

УДК 331.108

A.V. Erygina

### EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A SUCCESS FACTOR

The paper addresses the development of emotional intelligence and its impact on the employees' success. It links soft skills with emotional intelligence and contains the review of the theory of basic emotions proposed by Robert Plutchik, methods of its use and its relevance in HR management for managers and workforce. The paper describes the properties of emotions and emotional reasoning, role and importance of the employees' emotional competence, as well as ways to trigger necessary emotions in the audience. It analyses the development of emotional intelligence studies of foreign and national researchers and determines two emotion management approaches.

**Keywords:** emotions, basic emotions, emotion wheel, emotional competence, emotional reasoning, emotional intelligence, emotion management, soft skills.

А.В. Ерыгина<sup>1</sup>

### ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ

В статье рассматривается вопрос развития эмоционального интеллекта и его влияние на успешность сотрудников. Обозначена связь soft skills с эмоциональным интеллектом. Представлен анализ теории основных эмоций Р. Плутчика, способы её использования, а также актуальность применения в сфере управления персоналом, как для руководителей, так и для работников. Описаны свойства эмоций и эмоционального мышления, роль и важность эмоциональной компетентности у работников, а также способы того как вызывать необходимые эмоции у слушателей. Проанализировано развитие исследований эмоционального интеллекта зарубежными и отечественными учёными и определено два подхода к управлению эмоциями.

**Ключевые слова:** эмоции, базовые эмоции, колесо эмоций, эмоциональная компетентность, эмоциональное мышление, эмоциональный интеллект, управление эмоциями, soft skills.

DOI: 10.36807/2411-7269-2021-2-25-77-82

Основным ресурсом любой организации является персонал, который участвует в трудовом процессе и осуществляет деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю рабочих процессов. Поэтому работодатели определяют для себя образ работника, который необходим для осуществления основных целей организации, стиль его поведения и принятия решений в конкретных ситуациях. В наше время компании особенно ценят работников, у которых хорошо развиты soft skills (гибкие, мягкие, надпрофессиональные навыки), которые позволяют эффективно решать различные рабочие и жизненные задачи, а также успешно и комфортно работать с другими людьми. В свою очередь soft skills связаны с эмоциональным интеллектом, он позволяет мягко реагировать на внешние постоянно меняющиеся обстоятельства, понимать своё эмоциональное состояние и управлять им для достижения поставленных целей, а также распознавать и управлять эмоциями других.

Эмоция (от латинского *emoveo* – волную, потрясаю) – психический процесс, который отображает субъективно-оценочное отношение человека к существующим или возможным ситуациям. Именно эмоция является важной оценкой взаимодействия человека с окружающей средой [1].

Если представить себе продуктивных работников, занимающих руководящие должности на разных уровнях управления, то можно заметить одну общую черту, которая

<sup>1</sup> Ерыгина А.В., доцент кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Erygina A.V., Associate Professor of the Department of Personnel Management and Advertising, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: erygina\_a@mail.ru

проявляется у каждого по-разному. Чаще всего это люди, с которыми приятно общаться, они легко реагируют на изменения в работе, умеют менять свои эмоции и влиять на эмоции других людей. Всё это аспекты эмоционального мышления, которое представляет собой сложный способ мышления, основанный на чувствах. Впервые этот термин был использован Аароном Беком, американским психотерапевтом, в 1970-х гг. Согласно Беку, эмоциональные рассуждения, это ситуация, в которой человек решает, что его эмоциональная реакция соответствует реальности [2]. Проще говоря, в такой ситуации человек отрицает и игнорирует доказательства, считая, что "истина" исходит из его личных чувств, следовательно, эмоциональные рассуждения представляют реальность в негативном ключе.

Рассмотрим, что руководители подразумевают под эффективной работой сотрудников: принятие чётких и взвешенных решений; профессиональное общение и коммуникация с коллегами и клиентами; эффективное решение проблемных ситуаций; регулирование собственного эмоционального состояния. Иными словами, для успешной и эффективной работы, как руководителя, так и работника очень важна эмоциональная компетентность, т.е. умение чётко распознавать, выражать и управлять эмоциями [3].

