

НИМ

«РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ»

Магера Татьяна Николаевна

Старший преподаватель

кафедры Психологии МГСУ

Эффективность деятельности любого учреждения в условиях рыночной экономики во многом зависит от качественного руководства, использования современных методов и принципов менеджмента. Показательно, что половину клиентов компаний, оказывающих услуги менеджмента, составляют, по данным известного американского ученого П.Друкера, организации образования, культуры, а не бизнеса.

В условиях становления экономики России существенно меняется содержание организационных, управленческих и социально-экономических отношений как в системе государственного управления и рыночных структурах, так и в образовательных учреждениях. Сейчас необходима подготовка менеджеров в сфере образования. Уместно заметить, что еще в 1996 году вопрос о подготовке управленческих кадров системы образования был поставлен Министерством образования РФ. Педагогическая деятельность сама по себе относится к управленческой. Таким образом, если речь идет об образовательных учреждениях, уместно говорить о подготовке и развитии общих и профессиональных компетенций как руководителей в образовании, так и профессорско-преподавательского состава. В статье предлагается вариант развития эмоциональной компетентности, апробированный и применяемый в Психолого-педагогическом центре МГСУ не только для руководителей в образовании, но и для преподавателей, студентов-менеджеров.

Работа с руководящими кадрами — это сложный, разноректорно развивающийся процесс. В процессе административно-управленческой социализации руководители усваивают «науку и искусство» играть социальную роль руководителя, переводить профессиональные умения, навыки и знания с исполнительской сферы на управление людьми, приобретать опыт применения широкого спектра управленческого воздействия на подчиненных, умение быть не только начальником, но и коллегой по общему делу; учитывать при принятии управленческих решений индивидуально-личностные особенности всех коллег и их текущее эмоциональное состояние. Такое руководство можно успешно осуществить только при высокой профессиональной квалификации человека, личностной готовности, комфортной психологической среды, в которой он живет и реализует служебные обязанности.

Таким образом, выход на новый уровень в системе работы с руководящими кадрами невозможен без повышения личной и профессиональной компетентности руководящих кадров. В отечественной системе современного высшего профессионального образования, где наиболее востребована «компетентностная» парадигма образования, сегодня уточняются условия формирования профессиональной, социальной и коммуникативной компетентности на основе применения инновационных образовательных технологий.

Компетенции разделяют на

- общие, универсальные (системно-деятельностные, ценностно-смысловые и политико-правовые, компетенции социального взаимодействия, самоорганизации и самоуправления, самостоятельной познавательной деятельности) и

- предметно-специализированные, профессиональные (организационно-управленческие, экономические, общенаучные, общепрофессиональные, специальные). Общие и профессиональные компетенции интерпретируются как единый язык для описания результатов образования [2].

Реализация компетентного подхода осуществляется посредством формирования и развития его составляющих, среди которых наиболее значимую роль играет эмоциональная компетентность. Чаще ее относят к разряду общих, универсальных компетенций, хотя она на правах необходимого условия проявления организационно-управленческого компонента занимает свое место и среди профессиональных, предметно-специализированных компетенций. Таким образом, эмоциональная компетентность является неотъемлемой частью становления и развития личности руководителя.

Значение эмоциональной составляющей столь велико, что она сначала приравнивалась умственной составляющей, а впоследствии заняла главенствующее положение. Было введено новое понятие эмоциональный интеллект (EQ) [4].

Сегодня известны разные подходы к изучению эмоционального интеллекта [8]. Современные исследования показывают, что социальный или эмоциональный интеллект включает пять составляющих: 1 - познание самого себя или самопонимание и адекватная самооценка; 2 – самоконтроль или саморегулирование; 3 – самомотивация; 4 – сочувствие, эмпатия или понимание чувств других людей; 5 – эффективные взаимоотношения, контактность или социальные навыки. Любой из перечисленных компонентов поддается тренировке, на них можно воздействовать в любом возрасте [8].

Для развития эмоциональной компетентности подготовлена соответствующая программа, разработан практикум, в который вошли диагностические и развивающие психологические методики для каждого из перечисленных выше компонентов эмоционального интеллекта. Диагностические методики подобраны с учетом специфики профессиональной деятельности руководящих кадров (например, ограниченность временного ресурса): краткость инструктажа, удобные бланки для ответов на тестовые вопросы, возможность самостоятельно ознакомиться с интерпретацией результатов тестирования. На основании результатов самодиагностики предлагаются развивающие упражнения, выполненные в виде таблиц и мини-заданий.

Представленный в практикуме развития эмоциональной компетентности психологический инструментарий с успехом применяется на эмоциональных тренингах, структура которых подразумевает первоначальную и заключительную диагностику, благодаря которой можно судить о качестве, эффективности проведенной работы и непосредственно развивающие эмоциональную составляющую методики.

Для повышения внутриличностной эмоциональной компетентности, используются диагностические методики, направленные на выявление особенностей эмоционального самосознания и саморегуляции. Это базовый компонент, на основе которого «достраиваются» остальные компоненты эмоциональной компетентности. Особенно актуально осознание значимости этой составляющей для руководителя. Ведь, как известно, эффективное управление начинается с успешного самоуправления.

Психодиагностика самосознания традиционно направлена на выявление продукт самосознания - представления о себе. Эмоциональное самосознание, по Д. Гоулману, понимается как анализ личностью собственных эмоций и осознание их воздействия на нее, использование интуиции в принятии решений [4]. В контексте компетентностной парадигмы, эмоциональное самосознание включает в себя такие компетенции, как самопонимание, адекватную самооценку, уверенность в себе.

Эмоциональную самооценку можно понимать как оценку собственного эмоционального состояния, взаимосвязанного с нашими сильными сторонами и пределами возможностей. Эмоциональная самооценка – часть общей самооценки, определяемой при помощи ряда методик (например, методика самооценки С.А. Будасси). Здесь она интересна в своем узком понимании, чтобы была возможность исследовать именно способность максимально точно определять и называть свои эмоции.

В науке изучение эмоциональной сферы человека направлено на исследование физиологических показателей (например,

частота сердечных сокращений (ЧСС), артериальное давление (АД), реакция на движущийся объект (РДО), измерение лицевой экспрессии, тон речи и т.д.) и психологических характеристик.

Психологические методы изучения эмоциональной сферы человека в основном базируются на опросниках и выявляют эмоциональные особенности человека (преобладающие в его жизни эмоции, доминирующие средства их выражения и эмоциональную устойчивость).

Методика «Шкала дифференциальных эмоций» (ШДЭ, предложена в книге Ротиной Л.Н. Развитие эмоционального мира личности: Учебно-методическое пособие: Минск, 1999.) – инструмент самоотчета, созданный для оценки выражения индивидом фундаментальных эмоций или комплексов эмоций [6]. Методика представлена в измененном автором практикума варианте, позволяющем использовать ее в качестве самодиагностической.

