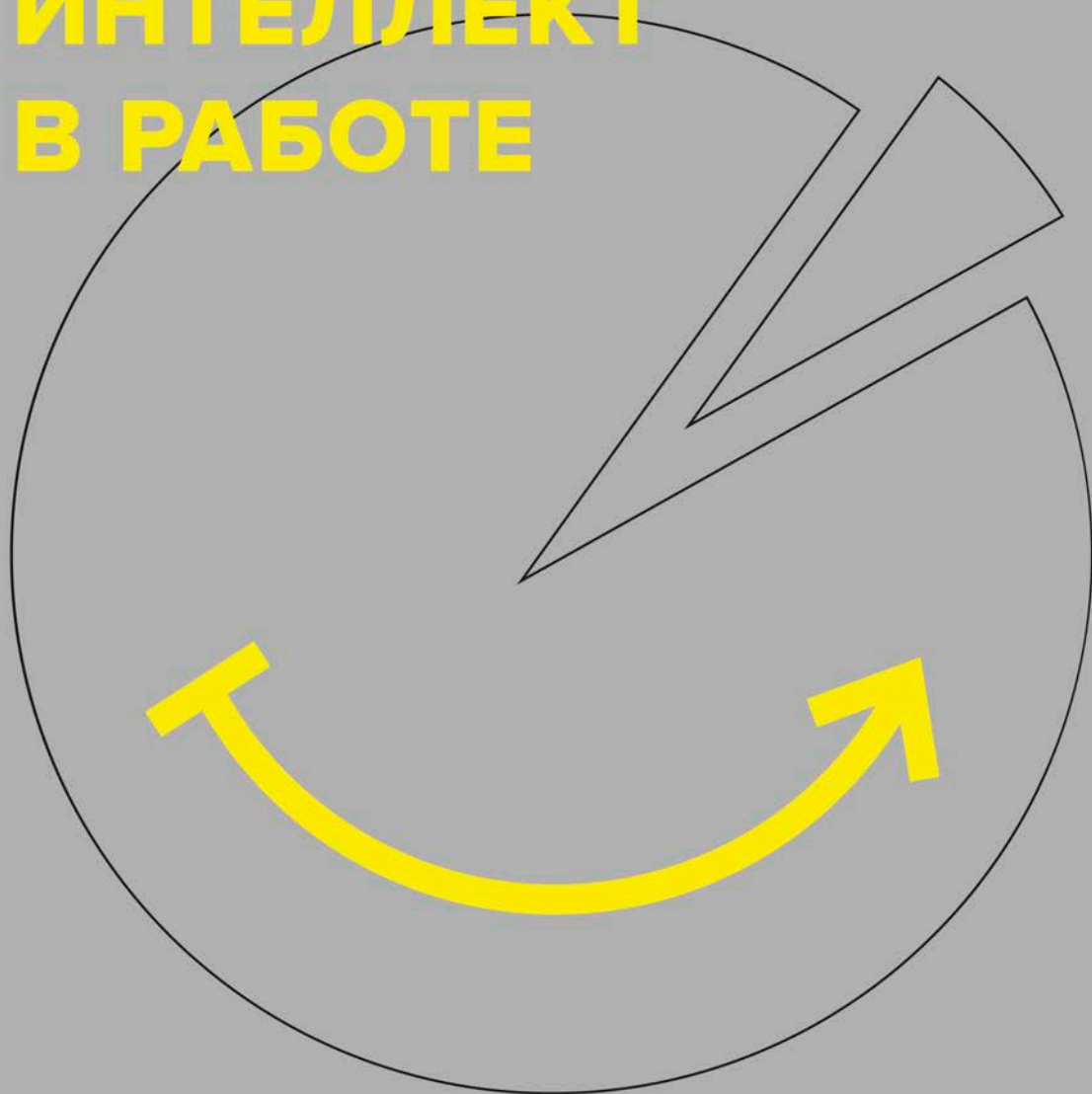


ДЭНИЕЛ  
ГОУЛМАН

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИНТЕЛЛЕКТ  
В РАБОТЕ**



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

---

## 15 **ЧАСТЬ I. ЗА ПРЕДЕЛАМИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ**

### 16 **Глава 1. Новый критерий**

18 Толковые в другом отношении

21 Несколько заблуждений

23 Эмоциональный интеллект: недостающий приоритет

25 Почему теперь это так важно?

27 Нестабильная ситуация и новое пугало

29 Грядущий кризис:

коэффициент умственного развития все выше,

а коэффициент эмоционального развития все хуже

30 Чего хотят работодатели?

32 Отправляемся в путешествие

### 35 **Глава 2. Таланты «звезд»**

38 Ненастроенный программист

40 Сферы выдающегося мастерства: пределы коэффициента умственного развития

43 Вторая сфера: специальные знания

46 Третья сфера: эмоциональный интеллект

48 Великий водораздел

50 Эмоциональная компетентность

55 Быть лучшими: что для этого нужно?

