

ЭМОЦИИ НА РАБОТЕ

Внимание к эмоциональному состоянию сотрудников становится неотъемлемой частью корпоративной культуры современных компаний.

Что такое эмоции? Какую роль они играют в профессиональной и личной жизни каждого из нас? И почему крупнейшие российские и зарубежные компании запускают корпоративные программы, развивающие эмоциональный интеллект у разных категорий сотрудников? Разобраться в этих вопросах журналу «HR-партнер» помогли эксперты компании «Тренинг Бутик».

Человек – существо сложное

Об эмоциональном интеллекте в менеджменте серьезно заговорили сравнительно недавно. Широкую известность термин приобрел в середине 1990-х после выхода одноименной книги психолога Дэниела Гоулмана. Обобщая научные исследования в области нейробиологии и психологии, автор убедительно показал, что ментальная и социальная жизнь человека не может быть сведена только к рациональному уму. На взаимоотношения с людьми, принятие решений и даже определение жизненных приоритетов сильнейшее влияние оказывает эмоциональная составляющая.

Дэниел Гоулман:
У нас два ума: один думает, другой чувствует. Взаимодействие этих двух коренным образом отличающихся процессов и составляет нашу ментальную жизнь.

В 2002 году Нобелевскую премию по экономике получили психологи **Даниэль Канеман** и **Амос Тверски**, которые доказали, что эмоциональная составляющая при принятии решений имеет огромное значение. Как показали исследования, в ситуации неопределенности люди не могут рационально оценить ни величины ожидаемых выгод или потерь, ни их вероятность.

Эмоциональный интеллект (EQ)

Сегодня под эмоциональным интеллектом понимают умение человека распознавать свои эмоции, управлять своими реакциями и поведением, понимать свои потребности и мотивацию, а также чувствовать настроение, интонации и намерения других людей и влиять на них. Именно эти способности позволяют нам поддерживать и развивать деловые и профессиональные связи, приобретать влияние в коллективе, достигать целей, а также заводить долгосрочные отношения в личной жизни, дружить и создавать семью.

Высокие умственные способности (IQ) дают возможность человеку получить долгожданную работу или должность, но только от степени развития эмоционального интеллекта (EQ) зависит, как он справляется со стрессом, приспосабливается к рабочей ситуации, понимает настроение и намерения коллег, выстраивает с ними отношения, мотивирует подчиненных.

По мнению Дэниела Гоулмана, эмоциональный интеллект обеспечивает до 90% жизненной успешности человека.

Исторический контекст

Интерес в менеджменте к эмоциональному интеллекту был подготовлен развитием гуманитарной и академической мысли на протяжении всего XX столетия.

Психоанализ, социальная психология, нейрофизиология – развитие этих дисциплин позволило анализировать внутренний мир человека во всей его сложности, а художественная литература (от Толстого до Джойса) дала новый язык, который позволил увидеть мельчайшие душевные движения. И когда на исходе XX столетия корпоративный мир обнаружил, что он не видит «человеческого» измерения организации и плохо управляет мотивацией работников, весь этот академический инструментарий был востребован и адаптирован под потребности менеджмента.



Ирина Шиянова, тренер, консультант по развитию корпоративной культуры:
Менеджменту потребовались новые способы работы по повышению эффективности сотрудников. Методы предыдущего поколения (приказ, директивное управление, наказание, жесткий контроль и прочие) теряли свою силу. Нужен был новый взгляд на компанию не только через призму целей, результатов и экономических показателей, но и через призму интересов самого человека; через те чувства и настроения, которые люди переживают на работе. Это дает возможность мотивировать работника более глубоко и более подлинно.

Эмоциональный интеллект в России

Различные практики, связанные с развитием эмоционального интеллекта, начали приживаться в российских компаниях с конца 1990-х. В первую очередь это было связано с тем, что человеческие отношения всегда являлись важной частью отечественной культуры. Кроме того, в это время в России активно формировалась рыночная среда, складывалась новая для страны предпринимательская культура, в которой именно умению договариваться, личным и

зачастую неформальным связям отводилась решающая роль. С другой стороны, российские компании активно внедряли практики регулярного менеджмента, что требовало постоянного развития лидерских качеств и управленческих компетенций у руководителей.



Мария Королькова, коуч, тренер:
К концу 1990-х российские компании уже многое попробовали в менеджменте в поисках более эффективного руководства. У них что-то получалось, что-то нет. Теория эмоционального интеллекта подсказывала, что повысить эффективность работы организации можно через систему управления, то есть через влияние напрямую на людей и их взаимоотношения. Теория эмоционального интеллекта имеет практическое управленческое измерение. Как только появляется задача мотивации, целеполагания, делегирования и в целом коммуникаций, встает вопрос, как эту коммуникацию сделать более эффективной с коллегами, подчиненными, вышестоящим руководителем, клиентом или партнером и как дальше продвигаться в этой коммуникации, чтобы сил тратилось меньше, а результатов было больше.

Лидеры умеют управлять эмоциональным состоянием работников

Как показывают многочисленные исследования, руководители с высоким уровнем развития эмоционального интеллекта добиваются лучших результатов, чем их коллеги, предпочитающие директивный стиль управления и относящиеся к подчиненным как к «винтикам» или «боевым единицам». По данным McKinsey & Company, когда работники правильно мотивированы, они на 32% больше ориентированы на результат, на 46% больше удовлетворены

своей работой и на 16% лучше выполняют свои обязанности.

Мировая управленческая практика свидетельствует, что сегодня руководители в целом плохо умеют мотивировать своих подчиненных. Согласно опросам, 70% руководителей считают, что хорошо справляются с этой обязанностью, однако если опросить их подчиненных, то окажется, что 65% работников отказались бы от прибавки к зарплате, лишь бы увидеть, как их руководителя увольт. А исследование вовлеченности, проведенное институтом Гэллапа в 2016 году, обнаружило, что 82% работников считают, что их руководители не способны вдохновлять.

У нас в стране ситуация не лучше. Ассоциация менеджеров России и портал HeadHunter выяснили, что только 6% работодателей беспокоятся об эмоциональном состоянии своих сотрудников и предпринимают профилактические меры, которые помогают персоналу справиться с плохим настроением. 64% российских руководителей решают проблему профессионального выгорания сотрудников, ограничиваясь лишь предложением взять несколько дней отпуска за свой счет. А в 30% случаев работникам просто советуют оставить свои психологические проблемы дома: работа не должна страдать из-за чьих-то эмоциональных перегрузок. Более того, снижение работоспособности на фоне

депрессии лишь подстегивает гнев начальства, выяснили эксперты.

Руководители забывают, что их подчиненные – это прежде всего живые люди, со своими радостями и заботами. Каждый человек руководствуется в жизни фундаментальными потребностями: он хочет иметь цель, ощущать себя счастливым, иметь чувство общности с другими людьми, а также вносить свой положительный вклад в жизнь общества. Руководители, которые действительно осознают эти потребности и руководят так, чтобы запустить эти внутренние мотивации, обладают ключевой способностью – вызывать сильную преданность, вовлеченность и результативность.

Продуктивность работы команды зависит от эмоционального фона в коллективе

В 2015 году Google опубликовал исследование, результаты которого показали, что продуктивность командной работы зависит не столько от состава команды, сколько от эмоций участников проекта и качества коммуникации между ними.



Александр Сташенко, тренер, коуч:
Это исследование вызвало большой резонанс, поскольку на первое место

вышло понятие психологической безопасности (по сути, эмоциональной защищенности и свободы) как ключевого фактора, который влияет на успех совместной работы. Зачастую люди просто не хотят высказывать свои идеи, задавать вопросы или брать на себя ответственность – именно потому, что атмосфера в команде к этому не располагает. Они боятся, что не встретят ни понимания, ни поддержки, более того, их обвинят в некомпетентности, поэтому заранее уходят в самозащиту, которая очень вредит эффективности совместной работы.

КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА

Эмоции в центре внимания

Над развитием эмоциональной компетентности работают как крупные компании, так и компании малого и среднего бизнеса. Для небольших компаний эта задача выглядит на порядок легче, ведь здесь все сотрудники, что называется, на виду, так что развитие эмоционального интеллекта идет в «ручном режиме». А для гигантов работа с эмоциональным интеллектом – это всегда серьезный вызов. Большие организации вынуждены выстраивать системную работу, чтобы охватить персонал компании, штат которой измеряется десятками и сотнями тысяч людей.

Сегодня об эмоциональном здоровье и стрессоустойчивости персонала на системном уровне заботятся многие крупные российские компании, в их числе Сбербанк, холдинг «РЖД», «Норильский никель», КамАЗ, «Сибур», Новокузнецкий металлургический комбинат, Магнитогорский металлургический комбинат. Подходы у этих компаний разные. Одни начинают работу с верхних уровней управления, развивая в

первую очередь топ-менеджмент – это задает определенные стандарты поведения для руководителей и меняет корпоративную культуру. Другие сфокусированы на руководителях среднего уровня, чтобы дать им дополнительные инструменты управления командой. Третьи обращаются ко всем сотрудникам, чтобы работник на любом уровне организации мог развиваться сам, умел контролировать свои эмоции и противостоять стрессу.

Как показывает практика, российские компании используют богатый арсенал инструментов для развития эмоциональной компетентности. Это могут быть групповые и индивидуальные программы с участием коучей, направленные на развитие эмоционального интеллекта в целом или прокачку западающих корпоративных компетенций руководителей, а могут быть и локальные программы, сфокусированные, например, на управлении стрессоустойчивостью, борьбе с выгоранием, развитии эффективного стиля руководства или навыков деловой коммуникации. Речь идет не только об освоении

работниками определенных практик, помогающих справиться со стрессом, но и изменении условий труда в компании для ряда должностей (например, введение удаленной работы или свободного графика).



Люся Карклз, управляющий компанией «Тренинг-Бутик», коуч:
Компания, которая является лидером

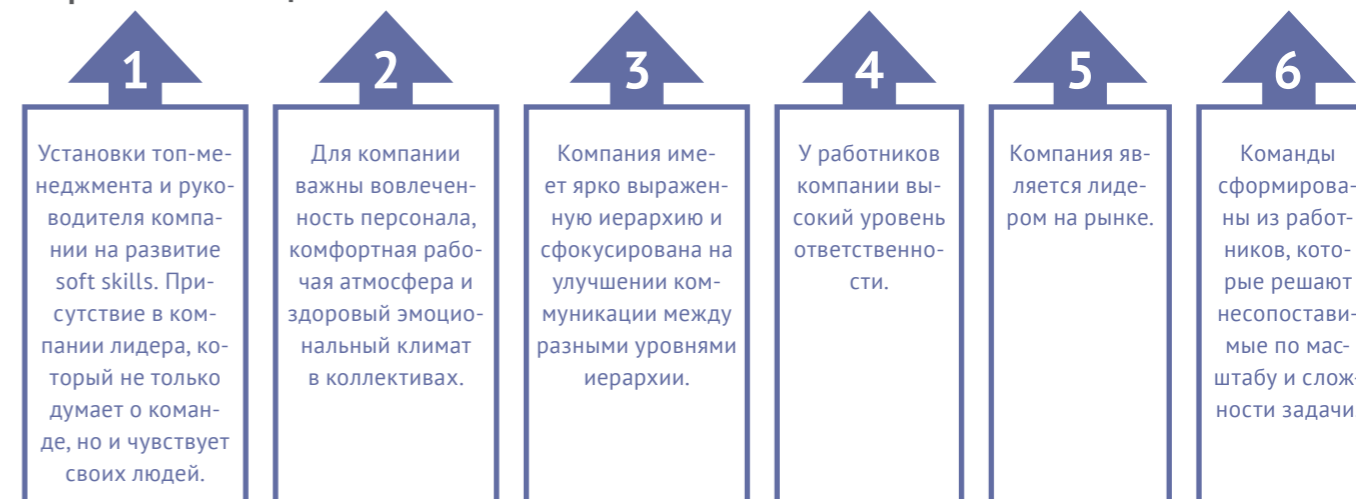
на рынке, находится в постоянной трансформации. Ей нужно все время создавать что-то новое или улучшать свои продукты и сервисы, чтобы идти впереди конкурентов. Это значит, что в одном пространстве работают разные люди, они решают совершенно разные задачи: и простые, и очень сложные. Кто-то занят поиском локальных решений, а для кого-то важно стратегическое видение. Все это порождает сложность в коммуникации. И работникам нужно уметь управлять собой, чтобы быстро перестраиваться с одного ритма на другой, взаимодействуя с коллегами.

Что делает команду успешной?



Источник: «Факторы, влияющие на эффективность работы команды», Google, 2015.

Предпосылки для развития корпоративных программ по развитию эмоционального интеллекта



/// **Ирина Шиянова, консультант** по развитию корпоративной культуры: Сначала термин «эмоциональный интеллект» и круг понятий, с ним связанных, должны войти в корпоративный язык. Это первый шаг на пути изменения корпоративной культуры и поведения людей. Сначала – «что», потом – «как». Сначала компании включают в свой словарь и кругозор такие понятия, как «эмпатия», «стрессоустойчивость», «управление эмоциями», «социальная восприимчивость». Затем задаются вопросом: а как обстоят с этим дела у нас?

Проводят диагностику, делают локальные срезы, формируют представление о том, как обстоят дела с эмоциональным интеллектом в компании. И лишь после этого начинают внедрять конкретные практики и методы работы. Такова общая логика.

Сбербанк

В крупнейшем банке страны эмоциональный интеллект считают одним из ключевых навыков в современном

стремительно изменяющемся мире, который необходим каждому человеку для успеха. «Эмоциональный интеллект составляет основу компетенции «Управление собой» в новой модели компетенций Сбербанка», – отмечает заместитель председателя правления Сбербанка Юлия Чупина.


Эмоциональный интеллект особенно важен для руководителей ввиду их огромного влияния на атмосферу в своих командах. Навыки осознанности и саморегуляции, входящие в эмоциональный интеллект, помогают

отслеживать и понимать собственные реакции на происходящие события и быстро к ним адаптироваться, что необходимо для постоянного саморазвития и управления уровнем стресса и энергии, ведь, по данным корпоративных опросов, более половины сотрудников Сбербанка регулярно перерабатывают, а более 1/3 отмечают нехватку энергии в течение рабочего дня, особенно это характерно для руководителей.

Две других составляющих эмоционального интеллекта – эмпатия и навыки отношений – критически важны для обслуживания клиентов и создания

удобных сервисов (а значит, напрямую влияют на выполнение стратегии компании) и эффективного сотрудничества и взаимодействия в команде.

В Сбербанке создана система обучения навыкам эмоционального интеллекта и эмпатии для разных уровней и категорий руководителей, в зависимости от задач, которые перед ними стоят. Недавно банк запустил программу по эмоциональному интеллекту для специалистов. С 2015 года около 15 тыс. руководителей прошли соответствующие программы, прежде всего силами внутренних тренеров. Для всех сотрудников доступны материалы

по самостоятельному развитию навыков эмоционального интеллекта, в том числе образовательный фильм на Сбербанк TV, в котором физиологи и нейробиологи объясняют, как работает эмоциональный интеллект, как устроена наша нервная система, книги по теме саморазвития и управления собой в Библиотеке Сбербанка и Виртуальной школе, а также периодические мастер-классы, которые проводят внутренние тренеры. Кроме того, банк обучает партнеров и клиентов, студентов российских вузов, так как это важно и для развития бизнеса, и вносит вклад в развитие общества. 

Управлять собой

Федеральная пассажирская компания помогает своим сотрудникам справиться со стрессом и профессиональным выгоранием. О проекте «Управление здоровьем» рассказывает заместитель генерального директора АО «ФПК» Людмила Паристая.

Известно, что наиболее подвержены влиянию стресса те работники, чья профессиональная деятельность тесно связана со взаимодействием с людьми. В нашей компании более 60% персонала – это работники первой линии. Готовность в любую минуту оказать помощь клиентам, а порой и эмоционально-сложные ситуации взаимодействия – все это неотъемлемая часть их работы. Именно поэтому эффективность их работы в значительной степени зависит не только от способности понимать эмоции клиентов, но и от умения управлять собственным состоянием.

Длительное воздействие профессионального стресса негативно влияет и на производительность труда сотрудников, и на эффективность работы компании в целом. Для нас это неоспоримый факт, подтверж-

денный результатами исследования по оценке психоэмоционального состояния персонала первой линии. Мы выстроили систему поддержки работников, и на протяжении последних пяти лет в компании ведется работа по профилактике профессионального выгорания. Особое внимание уделяется сотрудникам со стажем работы более трех лет. Психологи АО «ФПК» регулярно отслеживают эмоциональное состояние работника, анализируют динамику уровня его работоспособности и сфокусированы на ее восстановлении: человек не только получает знания о стрессе и его влиянии на здоровье, но и отрабатывает навыки и приемы саморегуляции.

Чтобы помочь работникам справиться со стрессом, мы запустили проект «Управление здоровьем». Сегодня в семи филиалах АО «ФПК» работают комна-

ты психологической разгрузки, оснащенные специализированным оборудованием, где психологи диагностируют и корректируют психоэмоциональное состояние сотрудника, помогая успокоиться и расслабиться. У каждого из нас свой эмоциональный ресурс, и в зависимости от этого индивидуально подбирается программа посещения: это может быть один-два сеанса или полный курс восстановительных процедур, состоящий из пяти сеансов. Учитывая, что нахождение в коррекционных мероприятиях требуется не более 20 минут, например, проводники могут посещать комнаты разгрузки и перед заступлением в рейс, и по завершении поездки. Ежегодно данной услугой пользуются более 3 тыс. человек, и мы отмечаем рост ее востребованности. До конца 2019 года возможность посещать комнаты психологической разгрузки появится у работников еще восьми структурных подразделений компании. Этот проект позитивно влияет на показатели удовлетворенности персонала и усиливает имидж компании как заботливого работодателя.

Мои правила

Андрей Шаронов,
президент Московской школы
управления СКОЛКОВО



Работа руководителя – это очень много общения и обмена эмоциями. От них достаточно легко устать, если не перевести этот поток в конструктивное русло.

У меня два правила коммуникации, я сформулировал их несколько лет назад. Меня очень часто просят о встречах – это могут быть десятки запросов в месяц. Я прошу предварительно прислать мне по почте суть вопроса и описание проекта – это мое первое правило. В 70% случаях оказывается, что решение вопроса даже не требует личной встречи или же не имеет никакого отношения к моей деятельности. И если я все же принимаю решение потратить время на этого человека, тогда стараюсь включиться в разговор, не отвлекаясь на телефон, звонки и почту.

Второе правило касается общения. Это набор самоограничений: осаживать себя, не перебивать, не

иметь права начинать встречу с высказывания собственного мнения, чтобы не подавлять собеседника, внутренне не критиковать и не судить в моменте разговора.

Что касается источников, которые помогают мне вернуть или сохранить силы и энергию, побороть эмоциональное напряжение – это спорт (бег в моем случае), а также ряд практик, которыми я стал заниматься после образовательной программы по лидерству.

Например, это возможность провести в конце каждого дня хотя бы пять – десять минут в тишине, чтобы разобрать итоги дня и понять, что я сделал или не сделал важного.

Еще один сильный источник энергии для меня – это понимание, кому я могу быть благодарен. Перед сном я стараюсь думать, кому я хочу сказать спасибо как за хорошие поступки, так и за те, которые стали для меня хорошими уроками.

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

Минимум личных встреч

Самоограничения
в коммуникации

Физическая активность

Анализ итогов дня

Благодарность