В результате самодиагностики выявляется, во-первых, эмоциональное состояние, преобладающее на данный момент (первая шкала). Во-вторых, определяется частота переживаний каждой из фундаментальных эмоций, причем частота переживаний данной эмоции рассматривается как показатель «эмоциональной черты» (вторая шкала).

Кроме данной методики, на тренингах эмоциональной компетентности для изучения эмоциональной самооценки предлагалась шкала эмоциональных состояний [5, с.142]. Участники в начале занятия и в конце, после применения техник саморегуляции, оценивали свое состояние, определяя точку в каждой паре полярных эмоций (например, спокойно – беспокойно, уверенно – неуверенно, расслабленно – напряженно, радостно – печально и т.д.). В процессе работы над выполнением такого рода заданий появляется возможность обратить внимание на свое внутреннее состояние, осознать его влияние на результаты профессиональной деятельности, научиться называть эмоции, что само по себе является развивающими эмоциональную самооценку факторами. В результате заполнения шкалы выявляются особенности

эмоциональной сферы личности испытуемого: наиболее яркие эмоциональные черты, динамичные эмоциональные состояния, состояния устойчивые, менее остальных подверженные влиянию со стороны личности самого человека или окружающих его лиц и т.д.

Развитие эмоциональной самооценки возможно только при условии наличия внимания к собственным переживаниям со стороны личности. В психологии эмоциональные состояния понимаются как фон, на котором протекает наша психическая деятельность. Отсюда справедливо следует вывод о бесспорности влияния эмоций на течение и результаты жизнедеятельности человека. В упражнениях, развивающих эмоциональную самооценку, предлагается описать эмоциональные состояния, используя максимальное количество слов. Цель: расширить эмоциональный словарь для выражения своего состояния. Полезно и интересно после выполнения упражнения сравнить свои ответы с ответами других людей. Часто обнаруживается, что почти не различимые на первый взгляд слова, трактуются по-разному. Или: ответить на вопросы, направленные на самоанализ: Напряжены вы или расслаблены? Удобно ли вы сидите? Какова температура в комнате? Теплы ли ваши руки и ноги? Слышите ли вы шумы или голоса вокруг вас? Ощущаете ли вы какой-нибудь запах? Что вы чувствуете под пальцами? Затем предлагается точно описать свое настроение. Цель: научиться внимательнее относиться к своему состоянию для понимания своего состояния и грамотного самоуправления. Еще один вариант: ответить письменно на следующие вопросы: Что я чувствую, когда думаю о своей семье? Что я чувствую, когда думаю о своих соседях? Какое настроение вызывает у меня предстоящий отпуск? Как я переживаю свое сотрудничество с коллегами? Какое чувство возникает, когда я думаю о своей последней встрече с родителями? Что я испытываю, когда вспоминаю школьных друзей? Цель: обнаружить перемену чувств и их влияние на мысли для правильного реагирования.

Далее предлагается вспомнить ситуации, когда при помощи эмоций организм сигнализировал об особенностях взаимоотношения с окружающим миром. Какие эмоции или чувства сопровождали различные события жизни? Например: внезапная остановка речи во время разговора – удивление, испуг, потрясение и т.д.; глубокий вдох и протяжный выдох; учащенное сердцебиение; «мурашки по коже»; севший голос (при отсутствии простудной симптоматики); дрожание подбородка; «лицо горит»; «прошиб холодный пот»; «щекочет в животе»; «сердце замирает»... Цель: научиться распознавать эмоциональные сигналы для своевременной саморегуляции.

После выполнения предыдущего упражнения предлагается попробовать определить (оценить) свои возможности в том или ином состоянии. Что следовало обычно после описанных эмоциональных состояний из упражнения 1? Что следовало обычно после описанных ощущений из упражнения 4? Выписать те состояния и ощущения, которые явились предшественниками негативных последствий. Выписать те состояния и ощущения, которые явились предшественниками положительных последствий. Рекомендуются обратить внимание на результаты работы с упражнениями. Важным этапом формирования адекватной эмоциональной самооценки является внимание к своим переживаниям, возможность назвать их и принять.

Следующий компонент эмоционального самосознания – эмоциональное самопонимание. Самопонимание – это осознание своих переживаний, эмоциональных состояний, их источников. Знание своих особенностей, привычек, реакций на происходящее не является пониманием. Часто люди отмечают, что плачут во время просмотра мелодрам или легко остывают после ссоры, обиды. Но мало кто может объяснить, почему так происходит.

Проблема самопонимания изучена еще недостаточно, несмотря на ее актуальность. Психологический феномен самопонимания отличается от таких явлений как самопознание, самосознание, самооценка. В качестве рабочего определения самопонимания можно выдвинуть следующее: способность

человека наблюдать и объяснять свои настоящие, прошлые и будущие мотивы и поступки, способность отвечать на вопрос “как” и “почему” относительно своего характера и поведения, умение обнаруживать в нем причинно-следственные и временные связи, смысл поведения.

В отечественной и зарубежной психологической литературе данному вопросу не уделяется пристального внимания, отмечает в одной из своих статей Романов И. А., термин «самопонимание» трудно встретить в словарях и энциклопедиях, среди научных публикаций.

В зарубежных работах, посвященных самопониманию, можно выделить два направления, опирающиеся на теоретические положения двух крупнейших психологических школ. Самопонимание трактуется и изучается с позиций психоанализа и гуманистической психологии.

Психоаналитическое направление рассматривает самопонимание как важнейший фактор, позволяющий личности изменяться в процессе взаимодействия с психоаналитиком. Понимание личностью своих подавленных чувств, желаний, ведущее к личностной интеграции, противопоставляется механизмам защиты, в первую очередь, рационализации и интеллектуализации. Таким образом, с позиций психоанализа можно ставить и искать пути решения проблемы адекватности самопонимания, исследовать механизмы самопонимания, взаимосвязь самопонимания и саморегуляции.

В гуманистической психологии самопонимание рассматривается как предпосылка личностного роста и самоактуализации. Однако в отличие от психоаналитического подхода гуманистическая психология подчеркивает эмоциональный, чувственный, эмпатический, а не рациональный характер самопонимания. Самопонимание тесно связано с самопринятием, положительной самооценкой и дает личности возможность более полно прожить свою жизнь, “быть собой” в максимальной степени.

В Психолого – педагогическом центре МГСУ для диагностики эмоционального самопонимания выбрана методика

«Самоактуализационный тест» (САТ, методика Э.Шострома, адаптирована в 1981–84 гг. на кафедре социальной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова Ю.Е. Алешина, Л.Я. Гозман, М.В. Загика и М.В. Кроз. Методика была опубликована в 1987 г.).