### 58 **Глава 3. Тяжелый случай для недостаточных навыков**

59 Показатель выдающегося мастерства

60 Преимущество лидерства

62 Житейское правило

64	Когда эмоциональный интеллект творит чудеса
66	Компетентность верхушки приносит наибольший доход
68	Так сколько же стоит «звезда»?
69	Точка отдачи
71	Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог
72	Случай с несостоятельным директором
75	Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения
76	Принцип Питера: избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности
78	Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность
81	Требуется помощь: технари с увлеченностью и интуицией

## 83 **ЧАСТЬ II. УМЕНИЕ ВЛАДЕТЬ СОБОЙ**

### 84 **Глава 4. Внутренний руководящий принцип**

85	Помимо всяких «за» и «против»
86	Откуда берутся «нутряные чувства»?
88	Юрист, который не мог принимать решения
89	Способность к интуитивному восприятию
94	Поток чувствования
96	Жизнь согласно внутреннему руководящему принципу
98	Как обходиться со своей профессией
100	Внимание — наше драгоценнейшее средство
105	«Белые пятна»
106	Наши сильные стороны — и наши слабости
110	Способы улучшить ситуацию
114	Имеешь талант — верь в него
117	Смелость открыто высказать свое мнение

### 119 **Глава 5. Самоконтроль**

121	«Теракт» миндалевидного тела, обошедшийся в три миллиона долларов
122	Когда эмоции выходят из-под контроля
125	Нейроны советуют: «Просто промолчи»
127	Маленькие любители зефира вырастают и идут на работу
130	Управляемое сердце
134	Когда работа становится адом
136	Беспомощность
138	Как окупается самоосознание

139	Самоконтроль в действии
141	Способность быстро восстанавливаться — процветание на стрессе
145	Когда «бизнес есть бизнес»
147	Контроль побуждений: поведение при «неисправных» эмоциях
149	Неброское достоинство: добросовестные
153	Перемены есть величина постоянная
154	Как пережить перемены: эмоциональные предпосылки
157	Новаторы
159	Старая и новая модели внедрения новшеств
161	Адвокаты ангела и приговор судьбы
162	Коллективное творчество
165	<b>Глава 6. Что нами движет?</b>
167	Любовь к тому, что приносит плоды
169	Психологическое присутствие
171	Все лучше и лучше
172	Положительный стресс: приятный вызов
174	Потребность в общении: мотив поведения людей
175	Неврология мотивации
180	Обдуманнный риск
181	Страсти по обратной связи
183	Погоня за информацией и эффективность
187	Гражданство в организации
188	Неприсоединившиеся
192	Как одержать победу?
194	Надежда и упорство
195	Когда инициативы слишком много
196	Проявление настойчивости — и возвращение на прежний уровень
199	Оптимизм и надежда
203	<b>ЧАСТЬ III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА</b>
204	<b>Глава 7. Социальный радар</b>
206	Эмпатия зарождается в душе
209	Тонкая игра
213	Эмпатический дизайн

215	Искусство слушать
216	Когда эмпатии недостает искренности
218	Избегание эмпатии
220	Дистресс, вызываемый эмпатией
221	Политика эмпатии
227	Искусство критики
228	Способность Пигмалиона
233	Более широкий взгляд на вещи
235	Издержки экономии средств
238	Угроза, носящаяся в воздухе
240	Чем опасны стереотипы?
241	Достижение успеха с помощью других
247	Политическая смекалка

## 249 **Глава 8. Искусство оказывать влияние**

251	Эмоции заразительны
253	Душа группы
254	Умение справляться с эмоциями других людей
260	Начинайте с установления взаимопонимания
262	Когда не удастся убедить
264	Макиавеллиевский манипулятор
267	Настроение и значение
268	Умение сохранять спокойствие
271	Разгадывание знаков
273	Каналы ведения переговоров
275	Уладить конфликт... но только творческим путем
281	Руководство как подпитка энергией
283	Инструментарий компетентности лидера
285	Славные парни приходят к финишу первыми
286	Залповый эффект лидерства
288	Когда нужно быть твердым
291	Действительный лидер
295	Катализатор перемен: главные ингредиенты
297	Лидер-преобразователь
298	Эмоциональный промысел

## 300 **Глава 9. Сотрудничество, команды и групповой коэффициент умственного развития**

301	Выживаемость социума
303	Социализация формирует мозг

305	Искусство сотрудничества
307	Преимущество команды: «коллективный разум»
309	Групповой коэффициент умственного развития
314	Искусство организации и использования сетей
315	Социальные сети, личный капитал
318	Устанавливайте отношения с управляющими
322	Организационный «брак»
323	Вертикальная пара
325	Целуй высших, пинай низших
330	Командное стремление к достижению цели
332	Ценность «звездных» команд
335	«Склеящики»
337	Компетентный лидер команды
340	Рабочая группа и политика организации
342	Команда как главное действующее лицо
345	Групповое вдохновение
348	Команда как учебная лаборатория: пять секретов