Крайне тяжело самостоятельно представить классификацию эмоций, так как эмоции сложно отличить одну от другой, именно поэтому многие учёные и психологи не могли конкретно и точно разработать такую классификацию. Условно эмоции можно разделить на позитивные и негативные. К первым относятся счастье, радость, удовлетворение, а к негативным – гнев, злость, уныние и т.д. Американский психолог и учёный Роберт Плутчик в 1980 г. разработал концепцию визуализации эмоционального спектра, в которой представил восемь основных эмоций и происходящие от них другие эмоции и назвал её "Колесо эмоций" (Рис. 1) [4].

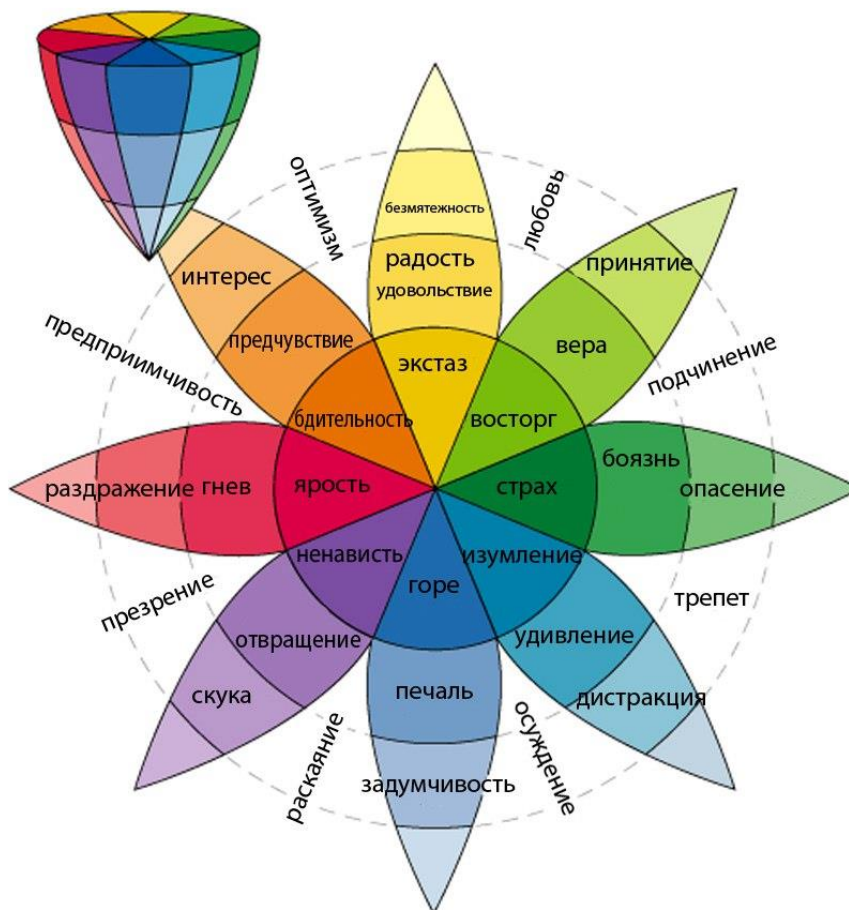


Рис. 1 – Колесо эмоций Роберта Плутчика [5]

Согласно этой концепции, основными эмоциями, которые можно объединить в четыре биполярные пары, являются: гнев – ужас; горе – восторг; изумление – настороженность; восхищение – отвращение [6]. В центре колеса располагаются сильные эмоции – аффекты, далее следуют базовые, а за ними, на внешнем круге, сложные. По мере отда-

ления от центра интенсивность и явность переживания уменьшается, а в нижней точке, где соединяются лепестки, полное спокойствие, так называемый эмоциональный ноль. По рисунку можно отметить, что количество эмоций, испытываемых человеком, огромное множество, и увидеть, как аффекты переходят в базовые эмоции, а те, в свою очередь, в сложные. Все эти эмоции экспрессивны, иными словами, человек выражает их словами, интонацией голоса, движениями тела и поведением. Эмоции помогают понять опасность или благоприятность ситуации, человек, который не умеет распознавать и контролировать свои эмоции, часто сталкивается с непониманием и конфликтами в общении [7].