В качестве диагностического инструмента данная методика выбрана благодаря своеобразному подбору используемых утверждений. Как показала практика работы с тестом, иногда сам факт его заполнения вызывает у испытуемого своеобразный психотерапевтический эффект. Суждения теста, затрагивая глубинные, бытийные процессы человеческого существования, заставляют задуматься над вопросами, о которых он никогда ранее не размышлял: о природе человека, своем месте в мире, мировоззрении, проблемах взаимодействия с окружающими и др.

Понятие самоактуализации синтетично, оно включает в себя всестороннее и непрерывное развитие творческого и духовного потенциала человека, максимальную реализацию всех его возможностей, адекватное восприятие окружающих, мира и своего места в нем, богатство эмоциональной сферы и духовной жизни, высокий уровень психического здоровья и нравственности.

Базовые шкалы: шкала компетентности во времени (включает 17 пунктов, выявляет способность субъекта жить настоящим и видеть свою жизнь целостной) и шкала поддержки (самая большая шкала теста: 91 пункт, измеряет степень независимости ценностей и поведения субъекта от воздействия извне, «внутренняя - внешняя поддержка»).

Дополнительные шкалы. В отличие от базовых, измеряющих глобальные характеристики самоактуализации, дополнительные шкалы ориентированы на регистрацию отдельных ее аспектов:

1. Шкала Ценностных ориентации - (20 пунктов) измеряет, в какой степени человек разделяет ценности, присущие самоактуализирующейся личности (Здесь и далее высокий балл по шкале характеризует высокую степень самоактуализации).

2. Шкала Гибкости поведения - (24 пункта) диагностирует степень, гибкости субъекта в реализации своих ценностей в

поведении, взаимодействии с окружающими людьми, способность быстро и адекватно реагировать на изменяющуюся ситуацию.

Шкалы Ценностной ориентации и Гибкости поведения, дополняя друг друга, образуют блок ценностей. Первая шкала характеризует сами ценности, вторая – особенности их реализации в поведении.

3. Шкала Сензитивности к себе - (13 пунктов) определяет, в какой степени человек отдает себе отчет в своих потребностях и чувствах, насколько хорошо ощущает и рефлексивирует их.

4. Шкала Спонтанности - (14 пунктов) измеряет способность индивида спонтанно и непосредственно выражать свои чувства. Высокий балл по этой шкале не означает отсутствия способности к продуманным, целенаправленным действиям, он лишь свидетельствует о возможности и другого, не рассчитанного заранее способа поведения, о том, что субъект не боится вести себя естественно и раскованно, демонстрировать окружающим свои эмоции.

Шкалы 3 и 4 составляют блок чувств. Первая определяет то, насколько человек осознает собственные чувства, вторая – в какой степени они проявляются в поведении.

5. Шкала Самоуважения - (15 пунктов) диагностирует способность субъекта ценить свои достоинства, положительные свойства характера, уважать себя за них.

6. Шкала Самопринятия - (21 пункт) регистрирует степень принятия человеком себя таким, как есть, вне зависимости от оценки своих достоинств и недостатков, возможно, вопреки последним.

Шкалы 5 и 6 составляют блок самовосприятия.

7. Шкала Представлений о природе человека - состоит из 10 пунктов. Высокий балл по шкале свидетельствует о склонности субъекта воспринимать природу человека в целом как положительную («люди в массе своей скорее добры») и не считать дихотомии мужественности – женственности, рациональности – эмоциональности и т.д. антагонистическими и непреодолимыми.

8. Шкала Синергии - (7 пунктов) определяет способность человека к целостному восприятию мира и людей, к пониманию связанности противоположностей, таких как игра и работа, телесное и духовное и др.

Шкалы 7 и 8 очень близки по содержанию, их лучше анализировать совместно. Они составляют блок концепции человека.

9. Шкала Принятия агрессии - состоит из 16 пунктов. Высокий балл по шкале свидетельствует о способности индивида принимать свое раздражение, гнев и агрессивность как естественное проявление человеческой природы. Конечно же, речь не идет об оправдании своего антисоциального поведения.

10. Шкала Контактности - (20 пунктов) характеризует способность человека к быстрому установлению глубоких и тесных эмоционально-насыщенных контактов с людьми или, используя ставшую привычной в отечественной социальной психологии терминологию, к субъект-субъектному общению.

Шкалы Принятия агрессии и Контактности составляют блок межличностной чувствительности.

11. Шкала Познавательных потребностей - (11 пунктов) определяет степень выраженности у субъекта стремления к приобретению знания об окружающем мире.

12. Шкала Креативности - (14 пунктов) характеризует выраженность творческой направленности личности.

Шкалы Познавательных потребностей и Креативности составляют блок отношения к познанию. Это блок показателей, диагностирующих уровень творческой направленности личности как одного из концептуально важных элементов феномена самоактуализации.

Развитие эмоционального самопонимания – следующий шаг после работы над эмоциональной самооценкой, способствующий повышению эмоциональной компетентности руководящих кадров. Упражнения данного этапа включают следующие задания: изложение в письменной форме ситуации, вызывающие беспокойство.

При этом использовать следующие опорные вопросы: Описание ситуации (что произошло?). Возможные причины возникновения ситуации (из-за чего произошло?). Оценка собственных эмоций и чувств в этой ситуации (что я чувствую в этой ситуации?). Оценка эмоционального состояния других участников ситуации (что другие чувствуют в этой ситуации?). Анализ собственных переживаний (почему я так реагирую, почему возникают именно эти эмоции в такого рода ситуациях?). Анализ переживаний других участников (почему они именно так реагируют?). Были другие варианты развития ситуации? Какие? Каковы вероятные последствия других вариантов развития событий? Почему не использованы остальные варианты?

После выполнения упражнения сформулировать самостоятельно вывод. Цель: разложить на составляющие сложную ситуацию для подробного анализа, выявления причин, провоцирующих внутренний психологический дискомфорт.

Далее соотносятся результаты упражнений 2 и 3, записывается вывод.

Уверенность в себе Д. Гоулман определяет как «чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности» [4]. Уверенность в себе ассоциируется с успешностью в карьере и личной жизни, неуверенность – с низкой самооценкой, неудачами. Стремление выглядеть уверенным, демонстрируя свою успешность в обществе, присуще многим людям. Но неуверенность не всегда мешает. В определенных ситуациях она необходима, т.к. предоставляет время для анализа происходящего и принятия решения. В новой, незнакомой ситуации неуверенность сопутствует началу процесса адаптации. Здесь речь идет о ситуативной неуверенности, которой мы способны управлять. Но если неуверенность становится обычным состоянием, тревогу вызывают даже повседневные события, значит, она управляет действиями и поступками человека. Такая ситуация объяснима и ее нужно менять.