## 353 **ЧАСТЬ IV. НОВАЯ МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ**

354	<b>Глава 10. Ошибка стоимостью в миллиард долларов</b>
356	Исправление фактора пакостей
357	Наращивание эмоциональной компетентности... и объема продаж
360	Хорошие новости
363	Понимания недостаточно
365	Окончательная проверка
367	Другая модель научения
369	«Окрошим и помолимся»
371	Практический результат
374	Когда непримиримые смягчаются
377	Эмоциональные компетенции: принципы научения
382	Преподавание навыков и умений, имеющих большое значение
384	Возвращение на работу
388	<b>Глава 11. Лучшие методы</b>
389	Оценивайте работу

393	Оценивайте индивидуума
395	Осторожнее сообщайте оценки
397	Проверяйте готовность
398	Помогайте находить стимулы
400	Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми
401	Сосредоточивайтесь на ясных и достижимых целях
404	Не допускайте возврата к старому
406	Предоставляйте обратную связь в виде отзыва об исполнении работы
407	Поощряйте применение усвоенного материала на практике
410	Организуйте поддержку
414	Обеспечивайте модели
415	Воодушевляйте и подкрепляйте перемены
418	Оценивайте

## 421 **ЧАСТЬ V. ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБЛАДАЮЩАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ**

### 422 **Глава 12. Держите руку на пульсе организации**

425	«Белые пятна»
426	Организация — семья
427	Дело есть дело
429	Умение хорошо справляться с эмоциями
431	«Перегорание»? Вините жертву
433	А как же качество выполнения работы?
436	Дух победы
438	Твердые результаты, мягкие средства
441	Начиная с верхушки

### 445 **Глава 13. Что лежит в основе эффективности**

447	Полное использование интеллекта организации
449	Организации с эмоциональным интеллектом: случай из деловой жизни
452	Глобальная команда
453	Один за всех: экономика сотрудничества
456	Потребность в достижении успеха
457	Созидание на основе высоких моральных качеств
459	Главный грех
462	Когда требуется помощь

464 Человеческий радар  
465 И в заключение еще несколько мыслей  
467 Наши дети и будущее трудовой деятельности  
469 Компания завтрашнего дня: виртуальная организация  
470 Итог

## 473 **ПРИЛОЖЕНИЯ**

474 **Приложение 1. Эмоциональный интеллект**

477 **Приложение 2. Вычисление компетенций  
«звезд»**

481 **Приложение 3. Пол и эмпатия**

484 **Приложение 4. Стратегии использования  
непохожести людей как средства  
для достижения целей**

487 **Приложение 5. И еще кое-что о тренинге**

493 **Благодарности**



# Глава 1

---

## Новый критерий

Правила работы все время меняются. Теперь о нас судят по новым критериям, ориентируясь не только на то, насколько хорошо и быстро мы соображаем или на уровень нашей профессиональной подготовки и эрудиции. В расчет принимается и то, в какой степени мы владем собой и ладим с другими. Этот критерий становится чуть ли не главным, когда приходится решать, кого уволить, а кого нет; кого с легкой душой отпустить, а кого обязательно удержать; кого оставить на нынешней позиции, а кого продвинуть.

Новые правила позволяют прогнозировать, кто имеет максимум шансов стать «звездой» на своем месте, а кто почти наверняка «сойдет с рельсов». И не важно, в какой области мы трудимся в настоящее время. Данные правила выявляют особенности, которые определяют нашу конкурентоспособность в свете будущих свершений.

Эти правила почти не имеют отношения к ценностям, которые раньше ставились во главу угла в школе. Устаревшие стандарты школьного обучения гласят, что способности к учебе практически не играют никакой роли в достижении личного успеха. Но теперь как нечто должное принимается тот факт, что мы обладаем достаточными умственными способностями и техническими знаниями, чтобы выполнять порученные задания. Новый стандарт базируется на приоритетности личных качеств, таких как инициативность и эмпатия. То есть на умении соперничать, приспособливаться и убеждать.

Это не сезонное увлечение и не современный патентованный способ управления. Данные, вынуждающие воспринимать их

всерьез, основаны на результатах изучения десятков тысяч работающих людей самых разных профессий. Проведенное исследование позволяет с невероятной точностью выявлять, какие именно качества отличают работника-«звезду». Оно же наглядно показывает, какие способности человека становятся наиболее важными для достижения исключительного мастерства в работе, и особенно в руководстве.

Работая в крупной организации, вы, вероятно, даже сейчас подвергаетесь оценке с точки зрения этих способностей, но не догадываетесь об этом. Если вы подадите заявление о приеме на работу, вас, скорее всего, будут рассматривать через ту же лупу, хотя, опять же, вам никто открыто об этом не скажет. Чем бы вы ни занимались, понимание того, как развивать эти способности, необходимо для достижения успеха в профессиональной деятельности.

Являясь руководителем, вы должны понимать, как поступит ваша организация — поощрит или затормозит она процесс развития этих компетенций. Чем больше атмосфера вашей организации способствует расцвету этих способностей, тем более эффективно и продуктивно будет она функционировать. Вы добьетесь максимального использования умственных способностей своей группы и синергетического\* взаимодействия самых важных талантов каждого человека.

