

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Л. К. Аверченко (Новосибирск)

В статье описан опыт подготовки руководителей по развитию управленческих компетенций, отражен взгляд автора на развитие управленческих компетенций, в том числе эмоционального интеллекта, который определяет пригодность к руководящей работе. Описаны подходы к определению понятия эмоционального интеллекта, анализ и результаты проведения тренингов с руководителями в ЦДО «Персонал» (г. Томск).

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, компетенции, тренинговые технологии, интерактивные методы.

THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MANAGEMENT COMPETENCE

L. K. Averchenko (Novosibirsk)

In the article there is described the experience of training the heads of enterprises connected with the development of managerial competences, including the emotional intelligence which determines the aptitude to perform the management work. Some approaches to the concept of emotional intelligence are given. One of the effective methods of development of administrative competences, including emotional intelligence, is group training.

The analysis and the research results are presented on the basis of trainings with the participation of managers in the TsDO "Personnel" (Tomsk).

Key words: emotional intelligence, competences, the training technologies, interactive methods.

В современной жизни высший уровень управления требует определенного набора управленческих компетенций. Во многих исследованиях важным компонентом управленческого успеха назван эмоциональный интеллект – общая основа личных и социальных способностей, наличие которых позволяет каждому руководителю находить способы совершенствования управленческих компетенций. Руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта хорошо понимают свои эмоции и чувства других людей, могут управлять эмоциональной сферой, и поэтому в обществе их поведение более адаптивно, и они легче добиваются своих целей во взаимодействии с окружающими.

© Аверченко Л. К., 2012

Аверченко Любовь Кузьминична – кандидат философских наук, профессор, ведущая кафедрой управления персоналом, Сибирский институт управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

E-mail avertchenko@sapa.nsk.su

Эмоциональный интеллект в большей степени, чем коэффициент умственного развития или эрудиция, определяет, кто выделяется на рабочем месте, причем в любой профессии, а применительно к выдающемуся лидерству он значит почти все. Каким бы ни был интеллектуальный потенциал, именно он определяет пригодность к выполнению конкретной работы, стремление быть на уровне [1, с. 23, 35].

Понятие эмоционального интеллекта сравнительно новое и молодое, не имеющее однозначного определения. На Западе концепция эмоционального интеллекта является коммерциализированной и популярной, однако с научной точки зрения в концепции нет содержания, отличного от принятых ранее в психологии понятий коммуникативных навыков и коммуникативной компетентности.

Эмоциональный интеллект (англ. Emotional intelligence, EQ) – группа ментальных способностей, которые участвуют в осознании и понимании собственных эмоций и эмоций окружающих, это способность распознавать, оценивать как собственные, так и эмоции окружающих людей и коллективов, а также управлять ими.

Д. Гоулман определяет эмоциональный интеллект как способность осознавать собственные чувства и чувства других людей, вырабатывать для себя мотивацию и справляться с эмоциями, как в себе, так и в отношениях с другими людьми. Исследователь характеризует способности, отличные от академических, но дополняющие их – это сугубо познавательные способности, оцениваемые коэффициентом умственного развития [1, с. 453].

Всеобъемлющая теория эмоционального интеллекта предложена в 1990 г. П. Саловеем и Дж. Мейером, которые определяли эмоциональный интеллект как способность контролировать и регулировать собственные чувства и чувства других людей и использовать их для того, чтобы формировать мышление и действия. По их мнению, эмоциональный интеллект включает в себя четыре компонента: 1) способность воспринимать или чувствовать эмоции (как собственные, так и другого человека); 2) способность направлять свои эмоции в помощь разуму; 3) способность понимать, что выражает та или иная эмоция; 4) способность управлять эмоциями.

Д. Гоулман преобразовал их модель в версию, обозначив следующие пять основных эмоциональных и социальных компетенций: самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию, социальные навыки [1, с. 454; 2].

По поводу возможности развития эмоционального интеллекта в психологии существует два отличных друг от друга мнения. Одни ученые придерживаются мнения, что повысить уровень эмоционального интеллекта невозможно, так как это относительно устойчивая способность, однако вполне возможно увеличить эмоциональную компетентность путем обучения. Их оппоненты считают, что эмоциональный интеллект можно развивать. Аргументом в пользу этой позиции служит тот факт, что нервные пути мозга продолжают развиваться вплоть до середины человеческой жизни [3, с. 58–60].

Неосознанные эмоции живут в подсознании, которое управляет нашим поведением, и именно подсознание составляет основу личности любого человека. Кроме того, фундаментальные этические позиции в жизни возникают из лежащих в основе эмоциональных способностей.

