

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Эмоциональный труд и интеллект:
Стратегии





Цели обучения:

1. Показать влияние эмоционального труда на сотрудников.
2. Описать теорию аффективных событий.
3. Описать эмоциональный интеллект.
4. Определять стратегии регулирования эмоций.
5. Применять понятия об эмоциях и настроениях к конкретным вопросам организационного поведения.

Эмоциональный труд

Работник тратит в процессе работы свое физическое здоровье и использует весь свой интеллект. Но работа также требует эмоционального труда, выражение сотрудником желаемых эмоций во время межличностных транзакций на работе. Эмоциональный труд является ключевым компонентом эффективной работы. Мы ожидаем, что стюардессы будут веселыми, директора бюро похорон – грустными, а врачи – эмоционально нейтральными. По крайней мере, ваши менеджеры ожидают, что вы будете вежливыми, а не враждебными в ваших взаимодействиях с коллегами.

Управление эмоциональными экранами

То, какие мы испытываем эмоции не всегда означает, что мы искренни их испытываем. Чтобы анализировать эмоциональный труд, мы делим эмоции на ощущаемые или проявляемые.

Испытываемые эмоции – это наши настоящие эмоции. Напротив, отображаемые эмоции – это те, которые организация требует, чтобы работники показывали и считали нужным в данной конкретной ситуации своей профессиональной деятельности. Например, исследования показывают, что на рабочих местах в США ожидается, что сотрудники обычно проявляют положительные эмоции, такие как счастье и волнение, и подавляют отрицательные эмоции, такие как страх, гнев, отвращение и презрение. Поэтому очень часто, чтобы приучить новых сотрудников к корпоративным эмоциональным ценностям объявляется день улыбки или день позитивных эмоций. Суть в поощрении ожидаемых организацией проявленных эмоций. Это приучает сотрудников контролировать свои эмоции.

Отображение поддельных эмоций требует от нас подавления реальных. Поверхностное действие скрывает внутренние чувства и эмоциональные выражения в ответ на правила отображения. Поверхностное действие буквально «накладывается на лицо» соответствующего ответа на конкретную ситуацию, например, улыбаться клиенту, когда вы этого не чувствуете. Поверхностные эмоции, демонстрируемые ежедневно, также могут привести к эмоциональному истощению у себя дома, конфликту между работой и семьей, к бессоннице. На рабочем месте ежедневное поверхностное воздействие приводит к истощению, увеличению стресса и снижению удовлетворенности работой. Понимая это, опытный и эффективный менеджер должен продумать возможность расслабиться и зарядиться, находящимся на грани «срыва» сотрудникам. Например, исследование, в котором изучалось, как инструкторы-черлидеры проводили свои перерывы в обучении, обнаружили, что те, кто использовал время для отдыха и сна, были более эффективными после перерывов, чем те, кто тренировались во время перерывов. На самом деле, это известные вещи в нейрофизиологии: сменяемость реакции – возбуждения и торможения. Если это не учитывать, то реакции могут быть смещены и приведут к «сломке механизма» (затяжной депрессии сотрудника и его временной нетрудоспособности). Организация может потерять ценного сотрудника.



Эмоциональное несогласие и осознанность

Когда работники должны проецировать одну эмоцию, испытывая другую, это несоответствие называется эмоциональным диссонансом. Долгосрочный эмоциональный диссонанс является предиктором для профессионального выгорания, снижения производительности труда и снижения удовлетворенностью работой.

Важно противодействовать воздействию эмоционального диссонанса. Исследования в Нидерландах и Бельгии свидетельствуют о том, что, хотя демонстрации поверхностных эмоций была стрессовой для сотрудников, осознанность – объективная и преднамеренная оценка нашей эмоциональной ситуации в данный момент – отрицательно коррелировала с эмоциональным истощением и положительно сказалась на удовлетворенность работой. Когда люди становятся непреднамеренно осведомленными о переживаемых ими эмоциях, они могут смотреть на ситуацию легче и объективнее, т. е. относиться к данному явлению когнитивно. Эмоциональные реакции могут быть на интуитивном или на организационном уровне. Теория эмоциональных событий, обсуждаемая далее, соответствует потребностям организации в создании такого микроклимата в организации, которая бы включала эмоциональные реакции, удовлетворенность работой.

Теория эмоциональных событий

Эмоции и настроения – важная часть нашей личной и трудовой жизни. Но как они влияют на нашу работу и удовлетворенность ею? Теория эмоциональных событий предполагает, что сотрудники, эмоционально реагируя на вещи, которые случаются с ними на работе, переносят эту эмоцию на удовлетворенность работой. Скажем, вы только что выяснили, что ваша компания сокращает расходы. Вы можете испытывать множество негативных эмоций, заставляя вас беспокоиться о том, что вы потеряете работу. Поскольку это касается вас, вы можете чувствовать себя неуверенно и тратить большую часть своего рабочего времени на беспокойство, а не на работу. Излишне говорить, что ваша удовлетворенность работой также будет снижена.

