

**А. П. Панфилова,  
С. С. Михальченко**  
(Санкт-Петербург)

## **РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ**

*В статье анализируются вопросы развития у студентов социальной компетентности и эмоционального интеллекта. Описан опыт чтения нового курса «Менеджер как социальный архитектор», в рамках которого экспериментально проверены интерактивные технологии развития умений диагностировать свои и чужие эмоции и использовать эти возможности для улучшения деловых межличностных отношений*

Несмотря на различия требований к профессии менеджера в разных секторах экономики, любой менеджер – в первую очередь это специалист, под управлением которого находится определенное количество ресурсов, в том числе человеческих [1]. Важно отметить, что современная экономика характеризуется расширением сферы обслуживания, продвижения разнообразных услуг и информационного обеспечения, развитием сетевых организационных структур, а также распространением новых форм управления человеческими ресурсами. Сказанное влечет за собой расширение сферы ответственности менеджера, главным образом в части необходимости общения со все большим количеством людей. Это, в свою очередь, повышает требования к компетентности современного менеджера, в частности, к его социальному и эмоциональному интеллекту (ЭИ).

Понятие «социальный интеллект» (СИ) впервые употребил Э. Торндайк в 1920 году, охарактеризовав им дальновидность в межличностных отношениях и сопоставив его со способностью мудро поступать в человеческих отношениях [2]. По мнению американского ученого Д. Гоулмана, социальный интеллект – это способность понимать собственные чувства и чувства других людей, самому себя мотивировать, полностью управлять эмоциями по поводу отношения к себе или своим взаимоотношениям [3]. Если человек постоянно не обращает внимания на собственные чувства, он не заметит и чувства окружающих.

Значительную часть социальной компетентности составляет компетентность коммуникативная, так как именно она отвечает

за эффективное и успешное взаимодействие между людьми. Традиционные методы подготовки менеджеров, как правило, не предусматривают специальное развитие социальной компетентности менеджеров. Поэтому на кафедре социального менеджмента (факультет управления РГПУ им. А. И. Герцена), где готовят будущих руководителей социальной сферы, широко используются разнообразные интенсивные и интерактивные технологии их профессиональной подготовки. Ведь за способности менеджера выстраивать и сохранять оптимальные взаимоотношения со всеми участниками профессиональной деятельности отвечает его социальная компетентность. Под социальной компетентностью В. Н. Куницына, например, понимает систему знаний о социальной действительности и о себе. В эту систему входит комплекс сложных социальных умений и навыков взаимодействия, сценариев поведения в типичных социальных ситуациях, позволяющих быстро и адекватно адаптироваться, принимать решения со знанием дела, учитывая сложившуюся конъюнктуру; способность действовать по принципу «здесь, сейчас и наилучшим образом», извлекать максимум возможного из сложившихся обстоятельств [4]. Успешность и эффективность этого взаимодействия зависят также от уровня развития эмоционального интеллекта. У ученых пока нет общепринятого определения понятия «эмоциональный интеллект» (ЭИ), тем не менее эмоциональный интеллект – это прежде всего способность человека понимать свои чувства и эмоции. Кроме того, это способности действовать в соответствии со своими чувствами и желаниями, понимать отношения личности,

репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе интеллектуального анализа и синтеза. Важно, что эти способности можно открыть в себе и совершенствовать [5].

Профессия менеджера находится в социальном контексте, поскольку люди являются основными субъектами и объектами воздействия менеджера. Как считают специалисты, эмоционально-интеллектуальные менеджеры умеют не только владеть собой в разных ситуациях, но и могут эффективно налаживать отношения с окружающими. Этим, как уже было отмечено, и определяется необходимость развития социального интеллекта у будущих руководителей. По оценкам Д. Гоулмана, эмоциональный интеллект существенно важнее рационального, особенно для менеджеров.

В литературе существует достаточно большое количество моделей социального и эмоционального интеллекта, самые известные из которых составлены Д. Гоулманом, Майерсом и Сэловеем, Р. Бар-Оном. В рамках данной статьи проанализируем модель эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она, так как она является более развернутой по характеристикам. Модель (см. таблицу, с. 68) была представлена в 1996 году на собрании американской ассоциации психологов в Торонто (Канада). Она состоит из пяти общих областей и ряда подразделов (шкал), включающих в себя составляющие ЭИ, которые, как показал эксперимент, можно развивать в процессе обучения менеджеров с помощью интенсивных технологий [3, с. 266–269].

При опросе студентов IV курса (опрошено 48 человек – бакалавриат), выяснилось, что у большинства из них не развита социальная компетентность, коммуникативная толерантность, эмпатия, ассертивность и слабо проявляется эмоциональный интеллект. Для изменения ситуации был разработан и экспериментально опробован курс «Менеджер как социальный архитектор» (36 часов, из которых по 18 в каждой группе – практических занятий по специальной программе интенсивных и интерактивных технологий). Кроме того, курс сопровождался большим количеством самостоятельных заданий исследовательского характера (мониторинг развития у студентов разных элементов социальной компетентности – коммуникативной толерантности, развития стрессоустойчивости, эмпатии и др.).

