Тема: **Теория эмоционального интеллекта и лидерство**

Современное общество рационально, поэтому ставка на интеллектуальное развитие очень велика. Такое восприятие внутреннего мира человека, при котором акцент делается на разум, а не на чувства, приводит к тому, что чувства и эмоции "уходят" из сознания, а это в свою очередь приводит к внутренней напряжённости, скованности и, зачастую, к болезням. Новый научный подход к эмоциональной сфере позволяет сузить область, в которой находятся ответы на вопросы о том, как быть успешным.

Эмоции связаны с потребностями человека, они выполняют функции адаптации, оценки и побуждения, в них представлено соответствие поведения человека и испытываемых им воздействий его основным потребностям, интересам и ценностям. В эмоциях представлено целостное отношение человека к миру, они тесно связаны с центральными личностными образованиями, самосознанием и личностной идентичностью, представляют собой основную мотивационную систему человека, в них представлены личностные смыслы. Эмоциональность признается ключевым фактором, обусловливающим жизненный успех, более существенным, чем интеллект [48, с.26].

Эмоциональный интеллект не содержит в себе общие представления о себе и оценку других. Он фокусирует внимание на познании и использовании собственных и эмоциональных состояний и эмоций окружающих для решения проблем и регуляции поведения [7, с.82]. В отличие от абстрактного и конкретного интеллекта, которые отражают закономерности внешнего мира, эмоциональный интеллект отражает внутренний мир и его связи с поведением личности и взаимодействием с реальностью [10]. Конечный продукт эмоционального интеллекта – принятие решений на основе отражения и осмысления эмоций, которые являются дифференцированной оценкой событий, имеющих личностный смысл [21]. В конечном счете эмоциональный интеллект лежит в основе эмоциональной саморегуляции. При этом все психологи, занимающиеся проблемой эмоционального интеллекта считают, что управление эмоциями – это навык, который можно нарабатывать и развивать.

Весь двадцатый век прошел под эгидой "обычного" интеллекта. Именно на основании умственных и технических способностей, используя IQ, оценивали перспективы человека на успех в жизни. Однако, как отмечает М. Кетс де Врис, некоторые исследователи умственного развития человека говорят, что высокий IQ составляет только 20% успеха человека в жизни [13]. Дэниэль Гоулман представил аналогичные данные исследований, согласно которым IQ в разных версиях влияет на успешность человека с вероятностью от 4 до 25%. Ярким примером исследования ограничений IQ может служить 40-летнее лонгитюдное исследование 450 мальчиков из Соммервиля (Масачусес). Две трети мальчиков были из благополучных семей, у одной трети интеллект был ниже 90. Однако IQ мало повлиял на качество выполнения ими работы. Наибольшие отличия были между теми людьми, которые в детстве хорошо справлялись с чувством неудовлетворённости, могли контролировать эмоции и обходиться без других людей [43].

