

Шлаина В. М

ДЛЯ ЧЕГО БИЗНЕСМЕНУ EQ (ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ)?

Понятие эмоционального интеллекта существует в психологии довольно давно, но большую популярность в странах Западной Европы и США оно обрело в середине 90-х годов прошлого века. Сегодня на Западе бытует поговорка: «IQ дает тебе работу, а EQ — карьеру».

Понятие «эмоциональный интеллект» (EQ) введено в психологию американским психологом Г. Гарднером. Этот ученый предположил, что существует не один вид интеллекта, влияющий на успешность жизнедеятельности человека, а несколько. Среди этих видов интеллекта был назван и эмоциональный. Позже была выпущена книга «Эмоциональный интеллект» Д. Гоулмана (американский автор), что позволило понятию «эмоциональный интеллект» (EQ) укорениться не только в психологии, но теперь уже и в обыденном сознании.

Традиционный коэффициент интеллекта (IQ) показывает возможности человека оперировать информацией, логическими правилами, схемами и т. д. Для успеха в жизни этого явно недостаточно. Нужно, как минимум, еще понимать чувства, эмоции как свои, так и других людей, управлять ими. IQ отражает способности левого полушария нашего мозга, отвечающего за логику и рациональное мышление, а EQ отражает способности правого полушария, отвечающего за интуитивное мышление и эмпатию (способность чувствовать эмоциональное состояние другого человека).

Эмоциональный интеллект — (коэффициент EQ) — это показатель нашей способности к общению, умению осознавать свои эмоции и понимать чувства других людей, а эмоциональная культура является важным фактором успеха. EQ уместно называть социальным интеллектом, играющим ключевую роль в жизни человека, т. к. эмоциональный интеллект — это **умение анализировать свои эмоции и эмоции окружающих**, что позволяет не только гармонизировать свой внутренний мир, но и устанавливать продуктивный контакт с другими людьми.

Интеллектуальный коэффициент (IQ) статичен, не подразумевает использования накопленных знаний, а знания накопленные, но неиспользованные, как говорили еще древние, просто вредны. Лидер с высоким IQ, но низким EQ будет умным, но малоэнергичным, т. е. не слишком мотивирующим и вдохновляющим лидером.

Эмоциональный коэффициент (EQ) — это оценка способности человека перейти в новое, более высокое энергетическое состояние на основе накопленных знаний. Высокий EQ характеризует эффективного и активного человека. В то же самое время лидер с высоким EQ, но низким IQ будет двигаться энергично, но в неправильном направлении.

Эмоциональный интеллект называют также *эмоциональной компетентностью*, что означает *способность распознавать свои собственные чувства и чувства других людей с целью самомотивации*, а также *с целью управления* своими внутренними эмоциями и эмоциями в отношениях с другими людьми. Эмоциональная компетентность описывает способности, отличные от познавательных способностей (коэффициент IQ), но хорошо их дополняющие. Многие люди, богатые «книжным умом» (высокий IQ), но с недостаточной эмоциональной компетентностью (низкий EQ), в конце концов, оказываются под начальством людей с более низким IQ, но преуспевших в развитии своего эмоционального интеллекта.

Из основных компетенций, необходимых сегодня эффективному лидеру, 2/3 относятся к категории эмоциональных компетенций. Великие лидеры приводят людей в движение с помощью эмоций. Будучи лидером, нужно уметь направлять эмоции своей команды. Если лидер управляет эмоциями позитивно, люди начинают проявлять свои лучшие способности. Лидеры, которые создают эмоциональный резонанс, ведут людей за собой с помощью вдохновляющих

целей или общей миссии. Такие лидеры воплощают в себе то, чего они требуют от других, и могут выразить общую миссию таким образом, что всем остальным хочется следовать за ними в этом направлении. Они предлагают ощущение большой цели, которая стоит за ежедневной рутинной. И это делает работу волнующей и увлекательной: люди начинают работать вдохновенно, увлеченно, демонстрируя свои высшие качества.