Работая в маленькой организации или на себя, вы будете ощущать, что ваш успех во многом зависит от наличия у вас этих способностей, хотя почти наверняка упоминание о них отсутствовало в вашей школьной программе. Но даже в этом случае ваша карьера в большей или меньшей степени будет зависеть от того, насколько основательно вы овладели ими.

В условиях, когда полностью исчезают гарантии обеспеченности работой, а само понятие «специальность» быстро заменяется «мобильными навыками», такие способности становятся важнейшими качествами, которые помогают устроиться на работу и сохранить ее. Об этом предмете расплывчато рассуждают десятки лет подряд. Как только не называют его — от «характера» и «личности» до «дара

---

\* Синергия — взаимное усиление действия. *Прим. перев.*

обходительности» и «компетентности»... Но теперь наконец появилось более точное понимание и определение для этих человеческих талантов — эмоциональный интеллект.

## Толковые в другом отношении

«Я даже в техническом училище имел низкую совокупную среднюю оценку, — признался мне один из директоров консалтинговой фирмы. — Но потом я пошел в армию, попал в школу подготовки кандидатов в офицеры — и стал первым учеником в своей группе. Там все вертелось вокруг того, насколько ты умеешь справляться с собой, ладить с людьми, проявлять лидерские качества, работать в коллективах разных специалистов. Я вижу, что такой подход вполне оправдан и в мире трудовой деятельности».

Иными словами, это означает быть толковым на другой лад. В своей книге «Эмоциональный интеллект» я сосредоточил внимание в основном на образовании и воспитании, хотя в одной короткой главе изложил те выводы, которыми можно воспользоваться в работе и в жизни организации.

Что в высшей степени меня поразило и восхитило, так это взрыв интереса к данной теме со стороны деловых кругов. Отвечая на лавину писем и факсов, посланий по электронной почте и телефонных звонков, я неожиданно для себя оказался втянутым в глобальную одиссею. В процессе общения с тысячами людей — от управляющих высшего ранга до секретарей — мне пришлось рассуждать о том, что же это значит — привнести в работу эмоциональный интеллект.

От кого только не приходилось мне выслушивать то, что уже давно стало избитой истиной. Люди вроде опытного консультанта по коммерческим вопросам с низкой средней цифровой оценкой (GPA) уверяли меня, что считают эмоциональный интеллект, а не техническую эрудицию или книжные знания, главным фактором достижения исключительного мастерства. Моя книга, по их словам, предоставляет возможность внятно и без обиняков говорить о неудачах в бизнесе. Она показывает, что проблемы возникают из-за неумения

справляться с эмоциями, и свергает с пьедестала ограниченный постулат «эрудиция — это все».

Теперь люди понимают, что предпочтение в профессиональной жизни отдается иному образу мышления. Они с поразительной откровенностью рассуждают о разных материях, далеко выходящих за пределы действия корпоративного радара внешней информации и рекламы. Многие из них подробно объясняют, что именно не срабатывает (подобные истории об эмоциональной отсталости я привожу на страницах этой книги, не раскрывая имен рассказчиков и названий организаций). Немало и тех, кто говорит об успешной деятельности, подтверждающей практическую ценность работы с привлечением эмоционального интеллекта.

Так было положено начало двухлетнему исследованию, завершённому написанием данной книги, в которой я постарался связать воедино отдельные нити собственной профессиональной деятельности. С самого начала я пользовался известными журналистскими методами, выискивая факты и формулируя выводы. Занимаясь изнурительным разбором материалов исследования, чтобы лучше понять значимость эмоционального интеллекта в продуктивной работе отдельных людей, групп и организаций, я был вынужден вернуться к своим истокам — к деятельности университетского психолога. Кроме того, мной или по моему заданию был проведен научный анализ новых данных, полученных от сотен разных компаний. На этот шаг меня подвигла насущная необходимость ввести точную единицу измерения, подходящую для количественной оценки эмоционального интеллекта.

Данное изыскание напомнило мне об участии в одной научно-исследовательской работе в бытность мою аспирантом, а потом и преподавателем Гарвардского университета. Эта работа стала чуть ли не первой попыткой подвергнуть сомнению мистическую силу коэффициента умственного развития — ложное, но широко распространенное мнение, что успех определяется одним только интеллектом. Благодаря этому исследованию появилась новая отрасль, ставшая ныне настоящей мини-индустрией. Ее представители занимаются анализом фактически имеющихся способностей или компетенций, которые обеспечивают людям успех в разных сферах деятельности

и в любых организациях. Результаты всех ошеломили: оказалось, что в процессе талантливое выполнение задания коэффициент умственного развития занял второе место после эмоционального интеллекта.

Анализы, выполненные независимо друг от друга десятками самых разных экспертов из примерно пятисот корпораций, государственных учреждений и некоммерческих организаций всего мира, дали на удивление похожие результаты. Но особенно впечатляющим было то, что на полученные сведения не оказывали влияния субъективность и ограничения, присущие отдельному человеку или группе. Все полученные данные свидетельствуют о первостепенной важности эмоционального интеллекта в овладении исключительным мастерством при выполнении конкретной задачи в любой сфере деятельности.

