

## ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ВУЗА

**Ю.А. Громаковский**

*Институт дополнительного  
профессионального образования  
Саратовский государственный  
университет имени Н.Г. Чернышевского*

Для достижения высокой эффективности управленческой деятельности каждый из руководителей в вузе наряду с выполнением формальных управленческих функций должен исполнять роль морального лидера, с целью повышения заинтересованности и работоспособности своих подчиненных и поддержания оптимального социально-психологического климата в коллективе. В основе управленческой деятельности этих руководителей лежат знания и базисные обобщенные комплексы умений. Управленческую компетентность руководителя в вузе можно представить следующими функциональными блоками: коммуникативным, организаторским, когнитивным, мотивационным, креативным, проектировочным, эмоционально-волевым.

В 20-е годы прошлого столетия у руководителей, педагогов и психологов возник научный интерес к эмоциональным аспектам управленческой деятельности. Исследования в данной области показали, что эмоциональные потребности сотрудников вуза имеют не меньшее значение для эффективности их работы, чем материальные. Также было замечено, что чем больше интереса и участия к проблемам своих подчиненных проявляет руководитель, тем выше удовлетворенность сотрудников своей работой. Эти наблюдения послужили началом разработки различных подходов направленных на развитие эмоциональной компетентности руководителей.

Несколько слов из истории разработки данной проблемы. Еще в 1912 году немецкий психолог Вильям Штерн предложил измерять интеллектуальные способности человека с помощью теперь уже широко известного коэффициента IQ. Термин «эмоциональный интеллект» был введен в 1990 году американскими психологами Питером Сэловеем и Джоном Мэйером, которые и разработали первую модель эмоционального интеллекта. Под эмоциональным интеллектом авторы понимали «способность отслеживать собственные и чужие чувства и эмоции, различать их и использовать эту информацию для направления мышления и действий»<sup>1</sup> Спустя 83 года после В. Штерна американский психолог

---

<sup>1</sup> Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования. М.: Изд-во «ИП РАН», 2004. С. 29–39.

Даниел Гоулман заявил, что более важную роль, чем IQ, играет коэффициент эмоциональной компетентности EQ. Учитывая особенности модели П. Сэловея и Дж. Мейера, Д. Гоулман разработал свою модель ставшую весьма популярной. По мнению автора «эмоциональная компетентность», – это способность осознавать и признавать собственные чувства, а также чувства других, для самомотивации, для управления своими эмоциями внутри себя и в отношениях с другими». <sup>1</sup> Опираясь на исследования этого ученого, эксперты пришли к выводу, что для эффективности управленческой работы руководителя EQ имеет значительно большее значение, чем коэффициент эмоционального интеллекта IQ. При этом успешность любой деятельности лишь на 33% определяется знаниями, интеллектуальными способностями и навыками производственного характера, — IQ, и на 67% эмоциональной компетентностью — EQ. Эти данные приводит Джон Уитмор, на семинаре в Москве осенью 2003г. Причем для руководителей (лидеров) эти цифры различаются еще сильнее — 15 и 85% соответственно. Собственно коэффициент интеллекта IQ может быть определяющим разве что в каком-нибудь закрытом сообществе ученых теоретиков, да и то, скорее всего, лидером среди них станет тот, у кого выше EQ. <sup>2</sup>

Если с уровнем IQ все достаточно понятно – исследования показали, что он практически не меняется со временем и повысить его практически невозможно, это явление генетическое, то с эмоциональной компетентностью все несколько по-другому.

Изучая данную проблему необходимо отметить некоторые несоответствия.

Во-первых, в настоящее время в различных источниках соотношение IQ и EQ рассматривается по-разному. Одни авторы определяют эти коэффициенты как синонимы, другие видят в них специфические различия. Мы придерживаемся второй точки зрения так как, интеллектуальный коэффициент IQ не подразумевает использования накопленных знаний, а знания накопленные, но не использованные, как говорили еще древние, просто вредны. Человек с высоким IQ, но низким EQ будет умным, но практически недостаточно дееспособным для выполнения функций эффективного руководителя.

Эмоциональная компетентность является одной из важных способностей руководителя, которая обеспечивает ему внутреннее равновесие, уверенность в себе, а также успешность его взаимодействия с окружающими. Умение понимать и управлять эмоциями является основой для самосознания, саморегуляции, эмпатии и различных социальных

---

<sup>1</sup> Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С.266—269.

<sup>2</sup> Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности. М.: Изд. межд. акад. корпорат. упр. и бизнеса, 2005 г. 168 стр.

навыков, необходимых во всех сферах жизни, в том числе и в управленческой деятельности. Эмоциональная компетентность является особенно востребованной в вузе, где работа руководителей, связана с постоянным общением и управлением коллективом.