Вместе с тем **лидеру необходим и эмоциональный самоконтроль**. Те лидеры, которые обладают эмоциональным самоконтролем, находят способы справляться со своими мешающими эмоциями и импульсами, а порой даже использовать их на благо. Показатель самоконтроля — лидер, который остается спокойным и сохраняет ясную голову во время кризиса, который не теряет головы, даже когда ситуация становится угрожающей, не поддается на провокации.

Сама идея эмоционального интеллекта в том виде, в котором этот термин существует сейчас, выросла из понятия **социального интеллекта**, которое разрабатывалась такими авторами, как Э. Торндайк, Дж. Гилфорд, Г. Айзенк. Термин — «**эмоциональный интеллект**» — введен в научный обиход американскими психологами Питером Саловеем (Йельский университет, США) и Джоном Майером (университет Нью-Хэмпшир, США). Первая публикация разработанной ими теоретической модели датирована 1990-м годом. Наиболее распространенное определение эмоционального интеллекта включает в себя [2, с.306]:

- Возможность точно воспринимать эмоции, оценивать и выражать их;
- Возможность иметь доступ и (или) вызывать (генерировать) эмоции, когда они способствуют мыслительным процессам;
- Возможность понимать эмоции и применять эмоциональные знания;
- Возможность регулировать эмоции с целью продвижения эмоционального и интеллектуального роста.

Схематично все эти четыре составляющие представлены в таблице [2, с.307 (по P. Salovey and D. Sluyter, Basic Books, NY, 1997)]:

Рефлексивная регуляция эмоций				
Эмоциональный интеллект	1	2	3	4
	Возможность оставаться открытым к чувствам (как приятным, так и неприятным)	Возможность рефлексивно включаться или отключаться от эмоций в зависимости от оцененной информативности или полезности	Возможность рефлексивно отслеживать эмоции по отношению к себе и другим (распознавать, насколько они определенные, типичные, рациональные или оказывающие влияние)	Возможность управлять эмоциями своими и других, смягчая негативные эмоции и поддерживая положительные без подавления или преувеличения информации, которую они, возможно, доставляют
Понимание и анализ эмоций: применение эмоциональных знаний				
	1	2	3	4
	Возможность определять эмоции и узнавать связь между собственно эмоциями и словами, их определяющими (например, различать любовь и симпатию)	Возможность интерпретировать значения, которые передаются эмоцией (например, что грусть часто сопровождается потерей)	Возможность понимать сложные чувства (одновременное переживание любви и ненависти, или такое сочетание, как благоговение, трепет как комбинацию страха и удивления)	Возможность распознавать вероятный переход между эмоциями (например, от гнева к удовлетворению или от гнева к чувству вины)

Рефлексивная регуляция эмоций				
Эмоциональный интеллект	1	2	3	4
	Эмоции влияют на приоритеты познания, направляя внимание на важную информацию	Эмоции достаточно живые (яркие), доступны, чтобы они могли быть генерированы как помощь в оценке и памяти переживаемых чувств	Эмоциональное настроение влияет на колебание индивидуальных оценок от оптимистической до пессимистической, поддерживая рассмотрение разнообразных точек зрения	Эмоциональные состояния по-разному поддерживают специфические подходы к проблемам (например, когда радость сопутствует индуктивному рассуждению или творчеству)
Восприятие, оценка и выражение эмоций				
	1	2	3	4
	Возможность идентифицировать эмоции (физические состояния, чувства и мысли)	Возможность распознавать эмоции других людей, в том числе через предметы искусства и дизайна (по речи, звуку, внешним проявлениям и поведению)	Возможность адекватно выражать эмоции и потребности связанные с этим чувства	Возможность различать искренние и ложные выражения чувств (чувствительность к несоответствующим проявлениям эмоций)

Каждая составляющая эмоционального интеллекта раскрыта с помощью четырех подструктур, причем они расположены по мере их развития от легких к более сложным (слева — наиболее ранние, справа — те, что развиваются позже; внизу — базовые, а наверху — высшие). Таким образом, авторы предполагают, что люди с высоким эмоциональным интеллектом быстрее осваивают и овладевают большинством из них.