Эти идеи, разумеется, не новы применительно к рабочей обстановке. То, как люди справляются с собой и относятся к окружающим, давно стало основным моментом теории управления, которая признана почти классической. Но далее нас ждут открытия. Теперь мы располагаем таким богатством, как результаты двадцатилетних эмпирических исследований, которые с невиданной доселе точностью показывают, какое огромное значение имеет эмоциональный интеллект для достижения успеха.

Другой аспект вопроса: пройдя курс обучения психобиологии, я на протяжении нескольких десятилетий продолжал следить за новейшими открытиями в неврологии. Это позволило мне найти обоснование для модели эмоционального интеллекта в науке о головном мозге. Многие бизнесмены по традиции скептически относятся к «уступчивой» психологии, недоверчиво прислушиваясь к постоянно возникающим и исчезающим популярным теориям. Но неврология все расставляет по своим местам и предельно ясно отвечает на вопрос, почему эмоциональный интеллект значит так много.

Эмоциональным центрам головного мозга древних людей, помимо прочего, было свойственно наличие навыков, которые помогали успешно владеть собой и правильно строить социальные отношения. Эти навыки закрепились в нашем эволюционном наследии как необходимые для выживания и адаптации.

Классическая неврология гласит, что данная эмоциональная составляющая мозга усваивает знания не так, как мыслящий мозг. Эта мысль, внезапно пришедшая мне в голову, стала главной во время работы над книгой — и заставила меня оспаривать практически общепринятую точку зрения на корпоративную подготовку и развитие.

Я не одинок в своих сомнениях. На протяжении последних двух лет я был сопредседателем Консорциума по исследованиям эмоционального интеллекта в разных организациях — группах исследователей из школ бизнеса, федерального правительства и промышленности. Наши изыскания выявили прискорбные недостатки в том, как компании и предприятия обучают людей различным навыкам — от умения слушать до формирования рабочих групп и гибкого управления.

Большинство программ подготовки включало чисто теоретическую модель, но это было самой главной ошибкой, которая стоила напрасно потраченных миллионов часов и миллиардов долларов. Требовалось совершенно по-новому подойти к вопросу о том, какие ресурсы нужны, чтобы помочь людям повысить свой эмоциональный интеллект.

## Несколько заблуждений

Разъезжая по миру, активно общаясь и занимаясь бизнес-консультированием, я все время сталкивался с широко распространенным неправильным пониманием эмоционального интеллекта. Поэтому позвольте мне сразу же развеять некоторые общие заблуждения.

Во-первых, эмоциональный интеллект не подразумевает «скромность и тактичность». Хотя в определенные стратегические моменты, возможно, придется быть человеком не «любезным», прямо обрушивающим на собеседников нелицеприятную, но очевидную правду, знания которой они избегали.

Во-вторых, эмоциональный интеллект вовсе не предполагает, что можно то и дело давать волю чувствам, а попросту говоря — распоясываться. Наоборот, он означает умение управлять своими чувствами таким образом, чтобы выражать их в подходящий момент

и с пользой, давая людям возможность спокойно работать вместе для достижения общих целей.

Что касается эмоционального интеллекта, то женщины, надо заметить, ничуть не «толковее» мужчин, хотя мужчины в этом вопросе не превосходят представительниц прекрасного пола. В способностях такого рода каждый из нас имеет индивидуальный профиль сильных и слабых сторон. Причем у одних людей может быть чрезвычайно развита эмпатия при недостаточном умении справляться с собственным дистрессом\*, а другие, осознавая тончайшие перемены своих настроений, часто оказываются несостоятельными в социальном плане.

Конечно, мужчины и женщины — как группы — склонны демонстрировать признаки коллективного профиля достоинств и недостатков, определяемого их полом. Анализ эмоционального интеллекта нескольких тысяч мужчин и женщин показывает, что женщины в среднем лучше осознают свои эмоции. Они выказывают больше сочувствия и весьма искусны в межличностном общении. Мужчины со своей стороны более уверены в себе и оптимистичны, они легче адаптируются к окружающей обстановке и лучше справляются со стрессом.

Однако у представителей обоих полов гораздо больше сходства, чем различий. Некоторые мужчины умеют сопереживать не хуже большинства женщин, чутких в межличностном общении. Вместе с тем многие женщины способны выдерживать стресс наравне с мужчинами, которые, как правило, быстро приходят в себя после эмоциональных потрясений. В самом деле, судя по общим результатам исследований мужчин и женщин, их достоинства и недостатки «почти сбалансированы». Так что в смысле безусловного эмоционального интеллекта никаких половых различий здесь не существует.