Бесспорно, что дар эмоционального интеллекта усиливается когнитивными навыками при хорошей исполнительности, а дефицит эмоциональных компетенций (сочетание мыслей и чувств) может помешать использованию, например, технических знаний или умственных способностей. Так при состоянии неуправляемости собой и расстройстве способность справиться с когнитивной сложностью, рассуждать логически резко падает. Вышедшие из-под контроля эмоции не приводят к успеху и полному раскрытию своих талантов.

Многие руководители достигают мастерства, несмотря на дефицит эмоционального интеллекта, однако в условиях усложнения экономической ситуации, усиления сотрудничества, ориентации на потребителя явное преимущество получают те, у которых собственная эмоциональная экология высока. Отсюда возрастает роль обязательного набора эмоциональных компетенций в достижении мастерства в любой профессии для различных должностей.

Опыт автора показал, что наиболее эффективными методами развития управленческих компетенций, в том числе эмоционального интеллекта, являются групповые тренинги (более 20 лет практики), затем индивидуальные консультации и коучинг. В своих исследованиях автор руководствовался подходом Д. Гоулмана.

Эффективность работы руководителя определяется набором его управленческих компетенций, которые могут проявляться в условиях его деятельности, а развивать их, повышая квалификацию путем использования метода активного тренинга [4, с. 24–25].

Совместно с Центром делового обучения «Персонал» в г. Томске автором была разработана трехступенчатая программа тренингов для руководителей, которая включает семинар-тренинг «Лидерство и стрессоустойчивость», «Развитие управленческих компетенций» и «Имидж – путь к успеху». На них руководители отрабатывают ряд умений: позиционирование (отметили 79% участников тренинга), креативность (72%), интеракция со своими последователями партнерами, коллегами (63%), навыки адаптивности к окружающей среде и условиям рынка (59%), лидерскую ответственность (48%), целеполагание (36%) и др. Руководители по итогам тренинга отмечали, что, обсуждая ту или иную проблему, удавалось получить и учесть точку зрения многих участников, что приводило к размышлениям, которые могут найти свое место в достижении управленческого успеха [5, с. 144–149].

Успех руководителя зависит еще и от персонального компонента, индивидуального аспекта, который не менее важен, чем управленческий (указали более 50%). Этот аспект связан с эмоциональным интеллектом, управлением самим собой, собственным развитием, созданием персональной платформы для управления.

Многолетний опыт наблюдений на тренингах ЦДО «Персонал», на курсах повышения квалификации МЦПК Сибирского института управления – филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации показал, что «эмоциональные управленцы» разного уровня отличаются не только профессиональным мастерством, но и умением налаживать контакты с людьми: вдохновлять, воодушевлять, пробуждать азарт, поддерживать высоко-

кую мотивацию и преданность делу. В вечном противоборстве между IQ (умственным развитием) и EQ (эмоциональным интеллектом, или эмоциональным потенциалом) все чаще побеждает EQ.

На тренингах руководители единодушно высказывались за развитие способности избавляться от негативных эмоций и эффективно достигать поставленных целей. Психологи утверждают, что гнев руководителя – это скрываемый страх, это деструктивная, разрушительная эмоция, маскирование продуктивных эмоций приводит к развитию непродуктивных. Высвобождение истинных эмоций при общении с подчиненными – лекарство, способное избавить компанию от гнева (отметили 78% опрошенных). Руководители расставляли приоритеты следующим образом: управление эмоциями, восприятие и выражение эмоций, понимание своих и чужих эмоций, использование эмоций в мыслительной активности. Важным они признавали умение истолковывать собственные эмоции и эмоции сотрудников с тем, чтобы использовать полученную информацию для реализации собственных целей и целей организации.

Наибольший интерес у руководителей вызывают активные модели обучения: видеотренинг, деловые и ролевые игры, обсуждение в малых группах, выполнение проектов, презентации, дискуссии, моделирование ситуаций, анализ конкретных ситуаций и др. При проведении тренингов важно учитывать не только потребность в совершенствовании, но и потребность в безопасности, чтобы участники тренинга чувствовали себя защищенными, чтобы могли рисковать и исследовать новое. Маслоу утверждал, что развитие происходит постепенно, «маленькими шажками», и «каждый шаг вперед становится возможным, если учесть чувство защищенности перед отправлением в неизведанный мир из безопасной родной гавани» [см.: 4, с. 28].