События на работе вызывают положительные или отрицательные эмоции, на которые они реагируют с большей или меньшей интенсивностью. Люди с низкой эмоциональной стабильностью более склонны сильно реагировать на негативные события и эмоциональный отклик на данное событие может зависеть от настроения

В целом, теория эмоциональных событий затрагивает два важных момента. Во-первых, эмоции дают ценную информацию о том, как события на рабочем месте влияют на производительность и удовлетворенность сотрудников. Во-вторых, сотрудники и менеджеры не должны игнорировать эмоции или события, которые вызывают их, даже если они кажутся незначительными, потому что они накапливаются. Эмоциональный интеллект – это еще одно условие, которое может помочь нам понять влияние эмоций на работу.

Эмоциональный интеллект

Генеральный директор международной компании Терри Апшур-Люпбергер была на вершине карьеры. Так почему она была обижена и несчастна? Близкий друг заметил: «Терри, ты была на хрупкой ветке, на той, которая легко ломается под сильным ветром. Вы были настолько заняты, перегружены и не связаны с вашими собственными ценностями, заботами и убеждениями, что вы не обратили внимание на ветку, которая вот-вот сломается». По словам Апшур Лупбергер, она не заметила, что ее настроение постоянно менялось в сторону разочарования и истощения. Ее удовлетворенность работой, производительность, отношения и результаты страдали. Хуже того, она была слишком занята, чтобы осознать эти проблемы, до тех пор, пока она стала полностью истощена. Тогда она сказала: «Я узнала, что, будучи лидером,



вы либо обращаете внимание и управляете настроениями (включая свои собственные) в организации, либо вы игнорируете их и оплачиваете цену». Апшур-Люпбергер поняла ценность эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект (EI) – это способность человека: (1) воспринимать эмоции в себе и других; (2) понять смысл этих эмоций; и (3) соответственно регулировать свои собственные эмоции.

Люди, которые осознают свои эмоции и умеют читать эмоциональные сигналы – например, зная, почему они сердитые и как выражать себя, не нарушая нормы, – скорее всего, имеют высокий EI.

Хотя организационное поведение развивается в понимании EI, и в нескольких исследованиях предполагается, что оно играет важную роль в работе, многие вопросы остаются без ответа. Один из них связан с доказательством того, что может предсказать EI. Например, хотя данные свидетельствуют о том, что EI коррелирует с работой, корреляция невелика и объясняется в значительной степени такими чертами, как эмоциональная стабильность. Второй вопрос касается надежности тестирования EI. Например, причина в том, что его трудно измерить – в основном с помощью самоотчетов, которые, конечно, часто далеки от цели!

Все вопросы в стороне, EI дико популярен среди консалтинговых фирм, в популярной прессе, и даже в научной литературе.

Регулирование эмоции

Вы когда-нибудь пытались поднять настроение, когда чувствуете себя подавленным, или успокаиваетесь, когда вы сердитесь? Если это так, вы занимаетесь регулированием эмоций. Центральная идея регулирования эмоций – выявить и изменить эмоции, которые вы чувствуете. Недавние исследования показывают, что способность управлять эмоциями является сильным предиктором производительности для некоторых рабочих мест.

Как вы могли догадаться, не все одинаково хорошо контролируют эмоции. Невротики испытывают больше хлопот, поэтому часто находят, что их настроения выходят за рамки их способности контролировать. Лица, которые имеют более низкий уровень самооценки, также с меньшей вероятностью пытаются улучшить свое грустное настроение, возможно потому, что они менее склонны думать, чем другие, что они заслуживают хорошего настроения.

Окружение на рабочем месте влияет на склонность человека применять регулирование эмоций. Например, молодые сотрудники, вероятно, будут стремиться регулировать свои эмоции, когда в их рабочие группы включены пожилые члены.

Изменение эмоций требует усилий, и, как мы отметили при обсуждении эмоционального труда, это усилие может быть утомительным. Иногда попытки изменить эмоцию на самом деле ее усиливают. Например, пытаясь отговорить себя от страха, вы можете еще больше сосредоточиться на том, что вас пугает, и станете бояться еще больше.

