

28 января 2009 года в конференц-зале Открытой школы бизнеса (ОBS) состоялось очередное заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей».

Тема заседания

Эмоциональный интеллект.

Спикеры:



Сергей Шабанов, генеральный директор Центра Организационного Консультирования EQuator, с выступлением на тему *«Эмоциональный интеллект как ресурс умных людей»*.



Ирина Новикова, директор по персоналу и член совета директоров Научно-производственного объединения «Знамя труда им.И.И.Лепсе» с выступлением на тему *«Эмоциональная компетентность глазами практика»*.

Вел заседание Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей» Валерий Куприн. От имени Открытой Школы Бизнеса участников приветствовал Владимир Плетенев, руководитель департамента корпоративного развития.

В этот раз заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей» было посвящено теме эмоций и эмоциональной компетентности руководителя. Умение воздействовать на свои эмоции и эмоции окружающих было всегда полезно руководителю для мотивации сотрудников и построения отношений внутри отдела и организации. Сейчас же значение навыков эмоционального влияния на персонал возрастает – ведь именно за счет упорства и позитивного настроения сотрудников компания может преодолеть кризис.

Сергей Шабанов начал заседание с обсуждения эмоций и эмоционального интеллекта как феноменов и их роли в работе руководителя. Во второй половине заседания **Ирина Новикова** рассказала о своем опыте применения навыков использования эмоционального интеллекта на практике в управлении персоналом Научно-производственного объединения «Знамя труда им.И.И.Лепсе».

Summary:

Сергей Шабанов начал свое выступление с трех простых, казалось бы, вопросов: «Что такое, с вашей точки зрения, эмоция? Что такое интеллект? Что такое эмоциональный интеллект?». Ответы на эти вопросы были найдены далеко не сразу.

Самое простое определение эмоций, которое дает нам психология: «*Эмоция* – реакция организма на раздражитель/внешнюю среду». Например, мы пугаемся, когда слышим резкий звук или раздражаемся. Когда что-то идет не так, как мы планировали. Внешняя среда изменяется всегда, соответственно, и эмоции меняются постоянно.

Понятие «эмоционального интеллекта» было введено в 1990 году Джоном Мэйером и Питером Саловеем. Вместе с Дэниэлом Гоулманом, который наиболее известен в России, они составляют «тройку лидеров» в исследованиях эмоционального интеллекта. Дэниэл Гоулман определяет эмоциональный интеллект как «способность осознавать свои эмоции и эмоции других, чтобы мотивировать себя и других и чтобы хорошо управлять эмоциями наедине с собой и при взаимодействии с другими». Сам Сергей Шабанов предпочитает следующее определение: «*Эмоциональный интеллект* — способность использовать информацию которую несут эмоции, т.е осознавать свои эмоции и эмоции других и управлять ими для достижения конкретных целей».

В ученом мире все еще идет споры по поводу того определения эмоционального интеллекта. Поэтому Сергей предпочитает говорить об эмоциональной компетентности. Эмоциональная компетентность связана с эмоциональным интеллектом и основана на нем. Определенный уровень эмоционального интеллекта необходим для обучения конкретным компетенциям, связанным с эмоциями. Например, способность четко распознать, что чувствует другой человек, дает возможность развить такие компетенции как способность влиять на других людей и воодушевлять их. Сходным образом, людям, которые лучше способны управлять своими эмоциями, легче развивать такие компетенции как инициативность и способность работать в стрессовой ситуации. Именно анализ эмоциональных компетенций необходим для прогноза успешности в работе.

По результатам исследований Гарвардского университета:

- у менеджеров вклад IQ в достижение цели составляет 33%, а EQ – 67%;
- у успешных руководителей вклад IQ составляет 15%, а EQ – 85%.

Это совсем не означает, что IQ не важен для успешной деятельности. Для того чтобы заниматься управлением, человеку в любом случае необходим высокий IQ (хотя бы для того чтобы получить образование и успешно пройти собеседование). Однако, чем выше становится ранг руководителя, тем большие требования к уровню

развитию его эмоционального интеллекта предъявляет работа. Влияние рациональной составляющей с повышением уровня принятия решений ослабевает: большую часть аналитической работы по просчету объективных факторов выполняют подчиненные, а задача генерального руководителя почувствовать перспективность готовящегося проекта, а затем вдохновить сотрудников на его реализацию.

