

Емоційний інтелект у менеджменті



Тема емоційного інтелекту в управлінні персоналом не нова, але її актуальність з кожним роком зростає. Адже невміле керівництво і як наслідок — демотивація персоналу часто спричинені саме недостатнім розвитком емоційного інтелекту керівника. Про те, що саме означає це поняття, чому воно настільки важливе та чи можна його розвинути, розмовляємо з **Таїсією Василюшиною**, консультантом з управління бізнесом, кандидатом психологічних наук

«Кадровик України»: Таїсіє, що таке емоційний інтелект?

Таїсіє Василюшина: Керівник управляє кожного дня — ставить цілі, розробляє плани, спілкується з людьми, організовує їх роботу, контролює та поліпшує процеси. При цьому він відчуває ті чи інші емоції, які можуть бути як позитивними (радість, задоволення), так і негативними (гнів, розчарування, відчуття провини). Завдання ефективного керівника — управляти своїми й чужими емоціями, генерувати позитивні та справлятися з негативними почуттями. Якщо говорити про емоційний інтелект — то це він і є.

«Кадровик»: Чому він важливий в управлінні персоналом?

Таїсіє: Емоційний стан керівника може значною мірою впливати на ефективну роботу підлеглих. Часто співробітники перед візитом до нього спочатку ставлять запитання секретарю: «Як у шефа настрої сьогодні?», і вже зважаючи на це починають будувати свою комунікацію з ним або уникають спілкування в день, коли настрої у нього погані. Звичайно ж, керівник без емоцій — це як море без хвиль і шторму. І те, і інше природно. Але успішний капітан керує кораблем у відкритому морі менеджменту, майстерно обходить усі хвилі та вміло справляється зі штормом.

Керівник із високим емоційним інтелектом грамотно ставить перед підлеглими завдання, мотивуючи їх на досягнення високого результату. Він надає якісний зворотний зв'язок співробітникам через бесіду, яка розвиває, та в ході якої співробітник відчуває, що його розуміють. А ще він майстер врегулювати конфлікти. Швидко знижує інтенсивність переживань та емоцій учасників конфлікту й допомагає їм знайти вихід із ситуації, що склалася.

«Кадровик»: Як можна розвинути емоційний інтелект?

Таїсія: Спочатку потрібно навчитися розпізнавати та управляти власними почуттями й емоціями, а потім розуміти їх у своїх підлеглих, керуючи відносинами з ними. Емоції в житті керівника надзвичайно важливі. Вони можуть бути помічниками в управлінні, а можуть бути перешкодою. Негативні почуття взмозі відволікати від важливих справ, заважати ухваленню правильних рішень, бентежити, засмучувати й ранили.

Розвиток емоційного інтелекту — процес тривалий і складний. Лише людина, яка живе максимально усвідомлено, спроможна поступово розвинути цей навик у себе. Я можу дати кілька рекомендацій для керівників щодо розвитку емоційного інтелекту.

Колекціонуйте почуття та емоції. На жаль, люди не знають, які взагалі існують почуття. Але ж шкала їх відтінків неймовірно багата. Наприклад, радість у своїй палітрі має такі стани: щастя, захват, піднесення, умиротворення, захоплення, інтерес, збудження, передчуття, прийняття, віра, надія. Необхідно вивчати свої почуття, емоції й стани та максимально точно визначати їх у себе.

У спілкуванні з людьми максимально тримайте фокус уваги на почуттях. Спочатку на своїх (що я відчуваю в даний момент?), а потім фокусуйтеся на почуттях співрозмовника (що може відчувати ця людина зараз? Що б я міг відчути на її місці, в її ситуації?)

Ставте себе на місце іншого. Щоб зрозуміти іншу точку зору, спробуйте «помінятися місцями». У цьому разі допоможуть такі запитання (ви в ролі опонента):

- Що турбує тебе найбільше?
- Які потреби для тебе найважливіші?
- Що чи хто тобі може допомогти вирішити це завдання?
- Якщо питання не вирішиться, що ти відчуватимеш/думатимеш/робитимеш?

Висловлюйте визнання.

Саме визнання є основною потребою людей. Щира позитивна оцінка співробітника — це простий і універсальний рецепт стимулювання їх позитивних емоцій. Максимально визнайте переваги інших.