Итак, выходит, что уровень нашего эмоционального интеллекта не задается генетически, а сам интеллект способен развиваться, причем не только в раннем детстве. Кроме того, в отличие от коэффициента умственного развития, который лишь немного изменяется

---

\* Дистресс — сверхнапряжение и срыв защитных механизмов. *Прим. перев.*

с выходом из подросткового возраста, эмоциональный интеллект в значительной степени является благоприобретенным. Он постоянно продолжает совершенствоваться по мере того, как мы проживаем нашу жизнь и учимся на собственном опыте. А это значит, что наша компетентность в данном смысле может все время возрастать. Прослеживая изменение уровня эмоционального интеллекта на протяжении нескольких лет жизни отдельных людей, исследователи отметили одну закономерность. Люди активно овладевают этими способностями, становясь более искусными в умении справляться со своими эмоциями и побуждениями, лучше разбираться в мотивах своих действий, «шлифую» эмпатию и мастерство общения. Есть такой старый термин, отлично определяющий развитие эмоционального интеллекта — зрелость.

### **Эмоциональный интеллект: недостающий приоритет**

Все больше и больше компаний приходят к пониманию того, что поощрение искусного владения эмоциональным интеллектом является важнейшим компонентом в управлении любой организацией. «Теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо вы используете своих служащих», — сказал мне один из управляющих шведской телекоммуникационной компании Telia\*. А Линда Киган, вице-президент по подготовке руководящих кадров Citibank, уверена: «Эмоциональный интеллект составляет основополагающую предпосылку всей подготовки руководящих кадров».

С некоторых пор я все время слышу этот рефрен.

- Начальник предприятия, на котором работают сто человек, выполняя специальные заказы авиационно-космической промышленности, поделился со мной важным опытом. По его словам, одна из главных компаний, снабжением которой они занимаются, Allied-Signal, потребовала, чтобы он сам и все его работники прошли обучение по известному

---

\* TeliaSonera. *Прим. ред.*



методу под названием «кружок качества». «Они хотели, чтобы мы лучше работали как отличная команда, — сказал он. — Но оказалось, что это трудно: как можно было стать командой, если мы еще даже не являлись группой? А для того чтобы брать на себя обязательства в качестве группы, нам пришлось повысить свой эмоциональный интеллект».

- «Мы изрядно потрудились над повышением рентабельности, прибегнув к модернизации технологии и ускорению цикла разработки новых изделий. Но даже после нескольких крупных достижений кривая улучшений растет очень слабо, — пожаловался мне управляющий из германского концерна Siemens AG. — Мы отдаем себе отчет в необходимости лучше использовать свой персонал — максимизировать человеческий капитал\*, чтобы эта кривая снова поползла вверх. Поэтому стараемся сделать свою компанию более разумной в эмоциональном отношении».
- Бывший руководитель проекта в Ford Motor Company подробно рассказал мне, как в процессе модернизации автомобиля «Линкольн Континенталь» пользовался методами «учащейся организации», разработанными в Слоановской школе управления при Массачусетском технологическом институте. Он сказал, что знакомство с эмоциональным интеллектом стало для него чем-то вроде прозрения: «Это именно те способности, которые нам нужно было развивать, чтобы стать действительно учащейся организацией».

В 1997 году Американским обществом по профессиональной подготовке и развитию был выполнен анализ методов выбора исходных данных для сравнительной оценки. Этими методами пользовались преимущественно крупные корпорации. Анализ показал, что четыре из пяти компаний в ходе аттестации или при найме на работу стараются активизировать эмоциональный интеллект своих работников посредством обучения и развития.

---

\* Человеческий капитал — образование и квалификация, приобретенные в процессе производства; знания и навыки, воплощенные в рабочей силе. *Прим. перев.*

Если это так, то возникает вопрос: зачем писать данную книгу?

Затем, что попытки многих, если не большинства, организаций поддержать развитие эмоционального интеллекта оказывались недостаточными и приводили лишь к пустой трате огромного количества времени, энергии и денег. К примеру, самое систематическое из всех когда-либо проводившихся исследований доходности капитала, инвестированного в подготовку руководства (как мы с вами увидим в части IV), продемонстрировало парадоксальный факт. Известный всем и хорошо зарекомендовавший себя недельный семинар для руководителей высшего звена, как ни странно, оказал в некотором смысле негативное влияние на качество их работы.

Деловые круги начинают осознавать тот факт, что даже самое дорогостоящее обучение может ничего не дать, как часто и происходит на самом деле. А полная бессмысленность такого обучения становится очевидной в тот момент, когда обнаруживается, что именно эмоциональный интеллект конкретных людей и организаций является недостающим ингредиентом в рецепте конкурентоспособности.

## **Почему теперь это так важно?**

В период бурного развития биотехнологий один управленец высшего ранга из Калифорнии с гордостью и азартом перечислял мне особенности, которые обеспечивали его компании первое место в отрасли. Никто, включая его самого, не имел личного кабинета, вместо этого каждый носил с собой ноутбук — свой мобильный офис — благодаря чему мог связаться с кем угодно. Знание должностей и названий профессий оказывалось ненужным, люди трудились в многопрофильных группах. Атмосфера была пропитана кипучей творческой энергией. Для всех установили семидесяти- или восьмидесятичасовую рабочую неделю.

