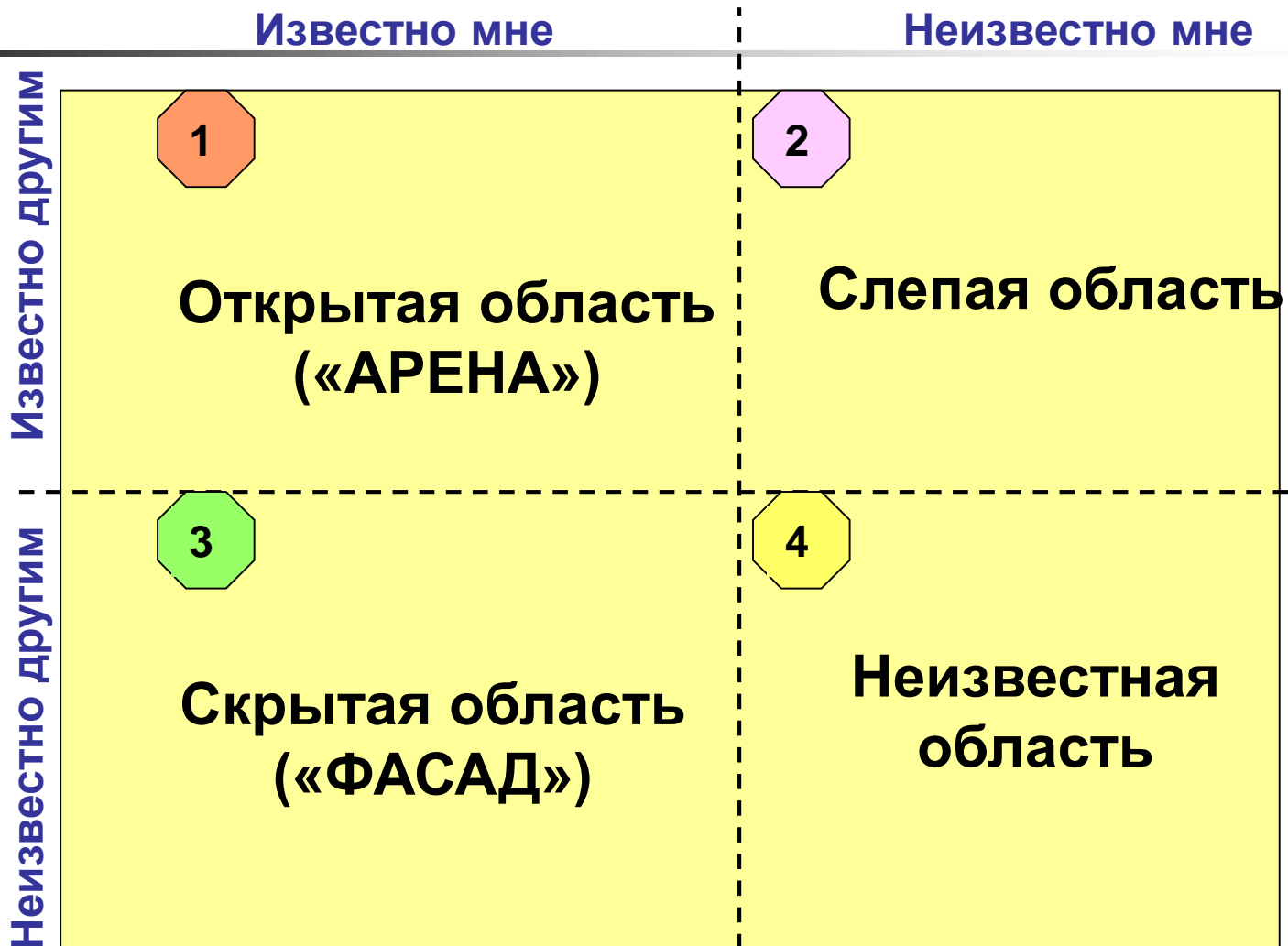


Современный менеджмент как универсальное средство личностного и профессионального развития

к.э.н., доцент Скосарев С.А.
Кафедра социологии и менеджмента
общественных процессов ВШССН

Окно Джохари

(Джозеф Лафт и Харри Ингхэм)



Эмоциональный интеллект – требование к менеджерам XXI века



«Самый непреодолимый барьер в природе – это барьер между мыслями одного и другого человека»

Вильям Джеймс, классик
американской психологии,
философ-прагматик



Эмоциональный интеллект на работе

- Эмоциональный интеллект не подразумевает «скромность» и «тактичность». В стратегические моменты, возможно, потребуется быть не любезным а, напротив, прямо обрушить на кого-то нелицеприятную, но логически вытекающую правду, которой они избегали