Развитие эмоционального интеллекта, во-первых, позволяет избавиться от многих страхов и сомнений, начать действовать и общаться с людьми для достижения своих целей; во-вторых, понимать мотивы других людей, «читать их, как книгу», а это значит – находить нужных людей и эффективно взаимодействовать с ними для достижения своих целей.

Движение к любой цели заставляет человека столкнуться лицом к лицу с множеством страхов и сомнений. Человек с низким эмоциональным интеллектом, скорее всего, свернет в сторону под их напором, а с развитым эмоциональным интеллектом встретится лицом к лицу со своими страхами и, возможно, поймет: не все так страшно и продолжит медленное движение вперед. Таким образом, навык понимания своих эмоций напрямую связан с эффективностью достижения своих целей, что особенно важно для руководителей. С развитием эмоционального интеллекта негативные эмоции ослабляют свое влияние, появляется возможность мыслить четко и ясно, а значит, уделять внимание главным вещам.

Ощущение принадлежности к группе дает возможность справиться с предложенными испытаниями, получая эмоциональную и интеллектуальную поддержку при взаимодействии в движении к новым знаниям и компетенциям. Итак, при проведении тренингов внимание должно уделяться особенностям работы мозга взрослого человека, чтобы помочь сохранить в памяти полученные знания, разнообразным способам изучения матери-

ала, необходимости эмоциональной составляющей при максимальной интерактивности его участников.

Особенно роль эмоциональной компетентности руководители отмечали в лидерстве. Руководители утверждали, что значимость эмоционального интеллекта становится тем больше, чем выше статус. Чем выше уровень руководителя, тем менее важными оказываются технические навыки и познавательные способности, и тем большую значимость приобретает компетентность в эмоциональном интеллекте (это особенно отметили участники тренингов групп резерва компании «Южный Кузбасс»). У резервистов есть понимание того, что у руководителей, выполняющих управленческие функции, эмоциональный интеллект является не просто дополняющим, а усиливающим познавательную способность: скрытым ингредиентом эффективного исполнения управленческой деятельности.

Если руководители понимали и отмечали важность, насколько сотрудники умеют справляться с собой, ладить с людьми, работать в коллективе, привнесения в работу эмоционального интеллекта, то, к сожалению, не все видят важность развития и усиления затрат на эту компетенцию у своего персонала. Развивать эти способности сотрудников руководители в основном не заинтересованы, но хотят, чтобы эти способности у персонала проявлялись и присутствовали. Важно отметить, что на тренингах некоторые руководители уже меняли свое отношение к этой проблеме и были готовы по-новому подойти к вопросу о том, чтобы помочь персоналу повышать свой эмоциональный интеллект.

Проводимые тестирование и ролевые игры позволяли участникам тренингов составлять управленческие характеристики (выделяя сильные и слабые стороны), а затем проводить сравнение с набором управленческих компетенций разработанной ими модели, сравнить со своими сильными и слабыми сторонами, оценить себя и других участников тренинга (кто проявлял желание, хотя в итоге нежелающих почти не оказывалось) с точки зрения соответствия проектированной модели. Руководители анализировали, сколькими из компетенций модели они обладают и очень были заинтересованы в оценке присутствующих. Почти половина руководителей отмечали, что осознали для себя, что они не столь совершенны, как думали, что этот анализ подействовал на них отрезвляюще.

Поэтому следующим шагом стал проект разработки индивидуальной Программы развития управленческих компетенций, в том числе эмоционального интеллекта, под своим собственным контролем и своей полной ответственностью. Программы включали в себя дальнейшее участие в управленческих тренингах, ролевое моделирование, коучинг, развитие стрессоустойчивости и профилактики стресса, прием «Ангел юмора» [6, с. 532], поиск новых впечатлений с положительными эмоциями, использование медитаций с пассивным наблюдением за своими мыслями. Особое внимание уделяли самоконтролю, самокоучингу, самоанализу, саморефлексии, чтобы понимать, какие проблемы испытывают подчиненные не только в интеллектуальном, но и эмоциональном плане.

Важность Программ развития управленческих компетенций подтвердили дискуссии участников тренингов, которые отмечали, что в напряжении и спешке ум руководителя занят планированием следующего дня, стра-

тегических и текущих задач, озабоченностью по поводу несделанных дел, и нет времени, чтобы сделать перерыв в умственной деятельности (78 % считают, что нет времени на раздумья). Лишь 12 % руководителей заявили, что они отводят несколько часов в неделю на уединенные размышления, около 10 % заставляют себя на некоторое время оторваться от спешки и напряжения на работе, не считают важным просветить себя в отношении собственного внутреннего мира.