Противоположным неуверенности качеством можно считать агрессивную самоуверенность: напористость, прямолинейность, акцент на собственные интересы и желания, отсутствие гибкости в общении. Но постольку, поскольку агрессия – это способ самозащиты, такое внешне уверенное поведение компенсирует глубокую неуверенность, является маской боязливой натуры. Т.е. обе крайности, по сути, имеют общие корни.

Как правило, причины неуверенности кроются в природных предпосылках характера, таких как тип темперамента и особенностях воспитания (формирование заниженной самооценки вследствие постоянных одергиваний со стороны взрослых, отсутствия положительных подкреплений в виде похвалы, что влечет череду неудач, усугубляющих растущую неуверенность).

Золотой серединой является истинная, а не кажущаяся, уверенность в себе, для которой характерны такие качества, как компетентность, способность выслушать противоположную точку зрения, умение договариваться, лояльность.

Диагностика природных предпосылок уверенности в себе осуществляется при помощи теста - опросника Г Айзенка. Обработанные при помощи специальной таблицы результаты переносятся на круг Айзенка, где обозначен тип темперамента и соответствующие ему черты личности.

Для того чтобы развить уверенность в себе, предлагается серия упражнений, в которых предлагается заполнить таблицу, в которой отрицательным чертам респондента противопоставляется положительная. Развернуть и обосновать контраргументы. Например: Записать как можно больше вариантов для расширения диапазона позитивных эмоциональных реакций на происходящие события. Цель: коррекция негативных стереотипов в отношении себя. Данное упражнение включает в себя следующие задания: вспомнить того человека, к которому испытывается неприязнь, раздражение, пренебрежение и т.д. Записать его имя; сформулировать и записать отношение к этому человеку. Что вы чувствуете, когда видите или вспоминаете его? записать

причины такого отношения к данному лицу; вспомнить и записать, когда впервые возникло неприятное чувство. Всегда ли ситуация повторялась в точности, как первый раз? Описать известные положительные стороны этого человека по принципу упражнения «Контраргументы»; спрогнозировать варианты другого отношения к этому человеку и их последствия. Какой вывод можно сделать после выполнения этого упражнения? Цель: коррекция негативного отношения к окружающим.

Следующее упражнение призвано тренировать использование «Я-высказываний». Для этого рекомендуется вспомнить конфликтную ситуацию и то, насколько умело получалось выражать свои чувства и доносить свои переживания до партнера (коллеги, мужа, жены, ребенка, кого-либо из родителей)? Необходимо переформулировать фразу так, чтобы она начиналась с местоимения «Я», затем следуют выражаемые желания и чувства, потом те действия собеседника, которые явились причинами ваших переживаний. Цель: коррекция формулировок, адресованных окружающим.

Упражнение «Точки неуверенности» (по материалам психолога Ю. Василькиной). Включает в себя несколько шагов: 1. Выбрать ситуацию, в которой часто испытывается неуверенность. Пусть эта ситуация (на первый раз) будет связана с посторонними или малознакомыми людьми. Т.к. это первый опыт, то на близких и значимых людях лучше не «тренироваться». Вспомнить и почувствовать неуверенность, как если бы сейчас происходила бы эта ситуация. 2. Вспомнить, какие способы решения этой проблемы уже использовались. Это нужно, чтобы вновь не пойти по пути, который ранее никогда не приносил результатов. Возможно что-то раньше «срабатывало» хотя бы иногда. Это вполне может быть использовано в будущем.. 3. Сформулировать как можно конкретнее то, чего хочется достичь. Это должна быть фраза, сформулированная позитивно, т.е. без частицы «не». Представить, что эта цель уже достигнута. Какие чувства появляются? Запомните их. Когда эти чувства возникнут в реальности, это будет сигналом, что цель достигнута. 4. Подумать, что может помочь в достижении цели.

Это личные качества, способности, позитивный настрой, опыт, знания, помощь других людей. Подумать, что может помешать в достижении цели. Нужно понять, что путь к цели вряд ли будет простым, и обязательно встретится сопротивление (как свое собственное, так и других людей). Возможно, именно эти препятствия раньше мешали изменить ситуацию. Также важно понять, что сложности вполне могут быть преодолены при собственной настойчивости и упорстве. 5. Представить, как именно хотите действовать в ситуации, какие фразы, действия могут быть использованы. Постараться проиграть ситуацию в своем воображении, выходя из нее победителем. 6. Определить, какие конкретные действия необходимо предпринять в самое ближайшее время (как максимум в течение 2-3 последующих дней). Первый шаг должен быть небольшим, но он обязательно должен быть намечен на ближайшие дни, чтобы сохранить решимость. Сделав первый шаг, похвалить необходимо себя.

Самоорганизация представляет собой комплекс способностей и качеств, позволяющих структурировать свою повседневную и профессиональную деятельность: способность организовать временное пространство, распределить равномерно силы, сосредоточиться на достижении цели, часто самоорганизация понимается как определенный стиль жизни, направленный на реализацию поставленных задач.

Самоорганизация заключается в необходимости использования в повседневной работе рациональных приемов и методов планирования, распределения рабочего времени. К самоорганизационным качествам можно отнести целеполагание, планирование, управление последовательностью выполнения действий, контроль результатов деятельности.

В контексте компетентностной парадигмы группа компетенций «Самоорганизация» включает в себя такие качества, как самоконтроль, саморегуляция, инициатива, оптимизм, самомотивация.

Самоконтроль - сознательная регуляция человеком собственных состояний, побуждений и действий на основе

сопоставления их с некоторыми субъективными нормами и представлениями.

Д.Голлман под самоконтролем понимает отдельную группу навыков, составляющих эмоциональный интеллект [4], и называет ряд качеств, входящих в эту группу: обуздание эмоций: умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы; открытость: проявление честности и прямоты, надежность; адаптивность: гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий; воля к победе: настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества; инициативность: готовность к активным действиям и умение не упускать возможности; оптимизм: умение позитивно смотреть на вещи.

Саморегуляция психическая – волевой процесс, обеспечивающий целевое формирование готовности организма к определенному действию и при необходимости - к его реализации; является способностью человека осознанно и целенаправленно управлять исходно-непроизвольными функциями организма и психики.

Деятельность руководителя имеет свои особенности, влияющие на возникновение стресса и других негативных эмоциональных состояний. Длительность и глубина протекания стрессового состояния зависит от индивидуально-личностных различий: типа темперамента, характера, показателей умственного и эмоционального развития. Осознание наличия у себя определенных особенностей поведения и деятельности, грамотное распознавание собственного эмоционального состояния уже способствуют восстановлению внутреннего равновесия и гармонизируют взаимодействие с окружающими людьми, в частности – с подчиненными.