Джек Блок провел сравнение двух теоретически чистых типов: людей с высоким коэффициентом умственного развития и людей с ярко выраженными эмоциональными способностями. Мужчин с высоким коэффициентом умственного развития отличает широкий круг интеллектуальных запросов и способностей. Он честолюбив и продуктивен, предсказуем и упорен и не обременен заботами о себе. Еще он склонен к критике, ведет себя покровительственно, требователен и сдержан, испытывает неловкость от проявлений сексуальности и чувственных переживаний, невыразителен, держится особняком, эмоционально уравновешен. Напротив, люди с высоким эмоциональным интеллектом в социальном отношении уравновешенны, дружелюбны и пребывают в отличном настроении, не подвержены страху и не склонны к тревожным размышлениям. Они обязательны в отношении людей и начатых дел, охотно берут на себя ответственность и придерживаются этических принципов, в общении с другими они доброжелательны и заботливы. Их эмоциональная жизнь богата событиями, но в надлежащих пределах. Они пребывают в согласии с самими собой, с другими и с обществом, в котором живут. Женщины с высоким коэффициентом умственного развития уверены в своем интеллекте, они свободно выражают свои мысли, хорошо разбираются в интеллектуальных проблемах и отличаются широким кругом интеллектуальных и эстетических потребностей. В них явно угадывается стремление к самоанализу, они часто впадают в тревогу, мучаются сознанием вины, склонны к долгим размышлениям и обычно не решаются открыто проявить свой гнев (но выражают раздражение непрямым путем). Женщины с эмоциональным интеллектом, наоборот, чрезмерно напористы, откровенны в выражении своих чувств и всегда довольны собой. Жизнь для них полна смысла. Подобно мужчинам, они дружелюбны и общительны, выражают свои чувства надлежащим образом (не в бурных взрывах), они хорошо справляются со стрессом. Их умение держаться в обществе позволяет им легко сходиться с новыми людьми; они довольны собой, а потому веселы, непосредственны и легко поддаются чувственным переживаниям. В отличие от женщин с высоким коэффициентом умственного развития они не страдают от тревоги и сознания вины и не склонны погружаться в глубокие раздумья [16]. Исследования Гиту Орме от 2003 года показали, что различия в уровне эмоционального интеллекта у мужчин и у женщин отсутствуют, зато они есть в степени развития различных компонент эмоционального интеллекта. У женщин преобладают показатели межличностные (эмоциональность, межличностные отношения, социальная ответственность), а у мужчин – внутриличностные (самоутверждение, способность отстаивать свои права), способности к управлению стрессом и адаптации [43, с.136].

Вместе с тем Майер Дж. обращает внимание на то, что высокий показатель эмоционального интеллекта – это не абсолютный ключ к успеху во всех сферах жизни. По мнению ученого показатель эмоционального интеллекта – EQ – может хорошо предсказать какие-то определенные, важные результаты жизни на уровне других важных переменных – 2–25 % объяснимого различия. [55, с.122]. Такие предсказания, как считает Майер, полезны практически и внушительны теоретически. Мнения же, высказываемые в популярной литературе, – что люди с высоким коэффициентом эмоционального интеллекта обладают абсолютным преимуществом в жизни – чрезмерно преувеличены и научно необоснованны. В подтверждение этих слов, Андреева И.Н. приводит примеры того, что эмоциональный интеллект отрицательно коррелирует с проблемным поведением, таким как агрессия и употребление наркотиков, с высоким уровнем личностной тревожности у подростков, и положительно – с организаторскими способностями [7].

Бар-Он Р., исследовав с коллегами за несколько лет более 22 тысяч человек в различных странах мира с помощью авторского теста EQ-i, отмечает, что эти исследования проливают свет на многие прогнозирующие возможности эмоционального интеллекта в области межличностных взаимоотношений (39–69%, Северная Америка), профессиональной работы (51–55%, боевые солдаты израильских вооруженных сил), учебой в вузе (41–45%, студенты ЮАР, Канады, США), а также в области общего самочувствия (49%, взрослые), физического здоровья (37%, новички израильских вооруженных сил), психологического здоровья (39%, израильские вооруженные силы), самоактуализации (64%, южноафриканские студенты) и субъективного благосостония (76%). Исследования вероятностного процента влияния эмоционального интеллекта на самоактуализацию в Голландии, Израиле и США показали соответственно 78, 75 и 80%. Исследование влияния умственных способностей (IQ), показали в этих же группах исследований для голландцев и израильтян соответственно 0,8 и 0,2% и не были статистически достоверными. Обширные же исследования Вангера в 1997 году, как указывает Бар-Он, предсказывают успешность в работе в пределах 7%. [49, с.21]. Полученные результаты, по мнению Бар-Она, предполагают, что люди высоким эмоциональным интеллектом: a) способны к осознанию и принятию своего Я; б) знают чувства, проблемы и потребности других; в) способны управлять эмоциями; г) способны быть реалистичными; д) способны быть позитивно настроенными. [49]. Анализ этих результатов дает основания полагать, эмоциональный интеллект действительно в состоянии предсказать различные аспекты человеческой деятельности.