Истоки ЭИ

- Уровень ЭИ не задается генетически и способен развиваться, причем не только в раннем детстве, в отличие от IQ, который лишь немного изменяется после выхода из подросткового возраста. ЭИ совершенствуется по мере того, как мы проживаем нашу жизнь и учимся на собственном опыте



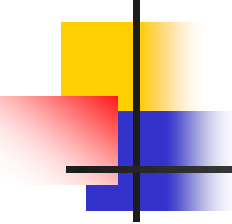
Результаты исследования (США)

- Четыре из пяти компаний стараются активизировать ЭИ своих работников посредством обучения и развития, когда оценивают выполнение работы и при найме на работу
- Именно ЭИ отдельных людей и организаций является недостающим ингредиентом в рецепте конкурентоспособности
- Благодаря IQ вы устраиваетесь на работу, а благодаря EQ (ЭИ) – делаете карьеру

Опыт последних лет (США)



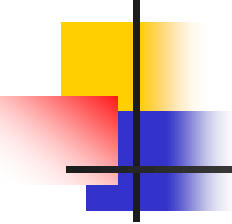
- В 1970-е и 80-е гг. решающими были способность подбирать команду и приспосабливаться к переменам
- В последние годы – выступать в роли катализатора и использовать непохожесть (diversity) как средство для достижения цели
- Процветание не гарантирует рабочих мест; увольнения продолжаются даже в разгар экономического бума (Пол Кругман, МТИ)



Тенденция в экономически развитых странах

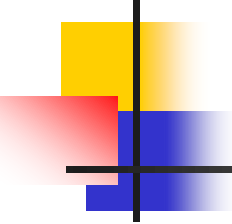
- Люди начинают понимать, что для достижения успеха требуется нечто большее, чем интеллект и превосходное знание техники
- Для простого выживания требуются внутренние качества – способность быстро восстанавливать физические и душевные силы, инициативность, оптимизм, адаптивность

исследование Томаса Айхенбаха (ун-т штата Вермонт)



- Все больший дефицит эмоционального интеллекта рабочих и служащих
- Большинству детей, принявших участие в исследовании в конце 80-х, в 2000 г., исполнилось 20 лет
- Сегодня ряды рабочей силы пополняют представители поколения, практически лишенные

Чего хотят работодатели?



- Все больше работодателей жалуются на отсутствие навыков общения у новых работников
- «Слишком многие молодые люди на дух не выносят критику – они занимают оборонительную или враждебную позицию, когда им объясняют, как они себя ведут. Они реагируют на замечания так, будто это личный выпад»
(руководитель крупной сети ресторанов)



Список требований работодателей (США)

- Умение слушать и устное общение
- Приспособляемость и творческая реакция на препятствия и неудачи
- Умение справляться с работой, уверенность, мотивация к достижению целей, потребность делать карьеру и гордиться достижениями
- Межличностное взаимодействие, устранение разногласий путем переговоров
- Стремление внести свой вклад, потенциал лидера

Требования Гарвардской школы бизнеса к поступающим и российская действительность



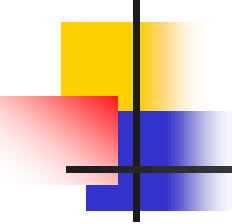
- Эмпатия, видение перспективы, контактность, психологическая совместимость
- Социолог Даниил Дондурей: более 60 % молодых людей до 35 лет считают, что их благополучие не зависит от личных усилий, трудолюбия, от одаренности и личной ответственности (Новая газета от 09.11.2011)



Требования Германа Грефа к сотрудникам Сбербанка

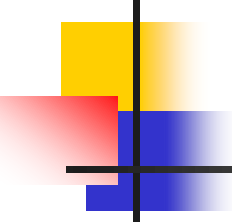
- «Главное – это работа с ментальностью персонала.
- - А что Вам в ней не нравится?
- - Недостаточная требовательность к себе и саморазвитию...Нужно видеть себя центром ответственности за свою жизнь, за свои успехи
- ...Трус всегда может стать храбрым, если захочет» (Ведомости, 11.11.2011 г.)

Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность



- «Люди, связанные с IT, славятся высоким уровнем технического мастерства, но при этом не слишком ладят с людьми. У них наблюдается недостаток определенных навыков и умений вроде эмпатии и социальных способностей. ...неумение быть в хороших отношениях с людьми из других отделений своих компаний».
Дэниэл Гоулман, «ЭИ на работе», М.:Изд-во АСТ, 2010, с.69

Что такое выученная беспомощность (Стивен Роуден)



- «Чем они умнее, тем зачастую менее компетентны в эмоциональном плане и в обращении с людьми. Словно «мышца» IQ окрепла за счет «мышц» личной и социальной компетентности.
- «Специалист подобен флюсу: полнота его односторонняя» (Козьма Прутков). Впрочем, «профессиональный кретинизм» присущ представителям всех профессий



Самосознание как фундамент для трех эмоциональных компетенций

- Эмоциональное осознание: сознание того, насколько наши эмоции влияют на работу, способность использовать свои оценки при принятии решений
- Точная самооценка: объективное понимание своих сильных сторон и ограничений; в чем нужно совершенствоваться, способность учиться на опыте
- Уверенность в себе



Две стратегии улучшения контактов

- Самораскрытие (самовыражение)
- Обратная связь

В зависимости от использования этих стратегий различают 4 стиля управления: А, В, С, D.