Во-вторых, изучая имеющиеся публикации по данному вопросу можно увидеть, что большинство авторов считают проблему эмоциональной компетентности самой главной в общей структуре управленческих компетенций. По нашему мнению это не совсем так. Базовые компетенции руководителя вуза, как мы уже отмечали, представлены следующими функциональными блоками: мотивационным, коммуникативным, организаторским, когнитивным, креативным, конструктивным, проектировочным, эмоционально-волевым.

Эмоциональная компетентность подразумевает:

- хорошее знание себя (свои сильные и слабые стороны, свои чувства и поведение, причины их появления и последствия, к которым они приводят);

- умение быть хозяином своих эмоций, а не их рабом; умение управлять собой (своими установками, поведением, принимать решения, быть, где надо, настойчивым, гибким, справляться со стрессовыми и конфликтными ситуациями, управлять своими эмоциями так, чтобы они работали на себя, а не против себя);

- способность сопереживать другим, умение понимать других людей, их эмоции, чувства, почему они ведут себя, так или иначе, быть терпимым;

- умение мотивировать себя (определять четкие направления движения, достигать результатов, иметь положительные настрой, делать свою жизнь и работу интересной); смелость в принятии трудных решений;

- разрешение межличностных конфликтов таким образом, что ни у кого не остается чувства обиды;

- умение подвигнуть людей к работе на пределе своих возможностей.

Развитые навыки эмоциональной компетентности позволяют руководителям вуза рассматривать свои эмоции и эмоции своих подчиненных как управленческий ресурс и благодаря этому повышать эффективность своей деятельности.

Т.А. Панкова по результатам проведенного эмпирического исследования подтверждает наличие взаимосвязи между уровнем эмоциональной компетентности руководителя и эффективностью его деятельности. Причем было установлено, что уровень эмоционального интеллекта в большей степени отражается на эффективности деятельности тех руководителей, которые предпочитают демократический стиль управления.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. N 2(10). URL: <http://psystudy.ru>.

Как показывает практика, у сотрудника появляется необходимость гордиться своей работой, появляется потребность в признании его заслуг со стороны руководства и коллег. Другими словами, появляется потребность в эмоциональных факторах мотивации. И если он не получит желаемого, то продуктивность его неизбежно будет снижаться. И здесь, как мы видим, руководителю невозможно обойтись без управления эмоциональной сферой. Руководитель, если он действительно хочет быть эффективным, должен уметь управлять эмоциями, как своими, так и своих сотрудников. Компетентный руководитель, должен задать себе вопрос: «Как изменить эмоции подчиненных в нужном для дела направлении?». Вариантов влияния на эмоциональную сферу сотрудников довольно много, нужно лишь захотеть начать изменения в этой области.

Руководителям вуза для приобретения умений в управлении своими эмоциями и эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников необходимо организованное обучение в системе повышения квалификации. Не забывая о том, что сам по себе процесс обучения должен являться очень «эмоциональным», особенно для взрослых людей. Эмоциональная компетентность, это вещь развиваемая и тренируемая. Причем в отличие от IQ, который можно повышать, только до определенного возраста (лет до 25-30), а дальше просто накапливать знания, то EQ возможно развивать на протяжении всей жизни. Для этого необходимы эффективные программы развития EQ, некое новое стратегическое видение процесса обучения и развития персонала и, в особенности, руководителей вуза всех рангов.

Развитие эмоциональной компетентности руководителей вуза требует изменения глубинных схем поведения (формирования новых поведенческих схем на достаточно глубоком эмоциональном уровне). Такая программа развития должна быть достаточно длительной и сочетать в себе различные виды активного обучения. В настоящее время уже существуют программы развития эмоциональной компетентности руководителей. Например, так называемый EQ-подход позволяющий развивать управленческий потенциал руководителей за счет овладения навыками эмоциональной компетентности. Использование данного подхода при обучении любым навыкам, необходимо уделять особое внимание тому, какой они имеют эмоциональный смысл. Программа должна содержать минимальное количество теоретического материала и быть ориентирована на наработку конкретных практических навыков.

Цель программы. Развить управленческий эмоциональный потенциал руководителей.

Задачи программы. Научить руководителей использовать эмоции свои и других в качестве управленческого ресурса. Сформировать у руководителей навыки управления стрессом, познакомить с приемами психологической регуляции и психологической защиты.

Так программа повышения эффективности деятельности руководителей вуза может состоять из четырех модулей:

- эмоции руководителя как управленческий ресурс;
- эмоции подчиненных как управленческий ресурс;
- стресс-менеджмент;
- лидерство.

На практических занятиях руководители должны обсуждать возникающие трудности и находить совместные решения.

Обобщая сказанное можно с уверенностью утверждать, что сегодня глобальные тенденции развития современного общества таковы, что значимость эмоциональной компетентности, особенно в образовании будет все больше возрастать, а мы будем становиться все более эмоционально взаимозависимыми.