В организационной психологии также долгое время превалировала когнитивная ориентация, для которой характерно игнорирование эмоций или рассмотрение чувств как негативно влияющих на рациональность и на процесс принятия решений. Однако в последнее десятилетие в психологии менеджмента отмечается необходимость эмоционально-волевой регуляции управленческой деятельности. В литературе подчеркивается эмоциогенный характер этого вида деятельности, вызванный стрессогенностью, высокой степенью ответственности, интенсивными межличностными отношениями, что требует эффективной эмоционально-волевой регуляции. Поэтому при описании профессионально-важных качеств руководителя большинство авторов перечисляют свойства, включающие эмоциональные компоненты (Бандурка А.М, Кудряшова Л.Д., Мангутов И.С., Уманский Л.И.). К ним относятся: эмоциональная сдержанность, эмоциональная уравновешенность, эмпатия, экспрессивная сензитивность, действенность (понимаемая как способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения), коммуникативные управленческие способности, включающие способности управлять собственными эмоциями в общении и т.п. [36, с.4]. Петровской А.С. в 2007 г. была установлена и экспериментально подтверждена закономерная взаимосвязь между индивидуальной мерой выраженности эмоционального интеллекта и результативными параметрами управленческой деятельности. Данная взаимосвязь выражена в положительном коэффициенте корреляции между коэффициентом эмоционального интеллекта и степенью эффективности управленческой деятельности [36, с.26].

Рассматривая связь эмоционального интеллекта и лидерства, Гоулман Д., Бояцис Р. и Макки Э. ввели понятие "эмоциональное лидерство". В своей одноименной книге они уверенно подчеркивают, что в способностях, отличающих выдающихся лидеров от середнячков, 80–90% – а иногда и больше – составляют навыки эмоционального интеллекта. При этом авторы замечают, что в какой-то степени исключительную успешность лидера определяет именно его интеллект, причем особенно важными являются когнитивные навыки – широкий умственный кругозор и способность к предвидению [17, с.265]. Рассматривая лидерские способности в контексте своей модели эмоционального интеллекта, Гоулман Д. конкретизирует эту модель именно для лидеров. Компоненты эмоционального интеллекта и лидерские способности по Гоулману Д. [17, с.266] взаимосвязаны следующим образом.

**Личностные навыки:**

**Самосознание**

- Эмоциональное самосознание. Лидеры с высоким эмоциональным самосознанием прислушиваются к своим внутренним ощущениям и осознают воздействие своих чувств на собственное психологическое состояние и рабочие показатели. Они чутко улавливают свои главные ценности и часто способны интуитивно выбрать лучший способ поведения в сложной ситуации, воспринимая благодаря своему чутью картину в целом. Лидеры, наделенные развитым эмоциональным самосознанием, часто бывают справедливыми и искренними, способными открыто говорить о своих чувствах и верящими в свой идеал.

- Точная самооценка. Лидеры с высокой самооценкой обычно знают свои сильные стороны и осознают пределы своих возможностей. Они относятся к себе с юмором, с готовностью обучаются навыкам, которыми плохо владеют, и приветствуют конструктивную критику и отзывы о своей работе. Руководители с адекватной самооценкой знают, когда нужно попросить помощи и на чем следует акцентировать внимание при выработке новых лидерских качеств.

- Уверенность в себе. Точное знание своих способностей позволяет лидерам полноценно использовать свои сильные стороны. Уверенные в себе лидеры с радостью берутся за трудные задачи. Такие руководители не теряют ощущения реальности, обладают чувством собственного достоинства, которое выделят их на фоне группы.