Колесо эмоций Роберта Плутчика можно использовать при развитии эмоционального интеллекта для более детального понимания своих эмоций и переживаний других людей. Специалистом, занятым в сфере управления персоналом, данное колесо может быть использовано во многих направлениях работы, например, увеличить интерес в обучении сотрудников, поможет повысить мотивацию работников и получать от них обратную связь. Эта модель даёт возможность предвидеть действия сотрудников, а также результаты работы команд.

Одно из самых значимых переживаний, которое участвует в любой успешной деятельности – эмоция интереса. Все мотивирующие программы призваны пробудить этот интерес. А в соединении воедино с радостью и доверием он приносит работнику необходимую энергию, чтобы достигать большие цели и быть готовым к новым вызовам. Смещение эмоций интерес – доверие – радость приводит сотрудников к состоянию потока и творчества, когда неважно, сколько предстоит провести часов за работой, чтобы получить желаемый результат [8].

Обучение персонала может быть успешным в том случае, когда обучаемые с интересом воспринимают информацию и с лёгкостью запоминают её. Спикеру необходимо вызвать этот интерес, так как зачастую слушатели либо заняты своими мыслями, либо слушают информацию отвлечённо. Для этого будет уместным воздействовать на эмоциональную сферу аудитории с помощью колеса эмоций. Рассмотрим несколько способов того, как достичь необходимого внимания (Табл. 1).

Таблица 1 – Способы вовлечь в процесс обучения

Способ	Описание
Смещение эмоций	Чтобы вызвать у аудитории интерес к теме и любопытство, необходимо обратиться к колесу эмоций. Любопытство состоит из двух простых эмоций: доверие и удивление. Для этого можно создать интригу, задав несколько провокационных вопросов и атмосферу доверия, рассказав историю из личного опыта
Создание позитивной атмосферы	Не секрет, что сложная для восприятия информация лучше запоминается в позитивной и располагающей обстановке, для этого необходимо создать эмоцию радости и доверия. В этом помогут спокойные фоновые звуки музыки, оформление помещения в позитивных цветах и оттенках, также полезно выделить время для того, чтобы участники обучения пообщались и познакомились
Вызов чувства любопытства	Для этого нужно смещение удовлетворения и доверия, здесь поможет неожиданный вопрос, который заставит обучающихся задуматься, что, в свою очередь, запустит мыслительный процесс

Эмоции вполне могут напрямую влиять на самочувствие, внутреннее состояние, работоспособность и способность адекватно и беспристрастно принимать решения. Если сосредоточиться на чувствах и определить, что конкретно вы испытываете, то сможете трезво оценить ситуацию и принять верное решение. Именно поэтому важно уметь распознавать и контролировать свои эмоции. Есть несколько вопросов, которые помогут распознать эмоции: Что сейчас чувствую я и моё тело? Что я хочу сделать? Как называется то, что я сейчас ощущаю? Эмоции, как правило, управляют людьми и в повседневной жизни и на работе, а значит, всегда будут опережать осознанную мыслительную деятельность.

Важность эмоционального интеллекта стала актуальным вопросом не так давно, смысл этого понятия заключается в способности человека распознавать эмоции, мотивацию и желания других людей и себя самого.

Серьёзный анализ эмоционального интеллекта, как самостоятельного психологического конструкта начался в 1990 г., авторами данного понятия считают Джона Майер и Питера Сэловей [9]. В 1995 г. Дэниел Гоулман написал книгу об эмоциональном интеллекте, основанную на работе ранее упомянутых учёных. В ней он описал своими словами идею их теории, расширил её и попытался сделать понятной для обывателей [10]. Ещё одна концепция эмоционального интеллекта описана в исследованиях Рувена Бар-Она. В 1996 г. он разработал тест, который измеряет эмоциональный коэффициент. Его концепция состоит в том, что эмоциональный интеллект рассматривается как сумма разных качеств человека, которые помогают по жизни и оберегают от внешней среды. Труды Х. Вайсбаха и У. Дакса тоже посвящены теме эмоционального интеллекта, который они определяют, как совокупность разнообразных способностей, от которых зависит эмоциональная компетентность и возможность по-умному управлять и использовать свои эмоции. Такие способности учёные поделили на 5 основополагающих групп. Эти исследователи убеждены, что эмоциональный интеллект правильнее всего изучать во время партнёрских взаимоотношений нескольких людей друг с другом. Только тогда в полном объёме можно разглядеть и проанализировать компоненты, описанные ими в подгруппах. Человек, у которого эмоциональный интеллект находится на высоком уровне, ведёт себя очень тактично с партнёрами, проявляет уважение и имеет полный контроль над ситуацией [11].