Эффективным шагом на тренингах оказалось ролевое моделирование (воображаемая беседа со своим «невидимым консультантом») в развитии эмоционального интеллекта, оно позволяло двигаться вперед, стимулировать творческое воображение и извлекать из подсознания мысли и озарения, которые не вышли бы наружу без такого вдохновения. Подобный метод воображения позволяет обратиться за советом к тем, кого уважают и кто является примером для подражания. Здесь может иметь место подсознательная реакция на требования, предъявляемые к себе, по образцу тех, кто достиг результатов [7, с. 201].

В анкетах по итогам тренинга участники отмечали, что они учились создавать собственный осознанный план развития управленческих компетенций (отметили 67 %), выделяя эмоциональный интеллект (52%); понимание собственных неэффективных привычек (38%); осознание практики применения новых подходов в работе над собой, в том числе управление эмоциональным компонентом взаимодействия, повышение управляемости сотрудниками и результатами их деятельности за счет направленного управления эмоциональной стороной управленческого взаимодействия (34 %). Главное, что руководители не побоялись изменений и проявили понимание и готовность внесения перемен в свою индивидуальность и важности дальнейшего развития своего эмоционального интеллекта.

Итоги тренингов по развитию управленческих компетенций позволяют сделать следующие выводы.

1. По мере усложнения работы и большего сотрудничества в конкурентной борьбе получает преимущество эмоциональный интеллект. Особенно важную роль эмоциональный интеллект играет в управлении.

2. В деловой атмосфере человеческие реалии значат больше, чем раньше, и решение новых проблем требует развития эмоционального интеллекта в модели управленческих компетенций руководителей.

3. Для руководителей важно повышать свой эмоциональный интеллект, быть эмоционально разумным, так как в расстроенном состоянии способность справляться с когнитивной сложностью резко падает. Эмоциональный интеллект позволяет быстро разобраться с причинами негативных эмоций, вместо того, чтобы испытывать их долгое время.

4. Причина, по которой управленцы не достигают предела своих возможностей, заключается в эмоциональной некомпетентности.

Таким образом, необходима реальная работа по развитию эмоциональной компетентности руководителей (новое мышление, новые методики развития и самосовершенствования). Развитие эмоционального интеллекта – самая сложная работа, с которой встречаются руководители, но именно она дает наибольшие результаты, повышает личную эффективность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Гоулман Д.** Эмоциональный интеллект на работе / пер. с англ. А. П. Исаевой. – М. : АСТ; Владимир : ВКТ, 2010. – 476 с.
2. **Гоулман Д.** Эмоциональный интеллект / пер. с англ. А. П. Исаевой – М. : АСТ, 2008. – 478 с.
3. **Андреева И. Н.** Предпосылки развития эмоционального интеллекта // Вопросы психологии. – 2007. – № 5. – С. 57–65.
4. **Зильберман М., Ауэрбах К.** Активный тренинг: универсальный подход к обучению / пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз : Юрайт, 2010. – 412 с.
5. **Аверченко Л. К.** Лидерство: концепции, парадоксы, возможности // Кадровик. – 2011. – № 11. – С. 144–149.
6. **Литвак М. Е., Солдатова Т. А.** Вести из будущего: письма управленцу. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 576 с.
7. **Кехо Д.** Деньги, успех и Вы / пер. с англ. Е. Г. Гендель. – Минск : Поппури, 2009. – 256 с.

Принята редакцией: 10.08.2012

УДК 378 + 13 + 316.7

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ВУЗА**

Л. Н. Иванова, А. В. Кирьянко (Новосибирск)

Основная цель статьи заключается в исследовании теоретико-методологических основ конкурентоспособности образовательных услуг высшей школы. Представлены сущностные характеристики таких понятий, как «рынок образовательных услуг» и «образовательная услуга». Проанализированы факторы, влияющие на конкурентоспособность образовательных услуг. Исследованы различные подходы к системе оценки конкурентоспособности образовательных услуг вуза. Авторами статьи предложены пять приоритетных направлений оптимизации управления конкурентоспособностью образовательных услуг: – «маркетинг», «проектирование и разработка образовательных программ», «прием студентов», «проектирование и реализация программ дополнительного образования», «научные исследования и разработки, инновационная деятельность».

© Григорьева А. А., 2012

Иванова Лариса Николаевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом, начальник учебного отдела, Сибирский институт управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

E-mail: lara.lera2012@yandex.ru

Кирьянко Анастасия Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного регулирования экономики, Сибирский институт управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

E-mail: kirianito@yandex.ru