**Самоконтроль**

- Обуздание эмоций. Лидеры, обладающие этим навыком, находят способы контролировать свои разрушительные эмоции и импульсы и даже использовать их на пользу делу. Воплощением руководителя, способного управлять своими чувствами, является лидер, сохраняющий спокойствие и рассудительность даже в условиях сильного стресса или во время кризиса — он остается невозмутимым даже в том случае, когда сталкивается с проблематичной ситуацией.

- Открытость. Лидеры, которые откровенны с собой и окружающими, живут в согласии со своими ценностями. Открытость — искреннее выражение своих чувств и убеждений — способствует честным отношениям. Такие лидеры открыто признают свои ошибки и неудачи и, не закрывая на это глаза, борются с неэтичным поведением других.

- Адаптивность. Лидеры, обладающие адаптивностью, способны ловко расправляться с многообразными требованиями, не теряя сосредоточенности и энергии, и чувствуют себя комфортно в неизбежно полной неопределенностей организационной жизни. Такие руководители гибко приспосабливаются к очередным сложностям, ловко подстраиваются под меняющуюся ситуацию и чужды косности мышления перед лицом новых данных и обстоятельств.

- Воля к победе. Лидеры, которые обладают этим качеством, ориентируются на высокие личные стандарты, заставляющие их постоянно стремиться к совершенствованию — повышению качества собственной работы и эффективности деятельности подчиненных. Они прагматичны, ставят перед собой не особенно высокие, но требующие усилий цели, и способны рассчитать риск так, чтобы цели эти были достижимыми. Признаком воли к победе является постоянное желание учиться самому и обучать других приемам более эффективной работы.

- Инициативность. Лидеры, чувствующие, что необходимо для эффективности, т.е. убежденные, что держат удачу за хвост, отличаются инициативностью. Они используют благоприятные возможности — или сами их создают, — а не просто сидят у моря и ждут погоды. Такой лидер, не колеблясь, нарушит или как минимум обойдет правила, если это необходимо для будущего.

- Оптимизм. Лидер, который заряжен оптимизмом, найдет способ выкрутиться из трудных обстоятельств, он увидит в создавшейся ситуации благоприятную возможность, а не угрозу. Taкой руководитель позитивно воспринимает других людей, ожидая от них самых лучших проявлений. Благодаря их мировоззрению (для них, как известно, "стакан наполовину полон") они воспринимают все грядущие перемены как изменения к лучшему.

**Социальные навыки:**

**Социальная чуткость**

Сопереживание. Лидеры, обладающие способностью прислушиваться к чужим переживаниям, умеют настроиться на широкий диапазон эмоциональных сигналов. Это качество позволяет им понимать невысказанные чувства как отдельных людей, так и целых групп. Такие лидеры участливо относятся к окружающим и способны мысленно встать на место другого человека. Благодаря такой эмпатии лидер прекрасно ладит с людьми из различных социальных слоев или даже других культур.

Деловая осведомленность. Лидеры, остро чувствующие все движения организационной жизни, часто политически проницательны, способны выявлять важнейшие социальные взаимодействия и разбираться в тонкостях властной иерархии. Такие руководители обычно понимают, какие политические силы действуют в организации и какие руководящие ценности и негласные правила определяют поведение ее сотрудников.

Предупредительность. Лидеры, наделенные этой способностью, стремятся создать в организации такой эмоциональный климат, чтобы сотрудники, непосредственно общающиеся с клиентами и покупателями, всегда поддерживали с ними нужные отношения. Такие руководители внимательно отслеживают, насколько удовлетворены их клиенты, желая убедиться, что те получили все необходимое. Сами они тоже всегда готовы общаться со всеми желающими.

**Управление отношениями**

- Воодушевление. Лидеры с такими навыками умеют вызвать у сотрудников отклик и одновременно увлечь их привлекательным образом будущего или общей миссией. Такие руководители лично подают подчиненным пример желаемого поведения и способны отчетливо изложить общую миссию так, чтобы воодушевить остальных. Они ставят цель, выходящую за рамки повседневных задач, и тем самым делают работу сотрудников более одухотворенной.