IQ выходит на определенный уровень к 25 годам, а дальше уже не развивается, меняться может только уровень образованности: человек не становится с возрастом умнее. Но EQ развивается в течение всей жизни, поэтому человек становится мудрее.

Составляющие элементы эмоциональной компетентности можно расположить в иерархическом порядке. Человек по мере развития своих навыков эмоциональной компетентности передвигается с первого уровня к четвертому:

1. Умение осознавать свои эмоции – я знаю, что чувствую сейчас;
2. Осознание эмоций других – я понимаю, какие чувства испытывают окружающие;
3. Управление своими эмоциями – я могу управлять тем, что чувствую;
4. Управление эмоциями других людей – я могу воздействовать на эмоции окружающих.

Ключевое слово в управлении эмоциями – «осознаю», поскольку невозможно управлять тем, что мы не осознаем.

Учили ли нас когда-либо осознавать свои эмоции и обращать на них внимание? Скорее, нет. Нас учили сдерживать, скрывать, подавлять их. А чем мы подавляем свои эмоции? Часто участники говорят о «мысли» и о «силе воли». На самом деле, инструмент подавления – это наше тело. Если нас обуревают гнев, а нам нужно сдержаться, то мы стискиваем кулаки, сжимаем челюсти, контролируем мышцы лица. Постоянное напряжение приводит к тому, что психологи называют психосоматикой. Наверное, многим знакомо состояние, когда после тяжелого рабочего дня начинает болеть голова или спина – это и есть результат подавления эмоций. А подавленные за годы эмоции приводят к сердечно-сосудистым заболеваниям, язвам и т.д.

Есть и другие способы управления. Но для этого важно научиться прежде всего осознавать свои эмоции.

Можно выделить четыре базовых класса эмоциональных состояний (класс означает, что под ним общим названием объединяется несколько эмоций разной степени интенсивности):

1. Страх (робость, кошмар, ужас, паника)
2. Печаль (грусть, уныние, тоска, горе)

3. Гнев (раздражение, злость, ярость, бешенство)

4. Радость (спокойствие, веселье, восторг, ликование, эйфория)

Традиционно в нашем обществе принято делить эмоции на «хорошие» и «плохие». Следуя такому делению, в этой модели есть только одна «хорошая» эмоция – радость, а все остальные «плохие».

Вопрос в том, с какой точки зрения рассматривать «хорошие» и «плохие» эмоции.

Страх и гнев – наиболее социально неприемлемые эмоции. Проявлять свой страх или раздражение в обществе не очень принято. В то же время эти эмоции непосредственно связаны с инстинктом выживания «бей или беги». Именно некоторая степень страха заставляет нас, например, плотнее прижимать к себе сумочку или барсетку, когда мы находимся в метро. Если же мы зашли в вагон в состоянии легкой эйфории, то это мгновенно считается некоторыми людьми, и велика вероятность, что из вагона мы выйдем уже без кошелька.

Печаль и радость – социальные эмоции, они связаны с нашим удовлетворением или неудовлетворением своих потребностей.

В чем заключается парадокс осознания своих эмоций? Здесь ключевую роль играет интенсивность. Сильные эмоции мы осознаем только после того, как событие уже произошло. Можно вспомнить какую-нибудь серьезную ссору с близким человеком, когда, вспоминая свои слова, мы с ужасом думаем: «Как я мог такое наговорить?» Почему так происходит? Это связано со строением нашего мозга. Дело в том, что эмоциональные отделы мозга (миндалевидное тело и лимбическая система) являются более древними, чем интеллектуальные (неокортекс). Все сигналы из внешнего мира попадают сначала в миндалевидное тело, а только потом обрабатываются в неокортексе. Пока эмоциональный фон спокойный, все идет хорошо. Однако когда эмоции достигают определенной интенсивности, связь эмоциональных и интеллектуальных центров начинает нарушаться, размыкаются нейронные связи, и человек теряет способность думать логически, что зачастую и заставляет нас совершать поступки, о которых мы потом жалеем. Управлять этими эмоциями невозможно, потому что связи с мозгом нет.