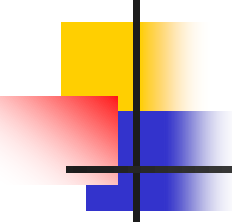
Определение компетенции

- Компетенция – знания, умения и навыки, проявляемые сотрудником на постоянном уровне и служащие для достижения стратегических целей организации
- Термин создан Р.Бояцисом в 1982 г.



Бернард Шоу:

- ...самая большая проблема в общении заключается в том, что мы наивно полагаем, что оно состоялось.
- Герман Мелвилль: «Давайте говорить, пусть даже мы проявим все свои недостатки и слабости – это свидетельств нашей силы. Давайте не бояться быть слабыми и, признав это, покончим с этим».
- Мэри Паркетт Фоллет: «Наши «оппоненты» - это наши создатели, поскольку они могут дать нам то, чего у нас нет. Основой любой совместной деятельности является интегрированное многообразие...»



Три группы навыков современного руководителя

- Технические навыки
- Концептуальные навыки
- Навыки межличностного общения (сюда входят эмоциональный интеллект и коммуникативные навыки). По данным Фонда Карнеги, 85 % неудач менеджеров – следствие недостатков третьей группы)



Эмоциональный интеллект

- Самосознание
- Самоконтроль
- Самомотивация
- Эмпатия (сопереживание)
- Умение выстраивать и поддерживать социальные связи



Коммуникативные навыки

- Самоанализ (понимание себя)
- Понимание других (типологии личности)
- Навыки активного слушания
- Прогнозирование ситуации
- Эмоциональное лидерство (к лидеру приходят за энергией!)



Самосознание как фундамент для трех эмоциональных компетенций

- Эмоциональное осознание: сознание того, насколько наши эмоции влияют на работу, способность использовать свои оценки при принятии решений
- Точная самооценка: объективное понимание своих сильных сторон и ограничений; в чем нужно совершенствоваться, способность учиться на опыте
- Уверенность в себе



Эмоциональное самосознание

- Знание, какие эмоции испытываешь и почему
- Представлять себе связи между тем, что чувствуешь, думаешь, делаешь, и говоришь
- Пользоваться осознанием своих ценностей и целей



Точная самооценка

- Знать свои сильные и слабые стороны
- Размышлять и учиться на опыте
- Доступность для обратной связи, постоянному усвоению новых знаний и саморазвитию
- Способность к самоиронии и умение видеть себя в истинном свете



Уверенность в себе

- Способность высказывать непопулярные решения, идти на риск ради убеждений
- Способность принимать разумные решения, несмотря на сомнения и оказываемое давление



Самоэффективность (Альберт Бандура)

- Те, в ком есть самоэффективность, охотно принимают вызов; те, кто не верит в собственные силы, даже не пытаются испытать себя
- Уверенность в себе пробуждает желание достигнуть чего-либо, неуверенность гасит его



Самоконтроль

- Умение справляться с импульсивностью и неконтролируемыми эмоциями
- Спокойствие, решительность и присутствие духа в трудные моменты
- Ясное мышление и собранность в затруднительных обстоятельствах



Точная самооценка

- Знать свои сильные и слабые стороны
- Размышлять и учиться на опыте
- Доступность для обратной связи, постоянному усвоению новых знаний и саморазвитию
- Способность к самоиронии и умение видеть себя в истинном свете



Уверенность в себе

- Способность высказывать непопулярные решения, идти на риск ради убеждений
- Способность принимать разумные решения, несмотря на сомнения и оказываемое давление



Самоэффективность (Альберт Бандура)

- Те, в ком есть самоэффективность, охотно принимают вызов; те, кто не верит в собственные силы, даже не пытаются испытать себя
- Уверенность в себе пробуждает желание достигнуть чего-либо, неуверенность гасит его



Самоконтроль

- Умение справляться с импульсивностью и неконтролируемыми эмоциями
- Спокойствие, решительность и присутствие духа в трудные моменты
- Ясное мышление и собранность в затруднительных обстоятельствах



Технология «ПАУК» (активное слушание)

- Поддержка (несловесная и словесная (ага; угу; эхо-реакция, т.е. повторение слов собеседника)
- Активация – уточняющие вопросы (что, где, когда) и просьбы о более развернутом изложении
- Уяснение – парафраз(повторение своими словами) и смысловое «ЭХО»
- Комментирование – уточнение своей позиции по поводу выслушанного