Применение способов эмоциональной саморегуляции способствует снижению психической напряженности. Под эмоциональной (психологической) саморегуляцией понимается произвольное, целенаправленное изменение отдельных психофизиологических функций и психических состояний, которое осуществляется самим субъектом путем специально

организованной психической активности [7]. Наиболее распространенным является способ, разработанный в 1932 году немецким психиатром И. Шульцем и названный аутогенной тренировкой (аутотренингом). Аутотренинг основан на использовании методов самовнушения, элементов восточных техник медитации и погружения в релаксационное состояние. Известна система «прогрессивной релаксации» Э. Джекобсона. Этот метод, в соответствии с теорией Джемса-Ланге, заключается в расслаблении скелетных мышц для снятия эмоциональной тревожности (тревоги, страха). Кроме того, в 1978 году, А.В. Алексеевым была создана методика «психорегулирующая тренировка», которая отличается от аутогенной тем, что в ней не используется внушение «ощущения тяжести» в различных частях тела, а также тем, что в ней есть не только успокаивающая, но и возбуждающая часть.

Разнообразны варианты такого способа саморегуляции как изменение направленности сознания. К ним относятся отключение или отвлечение – представление посторонних объектов и ситуаций, переключение – сосредоточение внимания на анализе предстоящей деятельности, технических деталях задания, а не на значимости результата.

Снижение значимости предстоящей деятельности или полученного результата, по сути, является одним из вариантов использования контрфактического мышления (контрфактов). В когнитивной психологии разработана концепция функциональной роли контрфактического мышления. Контрфактами называют представления об исходе события, альтернативном реальности. Это мышление в сослагательном наклонении по типу «если бы, то...». Например: «Если бы я вчера не перезвонил дежурному, то не получил бы даже малой доли информации о происходящем» [6].

Выраженность негативных эмоций снижается с помощью механизмов психологической защиты. З. Фрейд выделил несколько таких защит: вытеснение, смещение, уход, регрессия, отрицание, проекция, идентификация, реактивное образование [9].

Наиболее доступным способом саморегуляции эмоционального возбуждения является использование дыхательных упражнений. Применяются различные комплексы, среди которых, например, дыхание с применением паузы и чередованием дыхания через нос и рот (Р. Деметер) [6].

Снятию эмоционального напряжения способствуют также: получение дополнительной информации, снимающей неопределенность ситуации; разработка запасной отступной стратегии достижения цели на случай неудачи («Если не поступлю в этот институт, то пойду в другой»); откладывание на время достижение цели в случае осознания невозможности сделать это при наличных знаниях, средствах и т.п.; физические упражнения являются наиболее естественным выходом для накопившегося стрессового напряжения; прослушивание музыки; изложение ситуации в письменном виде [6].

Многообразие существующих методов эмоциональной саморегуляции дает возможность выбора наиболее подходящей техники в зависимости от ситуации и индивидуальных особенностей личности. Ряд методик можно освоить самостоятельно (например, некоторые комплексы дыхательных упражнений). Более сложные комплексы предлагаются в процессе прохождения тренингов («Развитие эмоциональной компетентности», «Эмоциональной устойчивости», «Эмоциональной компетентности», «Стресс-менеджмент» и т.п.).

Особенности самоконтроля и саморегуляции заложены в типе темперамента. Шкала стабильности - нестабильности является показателем силы проявления таких характеристик, как вспыльчивость, возбудимость, сдержанность и других. Исследование, проведенное с использованием теста - опросника Г. Айзенка при исследовании предпосылок развития уверенности в себе, используется также для выявления природных особенностей самоконтроля и саморегуляции.

Развитие описанной компетенции осуществляется при использовании серии упражнений, направленных на развитие самоконтроля и саморегуляции. Они включают в себя

рекомендации и вопросы для осознания собственных возможностей в плане эмоциональной саморегуляции. Например: допустить, что можно испытывать такие чувства, как раздражение, злость и гнев. Возможно, сказать себе, что эти чувства возникают часто. У каждого есть представления о должном и неподобающем поведении. Запрещая себе испытывать «плохие» чувства и вытесняя их из сознания, мы тем самым исключаем сознательный контроль над ними. И напротив: допуская, что мы можем испытывать негативные чувства и, позволяя их себе испытывать, мы получаем больше возможностей для сознательного контроля собственных состояний и поведения. Ответить на вопросы: Когда в последний раз вы испытывали раздражение, гнев или злость? Выразили вы свои эмоции? Почему? Допустить возможность выражения этих эмоций. Написать варианты и выбрать наиболее приемлемый. Допустить, что появляются негативные чувства по отношению к конкретным людям. Обычно людям известны причины такого отношения к ним. Собственное состояние проще контролировать, если есть четкое представление, какие качества в людях не нравятся. Важно отдавать себе отчет в том, какие люди наиболее неприятны, и почему. Ответить на вопросы: Какие люди вызывают у вас неприятные чувства? Почему? Предположите приемлемые для вас варианты положительного отношения.

Кроме того, серия упражнений, направленных на развитие самоконтроля и саморегуляции включает задания, позволяющие научиться определять возникающее раздражение и злость на ранних этапах, желательно как только они возникают. Напряжение и плохое настроение трансформируются в готовность к агрессивным реакциям, которые могут принимать следующие формы: безучастная, резкая или грубая интонация; хмурое, угрюмое, раздраженное выражение лица; в речи или в мыслях появляются грубые выражения; юмор становится черным; всё раздражает; вещи расшвыриваются; появляются и учащаются срывы на неаккуратную сотрудницу на работе, на нерасторопную продавщицу в супермаркете, а дома — на членов

семьи. Ответить на вопросы: Какие из перечисленных реакций вам свойственны? В каких ситуациях они появляются? Что служит самым первым сигналом их возникновения? Продумайте, как бы вы могли своевременно улавливать эти сигналы и предотвращать последующее продолжение раздражения и злости.

В описываемой серии рекомендуется выражать свои состояния сразу, по мере их возникновения. Говорить об этом человеку, который их вызвал. Сильные чувства редко удается подавить полностью. Стремление подавить, вытеснить, сдержать их может привести к ухудшению физического самочувствия. Постоянное напряжение на фоне негативных переживаний в конечном итоге может трансформироваться в хроническое заболевание. Кроме того, подавляемые, сдерживаемые негативные переживания у некоторых людей могут принимать форму «взрывов». Когда источник раздражения и злости уже в прошлом, а негативные чувства продолжают бушевать, совершенно несправедливо «достаётся» человеку, который просто оказался рядом. Поэтому важно реагировать эмоционально грамотно. Предупреждать о своем состоянии окружающих, чувствуя нарастающие в себе раздражительность и злость. Это вполне подходящий способ избегания возможных конфликтов.