Как же выявить (узнать) свой коэффициент **EQ**?

Для того чтобы определить **EQ**, существуют специальные психологические тесты: опросник Дэвида Райбака («Опросник по определению уровня использования эмоционального интеллекта для руководителей»), позволяющий определить уровень эмоционального интеллекта и использовать эмоциональный интеллект в работе; можно диагностировать эмоциональный интеллект по методике Гоулмана; есть методика оценки эмоционального интеллекта, предложенная Н. Холлом (опросник **EQ** [1]). Эта методика предназначена для выявления способности к пониманию отношений личности, репрезентируемых в эмоциях, и способности управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений. Методика состоит из 30-ти утверждений и содержит 5 шкал:

- 1) **эмоциональная осведомленность**;
- 2) **управление своими эмоциями** (скорее это эмоциональная отходчивость, эмоциональная неригидность);
- 3) **самотивация** (скорее это как раз произвольное управление своими эмоциями);
- 4) **эмпатия**;
- 5) **распознавание эмоций других людей** (скорее — умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей).

Наиболее достоверный тест, определяющий развитость эмоционального интеллекта, основанный на исследованиях, проводимых несколько лет и обосновавших существование научного инструмента, которым можно определить и измерить эмоциональные способности, был разработан американцем Реувеном Бар-Оном. Работая консультантом по совершенствованию организационных структур, Р. Бар-Он был поражен тем, что многие из проблем, стоящих перед фирмами, которые просили его совета, не имели ничего общего ни с финансами, ни со страте-

гическим планированием, ни с бухгалтерией. Эти проблемы были последствиями неверной и/или недостаточной информации или неспособности людей понять, как функционируют они сами и другие, или в неумении увидеть вещи с точки зрения другого человека и понимать, как на него действуют твои поступки.

Реувен Бар-Он разработал тест **EQ**, который является и надежным, и достоверным (это два критерия, которым должны удовлетворять все профессиональные психологические тесты, чтобы на них можно было опираться). Тест **EQ** Р. Бар-Она был опробован на 42 000 людей в 36-ти странах, создав обширный банк данных и выявив неопровержимую связь между эмоциональными способностями и успехом в личной жизни и работе.

Успех, выпавший на долю теста **EQ**, разработанного Р. Бар-Оном, был закономерным. Вот как пишут об этом Стивен Стейн и Говард Бук [3]: «Люди были возбуждены и рады возможности получить подтверждение тому, что они все время инстинктивно знали — что **IQ** не следует воспринимать как единственный судьбоносный фактор и что другие факторы, может быть еще неясные, по крайней мере так же важны для успеха в жизни. Действительно, можно доказать: для того, чтобы как следует воспользоваться данными нам от природы интеллектуальными преимуществами, мы в первую очередь нуждаемся в хороших эмоциональных способностях. Почему? Потому что как бы мы ни были мозговиты, если мы отталкиваем других людей своей грубостью, не осознаем, как выглядим в их глазах, или отступаем под минимальным давлением, никто не станет задерживаться поблизости достаточно долго, чтобы заметить наш высокий **IQ**. Во-вторых, обнадеживает открытие, что благодаря альтернативному или дополнительному инструменту, которым является **EQ**, эмоциональные способности могут быть надежно измерены и могут постепенно занять свое место рядом с мыслительными способностями (которые достигли своего теперешнего статуса частично потому, что были созданы инструменты для их количественного измерения). В-третьих, приятно узнать, что эмоциональные способности мужчин и женщин равны. Мы снова и снова обнаруживаем, что те и другие имеют поразительно схожие общие баллы в тесте **EQ**. Это верно для различных стран и культур во всем мире. Различия возникают только тогда, когда дело доходит до 15-ти компонент в отдельности. Повсюду у женщин более высокие отметки в двух категориях — социальной ответственности и эмпатии, — в то время как у мужчин более высокие оценки по сопротивляемости стрессу».