Отечественные учёные, например, Д.В. Люсин, И.Н. Андреева, Д.В. Ушаков, Е.А. Сергиенко, О.В. Белоконов и некоторые другие также разрабатывали тему эмоционального интеллекта. В трудах И.Н. Андреева рассматривает факторы формирования и развития эмоционального интеллекта и делит их на две группы: биологические и социальные. Биологические способности определяются умением адаптироваться в различной ситуации, формировать и прорабатывать возникающие чувства. В социальном аспекте И.Н. Андреева отвела особое место компоненту синтония, что означает инстинктивное общение на эмоциональном уровне с любыми людьми. Психолог Д.В. Люсин вывел очень похожую с теорией Рувена Бар-Она концепцию. В 2004 г. он выделил как межличностный, так и внутриличностный эмоциональный интеллект [12]. Д.В. Люсин считал, что способность контролировать и понимать эмоции, безусловно, связана с общей направленностью индивида на эмоциональную сферу, склонностью анализировать психологические причины действий людей. Также немалую роль играют ценности, которые определяют эмоциональные человеческие переживания [13].

Основываясь на концепциях разных учёных, можно сказать, что эмоциональный интеллект – это свойство психики, формируемое в течение жизни, его неповторимые особенности и уровень их развития формируются под влиянием различных факторов (Табл. 2.) [14].

Таблица 2 – Факторы индивидуальности эмоционального интеллекта

Когнитивные способности	Представления об эмоциях	Особенности эмоциональности
Точность и скорость обработки информации об эмоциях	Эмоции как источник информации, который очень ценный и важный	Эмоциональная устойчивость, уравновешенность и чувствительность

В последнее время работодатели, при найме новых работников, на собеседованиях используют такие методы, как психологические тесты, стресс-интервью, которые подразумевают создание экстремальной ситуации для соискателя. Таким образом работодатель оценивает уровень эмоционального интеллекта. Особо высокие требования предъявляются к соискателям, претендующим на руководящую должность. Если руководитель имеет навык распознавать и направлять эмоции сотрудников в нужное русло, он сможет организовать продуктивную совместную работу [15]. А умение управлять и контролировать свои собственные эмоции приведёт к повышению продуктивности и эффективности. Если разобраться, то есть большая разница между работой в подавленном, вынужден-

ном состоянии и в воодушевленном. Чаще всего, человек понимает, что эмоциональный фон очень сильно влияет на продуктивную работу, но, как правило, человек не обращает на это должного внимания. Это особенно важно для работников творческих профессий. В целом управление эмоциями можно разделить на ситуативный и стратегический метод.

Ситуативный метод подразумевает мгновенную реакцию на возникшую ситуацию, чаще всего данный подход присущ людям, имеющим склонность к раздражительности и резкой смене настроения. Однако, ситуативный подход проще контролировать, для этого необходимо зафиксировать эмоцию, осознать и не поддаваться её влиянию. В данной ситуации, чтобы прийти в себя и успокоиться, отлично подойдут дыхательные или телесные упражнения. Это поможет успокоиться и переключить мысли. Ещё один способ контроля эмоций – привязать хорошее воспоминание к неприятной ситуации. Он заключается в том, чтобы заранее вспомнить приятное событие или воспоминание и в случае появления негативных эмоций вызывать его снова.

Стратегический метод, в отличие от ситуативного, не может быть использован без основательного подхода. В этом случае необходимо работать каждый день, а не только над отдельной ситуацией. Иными словами, необходимо разобраться, почему вы испытываете какие-либо эмоции, почему они появляются, и по какой причине вы заостряете внимание на каких-либо ситуациях. Возможно, вам понадобится помощь психолога или коуча. Иначе говоря, стратегический метод – это создание и внедрение особой техники осознанности, а не просто подавление и контроль эмоций. Здесь необходимо следить за собственным эмоциональным состоянием, останавливать внимание на переживании конкретных эмоций и понимать, что именно и почему вы чувствуете. И учитывая то, что умение истолковывать и осознавать свои эмоции – сложный и требующий усилий процесс, он позволит продуктивно и эффективно выполнять трудовые функции, а также станет ценным навыком в обычной жизни.