Управлять можно эмоциями низкой степени интенсивности, для этого существуют различные способы, которым можно обучаться. Но вначале нужно осознать свою эмоцию. Что такое «осознать»? Это назвать, определить словом. Но для эмоций малой степени интенсивности слов в русском языке (как, впрочем, и во многих других) нет! Хотя возможности для формирования таких слов в русском языке есть. Нам иногда дарят участники тренингов такие слова как «раздражулька», «испужек» и т.д. Ну или приходится пользоваться такими словосочетаниями, как

«легкое раздражение», «очень легкое раздражение» и т.п. Неважно, как именно называть. Главное, что когда появляется слово для какого-то своего конкретного состояния, его становится легче понимать и узнавать. Так и формируется навык осознания своих эмоций.

Очень важен этот навык при принятии решений. Считается, что человек принимает решения, пользуясь исключительно разумом и логикой. Однако в 2002 году психолог Дэниэль Канеман получил Нобелевскую премию по экономике (!) за то, что доказал влияние иррациональных факторов, в том числе эмоций, на принятие решений. На самом деле, все решения как раз принимаются эмоционально. Хорошо это понять тем, кто хоть раз в жизни пробовал принять решение с помощью подбрасывания монетки. Вспомните ситуацию, когда, выбирая между двумя вариантами, вы решали бросить монетку. И когда она падает, становится понятно: либо она «хорошо легла», либо... хочется перекинуть. И тогда мы говорим: «Ну ладно, лучше я кину 3 раза»... Потому что эмоциональное решение уже принято.

Американский нейрофизиолог Антонио Дамасио исследовал пациентов с нарушением различных отделов мозга. Однажды ему довелось изучать пациента, который в результате травмы повредил эмоциональные отделы мозга. Уровень интеллекта его пациента остался прежним, он так же легко, как и прежде, решал логические задачи. Однако его способность принимать решения кардинально нарушалась. Это выражалось, например, в том, что этот пациент не мог выбрать время следующего приема. Выбирая из вариантов «среда, вечер» или «четверг, день», он погрязал в анализе всех возможных плюсов и минусов каждого варианта, а их оказывалось огромное количество. В результате исследований своих пациентов Дамасио выяснил, что даже если мы логически изучили и проанализировали все варианты решений, окончательный выбор все равно осуществляется эмоционально, чаще всего исходя из того, что мне больше нравится или меньше меня пугает.

Сергей проиллюстрировал эту идею на небольшом упражнении, предложив аудитории решить «простую арифметическую задачу». Когда эту задачу задают большой аудитории, ответы оказываются разные, несмотря на то, что математически правильный только один. Слова «простая арифметическая задача» часто оказываются эмоциональным триггером («а вдруг я не решу?»), и люди в аудитории в самом деле ошибаются. К тому же, когда взрослые люди слышат слово «прибыль», эмоциональный фон тоже слегка меняется. И задача решается неверно.

Развивая навыки эмоциональной компетентности, мы начинаем использовать в своей работе дополнительный инструмент. В бизнесе рациональная и эмоциональная сферы деятельности стараются разделять: дела отдельно, отношения отдельно. Используя же навыки эмоциональной компетентности, человек получает как

возможность погрузиться в свои эмоции, чтобы осознать и почувствовать их, так и необходимость рационального анализа эмоций и принятия решения на основе этого анализа. Эмоции несут в себе огромный пласт информации, используя которую, руководитель может действовать значительно более эффективно.