Как известно, высокая образовательная результативность интенсивных технологий определяется тем, что они, построенные на моделировании реальных управленческих ситуаций, требуют от будущих менеджеров активной включённости в процесс взаимодействия и мобилизации своего интеллектуального, аналитического и эмоционального потенциала. При использовании разнообразных интерактивных технологий в образовательном процессе предусматривалось столкновение обучаемых с релевантными ситуациями, возникающими в их будущей профессиональной деятельности, но не разрешаемых на основании использования стандартных, традиционно применяемых техник и тактик поведения [6]. Это было важно для поиска оптимальных путей разрешения ситуаций, выработки эффективного сценария делового взаимодействия, подбора вербального и невербального репертуара, снимающего агрессию и вовлекающего партнёров по игре в конструктивное сотрудничество. С помощью этих технологий развивались межличностные отношения, социальная ответственность, ассертивность, а также экспрессивность, то есть умение переживать и выразить свои чувства.

Используемые интерактивные технологии позволили «проигрывать» процесс взаимодействия менеджеров с работниками организации при поиске и реализации принятых решений, выбранных действий и поступков. Направленные на оптимизацию процессуальной стороны деятельности будущего менеджера, тренинги, имитационные и деловые игры, игры-катастрофы и ролевые игры способствовали повышению социальной компетентности обучаемых и развитию их эмоционального интеллекта, о чём свидетельствуют результаты мониторинга, проводимого в процессе обучения. Участники занятия становились очевидцами того, как вырабатывается коллективное решение и каким образом каждый из них *влияет на других*, каковы при этом *роль совместной деятельности* и её содержание, как ситуация управляет поведением обучаемых и группы.

Для развития у студентов эмоционального интеллекта в образовательном процессе использовались не только разнообразные по форме проведения технологии, но и многочисленные техники отработки специальных социальных навыков, необходимых современному менеджеру. С этой целью в учебном

Т а б л и ц а

Области эмоционального интеллекта и шкала их показателей

Области	Определение
Внутренняя сфера – способность понимать, что вы чувствуете, и управлять собой	<i>Самоанализ</i> – способность понимать свои чувства и то, какое влияние твоё поведение оказывает на окружающих.
	<i>Ассертивность</i> – способность ясно выражать свои чувства и мысли и проявлять твёрдость убеждений, принимая во внимание предпочтения и реакции других людей. Сопряжена с лёгкостью и активностью.
	<i>Независимость</i> – способность самостоятельно принимать решения и контролировать себя, твёрдо стоя на ногах. Быть свободным от эмоциональной зависимости, выполнять свои обязанности, не становясь их рабом.
	<i>Самооценка, самоуважение</i> – умение оставаться в согласии с собой, уважать себя и воспринимать положительно, но не отрицая минусов. На противоположном конце шкалы – чувство собственной несостоятельности и неполноценности, гипертрофированное чувство собственной важности.
	<i>Самоактуализация</i> – стремление к максимальному развитию и способность реализовывать свой потенциал, связанные с чувством полноценности жизни и удовлетворения собой.
Сфера межличностных отношений – способность взаимодействовать с людьми на уровне искусства общения	<i>Эмпатия</i> – это умение понимать чувства других и способность дать им понять, что вам известны их чувства.
	<i>Социальная ответственность</i> – способность к взаимовыгодному сотрудничеству, включающая в себя совесть, нравственность и заботу о ближнем.
	<i>Межличностные отношения</i> – навыки конструктивного общения через вербальные и невербальные коммуникации, способность устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения, основанные на чувстве эмоциональной близости, умение чувствовать себя свободно и комфортно в социальных контактах
Сфера адаптивности – способность быть гибким, реалистичным, адекватно вести себя в любой ситуации и решать проблемы по мере их возникновения	<i>Решение проблем</i> – способность выявлять и формулировать проблемы, а также вырабатывать и воплощать в жизнь потенциально эффективные пути их решения.
	<i>Оценка действительности</i> – способность правильно определять соотношение между своим опытом и тем, что объективно существует (видеть мир таким, какой он есть). Акцент ставится на прагматизм, объективность, адекватность восприятия. Включает способность концентрироваться и сосредотачиваться.
	<i>Гибкость</i> – способность согласовывать свои чувства, мысли и действия с меняющимися обстоятельствами; умение адаптироваться к незнакомым, непредсказуемым и быстро меняющимся обстоятельствам.
Сфера управления стрессом	<i>Толерантность к стрессу</i> – способность противостоять стрессовым ситуациям без симптомов физического или эмоционального напряжения.
	<i>Контроль импульсивности</i> – умение устоять перед побуждением действовать на волне эмоций («рубить с плеча»).
Сфера общего настроения – позитивное восприятие жизни	<i>Удовлетворённость жизнью</i> – способность веселиться, быть умиротворённым, жизнерадостным, воодушевлённым.
	<i>Оптимизм</i> – энтузиазм в любом виде деятельности, умение видеть светлую сторону во всем и не унывать.