В качестве итога отметим, что компетентный сотрудник и руководитель обладают такими качествами как гибкость, открытость и готовность к компромиссу и обсуждениям. Некомпетентный работник, напротив, не способен управлять своими эмоциями и переносит их на других, не воспринимает конструктивную критику и, как правило, скован и замкнут [16]. Поэтому одной из основных задач руководителя является постановка таких целей и задач, которых работники будут достигать с интересом и вовлечённостью, для этого необходимо подобрать подходящую мотивацию для каждого сотрудника. Навык управления своими эмоциями и эмоциями других людей и умение контролировать и осознавать свои и чужие эмоции, даст возможность сделать работу эффективной и продуктивной, а также лучше понимать себя самого и других.

В настоящий момент времени можно с полной уверенностью сказать, что персонал служит основой развития организации, определяя главные стратегические цели и реализовывая их. Грамотное управление подготовленными и высококвалифицированными кадрами способствует успеху. Без сомнения, эмоциональный интеллект позволяет сотрудникам не иметь проблем с адаптацией в социальной среде, общение их эффективно, они успешны и чаще достигают своих целей, благодаря способностям к анализу, распознаванию и успешному управлению, как своими эмоциями, так и эмоциями людей в их окружении. Большую роль играет способность управлять своими эмоциями в различных неблагоприятных условиях и возможность предугадывать, видеть и распознавать эмоции других в таких же условиях.

#### Список использованных источников

1. Берман Н.Д. Образование и эмоции: значение эмоций в нашей жизни и в обучении // Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-i-emotsii-znachenie-emotsiy-v-nashey-zhizni-i-v-obuchenii/viewer> (дата обращения: 14.12.2020).
2. Асмолов А.Г. Психология личности. – М.: Изд-во МГУ, 2005. – 311 с.
3. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность // Информационное агентство "Клерк.Ру". – URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/94702/> (дата обращения: 05.11.2020).
4. Колесо Роберта Плутчика. Как арифметика эмоций поможет в работе // Директор по персоналу. – URL: <https://e.hr-director.ru/700800> (дата обращения: 05.11.2020).
5. Колесо эмоций Роберта Плутчика // Сайт профессиональных психологов. – URL: <https://www.b17.ru/blog/130029/> (дата обращения: 25.01.2021).

6. Что показывает колесо эмоций Роберта Плутчика? // Сайт Психолик – увлекательная психология. – URL: <https://psycholic.ru/lichnostniy-rost/koleso-emotsij-roberta-plutchika.html> (дата обращения: 17.03.2021).
7. Юматов Е.А. Системная организация эмоций // Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnaya-organizatsiya-emotsiy/viewer> (дата обращения: 14.12.2020).
8. Эмоции: модель Роберта Плутчика // Международная Академия исследования лжи. – URL: <https://blog.studyliu.ru/jemocii-model-plutchika> (дата обращения: 05.11.2020).
9. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of emotional intelligence // R.J. Sternberg (ed.) Handbook of Human Intelligence. (2nd ed.): N.Y., 2000.
10. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 243 с.
11. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 430 с.
12. Робертс Р.Д., Мэттьюс Дж., Зайднер М., Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология: Журнал Высшей Школы Экономики. – 2008. – С. 570.
13. Люсин Д.В. Способность к пониманию эмоций: Психометрический и когнитивный аспекты // Г.А. Емельянов (ред.). Социальное познание в эпоху быстрых политических и экономических перемен. – М.: Смысл, 2000.
14. Ноженкина О.С. Эмоциональный интеллект и способы его развития // Корпорация "Российский учебник". – URL: <https://rosuchebnik.ru/material/emotsionalnyy-intellekt-i-sposoby-ego-razvitiya-article> (дата обращения: 17.02.2021).
15. Ерыгина А.В., Иванова М.В. План социального развития как часть стратегии управления персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы V научно-практической конференции. – М.: Государственный университет управления, 2019. – С. 70-75.
16. Эмоциональная компетентность руководителя и навыки мотивации персонала // Журнал "Красивый бизнес". – URL: <https://www.krasivo.biz/emotsionalnaya-kompetentnost-rukovoditelya-i-navyki-motivatsii-personala/> (дата обращения: 05.11.2020).