Способность своевременно и адекватно реагировать на негативные проявления других людей развивается постепенно. Адекватность в данном случае означает выражение чувств в адрес именно того человека, чьи действия вызвали негативные переживания, причем желательно сделать это сразу.

Оптимизм и пессимизм (от лат. – *optimus* – наилучший и *pessimus* – наихудший) – это понятия, характеризующие ту или иную положительную или негативную систему взглядов человека о мире, о происходящих и ожидаемых событиях и т.д. Как психологическая эмоциональная характеристика человека это его общий фон и настрой на восприятие и оценку действительности. У оптимистов это светлый, радостный тон

восприятия жизни и ожидания будущего, у пессимиста – настроение безысходности [6].

Исследования подтверждают, что приподнятое настроение меняет взгляд на окружающих, а также и на события: все воспринимается более позитивно. Это, в свою очередь помогает поверить в свои силы, стимулирует творчество, оттачивает искусство принятия решений. Кроме того, исследования о роли юмора на работе свидетельствуют, что уместная шутка и смех открывают пути для общения, упрочивают чувство единения и доверия и делают работу более приятной [4, с. 30, 61].

Инициативность – это способность добровольно и самостоятельно находить формы для проявления своего энтузиазма, понимается как наличие энергии для реализации собственных устремлений, поиск или формирование таких устремлений, способность сделать первый шаг.

Инициативностью отличаются те лидеры, кто чувствует, что необходимо для эффективности, т.е. те, кто убежден, что держит удачу за хвост. Такие люди, не колеблясь, нарушат или, как минимум, обойдут правила, если это необходимо для будущего [4, с. 267].

Для успешного выполнения любых, в том числе профессиональных задач, руководителю необходимо понимание того, ради чего эти задачи выполняются (мотив). Комплексом таких мотивов является мотивация. Внешняя мотивация относится к определенным обстоятельствам, функциям руководителей. Внутренняя мотивация – это то, что побуждает нас действовать, когда разного рода события и люди не оказывают влияния на выполнение работы.

Самомотивация – начало и продолжение деятельности при отсутствии внешних побудителей, она связана с потребностями и стремлениями каждого человека. Это способность убедить себя, что все может быть выполнено качественно и в срок.

Компетенция самомотивации подразумевает наличие таких качеств, как самодисциплина, самостоятельность, ответственность.

Методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (Опросник А.А. Реана) используется для исследования тенденций, связанных с ориентацией личности на успех.

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели, целеустремленность.

Мотивации на неудачу относится к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впадать в состояние близкое к паническому. По крайней мере, ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.

Серия упражнений на развитие самомотивации, инициативы и оптимизма, которая предлагается для развития данной группы компетенций состоит из заданий, направленных на самоанализ личности: записать два способа, которыми можно улучшить время, проводимое в каждой из следующих областей: на работе, с семьей, с друзьями, в одиночестве. Проследить за каждым приятным событием или деятельностью, которые происходили в каждом периоде жизни. Как долго длилась эта деятельность? Как удавалось извлекать из нее как можно больше положительных эмоций? Обратит внимание, с какими посылами к себе обращаетесь, если возникает необходимость

выполнить какую-либо работу. Как правило, они начинаются со слов «надо» и «должен». Перечислить все «надо» и «должен». Объяснить: почему должен? Перефразировать высказывания таким образом, чтобы они начинались со слова «хочу». Объясните: почему хочется? Записать 4-5 ситуаций, в которых приходится посещать места и встречаться с людьми против своего желания, по необходимости. Даже воспоминания о таких моментах в жизни могут вызвать негативные эмоции. После этого, для каждой ситуации, перечислить как можно больше (минимум три) объективно положительных характеристик. Даже если задание вызывает затруднение необходимо выполнить его. Суть выполнения такого рода упражнений - акцентировать свое внимание на этих положительных сторонах жизни при планировании и подготовке к действию. Вспомнить и записать 3-4 области жизнедеятельности, которые вам бы хотелось изменить, но в силу сложившихся обстоятельств, вы этого не сделали. Это может быть затея с ремонтом, стремление улучшить профессиональную деятельность и т.д. Определить причины такого поведения. Запишите варианты исправления и продвижения к желаемому.

Следующим этапом предлагается записать все достоинства, характерные собственной личности. Это список, который должен быть наготове в первую очередь. Задача – моделировать ситуацию таким образом, чтобы именно эти достоинства были наиболее значимы, а недостатки нейтрализованы. Записать, с какими мыслями идет подготовка к выполнению трудного поручения. Как правило, это сплошной негатив. Если верить тому, что мысль материальна, есть масса оснований для провала предстоящего мероприятия. Записать варианты успешного прогноза. Какие качества присущи собственной личности для достижения этих прогнозов? Записать их. Имеющиеся ресурсы определены. Осталось оценить все доступные средства для решения задач, просчитать риски и постараться нейтрализовать их.

Развитие межличностной эмоциональной компетентности подразумевает, прежде всего, развитие компетенции

социальных навыков. Социальные навыки определяют, как мы управляем нашими отношениями с людьми. К таким навыкам относятся те, что связаны с общением и восприятием окружающих людей: наблюдательность, коммуникабельность, умение выслушать, понять и принять собеседника, найти нужные слова, сделать правильные выводы.

Современный человек практически постоянно находится в обществе. Это родственники, соседи, коллеги по работе, друзья, знакомые, просто попутчики. Искусство поддерживать хорошие отношения с другими людьми в значительной степени сводится к умению распознавать и воздействовать на их эмоции.

У Д.Гоулмана раскрывается и описывается такая составляющая эмоционального интеллекта, как социальная чуткость [4, с. 53]. Автор включил в нее такие навыки, как сопереживание: умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам; деловая осведомленность: понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне; предупредительность: способность признавать и удовлетворять потребности окружающих (подчиненных, клиентов...)

В контексте компетентностной парадигмы социальные навыки, как личностное качество, включают компетенции эмпатии, социальной чуткости и понимания организации.

Таким образом, социальные навыки это: навыки, позволяющие управлять нашими отношениями с людьми; составляющая эмоционального интеллекта, которую можно приравнять социальным навыкам, включающая сопереживание, деловую осведомленность и предупредительность; группа таких компетенций, как эмпатия, социальная чуткость и понимание организации.

В компетенциях эмпатии и социальной чуткости основное – прислушиваться к чувствам других людей, говорить и делать только то, что соответствует конкретной ситуации. Такая эмоциональная «подстройка» дает возможность распознать коллективные ценности и приоритеты группы. Если же,

например, руководителю, не хватает чуткости, он будет невольно играть в другой тональности, а значит, слова его и поступки вызовут отторжение. Сопереживание предполагает внимательное отношение к людям и умение увидеть ситуацию их глазами, что позволяет четко доносить информацию до окружающих, не выбиваясь при этом из общего тона.

