ДЭИ 1 | 1104,5 | 725,5 | 260,50 | 2,801 | 0,005 | 2,836 | 0,004 | 30 |
| ДЭИ 2 | 714,5 | 1115,5 | 249,5 | -2,964 | 0,003 | -2,981 | 0,002 | 30 |
| ДЭИ 3 | 815,0 | 1115,0 | 350,0 | -1,478 | 0,139 | -1,504 | 0,132 | 30 |
| ДЭИ 4 | 956,5 | 873,5 | 408,5 | 0,613 | 0,539 | 0,625 | 0,531 | 30 |
| ДЭИ 5 | 872,0 | 958,0 | 407,0 | -0,653 | 0,524 | -0,644 | 0,519 | 30 |
| ПСОР 1 | 869,0 | 961,0 | 404,0 | -0,680 | 0,496 | -0,688 | 0,490 | 30 |
| ПСОР 2 | 797,0 | 1033,0 | 332,0 | -1,744 | 0,081 | -1,758 | 0,078 | 30 |
| ПСОР 3 | 859,0 | 971,0 | 394,0 | -0,827 | 0,407 | -0,837 | 0,402 | 30 |
| ПСОР 4 | 1002,0 | 828,0 | 363,0 | 1,286 | 0,198 | 1,301 | 0,193 | 30 |