- Влияние. Признаки способности оказывать влияние на людей многообразны: от умения выбрать верный тон при обращении к конкретному слушателю до способности привлечь на свою сторону заинтересованных лиц и добиться массовой поддержки своей инициативы. Когда лидеры, владеющие этим навыком, обращаются к группе, они неизменно убедительны и обаятельны. Помощь в самосовершенствовании. Лидеры, имеющие опыт развития человеческих способностей, проявляют неподдельный интерес к тем, кому они помогают совершенствоваться, — видят их цели, достоинства и недостатки. Такие руководители способны своевременно дать своим подопечным ценный совет. Они от природы хорошие учителя и наставники.

- Содействие изменениям. Лидеры, которые умеют инициировать преобразования, способны разглядеть необходимость в изменениях, бросить вызов установившемуся порядку вещей и отстаивать новый. Они могут убедительно выступать в защиту преобразований даже перед лицом оппозиции, приводя веские доводы в пользу необходимости перемен. Они умеют находить практические способы преодоления препятствий, стоящих у них на пути. Урегулирование конфликтов. Лидеры, которые искусно улаживают разногласия, умеют вызвать на откровенный разговор конфликтующие стороны; они способны понять разные мнения и затем нащупать точку соприкосновения — идеал, который смогут разделить все. Они выводят конфликт на поверхность, принимают чувства и позиции всех его участников, а затем направляют эту энергию в русло общего идеала.

- Командная работа и сотрудничество. Лидеры, которых можно назвать великолепными командными игроками, создают в организации атмосферу общности и сами подают пример уважительного, отзывчивого и товарищеского отношения к людям. Они вовлекают остальных в активное, азартное стремление к общим идеалам, укрепляют моральный дух и чувство единства коллектива. Они не жалеют времени на создание и скрепление тесных человеческих отношений, не ограничиваясь рамками рабочей обстановки.

В сборнике "Действенное лидерство" Гарвардской школы бизнеса, эти же авторы, отмечая исключительную роль настроения лидера для подчиненных, оговариваются, что настроение по-настоящему эффективных лидеров, как правило, соответствует состоянию дел, но при этом содержит дополнительную дозу оптимизма. Такие лидеры с уважением относятся к эмоциям (пусть даже отрицательным) других людей и в то же время стараются разрядить ситуацию с помощью юмора. Подобное соответствие Д. Гоулман с соавторами называют резонансом. Чтобы достичь резонанса, руководитель должен обладать развитым эмоциональным интеллектом, а значит, уделять внимание четырем его основным компонентам.

Самоанализ – умение разбираться в собственных эмоциях, пожалуй, самый важный компонент эмоционального интеллекта. Он помогает человеку определить собственные сильные и слабые стороны, почувствовать уверенность в своих возможностях. Резонирующие лидеры с помощью самоанализа точно оценивают свое настроение, кроме того, они понимают, как это настроение влияет на окружающих.

Самоконтроль – способность управлять своими эмоциями, трезво оценивать обстановку и действовать последовательно, адаптируясь к ситуации. Резонирующий лидер не позволяет своим эмоциям серьезно влиять на работу. Он оставляет свое плохое настроение за пределами офиса, в крайнем случае разумно и понятно объясняет сотрудникам причину срыва, чтобы тем не приходилось гадать, чем вызвана и сколько может продлиться "буря".

Социальный анализ – интуитивное понимание настроений в коллективе и способность к сопереживанию. Руководитель, обладающий этой способностью, не просто чувствует чужие эмоции, но показывает, что они ему небезразличны. Кроме того, он хорошо разбирается в служебных интригах и, как правило, знает, как его слова и поступки повлияют на события и настроения в коллективе. Видя, что это влияние принимает нежелательный характер, лидер должен успеть скорректировать свои действия.