Існує метод трьох кроків для вираження вдячності:

- **крок 1:** зрозумійте чужу точку зору, дайте їй можливість існувати;
- **крок 2:** обов'язково знайдіть цінність у чужих думках і почуттях;
- **крок 3:** продемонструйте своє розуміння, висловіть це словами та вчинками. І навіть якщо у вас різні точки зору із співробітником, пам'ятайте про те, що висловити вдячність і гідно оцінити — не означає поступитися. Із вдячністю комунікація буде ефективнішою, а там і до компромісу рукою подати.

Встановлюйте зв'язки на особистому рівні. Це, звичайно, дуже спірне питання. Тема кордонів між

Звичайно ж, керівник без емоцій — це як море без хвиль і шторму. І те, і інше природно. Але успішний капітан керує кораблем у відкритому морі менеджменту, майстерно обходить усі хвилі та вміло справляється зі штормом

керівником і підлеглим дуже делікатна. Доведено, що продуктивне партнерство з підлеглими позитивно впливає на результат роботи, але не можна допускати панібратства, «щоб на голову не сідали». Пам'ятайте про те, що часи в менеджменті змінилися і співробітників необхідно залучати, а не змушувати. А для цього потрібно спілкуватися особисто, бути відкритим, доступним, цікавим керівником. Скорочуючи особисту дистанцію зі співробітником, керівник виграє більше, ніж втрачає.

У спілкуванні **використовуйте техніку «Я — повідомлення»**. Це універсальна техніка спілкування, за допомогою якої ви можете управляти відносинами. Вам потрібно сказати лише чотири речення:

1. Коли ти... (опишіть конкретну поведінку, вчинок людини, тільки факт, безоціночно).
2. Я відчуваю... (назвіть почуття, які у вас викликає цей вчинок).
3. Тому що... (опишіть причини вашого стану).
4. Я хочу... (скажіть, які саме зміни в поведінці партнера по спілкуванню бажані для вас).

Почуття потрібно проживати, а не стримувати. Грубою помилкою керівників є стримання негативних почуттів, що призводить до стресу. Коли-небудь маятник все одно хитнеться в інший бік, і наслідки будуть неминучими. Не допускайте цього. Йдеться про саморегуляцію, тобто управління своїм негативним емоційним станом.

«Кадровик»: Які прийоми ви можете порадити для того, щоб впоратися з емоційним навантаженням?

Таїсія: У кожного досвідченого управлінця в роботі з людьми є свій особистий арсенал «фішок», які допомагають залишатися спокійним і ефективним навіть у стресі. Але існує кілька універсальних при-

йомів, які можуть стати в пригоді, якщо ви потрапили в «зону емоційної турбулентності».

Вчіться усвідомлювати емоції. Усвідомивши емоцію, ми беремо її під контроль, у той час як неусвідомлена емоція починає керувати нами.

Беріть «паузи». Якщо ви злитесь, візьміть паузу, порухайте до 10, перш ніж почати говорити, а якщо дуже розізнилися — полічіть до 100, а якщо й це не допомагає — зробіть перерву і вийдіть з приміщення. Коли повернетесь, ситуація й почуття будуть іншими.

Дихайте. Якщо ви відчуваєте негативну емоцію, починайте дихати. Зробіть кілька сильних різких вдихів через ніс, видихайте ротом. У диханні задійте діафрагму або, як ще кажуть, «дихайте животом». Кисень зробить свою справу, негативна емоція відступить.

Подивіться на ситуацію зверху. Дайте собі час піднятися над негативною ситуацією повільно, наче ви летите на повітряній кулі. Повільно піднімаючись, ви маєте можливість розглянути всю ситуацію і себе в ній звисока. Спочатку дивляйтеся в деталі, але потім з висоти пташиного польоту картинка й ваші почуття будуть дещо іншими.

Використовуйте техніку «Я — вода». Це дуже ефективний інструмент саморегуляції, адже вода буває такою різною — спокійною, швидкою, сильною тощо. Виберіть ті характеристики води, які допоможуть вам у стресовій ситуації стабілізуватися й знову стати ефективним.

Існує безліч технік для саморегуляції, які можуть допомогти керівнику зберегти стабільний стан протягом робочого дня й після його завершення. Досвідчений керівник завжди збирає свою скарбничку таких корисних інструментів, удосконалюючи власний рівень емоційного інтелекту, який є потужним ресурсом у менеджменті. А ще це запорака ефективності керівника, його внутрішнього балансу та особистого успіху. ●