

О. А. ЧЕБАТАРЬОВА

(Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, м. Київ)

“ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ”. ЧИ ПОТРІБЕН ВІН УКРАЇНСЬКИМ МЕНЕДЖЕРАМ?

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 133–135

Економіка України. Сьогодні ця тема є предметом дискусій фахівців багатьох рівнів. Процеси, які відбуваються у ній, не відзначаються стабільністю та прозорістю. Мало того, теперішня ситуація сприймається як загрозна. Звичайно, закони, відносини, які не завжди мають ринкові ознаки, політика вибудовують ті бар'єри, що заважають нині успішному розвитку країни. І не останнє місце у цій споруді посідає сфера управління. Жорстке адміністрування та інші “соціалістичні” підходи стають все більш неприйнятними. У цих складних умовах народжується та набирає сили нове покоління українських менеджерів. Кожен день приймаються сотні рішень, виробляються нові стратегії, плануються фінансові досягнення. Управлінці всіх рівнів беруть участь у різноманітних тренінгах, короткострокових програмах, семінарах і практикумах. У багатьох регіонах України функціонують спеціалізовані інститути менеджменту та відповідні факультети в університетах. Керівники отримують набір знань, умінь та навичок з фінансів, банківської справи, економіки, екзаунтингу.

Менеджмент. Це нове у нашому середовищі поняття вміщує у собі складний комплекс різних за природою, але тісно пов'язаних між собою компонентів, які для більш глибокого та детального вивчення розглядаються у різних площинах. Однією з них є психологічний аналіз процесу управління.

Зробимо невеликий екскурс в історію вивчення психологічних чинників, які сприяють ефективному менеджменту. Загальновідомими є *коєфіцієнт розумового розвитку IQ* та інші виміри когнітивних здібностей людини. Спеціалісти з

вищою освітою (а такими є майже всі сучасні менеджери) репрезентують їх на достатньо високому рівні. Але ще у 20-х роках вчені переглянули концепцію домінуючої влади *IQ*, висунувши ідею “соціального інтелекту”, який пояснює ті аспекти ефективного управління, що не пов'язані з інтелектуальними. Однак це відкриття було спростоване біхевіористами та когнітивними психологами у 30-х роках. У 1983 р. гарвардський психолог Г. Гарднер повернув інтерес до такого психологічного феномену, як емоції у менеджменті, розвиваючи і досліджуючи концепцію “складеного” інтелекту, який включає у себе ще й міжособистісні та внутрішні характеристики. Психолог Йельського університету П. Саловей у 1990 р. повернув поняття “емоційного інтелекту” у наукові розробки. Ця концепція привернула до себе широку увагу теоретиків і практиків з менеджменту у 1995 р., коли у світ вийшла книга професора Гарвардського університету Д. Гоулмена “Емоційний інтелект” [2].

Розглядаючи психологічний аспект менеджменту, Д. Гоулмен виділив у ньому три складові: **інтелектуальні здібності**, які є передумовою успішної діяльності у тій чи іншій сфері; **технічні або когнітивні навички**, до яких входять спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання робочих завдань, здібність сприймати організацію як єдине ціле і при цьому чітко виділяти підрозділи та їх взаємозв'язок, навички використання різноманітних методів і технологій для виконання конкретних функцій. Ці навички є важливими компонентами психологічної готовності до ефективного керівництва. Їм дотепер приділяється достатньо уваги в теорії та практиці зару-

біжного і вітчизняного менеджменту. Третя складова – **емоційний інтелект**. Його внутрішню структуру проаналізуємо докладніше.

Емоційний інтелект поділяється на **внутрішні, або особистісні навички** (самопізнання, саморегуляція і мотивованість), а також **зовнішні, або соціальні, навички** (емпатія, управління конфліктом, вплив, співробітництво та ін.).

Д. Гоулмен виявив, що найбільш ефективні керівники мають високий рівень емоційного інтелекту. Це не означає, що *IQ* чи технічні навички не беруться до уваги. Вони істотні, але як передумова менеджерської діяльності. Його дослідження поряд з іншими подібними вченнями чітко показує, що **емоційний інтелект є необхідною умовою успішного керівництва**. Без нього людина може пройти найкращі тренінги у світі, мати гострий аналітичний розум, генерувати нескінченну кількість блискучих ідей, але все ж не стане ефективним менеджером [3].

То чи потрібен він українським менеджерам? На це запитання немає науково обґрунтованої відповіді, оскільки досліджень у цій галузі психології проводилось мало. Крім того, у нашій свідомості ще й досі залишаються деякі сумніви з приводу психології.

2000 років тому Сократ сказав: “Пізнайте себе самих. Самопізнання – це початок мудрості”. З того часу людство пройшло важкий шлях розвитку і вже крокує у третє тисячоліття, а ця сократівська мудрість залишається актуальною і сьогодні. Розуміти власні почуття, емоції та прагнення, свої сильні та слабкі сторони, виявляти їх конструктивно, а також усвідомлювати їх ефект по відношенню до інших та до організації в цілому – всі ці здібності означають **емоційне самопізнання** – перший базовий елемент емоційного інтелекту. Наступним є **саморегуляція**, яка виявляється у свідомому контролі емоцій та імпульсів, у підтримці ширості та цілісності своєї особистості, у спроможності адаптуватися до можливих змін, в адекватному сприйнятті передових ідей, підходів і нової інформації. Справді, вивчаючи особливості діяльності бізнесменів, ми дійшли висновку, що ефективність їхньої роботи прямо залежить від здатності утворювати нові реалії, які дають змогу перевіряти інноваційні моделі і виробляти справді нові підходи в бізнесі, приймати нетривіальні рішення. Конкурентне середовище виробило підсвідоме неприйняття стереотипів, особливу чутливість до новизни інформації. Не менш актуальним компонентом емоційного інтелекту можна назвати **мотивацію**, психологічною тенденцією якої є ба-