В заключение Сергей сказал несколько слов по поводу эмоций в мотивации персонала. Классическая схема мотивации предполагает наличие кнута и пряника. Более показателен английский вариант поговорки, в котором вместо кнута и пряника присутствуют палка и морковка. Тогда становится понятно, кто находится между ними. С помощью только палки и морковки, т.е. страха и некоего ожидания радости, мотивировать можно только осла. Действовать самостоятельно осел не в состоянии, все решения за него принимает наездник. В то же время в современной экономической ситуации работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудники самостоятельно находили пути решения новых, нестандартных задач, с которыми они ранее не сталкивались. Он хочет видеть инициативу и готовность действовать. Но такую мотивацию невозможно создать с помощью палки и морковки. Сотрудник начнет действовать самостоятельно, вкладывая силы и энергию в достижение целей компании, если сам будет хотеть этого, т.е. чувствовать боевой настрой и драйв. Такое состояние имеет смысл сейчас вызывать у своих сотрудников с помощью эмоционального заражения. Каким образом? Сначала необходимо научиться вызывать такое состояние у себя. Руководитель, который сам находится драйвом, легко заражает им своих сотрудников. Так что и в этом случае использование эмоций в бизнесе начинается с себя.

Ирина Новикова выступила с докладом о том, как используют эмоциональный интеллект в «НПО «Знамя труда им.И.И.Лепсе».

Закрытое акционерное общество «Научно-производственное объединение «Знамя труда им. И.И. Лепсе» имеет длительную историю. Это первый в России арматурный завод, основанный еще в 1878 году. Диапазон выпускаемой продукции – от арматуры специального назначения, поставляемой для атомных электростанций и подводных лодок, до изделий, комплектующих автоматизированные магистральные трубопроводы нефти и газа. В советское время предприятие представляло собой промышленный гигант, с численностью персонала более 7 000 человек. В настоящее время численность персонала составляет 450 человек, производство сконцентрировано на одной промышленной площадке. Кроме производственных мощностей и технологической службы, завод располагает большой испытательной базой, собственной аккредитованной лабораторией.

Для понимания эмоционального контекста предприятия важно знать, что

- Больше половины работников завода – его ветераны (проработали больше 20 лет) и заслуженные ветераны (больше 30 лет);
- Очень много династий;
- Очень часто сотрудники возвращаются на завод после увольнения;
- Очень низкая текучесть (за исключением недавно принятых на работу).

Становится очевидным, что работа на заводе дает персоналу что-то большее, чем просто денежное вознаграждение за их труд. Вероятно, это чувства радости, гордости, уверенности, вовлеченности и заботы, которые можно осознанно, а не интуитивно стимулировать в сотрудниках.

Одним из инструментов для выполнения этой задачи выступают различные корпоративные мероприятия, точнее их эмоциональная составляющая. Например, поздравить с праздником можно формальным подарком, а можно так, чтобы сотрудникам об этом хотелось рассказывать друзьям, чтобы при этом они испытывали гордость за предприятие.

При проведении непопулярных мероприятий, принятии локальных нормативных актов, обсуждении экономической ситуации тоже можно применять навыки эмоциональной компетентности. К примеру, разъясняя сотрудникам смысл некоторых антикризисных мер, предпринимаемых администрации, реагировать на страхи и гнев персонала можно стандартным «Да, я вас понимаю», а можно эмоционально сопричастным высказыванием «Да, вам страшно за себя и за своих». Первое высказывание у испуганных людей вызывает реакцию: «Как вы можете меня понимать? Если бы у меня был ваш оклад, и т.д....!», а второе высказывание адресовано человеку и в нем говорится о его чувствах и переживаниях.

Также тесно взаимосвязаны целеполагание и эмоции. Самое главное в постановке цели – чтобы ее хотелось достигать, а ее достижение принесло радость! Эмоциональная компетентность значима и в рекрутменте. Первое, что запрашивается на ум – это диагностика и управление эмоциональным состоянием соискателя. Менее очевидна значимость эмоционального состояния самого интервьюера. А ведь довольно часто именно от этого зависит впечатление, которое произведет кандидат, и как будет проходить интервью. Отличный специалист может вызвать человеческую неприязнь у интервьюера, поэтому очень важно уметь отследить собственное эмоциональное состояние при проведении интервью.