Способы регулирования эмоций

Исследователи, занимающиеся регулированием эмоций, часто изучают стратегии, которые люди используют, чтобы изменить их. Одним из связанных методов регулирования эмоций является эмоциональное подавление, буквально «подавляющее блокирование» или игнорирование – первоначальные эмоциональные реакции на ситуацию. Этот метод облегчает мышление в краткосрочной перспективе. Тем не менее, это, по-видимому, полезно только тогда, когда сильно отрицательное событие вызвало бы тревожную эмоциональную реакцию в кризисной ситуации. Например, менеджер портфеля может давить эмоциональную реакцию на внезапное падение стоимости акций и, следовательно, может четко решить, как планировать дальше. Подавление, используемое в кризисных ситуациях, помогает человеку оправиться от эмоционального события, в то время как подавление, используемое в качестве повседневной



техники регулирования эмоций, может сказаться на умственных способностях, эмоциональных способностях, здоровье и отношениях.

Этика регулирования эмоций

Эмоциональное регулирование имеет важные этические последствия. С одной стороны, некоторые люди могут утверждать, что контролировать свои эмоции неэтично, потому что это требует определенной неискренности. С другой стороны, люди могут утверждать, что все эмоции должны контролироваться, чтобы вы могли проявлять корректность к эмоциям другого и влиять на последствия событий. Оба аргумента – и все аргументы между ними – имеют этические плюсы и минусы, которые вам придется решать самому.

Теперь, когда мы изучили роль эмоций и настроений в организационном поведении, давайте рассмотрим возможности для более конкретных приложений, которые дает наше понимание.

Об использовании эмоций и настроений

Наше понимание эмоций и настроений может повлиять на многие аспекты ОП. Давайте рассмотрим некоторые из них.

Отбор

Одним из доказательств важности эмоционального интеллекта является то, что работодатели должны учитывать его как фактор найма сотрудников, особенно для такого труда, где требуется высокая степень социального взаимодействия. На самом деле, больше работодателей начинают использовать меры ЭИ для найма людей. Например, исследование, проведенное рекрутерами ВВС США, показало, что высокопроизводительные рекрутеры демонстрируют высокий уровень ЭИ. Используя эти выводы, ВВС пересмотрели критерии отбора. Последующее изучение этого вопроса показало, что наниматели, у которых были высокие баллы ЭИ, в 2,6 раза были успешнее, чем те с более низким уровнем.

Принятие решений

Настроение и эмоции влияют на принятие решений, принимаемые менеджером. Положительные эмоции и настроения помогают людям принимать правильные решения. Позитивные эмоции также усиливают навыки решения проблем, поэтому позитивные люди находят решения легче.

Креативность

Одной из целей руководства является повышение производительности сотрудников через творчество. На творчество влияют эмоции и настроения. Многие исследования показывают, что люди с хорошим настроением склонны быть более креативными, чем люди с плохим настроением. Люди с хорошим настроением генерируют больше идей и больше возможностей, а другие находят свои идеи оригинальными.



Мотивация

В нескольких исследованиях подчеркивается важность настроений и эмоций для мотивации. Предоставление людям обратной связи с производителями – будь то реальная или поддельная – влияет на их настроение, и сказывается на общую мотивацию. Например, в одном исследовании рассматривались настроения страховых агентов по продажам на Тайване. Было обнаружено, что агенты в хорошем настроении более полезны своим коллегам, что повышало их самооценку и влияло на их самочувствие. Эти факторы, в свою очередь, привели к улучшению производительности в виде более высоких продаж и более качественных отчетов.

Лидерство

Лидеры, которые сосредотачиваются на вдохновляющих целях, создают больший оптимизм, сотрудничество и энтузиазм у сотрудников, что приводит к более позитивному социальному взаимодействию с коллегами и клиентами. Исследование с участием тайваньских военных участников показало, что, разделяя эмоции, трансформационные лидеры вдохновляют своих последователей на положительные эмоции, которые приводят к повышению производительности.

Лидеры воспринимаются как более эффективные, когда они обмениваются положительными эмоциями, а последователи более творчески настроены в позитивной эмоциональной среде.

Как насчет того, когда лидеры печальны? Исследование показало, что если лидеры проявляют печаль, то увеличивается аналитическая производительность подчиненных, возможно, потому, что они более внимательно следили за поручениями для помощи лидеру.

Обслуживание клиентов

Рабочие эмоциональные состояния влияют на уровень обслуживания клиентов, что, в свою очередь, влияет на уровень повторного обращения и удовлетворенность клиентов. Этот результат в первую очередь обусловлен эмоциональной заразительностью – «улавливанием» эмоций у других. Когда кто-то испытывает положительные эмоции, смеется и улыбается, вы склонны реагировать положительно. Конечно, верно и обратное.