— А есть ли у вас какие-то трудности? — спросил я его.

— Да никаких, — заверил он.

Но мой собеседник сильно заблуждался. Однажды мне удалось вызвать на откровенность штатных сотрудников его компании, и я узнал правду: из-за лихорадочного темпа работы люди

чувствовали себя вконец измученными и лишенными личной жизни. И хотя каждый благодаря компьютеру мог беседовать с кем угодно и где придется, все понимали, что их по-настоящему никто не слушает.

Люди испытывали страшную потребность в контактах, эмпатии и открытом общении.

В этой новой предельно откровенной деловой атмосфере, где важен труд каждого, человеческие реалии будут значить больше, чем когда-либо прежде. В мире постоянно происходят грандиозные перемены. Технические новшества, глобальная конкуренция и давление со стороны институциональных инвесторов нарастают и становятся силами, побуждающими к постоянному изменению.

Появляются и другие реалии, которые еще больше повышают значимость эмоционального интеллекта. К примеру, организации периодически проводят волны кампаний по сокращению штатов, в результате чего основательно «усыхают». На тех, кто оставался, возлагается большая ответственность и, естественно, они поневоле оказываются в зоне пристального внимания. Раньше работнику среднего уровня достаточно было уметь без труда скрывать вспыльчивость или застенчивость. Теперь же на первый план вышли такие таланты, как умение справляться со своими эмоциями, способность улаживать конфликты, работать в составе группы и вести за собой. Эти качества стали заметны — и ценятся как никогда прежде.

Глобализация рабочей силы повышает спрос на эмоциональный интеллект в богатых странах. Более высокий уровень заработной платы в этих странах, если, конечно, его хотят сохранить, будет зависеть от производительности нового типа. Но при этом недостаточно одних только структурных установлений или технических достижений. К примеру, в упомянутой калифорнийской фирме, занимающейся биотехнологиями, работы по приданию телам обтекаемой формы или какие-то другие новации зачастую создают новые проблемы, которые требуют еще большего эмоционального интеллекта.

Когда изменяется сам бизнес, трансформируются и характеристики, позволяющие ему выделиться из общей массы. Пристальное наблюдение за талантливymi сотрудниками, проводившееся в течение нескольких десятков лет, показало, что две способности, которые

были не слишком важны для достижения успеха в 1970-х годах, стали решающими в 1980-х. Эти способности — умение подобрать команду и приспособиться к переменам. Кроме того, начали проявляться и совершенно новые качества, присущие так называемым звездам, а именно: способность выступать в роли катализатора перемен и использовать непохожесть как средство достижения цели.

Для новых задач потребовались новые таланты.

## Нестабильная ситуация и новое пугало

Один мой приятель, работающий в компании из списка Fortune 500\*, которая только что произвела существенное сокращение штатов, отправив домой тысячи людей, рассказывал: «Это было ужасно: столько людей, которых я знал много лет, уволили, понизили в должности или перевели. Я проработал здесь тридцать лет, и все это время нам внушали, что, пока мы отработываем полный рабочий день, компания нас поддержит. А потом неожиданно заявили: “Работа здесь больше никому не гарантируется”».

По-видимому, работа нигде и никому больше не гарантируется. Для трудящихся настали тревожные времена. Закрадывается ощущение, что ни у кого нет надежной работы, даже если компания преуспевает. Это означает все большее распространение страха, растерянности и мрачных предчувствий.

Вот один из самых характерных признаков такой нарастающей тревоги. Американская фирма по подбору высококвалифицированных кадров сообщила, что более половины людей, присылающих им свои резюме, все еще трудятся на своих старых местах, но очень боятся их потерять. Именно поэтому они заранее начали подыскивать другую работу. В тот момент, когда компания American Telephone and Telegraph Company известила первых из сорока тысяч своих работников об увольнении, ее годовая прибыль достигла рекордного

---

\* Список 500 крупнейших мировых предприятий, ежегодно публикуемый журналом Fortune. Критерием отбора служит выручка компании. *Прим. ред.*

уровня в 4,7 миллиарда долларов. Именно тогда опросы показали: каждый третий американец боится, что кто-нибудь из его близких вскоре потеряет работу.

Подобные страхи всегда возникают в те периоды, когда американская экономика создает больше рабочих мест, чем закрывает. «Перетряхивание» рабочих мест — то, что экономисты деликатно называют «подвижностью рынка труда», — теперь представляется пугающей реальностью трудовой жизни. Такова составляющая той глобальной волны, которая катится по всем ведущим экономическим системам Европы, Азии и Американского континента. Процветание отнюдь не гарантирует сохранения рабочих мест; увольнения продолжают даже в разгар экономического бума. Этот парадокс, по словам Пола Крагмана, экономиста из Массачусетского технологического института, и становится, «к несчастью, той ценой, которую нам приходится платить за свою динамично развивающуюся экономику».