Результаты теста дают информацию на трех различных уровнях: (1) как человек выполнил тест в целом по сравнению со всей группой; (2) как он выполнил отдельно по пяти сферам; (3) как человек выполнил тест по всем 15-ти шкалам. Эта особенность приносит гораздо больше разносторонней информации, чем тест **IQ**, который дает только одну общую цифру.

Тест **EQ** Реувена Бар-Она точно определяет и оценивает 15 компонентов эмоциональных способностей и основан на самостоятельных (письменных) ответах испытуемого. Р. Бар-Он постарался охватить все эмоциональные способности (компетенции), разделив их на пять областей, или сфер:

1. **Внутриличностная сфера** касается способности понимать себя и управлять собой. Она охватывает пять градаций:
 - «Самоанализ» — способность распознавать, что человек чувствует и почему он это чувствует, и осознавать воздействие, которое производит на окружающих его поведение;
 - «Ассертивность» (самоутверждение) — способность открыто выражать свои мысли и чувства, быть твердым и защищать свою точку зрения;
 - «Независимость» — способность направлять и контролировать себя, «стоять на своих ногах»;
 - «Самоуважение» — способность признавать свои сильные и слабые стороны и быть хорошего мнения о себе, несмотря на слабости;
 - «Самореализация» — способность реализовать свой потенциал и быть удовлетворенным своими достижениями в деятельности и в личной жизни.
2. **Межличностная сфера** касается «общественных навыков» — способности взаимодействовать и ладить с другими. Она состоит из трех градаций:

- «Эмпатия» — способность понимать чувства других людей;
 - «Социальная ответственность» — способность сотрудничать с другими людьми и быть полезным членом своей социальной группы;
 - «Межличностные отношения» — умение завязывать и поддерживать отношения, которые взаимно благотворны и отмечены способностью к компромиссам и чувству социальной близости.
3. **Сфера приспособляемости (адаптивности)** включает в себя способность быть гибким и реалистичным и решать ряд проблем по мере их возникновения. Она содержит три градации:
- «Понимание действительности» (адекватная оценка) — способность видеть вещи такими, какими они на самом деле являются, а не такими, как хочется их видеть;
 - «Гибкость» — способность согласовывать свои чувства, мысли и действия с изменяющимися условиями;
 - «Умение решать проблемы» — способность определить проблему и затем перейти к созданию и выполнению эффективного, подходящего решения.
4. **Сфера стрессоустойчивости** касается способности выдерживать стресс и контролировать свой импульсы. Её две градации:
- «Переносимость стресса» — способность оставаться спокойным и сосредоточенным, конструктивно противостоять неблагоприятным событиям и противоречивым эмоциям, не сдаваясь;
 - «Контроль над импульсами» — способность сопротивляться искушению или отложить порыв к немедленному действию.
5. **Сфера общего настроения** также имеет две градации:
- «Оптимизм» — способность поддерживать реалистичную положительную установку, особенно при неблагоприятных обстоятельствах;
 - «Счастье» (*Happiness*) — способность быть довольным жизнью, доставлять удовольствие себе и другим и с энтузиазмом и радостью предаваться ряду увлечений.

Обучение компетенциям эмоционального интеллекта — объективная необходимость для любого человека, желающего достичь успеха или улучшить результаты в своей деятельности, в бизнесе. Их (компетенции) недостаточно знать, ими необходимо **овладеть**. Эмоциональный интеллект **EQ** может стать важнейшим конкурентным преимуществом в бизнесе. Когда руководитель строит бизнес на основе не только когнитивной информации, но учитывает эмоциональный компонент информации, он таким образом дает шанс этому бизнесу и людям в нем расти и развиваться — в соответствии со своим замыслом и желаемыми результатами.

Эмоции — это «равноправный» аспект информационного потока. Эмоции несут информацию, которую нужно принять во внимание, проанализировать и осмыслить. Подавлять эмоции (а именно это в нашей культуре понимается под контролем эмоций) — бесполезно: они все равно будут влиять на то, что человек думает, на то, что делает, на принимаемые решения. Поэтому есть смысл выяснить, какую информацию они несут человеку о нем самом, как они воздействуют на поступки и мысли и что возможно человеку делать с этой информацией.