Уметь сопереживать не значит относиться к эмоциям других, как к своим собственным, и пытаться угодить всем и каждому. На деле сопереживание означает внимание к чувствам окружающих и принятие на основе этого разумных решений.

Исследование уровня эмпатийных тенденций осуществляется при помощи методики И.М. Юсупова. В качестве результата прохождения теста опросника выявляется уровень развития эмпатии и даются краткие рекомендации для каждого уровня.

Для повышения уровня эмпатии и в качестве дополнительной диагностики предлагается подборка психологических задач тестового типа, где необходимо определить эмпатийное высказывание из нескольких предложенных. Кроме того, даны упражнения на развитие техники активного слушания, тренировку в формулировании открытых и закрытых вопросов, использование повторения, перефразирования, интерпретации.

Компетенция понимания организации профессионально значима для руководящего звена. Под пониманием организации подразумевается понимание системы взаимоотношений между начальником и подчиненным, принятой в организации. Включает способность определять людей, обладающих реальной властью. Это также способность распознавать ценности организации, ее организационную культуру, а также понимание того, как они влияют на поведение и действия сотрудников. Понимание эмоционального состояния группы.

Те, кто остро чувствует все движения организационной жизни, часто политически проницательны, способны выявлять важнейшие социальные взаимодействия и разбираться в иерархических тонкостях. Если это руководитель, то он обычно понимает, какие силы действуют в организации и какие

руководящие ценности и негласные правила определяют поведение ее сотрудников.

Понимание организации предполагает знание политики, принятой в организации, группе; понимание системы взаимоотношений, принятой в организации, группе; понимание основных ценностей и организационной культуры, принятой в организации; знание основных проблем организации, группы; понимание организационной политики, принятой в организации; способность определить психологический климат в организации, группе, ее корпоративную культуру; знание неформальной структуры организации группы.

Развитие данной компетенции подразумевает несколько коротких содержательных теоретических блоков и задание к каждому из них. Например: критерии установления хороших отношений в организации.

Задание 1. Ответьте на вопросы: по каким критериям можно определить уровень удовлетворенности работой? Проанализируйте собственное отношение к работе по следующему плану:

- удовлетворены ли вы своей работой? Какие параметры вы использовали, отвечая на этот вопрос? Почему они значимы для вас?

- насколько вы увлечены своей работой? Что, на ваш взгляд, сделает вас более увлеченным своей работой?

- чувствуете ли вы себя органичной частью организации, в которой работаете? Что может служить для этого помехой в вашем случае? Что, по вашему мнению, позволит принять ценности организации? Следующий теоретический блок: виды отношений в коллективе. Некоторые проявления личных отношений:

Задание 2. Опишите плюсы и минусы личных, неофициальных отношений внутри профессионального коллектива. Приведите примеры. Ответьте на вопросы: как личные отношения действуют на качество работы? Насколько может измениться распределение обязанностей? Благодаря чему (своим личностным качествам или особенностям коллеги,

стечение обстоятельств...) у вас появились личные отношения в профессиональной группе?

Задание к блоку «Типы поведения людей в коллективе»: определите тип поведения в коллективе минимум пяти ваших коллег или подчиненных по плану:

- тип поведения личности в коллективе;
- объяснение с предоставлением характерных особенностей поведения человека;
- пример.

Темы «Влияние психологического климата на самочувствие членов коллектива» и «Признаки благоприятного психологического климата» содержат задание, подразумевающее иллюстрацию конкретными примерами из профессиональной или учебной практики каждого из перечисленных признаков благоприятного психологического климата. Выписать присущие организации признаки. Проанализировать причину отсутствия остальных признаков.

Задание 5 выполняется после теоретического блока «Виды совместимости. Проявления несовместимости»: используя свои результаты психологического тестирования (тест Айзенка) и результаты пяти ваших коллег или подчиненных, составьте карту совместимости на основе типов темперамента следующим образом:

- выпишите свой тип темперамента;
- определите и выпишите характеристики вашего типа;
- выпишите типы темперамента и характеристики выбранных вами испытуемых;
- соотнесите характеристики на предмет совместимости – несовместимости;
- сравните результаты с имеющимся опытом;
- сформулируйте вывод.

Управление взаимодействием или управление отношениями (по Д. Гоулману) – элемент эмоционального интеллекта, наиболее присущий лидерам и включает такие лидерские инструменты, как умение убеждать, способность регулировать конфликты, а также взаимосвязь этих навыков. Умелое

управление отношениями сводится к умению направлять эмоции других людей. А это, в свою очередь, требует понимания собственных чувств и чувств окружающих людей.

Управление отношениями и взаимодействием можно определить как доброжелательное воздействие, имеющее определенную цель: подвинуть людей в нужном направлении.

Д. Гоулман включает в данную группу, такие качества, как: воодушевление: умение вести за собой, рисуя захватывающую картину будущего; влияние: владение рядом тактик убеждения; помощь в самосовершенствовании: поощрение развития способностей других людей с помощью отзывов и наставлений; содействие изменениям: способность инициировать преобразование, совершенствовать методы управления и вести работников в нужном направлении; урегулирование конфликтов: разрешение разногласий; укрепление личных разногласий: культивация и поддержание сети социальных связей; командная работа и сотрудничество: взаимодействие с другими работниками и создание команды.

В контексте компетентностной парадигмы, управление взаимодействием представлено в виде набора таких компетенций, как воодушевление, развитие других, влияние, проводник изменений, управление конфликтами, командная работа и сотрудничество.

Таким образом, управление взаимодействием это: воздействие на отношения с определенной целью; элемент эмоционального интеллекта, присущий лидерам; часть эмоциональной компетентности, включающая такие составляющие, как воодушевление, развитие других, влияние, проводник изменений, управление конфликтами, командная работа и сотрудничество.

Способность вдохновлять и увлекать людей представляется значительной, позволяет пробуждать интерес к общему делу за счет обретения смысла выполняемой работы. Сюда относится демонстрация личного примера отношения к работе, постановка целей, выходящих за рамки повседневных задач.

Признаки способности оказывать влияние на людей многообразны: от умения выбрать правильный 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.

Развитие человеческих способностей начинается с проявления неподдельного интереса 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.

В диагностическом блоке «Разрешение практических управленческих заданий» использованы ситуации, разработанные и апробированные психологом А.А. Ершовым. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

Выбор того или иного решения каждой из предложенных ситуаций, а их четыре варианта – А, Б, В, Г зависит от того, как понял испытуемый предложенную ситуацию, как сориентировался на свой опыт руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовался при ответе. Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентаций руководителя организации на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С – ориентация на самого себя;

О – ориентация на официальную субординацию.