В оценке персонала место эмоционального интеллекта также очевидно и неочевидно. Очевидна необходимость учета чувств оцениваемого: волнуется, он боится, и оценку надо дать так, чтоб ему захотелось работать лучше. Но гораздо менее очевидно, что эмоции есть и у того, кто оценивает, и эти эмоции могут быть не менее сильными, чем у того, кому дают оценку, и не менее неприятными..

Оценивающий берет на себя ответственность за судьбу человека, которого оценивает, он рискует испортить с ним отношения, он боится плохо дать оценку, что подорвет его авторитет как руководителя....

Навыки эмоциональной компетентности внедрялись на заводе «Знамя труда им.И.И.Лепсе» в несколько этапов:

- Тренинг «Повышение эффективности деятельности руководителей» для членов совета директоров;

- Тренинг «Коммуникативная компетентность» для менеджмента завода;

- Подготовка внутренних тренеров;

- Цикл тренингов для менеджмента завода;

- Индивидуальный коучинг для топ-менеджмента;

- Каскадирование тренингов силами внутренних тренеров.

С помощью этого удалось привить навыки эмоциональной компетентности высшему и среднему менеджменту компании. Это один из шагов в процессе повышения удовлетворенности сотрудников работой, эффективности управления и работы организации в целом.

В заседании приняли участие:

1. Алешина Алена – директор по развитию Центра Организационного Консультирования Equator
2. Греджева Марина – директор по персоналу компании «Вероника-ЛТД».
3. Дейнека Елена – менеджер по персоналу петербургского филиала Коммерческого банка «Петрокоммерц».
4. Иванова Оксана – менеджер по персоналу компании «Вероника-ЛТД».
5. Ким Роман – директор по персоналу компании «АТЛ Северо-запад».
6. Кранк Вадим – генеральный директор компании «Алианта СПб».
7. Куприн Валерий – генеральный директор компании «АНТ-Менеджмент», Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей».
8. Кутузова Анна – директор по персоналу компании «Метроком».
9. Лебедева Елена – директор по персоналу группы компаний «ИНФОТЕКС»
10. Лычагина Анна – руководитель по обучению в компании «Sun Microsystems» по России и СНГ.
11. Матвеева Ирина – директор по персоналу компании «Intermedia».
12. Модеева Татьяна – управляющий директор компании «InterComp Санкт-Петербург».

13. Немцева Ольга - директор по персоналу компании «Grantica Development company».
14. Никульшина Ольга – директор по персоналу компании «ТИНЬКОФФ».
15. Новикова Ирина - директор по персоналу и член совета директоров Научно-производственного объединения «Знамя труда им.И.И.Лепсе»
16. Плетенев Владимир - руководитель департамента корпоративного развития Открытой Школы Бизнеса.
17. Полоротов Александр - начальник отдела городских продаж компании "Си-Проджект".
18. Скорына Елена – директор по персоналу управляющей компании «Северо-западная нерудная компания».
19. Сударенкова Евгения – специалист по управлению персоналом.
20. Сыроватский Андрей – специалист по управлению персоналом.
21. Фокина Анжелика – директор по административным вопросам компании «Геострой».
22. Харченко Светлана – директор по персоналу компании «Книжный дом».
23. Шабанов Сергей - генеральный директор Центра Организационного Консультирования Equator

Петербургский кадровый клуб «Кочубей» выражает особую благодарность Сергею Шабанову и Ирине Новиковой за интересные выступления, представителям «Открытой Школы Бизнеса» Владимиру Плетеневу и Сергею Федорову, исполнительному директору «Открытой Школы Бизнеса», за помощь в организации заседания, а также всем присутствовавшим. Мы были рады Вас видеть и надеемся на скорую встречу на следующих заседаниях.

Петербургский кадровый клуб Кочубей
Малый В.О. проспект дом 54-а, БЦ Гранат офис 313
199178 г. Санкт-Петербург, Россия
Тел.: +7 (812) 740 18 11 Моб.: +7 (921) 372 42 22
kate@ant-management.spb.ru
www.hrclub.ru

Контактное лицо – Екатерина Петрова, администратор Клуба.