Девиантное поведение на рабочем месте

Любой, кто провел много времени в организации, понимает, что люди могут вести себя так, чтобы нарушать установленные нормы и угрожать организации, ее членам или и тем, и другим. Это контрпродуктивное поведение можно отследить до негативных эмоций, которые могут принимать различные формы. Люди, испытывающие негативные эмоции, чаще других склонны проявлять кратковременное девиантное поведение на работе, например, сплетничать или заниматься серфингом в интернете, хотя негативные эмоции также могут привести к более серьезным формам.

Локус контроля – понятие в психологии, характеризующее свойство личности приписывать свои успехи или неудачи только внутренним, либо только внешним факторам. Введено социальным психологом Джулианом Роттером в 1954 году.

Склонность приписывать результаты деятельности внешним факторам называется внешним локусом контроля (экстернальностью).

Склонность приписывать результаты деятельности внутренним факторам называется «внутренний локус контроля» (интернальность). Внутренними факторами здесь являются свойства личности индивида: свои усилия, собственные положительные и отрицательные качества, наличие или отсутствие необходимых знаний, умений и навыков, и т. п.



«Локус контроля» называют также «локализацией контроля волевого усилия».

Например, если ученик получил неудовлетворительную оценку, то, обладая внешней локализацией контроля, он возложит вину на внешние факторы (например, «к родителям пришли гости и отвлекали меня от выполнения домашнего задания», «задание было плохо написано на доске» и т. п.), а обладая внутренней – на внутренние (например, «я не успел должным образом подготовиться к предмету», «я так и не смог найти решение задачи», «этот предмет мне неинтересен» и т. п.).

Как правило, интерналов привлекают рабочие ситуации, в которых присутствуют возможности для личных достижений. Исследователи обнаружили, что интерналы более активно ищут информацию о потенциальном работодателе, прежде чем принимать предложение работы. Часто они бывают более мотивированы и лучше выполняют свою работу, чем экстерналы, если верят в то, что показатели работы связаны с профессиональными навыками, а не с везением. Интерналы ищут соответствующую информацию о способах модернизации процессов и товаров, прежде чем они принимают решение о дальнейших действиях. Они будут настойчиво искать новых знаний, если верят, что это приведет к ценным для них следствиям. Также, они предпринимают более быстрые действия, чем экстерналы, если нужно исправить возможные оплошности. Другие исследователи обнаружили, что локус контроля влияет на то, насколько взволнованными и эмоциональными становятся сотрудники после каких-либо травматических событий. Экстерналы более склонны испытывать негативные эмоциональные реакции, когда коллеги, особенно руководители, оказывают на них давление, связанное с работой. Как следствие, экстерналы чаще бывают подвержены эмоциональным всплескам на работе, так как у них ниже уровень толерантности к раздражению, вызываемому работой (Мой босс или мои коллеги должны взять это на себя!). Сотрудник (в своем самопоглощении), который склонен к эмоциональным всплескам, может не осознавать того, что его поведение вызывает у других чувство дискомфорта, таким образом, игнорируя риски для собственной эффективности, в краткосрочной, и для своей карьеры в долгосрочной перспективе. Интерналы более доверчивы и легче переживают неудачи и разочарования в работе: возможно, они более стойкие в этом отношении, чем экстерналы. Кроме того, они предпочитают работать с лидерами, которые позволяют им участвовать в принятии решений, и они чувствительно относятся к попыткам организации влиять на их мышление и поведение

Резюме

Чувства и настроения похожи, так как оба они похожи по своей природе. Но они также разные – настроения более общие и менее контекстуальные, чем эмоции. Время дня, стрессовые события и картины сна являются одними из факторов, которые влияют на эмоции и настроения. Исследование эмоционального труда, теории эмоциональных событий, эмоционального интеллекта и эмоционального регулирования помогает нам понять, как люди справляются с эмоциями.

Рекомендации для менеджеров

- Признать, что эмоции являются естественной частью рабочего места, и хорошее управление не означает создание свободной от эмоций среды.
- Способствовать эффективному принятию решений, творчеству и мотивации сотрудников, используя модели положительных эмоций и настроения, насколько это возможно.
- Обеспечить положительную обратную связь для повышения позитивности сотрудников. Конечно, это также помогает нанимать людей, которые предрасположены к позитивным настроениям.
- В секторе услуг поощряйте позитивные проявления эмоций, которые делают клиентов более позитивными и, таким образом, улучшают взаимодействие и переговоры с клиентами.



Книга: Основы организационного поведения

Лекция: 5. Эмоциональный труд и интеллект: Стратегии

- Понимать роль эмоций и настроений, чтобы значительно улучшить вашу способность объяснять и предсказывать поведение ваших коллег и других.

В лекции использованы материалы из книги:

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.