Очень важный навык, с которого и начинается эмоциональная компетентность, — это осознание собственных эмоций. Никто и никогда не помогал нам развивать эту способность. С детства нас учили скрывать, подавлять, контролировать свои эмоции («веди себя прилично», «мальчики не плачут», «хорошие девочки не должны ругаться» и т. д.). Однако все подавленные эмоции накапливаются и влияют на организм, приводя к психосоматическим последствиям. К осознанию эмоций относится и понимание их источников, так называемых «эмоциональных триггеров» (*trigger* — в переводе с английского означает «спусковой крючок»).

Следующий необходимый навык — управление эмоциями. Для начала — своими. Управление — в отличие от контроля и подавления, которые «загоняют» эмоции внутрь, где они и накапливаются, — позволяет «выпустить» эмоции наружу. Техники, используемые для этого, — различны. Многие упражнения основаны на тренировке дыхания и направлены на изменение своего физического состояния. Порой важно проанализировать собственные мысли,

которые часто бывают причинами эмоций. Немало техник (упражнений) описано в книгах по стресс-менеджменту, а тренинги позволяют овладеть этими техниками путем практики.

Навык управления эмоциями других (именно этого зачастую хотят руководители, желающие повысить уровень своего *эмоционального интеллекта*) начинается с умения подбирать соответствующие (правильные) слова и говорить соответствующим тоном, вызывающим эмоциональный резонанс. Также развитие эмоциональной компетентности влечет за собой расширение поведенческого репертуара лидера. И сотрудники будут готовы работать днем и ночью — с максимальной самоотдачей.

Можно ли утверждать, что информационный тип человека обеспечивает предрасположенностью к высокому (или, наоборот, низкому) **EQ**? Можно ли предполагать, что «этики» обладают более высоким эмоциональным интеллектом, чем «логики»? Мне кажется, что информационный тип в этом плане не дает преимуществ ни тем, ни другим. Если рассмотреть модель «А» любого «логического» типа, то мы ясно увидим, что «этические» аспекты («этика эмоций» **■** и «этика отношений» **□**) обрабатываются либо 3-й функцией информационного метаболизма («ролевая функция») либо 6-й функцией информационного метаболизма («активная функция»). То есть потенциально любой «логик» может овладеть эмоциональной компетентностью и повысить свой **EQ**.

Есть два основных пути развития *эмоционального интеллекта*. Первый — это тренинги и коучинг. Тренинг — даёт практические навыки. Коучинг — способствует пониманию и осмыслению человеком своих огромных возможностей (которые он, будучи достаточно мотивированным, может успешно реализовать в своей сфере деятельности). Важно понимать, что понадобятся сильное желание развиваться в этом направлении, внутренняя готовность работать над собой и довольно длительное время (по мнению Д. Гоулмана и Р. Бар-Она — не менее шести месяцев).

Другой путь — развивать *эмоциональный интеллект* самостоятельно, используя сведения, приведенные в таблице (см. выше) как ориентиры и критерии своего мастерства. Здесь требуются ещё более сильная мотивация и дисциплина, т. к. отсутствуют внешние подкрепляющие факторы, которые есть в групповом тренинге. Однако для независимых, самостоятельных и творчески мыслящих личностей, которые предпочитают управлять своим временем без вмешательства извне, именно этот путь окажется более предпочтительным.

Л и т е р а т у р а :

1. Ильин Е. И. Эмоции и чувства. — СПб.: Питер, 2001.
2. Психология: Учебник / Под ред. А. А. Крылова. — 2-е изд., перераб и доп. — М.: Изд-во Проспект, 2004.
3. Стейн С. Дж., Бук Г. И. Преимущества EQ: Эмоциональный интеллект и ваш успех. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2007.

Об авторе:

ШЛАЙНА Вероника Михайловна — старший преподаватель кафедры социальной психологии и психологии управления Днепропетровского национального университета, доктор философии в области соционики. Участник конференций по соционике и автор публикаций в журналах «Соционика, ментология и психология личности», «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология».