**Лекція 21. Тренування емоційної компетентності інтелекту**

Деніел Ґолман довів, що в розвитку гармонійної особистості «емоційна компетентність» відіграє важливішу роль, ніж «академіч­на». Він стверджував, що так зване тільки на 20% впливає на життєвий успіх, а 80% припадає на інші чинники. До «академічної компетентності» входить коефіцієнт розумового розвитку та спеціальні знання.

Емоційна компетенція є набутою здатністю, в основі якої є емоційний інтелект.

Емоційний інтелект визначає, наскільки працівники, менеджери здатні засвоїти практичні навики, які грунтуються на п’яти складових:

1. самоусвідомленні;
2. мотивації;
3. саморегуляції;
4. емпатії - уміння «прочитувати» відчуття інших людей;
5. мистецтві підтримувати відносини, соціальні навики.

Емоційна компетентність засвідчує, наскільки повно особа

перетворила цей потенціал у здібності, потрібні на робочому місці. Наприклад, уміння добре обслуговувати клієнтів є емоційною компетенцією, яка грунтується на емпатії. Аналогічно надійність - це компетенція, в основу якої покладено саморегулювання або уміння повністю справлятися зі своїми емоціями та речами, які спонукають до дій.

Емоційні компетенції об’єднуються в групи. Основу кожної з них становить загальна головна функціональна можливість емоційного інтелекту. Такий потенціал емоційного інтелекту має життєво важливе значення для людини, яка має намір належно засвоїти

компетенції, потрібні для досягнення успіху на робочому місці. Наприклад, у випадку недоліку соціальних навиків менеджер не зможе переконувати або надихати інших, очолювати команду або стимулювати зміни. Якщо ж у нього погано з самоусвідомленням, то він не побачить власних недоліків і не матиме належної впевненості в собі, яка народжується з переконаності про власні можливості.

Існує така структура емоційної компетентності.

1. Особиста компетентність визначає уміння справлятися з собою:
   1. Самоусвідомлення - знання своїх внутрішніх станів, переваг, інтуїтивних уявлень і можливостей.

* Емоційна обізнаність: усвідомлення своїх емоцій і їхніх наслідків.
* Самооцінка: знання своїх сильних сторін і можливостей.
* Упевненість в собі: тверде відчуття власної цінності та можливостей.
  1. Саморегуляція - вміння розпоряджатися своїми духовними ресурсами, справлятися зі своїми внутрішніми станами і мотиваторами:
* самоконтроль: заборона руйнівних емоцій і спонук;
* надійність і сумлінність: дотримання критеріїв чесності і високих моральних якостей;
* свідомість: готовність нести відповідальність за свою роботу;
* пристосовність: гнучкий підхід до змін;
* новаторство: спокійне ставлення до нової інформації, свіжих ідей і підходів до вирішення завдань.
  1. Мотивація - емоційні схильності, які спрямовують на досягнення цілей і полегшують цей процес:
* прагнення до досягнення мети: прагнення до вдосконалення або відповідності критеріям видатної майстерності;
* відданість: приєднання до цілей групи або організації;
* ініціативність: готовність діяти відповідно до можливостей;
* оптимізм: наполегливість у досягненні цілей, незважаючи на усі перешкоди та невдачі.

1. Соціальна компетентність - визначає, наскільки добре особистість уміє регулювати відносини:

2.1. Емпатія - усвідомлення відчуттів, потреб і турбот інших людей.

* розуміння інших: сприйняття відчуттів і поглядів інших людей, виявлення зацікавленості до їх справ;
* сприяння розвитку інших: розуміння потреб інших людей в розвитку і сприяння розкриттю їхніх здібностей;
* орієнтованість на обслуговування інших: уміння передбачати, розпізнавати та задовольняти запити клієнтів;
* використання несхожості як засіб для досягнення мети: створення та використання сприятливих можливостей завдяки різним працівникам;
* політична обізнаність: правильна інтерпретація емоційних потоків і силових взаємин у групі.

1. Соціальні навики - мистецтво викликати в інших бажану для себе реакцію:

* робота впливу: володіння ефективною тактикою переконання;
* комунікація: уміння слухати без упередження, вміння передавати переконливу інформацію;
* уміння залагоджувати конфлікти: ведення переговорів і усунення розбіжностей;
* лідерство: уміння надихати та вести за собою окремих людей, групи;
* «каталізатор» змін: уміння виступати ініціатором змін і управляти ними;
* створення зв’язків: налагодження та підтримування корисних взаємовідносин;
* співпраця і взаємодія: уміння працювати з іншими для досягнення загальних цілей;
* здатність працювати в команді: створення групової синергії для досягнення колективних цілей.

Структура емоційної компетентності виявляє взаємозв’язок між п’ятьма параметрами емоційного інтелекту і двадцятьма п’ятьма емоційними компетенціями. Ніхто не володіє всім цим досконало. На жаль, у кожного менеджера, працівника є лише певний профіль переваг і обмежень.

Для досягнення видатної майстерності достаньо, щоб особа володіла певним спектром цих компетенцій. Зазвичай людині потрібно мінімум шість таких компетенцій, щоб сильні сторони співвідносилися зі всіма п’ятьма ділянками емоційного інтелекту. Тобто, є багато шляхів для досягнення видатної майстерності.

Виділяють такі функціональні можливості емоційного інтелекту:

* незалежність: кожна можливість вносить свій особливий внесок до виконання роботи;
* взаємозалежність: кожен підпитується іншими за допомогою безлічі сильних взаємодій;
* ієрархічність: функціональні можливості емоційного інтелекту опираються один на одного. Самоусвідомлення потрібне для саморегуляції й емпатії, а саморегуляція та самоусвідомлення сприяють мотивації. Водночас усі вони вносять свій внесок до розвитку соціальних навиків;
* необхідність, але не достатність: наявність основної здатності емоційного інтелекту не гарантує, що працівники розвинуть або виявлять пов’язані з нею компетенції, наприклад, уміння співпрацювати або лідерство. Такі чинники, як ситуація в організації або зацікавленість працівника у своїй роботі, також визначатимуть, виявиться ця компетенція чи ні;
* загальність: увесь список застосовують до всіх професій. Проте різні професії все ж таки вносять відмінності до вимог - до певних компетенцій.

Згаданий перелік дає змогу провести інвентаризацію власних переваг, достоїнств і точно визначити компетенції, які хотілося б закріпити.

Варто виділити такі принципи тренінгу емоційного інтелекту.

1. Оцінювання завдання. Навчання має зосереджуватись на компетенціях, максимально потрібних для відмінного виконання завдання або ролі.
2. Оцінювання індивідуума. Треба оцінити профіль переваг і недоліків учасника тренінгу, щоб визначити, що саме потрібно поліпшити.
3. Обережне висловлювання оцінки. Зворотний зв’язок, який стосується сильних і слабких сторін учасників тренінгу, завжди має емоційний заряд.
4. Перевірка готовності. У працівників зазвичай різний рівень готовності.
5. Мотивування. Працівники навчаються до того ступеня, який продиктований їхньою мотивацією, наприклад, усвідомлюючи, що яка-небудь компетенція важлива для хорошого виконання

завдання, і перетворюючи цю компетенцію на особисту мету ради змін.

1. Намагатись, щоб зміни були самонаправленими. Коли учасники тренінгу вибирають навчальні програми, пристосовувавши їх до своїх потреб, обставин і мотивації, процес навчання стає ефективнішим.
2. Сфокусування працівників на чітких, досяжних цілях. Працівники повинні мати чітке уявлення про конкретну компетенцію та кроки, необхідні для її розвитку.
3. Недопускання повернення до старого. Звички змінюються малими темпами, тому рецидиви та випадкові помилки не обов’язково сигналізують про поразку.
4. Формування зворотного зв’язку. Постійний зворотний зв’язок підбадьорює працівників і сприяє безпосереднім змінам.
5. Заохочування до застосування засвоєного матеріалу на практиці. Щоб зміни були стійкими, потрібна безперервна практика на роботі та поза нею.
6. Організування підтримки. Працівники, які дотримуються таких самих поглядів прагнуть до аналогічних змін, здатні постійно надавати підтримку.
7. Забезпечування моделями поведінки. Успішна людина, яка має високий статус і є еталоном певної компетенції, може стати ідеалом, який надихає на зміни.
8. Створення творчої атмосфери. Зміни будуть суттєвішими, якщо їм сприяє ситуація в організації, де цінують компетенції і створюють сприятливі умови для експериментів.
9. Закріплювання змін. Працівники потребують визнання; їм треба відчувати, що їхні зусилля щодо змін приносять реальні результати.
10. Оцінювання. Треба ретельно вибирати методи оцінювання зусиль, що спрямовані на розвиток, щоб з’ясувати, чи приносять вони довгострокові результати.