Подсчитав количество ответов, можно составить некоторое представление об испытуемом как о личности, обладающей

определенными склонностями так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

Как правило, процесс выполнения данного диагностического блока вызывает желание группы обсудить различные варианты развития предложенных ситуаций, что само по себе является фактором, влияющим на обогащение управленческого опыта.

Компетенция управления конфликтами – способность улаживать разногласия, способность вызвать на откровенный разговор конфликтующие стороны; понимание разных мнений и умение найти точку соприкосновения – идеал, который смогут разделить все [4, с. 269].

Возможность действовать эмоционально осознанно в сложных ситуациях общения позволяет такое качество как конфликтоустойчивость личности – это способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми [1, с. 202]. Эмоциональный компонент конфликтоустойчивости отражает эмоциональное состояние личности в ситуации взаимодействия, уровень и характер возбудимости психики, и ее влияние на успешность общения в трудной ситуации. Заключается в умении управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях, способности открыто выражать свои эмоции без оскорбления личности оппонента, не переходить в депрессивные состояния в случае затяжного конфликта или проигрыша в нем.

Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к конфликту, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Развитие данной компетенции осуществляется по принципу, который был использован в комплексе для предыдущей компетенции понимания организации: несколько коротких содержательных теоретических блоков и задания к каждому из них. Например: приемы «грамотного общения» с целью

предупреждения конфликтов. Приемы прекращения или сглаживания споров. Упражнение 1: выполняется в парах. Записать минимум пять ситуаций, связанных с конфликтами и спорами. Обменяться записями. Обсудить возможность применения того или иного приема в различных ситуациях. По очереди каждый в паре предоставляет возможность партнеру по общению применить на практике рекомендации по прекращению и сглаживанию споров.

Или: основные умения «грамотного общения» и предупреждение конфликтов. Упражнение 2. Работа в парах. Используя имеющееся описание ситуаций споров и конфликтов, напишите два-три варианта фразы, снимающей напряжение в разговоре. Попытайтесь перевести все в шутку и направить разговор в другое русло, если есть такая возможность. Когда в беседе происходит накал отношений трудно подбирать правильную тактику поведения. Поэтому эмоционально разумно иметь наготове такие варианты, позаботиться о них заранее.

Кроме того, изучаются приемы воздействия на окружающих, как профилактика конфликтов. Конструктивная роль критики. Приемы воздействия на окружающих, как профилактика конфликтов. Упражнение 3. Вспомните варианты критики в свой адрес, которые вас заделали, оскорбили. Запишите их кратко. В чем суть критики, что хотел донести до вас критикующий? Правильно ли вы поняли его посыл? Попробуйте придать критическим замечаниям в свой адрес ту форму, которая бы вас не обижала. Возможно ли это? Упражнение 4. Упражнение выполняется в парах. Начните обсуждать общие вопросы: планы на вечер, причины выбора места обучения, футбол, погода и т.д. В процессе разговора наблюдайте за мимикой собеседника, выявляйте характерные особенности, перемены, происходящие в выражении лица. Постарайтесь постепенно и незаметно повторить то, что вы наблюдаете у своего партнера по общению: он улыбнулся – улыбнитесь, он наклонил голову – и вы наклоните. Будьте для него зеркалом. Тоже повторите с позой и движениями, дыханием, громкостью.

В условиях возрастающей неопределенности и ограниченности ресурсов сплоченная команда способна выдвинуть больше вариантов решения проблемы, параллельно обрабатывая поступающую информацию, отделяя варианты решения от эмоциональной вовлеченности участников. Кроме того, команда может работать в структуре распределенного лидерства. Об этом говорит практика мировых и российских компаний, где изначально у истоков бизнеса стояли два человека, а не один.

Сейчас на рынке прослеживается тенденция, когда даже конкуренты объединяют усилия для создания и продвижения совместного продукта, а в команде специалистов это объединение тем более требуется.

Команда способна вырабатывать стандарты взаимодействия с клиентами, даже более высокие, чем предъявляет требования внешняя среда, поэтому развитие компетенции командообразования и сотрудничества крайне актуально сегодня.

Развивающая работа, в контексте сотрудничества и командообразования, наиболее эффективна в форме тренинга командообразования. В ходе работы тренинговая группа погружается в деятельность, позволяющую применить имеющиеся навыки по взаимодействию в команде, по организации и принятию решений. Обсуждение выполненных заданий позволяет осознать особенности собственных стереотипов поведения в группе (профессиональном коллективе).

По результатам работы по развитию эмоциональной компетентности руководящих кадров проводится итоговое тестирование и обсуждение результатов: тест – опросник уровня эмоционального интеллекта, включающий вопросы, варианты ответов и эталонные варианты ответов, что дает возможность обсудить эти варианты для более полного и глубокого осознания и понимания пройденного материала.

По результатам итогового тестирования и обсуждения результатов делается вывод о необходимости дальнейшей

работы по развитию эмоциональной компетентности. Возможно применение дополнительных исследовательских методик, например методика «Диагностика социального интеллекта» Дж. Гилфорда и М. Салливена, тест «Диагностика эмоционального интеллекта» Н. Холла. Последняя позволяет выявить как общий интегральный показатель развития эмоционального интеллекта, так и парциальный (по каждой группе компетенций), что дает возможность при необходимости максимально целесообразно определить стратегию дальнейшего развития эмоциональной компетентности: на базе Психолого-педагогического центра МГСУ проводится психологическая диагностика, консультирование, сеансы психологической разгрузки в сенсорной комнате, эмоциональные тренинги. Таким образом, весь спектр психологических услуг, предоставляемых в психологическом центре, способен оказывать положительное, развивающее влияние как на отдельные компоненты эмоциональной компетентности, так и на психическое здоровье руководящих кадров в целом.

Список литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
2. Байденко В. И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: Методическое пособие. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006 – 72 с.].
3. Вайсбах Христиан, Дакс Урсула Эмоциональный интеллект. – М.: 1998. – Лиин Пресс. – 160с.
4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Даниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. – 2-изд. – М.: Альмина Бизнес Букс, 2007. – 301 с.]
5. Гаджиева Н.М., Никитина Н.Ню, Кислинская Н.В. Основы самосовершенствования: Тренинг самосознания. – Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 144 с., с.142.

6. Ильин Е.П. Эмоции и чувства. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 783 с.: ил.

7. Современный психологический словарь / под. ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОзнак, ОАО ВКТ Владимир, 2008. – 490 с.

8. Уровень развития эмоционального интеллекта и возможности его повышения, Магера Т.Н. Строительство-формирование среды жизнедеятельности: научные труды Юбилейной Десятой международной межвузовской Научно-практической конференции молодых ученых, докторантов и аспирантов (25-26 апреля 2007г.). М.: - МГСУ, 2007.

9. Фрейд З. Психология масс и анализ человеческого «Я». М.: АСТ, Астрель, 2005 – 188 с.