жання досягти цілей і не зупинятись на досягнутому, ініціативність, оптимізм. Провівши контент-аналіз інтерв'ю з бізнес-елітою України, опублікованих у спеціалізованих виданнях, можна припустити, що її мотиваційний принцип – досягнення наміченої цілі відразу спонукає до виникнення іншої, яка здається більш привабливою, що суб'єктивно сприймається як “недосягнення власних цілей”. І для цього існують об'єктивні причини – серйозна конкуренція, складнощі середовища функціонування та державної політики. Це породжує інверсійний образ власних досягнень, що дозволяє підтримувати внутрішню мотивацію на належному рівні.

Ми підійшли до розгляду іншого блоку у структурі емоційного інтелекту, який пов'язаний з уміннями, навичками та здібностями **соціального характеру**. Його елементи необхідні для ефективних міжособистісних стосунків. Взагалі, потрібно визнати, що кожен спеціаліст, який у своїй діяльності постійно працює з людьми, потребує спеціальних знань та навичок, пов'язаних з психологічними процесами, що впливають на мислення, вчинки і поведінку. З усіх складових емоційного інтелекту **емпатія** здається найбільш простою для розуміння. Але при чому тут бізнес? Саме слово “емпатія” не вписується у жорсткі реалії ринкової економіки. Емпатія у теорії менеджменту зовсім не означає необхідність переживати почуття інших як свої власні і намагатися бути приємним для всіх. Керівник, який розуміє та рахується із почуттями людей, що працюють поряд, виявляє внутрішні мотиви тих чи інших їхніх вчинків, тобто інвестує в етичні здорові взаємостосунки. Д. Гоулмен виявив щонайменше три причини особливої значущості емпатії у керівництві: зростання важливості командної роботи, стрімка хода глобалізації, підвищення необхідності збереження талантів. Розглянемо інші елементи цієї групи: **тактика ефективного впливу, уміння слухати, здатність надихати, переконувати та стимулювати людей, формувати групову синергетику у досягненні цілей, виступати каталізатором змін, брати на себе відповідальність за інших**. Адже основне завдання менеджерів – досягати результатів, а соціальні навички уможливають цей процес.

Розглянувши весь комплекс складових емоційного інтелекту, запропонований Д. Гоулменом, зазначимо таке: кожен елемент цієї складної багатогранної конструкції робить свій внесок в успішну діяльність менеджера; водночас всі вони взаємозалежні; крім того, поряд з *IQ* та

технічними навичками емоційний інтелект є необхідною складовою ефективного керівництва, але не достатньою. І останнє, на наш погляд, найсуттєвіше; гарвардський професор впевнений, що цьому можна навчитись.

Аналізуючи низку проблем психологічного характеру, які постають сьогодні перед українськими менеджерами, додамо до вчення про емоційний інтелект ще одну складову – управління стресом. Зі свого досвіду ми знаємо, що конфліктні ситуації, різного роду неприємності викликають почуття фізичного та психологічного дискомфорту. Для позначення психічних станів людини у складних умовах користуються терміном “стрес”. Вважається, що стрес викликає відчуття загрози у людини, виникаючи в результаті впливу оточуючого середовища, обставин і подій, що висувають надмірні психологічні та фізичні вимоги. Він має місце тоді, коли нормальна адаптивна реакція недостатня. Оскільки стрес виникає від сприйняття загрози, то в певних ситуаціях він залежить від суб’єктивних причин, пов’язаних з психологічними особливостями та індивідуальними відмінностями. Особистісний фактор відіграє тут вирішальну роль, оскільки інтенсивність тривоги відображає швидше індивідуальні особливості людини, ніж реальну значущість самої тривоги.

Не будемо зупинятись на тому, наскільки насичене стресогенними факторами середовище діяльності менеджера. Одні успішно долають екстремально стресові ситуації, а інші не витримують щонайменшого напруження. Звідси постають фізіологічні, психологічні та поведінкові проблеми. Особистісна психологічна стійкість допомагає менеджерам подолати стрес. Крім того, поряд з деякими емоційними здібностями

та навичками (і не останнє місце серед них посідають ті елементи емоційного інтелекту, які описав Д.Гоулмен) стрес може зіграти мотиваційну та оберігаючу ролі, стимулюючи людину до активності.

Таким чином, можна представити емоційний інтелект у такому вигляді: емоційна взаємодія “особистість – особистість”; емоційна взаємодія “особистість – соціальна група”; емоційна взаємодія “особистість – зовнішнє середовище”.

Світовій практиці невідома ідеальна модель ефективного менеджменту. Ведуться дослідження, висуваються нові теорії, і все це робить певний внесок у теорію і практику науки про управління. Представлена сьогодні концепція тільки починає впроваджуватися в Україні. Як свідчить досвід, нова генерація менеджерів вже потребує цих знань, навичок для успішного розвитку діяльності їх підприємств в умовах економіки України та міжнародного бізнесу.



Література

1. Селье Г. Очерки об адаптационном синдроме. — М., 1960.
2. Dulewicz V. Emotional Intelligence: The key to Future Successful Corporate Leadership? // Journ. General Management. — 2000. — Vol. 25.
3. Goleman D. What makes a leader? // Harvard Business Review. — 1998. — November-December.
4. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. — London: Bloomsbury, 1998.
5. Matteson M. T., Ivancevich J. Controlling Stress in the Workplace: An Organizational Guide. — San Francisco, Jossey-Bass, 1987.