Управление отношениями – умение ясно и убедительно доводить идеи до окружающих, улаживать конфликты и выстраивать прочные социальные связи. Резонирующие лидеры искусно управляют отношениями в коллективе, устраняя возникающие разногласия и передавая остальным собственный оптимизм и энтузиазм. Они владеют такими мощными инструментами управления, как юмор и доброта [18].

В отличие от Дениэла Гоулмена, **Манфред Кетс де Врис**выделяет не четыре, а **три основных компонента эмоционального потенциала лидера:**

1. Понять свои собственные чувства.

2. Научиться управлять ими.

3. Научиться распознавать эмоции других и управлять ими [13].

"Познание самого себя – первый шаг к эмоциональному развитию, – отмечает Кетс де Врис, – многие годы подчинения корпоративным правилам стирают различия людей между их собственными чувствами и теми чувствами, которые от них ожидают. Если побеждают последние, верх берет "ложное я", карикатура "хорошего служащего". Так как настоящий человек пропадает, когда побеждает "ложное я", одной из целей является попытка помочь этому человеку устранить когнитивные и эмоциональные искажения, освободиться от привычки объяснять мир аккуратно и понять сои собственные чувства (и эффективно их использовать) – короче говоря, повысить его эмоциональный интеллект. "Познай себя" – красной нитью проходит через семинары Кетс де Вриса по лидерству. Следующий шаг в развитии эмоционального интеллекта – научиться управлять своими эмоциями, т.е. научиться признавать целый спектр чувств, которые есть у нас (даже если нам не нравится, что некоторые чувства рассказывают о нас), и обращаться с ними. Если мы будем контролировать этот процесс, то сможем использовать эмоции для достижения поставленной цели, другими словами, мы сможем мотивировать самих себя. Следующий этап в развитии эмоционального интеллекта – научиться распознавать эмоции других людей и справляться с ними. Искусству сопереживания, т.е. понимания чувств другого, можно научиться. Овладев этим навыком, лидеры могут управлять чувствами людей, эмоционально влияя на сотрудников [13, с.44].

Помимо основных компонентов эмоционального потенциала, по мнению Кетс де Вриса есть еще три важных вспомогательных навыка, которые формируют **эмоциональный потенциал:**

1) способность активно слушать:

2) понимать невербальную коммуникацию;

3) адаптироваться к широкому спектру эмоций [13].

Со ссылкой на свой опыт **Манфред Кетс де Врис**даёт следующие основные характеристики людей с высоким эмоциональным потенциалом. Такие люди:

* находятся в большей гармонии с самими собой;
* строят более устойчивые межличностные отношения;
* лучше могут мотивировать себя и других;
* более активные, новаторские и творческие;
* лучше работают в условиях стресса;
* лучше справляются с переменами;
* более эффективные лидеры [13, с.50].

Многопланово изучалась связь эмоционального (эмоционально-социального) интеллекта с лидерством Ревеном Бар-Оном: в одном исследовании – среди номинантов на руководящую должность, в другом – среди проходивших тренинг офисных чиновников в сравнении с не проходившими, в третьем – среди обучающихся в Центре креативного лидерства в США. Результаты показали, что существует зависимость – от умеренной до более высокой – между эмоционально-социальным интеллектом и лидерскими качествами, в различных группах с достоверностью в 39, 49 и 82%. Третье исследование показывает, что успешное лидерство базируется преимущественно на эмоционально-социальном интеллекте [49].

Итак, **основные особенности эмоционального интеллекта**заключаются в следующем:

– развитие эмоционального интеллекта способствует повышению адаптивных способностей и гармоничному взаимодействию личности с социумом,

– развитие эмоционального интеллекта способствует гармоничному личностному развитию, позволяя создавать дополнительные мотивирующие факторы;

– эмоциональный интеллект признается ключевым фактором, обусловливающим жизненный успех в некоторых его проявлениях более существенным, нежели общий интеллект;

– от уровня развития эмоционального интеллекта в большой степени зависит успешность и **эффективность лидерства**.