процессе применялись социально-психологические игры и тренинги: социальных навыков, прогнозирования поведения, сенситивности, развития креативности, выработки стрессоустойчивости, а также лидерства, конкуренции; управления конфликтами; тренинг эмоционального интеллекта и развития личной эффективности [7].

Среди навыков, вырабатываемых с помощью интерактивных игр, ведущее место занимают коммуникативные (для взаимодействия) и социальные (для взаимопонимания). Проведённый анализ результатов практического обучения (итоги «на выходе») показал, что наибольшую эффективность в подготовке будущих менеджеров дают именно коммуникативные игры и тренинги по развитию вербальной и невербальной компетентности, коммуникативных, интерактивных и перцептивных умений и навыков. Из чего можно сделать вывод, что организация процесса общения в таких игровых технологиях, то есть обучение деятельностью, и есть главное средство осуществления коррекционных воздействий на личность, оно рассматривается как синтез взаимодействий [8]. Коммуникативный тренинг включает в себя и поведенческий тренинг, то есть обучение навыкам дифференцированного восприятия чувств, их диагностики как импульса к действию, что, как известно, лежит в основе социального делового поведения. Кроме того, такие игровые занятия, как правило, направлены на осознание и развитие обучаемыми своего ЭИ.

Для позиционирования конструктивного поведения и расширения поведенческого эмоционального репертуара участникам игрового обучения предлагается ориентировочная основа действий в виде правил, норм, алгоритмов, принципов поведения, позволяющих оценить собственную эмоциональную компетентность. Обычно задачей такого обучения является показ типичных ошибок при интерпретации (высказывание предположений об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнёра) переживаемых чувств, своих и чужих. С этой целью использовались *послеигровая дискуссия, разносторонняя рефлексия, шеринг* по поводу того, что происходило в тех или иных «разыгрываемых» на игровом занятии ситуациях взаимодействия участников. При этом анали-

зу подвергались не только речевые сигналы, поведение и действия участников, но и их невербальное, эмоциональное реагирование на те или иные ситуации взаимодействия, испытываемые чувства.

В этом случае поведение участников игрового обучения в предлагаемых моделируемых обстоятельствах становится объектом анализа группы. Каждый участник занятия имеет обратную связь с группой и участвует в разборе теоретического материала, закрепляющего результаты тренингов и упражнений, в основе анализа которых лежит четырёхуровневая модель оценки эффективности проведения игры:

*Уровень реакции обучаемых* (опросы, анкетирование, рефлексия, шеринг).

*Уровень усвоенных знаний* (измерение знаний о составляющих социального и эмоционального потенциала студента до и после интерактивного взаимодействия, дебрифинг).

*Уровень сформированности навыка правильного понимания эмоций и чувств другого* (измерение навыка до и после игровых занятий даёт материал для оценки эффективности обучения, деролинг, шеринг).

*Изменение в освоении приёмов саморегуляции* (самооценка, развитие личной эффективности, студент может распознать взаимосвязь между событиями и собственными чувствами).

Практика трудоустройства выпускников показывает, что менеджеры с развитой социальной компетентностью и эмоциональным интеллектом сегодня, как никогда, востребованы работодателями, так как успех в менеджменте зависит от умений устанавливать конструктивные межличностные отношения. Кроме того обладатели высокого ЭИ испытывают меньше стрессов, отличаются лучшим здоровьем, демонстрируют более высокий моральный уровень и качество работы и имеют более высокий уровень жизни. Эти результаты подтверждаются исследованиями, проводимыми в разных странах, что позволяет предполагать, что российские студенты, получившие возможность учиться управлять своим эмоциональным потенциалом и затем позитивно влиять на окружающих, будут востребованы управленческой практикой и смогут эффективно управлять человеческими ресурсами.

### Л и т е р а т у р а

1. Михальченко С. С. Интенсивные технологии развития управленческих компетенций будущих менеджеров // Менеджмент XXI века: эффективность, качество, устойчивое развитие. – 2010. – С. 102-105.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. : пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 279 с.
3. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство : искусство управление людьми на основе эмоционального интеллекта : пер. с англ. – М. : Альпина Букс, 2005. – 300 с.
4. Куницына В. Н. Социальная компетентность и социальный интеллект: структура, функции, взаимоотношения // Теоретические и прикладные вопросы психологии. – 1995. – № 141. – С. 48–59.
5. Панфилова А. П. Развитие руководителя как социального архитектора // Человек и образование. – 2009. – № 4(21). – С. 8–13.
6. Панфилова А. П. Игровое моделирование в деятельности педагога. 3-е изд. – М.: Академия, 2008. – 368 с.
7. Тримаскина И. В., Тарантин Д. Б., Матвиенко С. В. Тренинг эмоционального интеллекта и развития личной эффективности. – СПб. : Речь, 2010. – 157 с.
8. Панфилова А. П. Инновационные педагогические технологии. Активное обучение. 4-е изд. – М. : Академия, 2013. – 192 с.
9. Чапман М. Эмоциональный интеллект : пер. с англ. – М.: Гиппо, 2010. – 144 с.