Сегодня от обновленной общей картины трудового фронта веет неприкрытым унынием. «Мы работаем в обстановке, которую можно сравнить с зоной скрытых боевых действий, — поделился опасениями в разговоре со мной один руководитель среднего ранга из многонациональной компании. — Нет никакой возможности сохранять преданность компании и ждать, что она сделает что-нибудь в ответ. А потому каждый человек превращается в собственный маленький цех внутри компании: он должен суметь стать частью группы, пребывая при этом в постоянной готовности идти дальше и быть самодостаточным».

У многих людей постарше — детей меритократии\*, которых учили, что образование и техническое мастерство — это верный ключ к успеху, — новый образ мышления, возможно, вызывает шок. Они начинают понимать, что для достижения успеха требуется нечто большее, чем интеллектуальное превосходство или совершенное знание техники. Для них становится откровением, что для простого выживания — и, конечно, для преуспевания — в условиях все более бурного роста рынка труда в будущем потребуется мастерство иного

---

\* Общественная система, при которой высшие должности занимают наиболее талантливые люди. *Прим. перев.*

рода. Внутренние качества, такие как способность быстро восстанавливать физические и душевные силы, инициативность, оптимизм и приспособляемость, теперь оцениваются по-новому.

**Грядущий кризис:  
коэффициент умственного развития все выше,  
а коэффициент эмоционального развития все хуже**

С 1918 года, когда во время Первой мировой войны были введены массовые тесты на определение коэффициента умственного развития новобранцев американской армии, средний показатель умственных способностей в США возрос на 24 пункта. Аналогичный рост этого показателя наблюдался и в других развитых странах.

Каковы же главные причины такого явления? Во-первых, улучшение питания; во-вторых, увеличение количества детей, которым удавалось окончить школу с более продолжительным сроком обучения; в-третьих, появление компьютерных игр и головоломок, помогающих детям овладеть навыками пространственного мышления. И, наконец, уменьшение численности семьи (что обычно напрямую связано с более высокими показателями умственного развития ребенка).

Однако нельзя забывать, что здесь присутствует и один опасный парадокс. По мере того как дети становятся более толковыми по итогам тестов на определение коэффициента умственного развития, их эмоциональный интеллект явно идет на убыль. Но самое острое беспокойство вызывают данные, полученные в ходе массового опроса родителей и преподавателей. Они наглядно показывают, что у нынешнего подрастающего поколения возникает больше проблем с эмоциями, чем у предыдущего. Сейчас дети сильнее ощущают одиночество и подавленность, бывают более злыми и непослушными, нервными и склонными к тревожности, более импульсивными и агрессивными.

Вот пример оценки американских детей из двух случайных выборок в возрастной группе от семи до шестнадцати лет, которая дана их родителями и учителями, то есть людьми, знающими их лучше других. Первая группа проходила тестирование в середине

1970-х годов, а вторая — сравнительная — в конце 1980-х. Оказалось, что за полтора десятилетия произошло постепенное ухудшение эмоционального интеллекта детей. В первом случае более низкие результаты демонстрировали в основном дети из бедных семей. Но теперь показатель эмоционального интеллекта одинаково быстро и резко снижался во всех категориях: как среди жителей богатых пригородов, так и среди обитателей беднейших трущоб старого города.

Томас Ахенбах, психолог из Университета штата Вермонт, проводивший это исследование и работавший вместе с коллегами над определением аналогичных оценок, считает, что снижение основных эмоциональных компетенций происходит у детей всего мира. Наиболее красноречиво об этом свидетельствует нарастание в среде молодежи таких проблем, как отчаяние и отчужденность, злоупотребление наркотиками и нежелательная беременность, склонность к преступным действиям и жестокости, депрессия и нарушение питания, хулиганство и исключение из школы.

Все это предвещает крайне прискорбные последствия для трудовой деятельности, в частности, нарастание дефицита эмоционального интеллекта в среде рабочих и служащих, особенно новичков в своей профессии. Большинству детей, которые приняли участие в исследованиях Ахенбаха в конце 1980-х, в 2000 году исполнилось 20 лет. Так что сегодня ряды рабочей силы пополняют представители поколения, практически лишенного эмоционального интеллекта.

## **Чего хотят работодатели?**

Исследование, проведенное среди американских работодателей, показывает: более чем у половины их наемных работников отсутствует мотивация к продолжению обучения и профессиональному совершенствованию. Четверо из десяти не способны работать в сотрудничестве с коллегами, и только 19 процентов подающих заявление о приеме на перспективную работу демонстрируют наличие достаточной внутренней дисциплины.

Все больше и больше работодателей жалуются на отсутствие навыков общения у новых наемных работников. Вот как сформулировал эти жалобы руководитель крупной сети ресторанов: «Слишком многие молодые люди на дух не выносят критику — они занимают оборонительную или враждебную позицию, когда им объясняют, что так себя вести не стоит. Они реагируют на замечания так, будто это личный выпад».

И дело вовсе не в новых работниках — такое поведение характерно даже для некоторых закаленных руководителей. В 1960-х и 1970-х годах люди добивались успеха, учась в соответствующих школах и хорошо успевая. Однако в мире полно мужчин и женщин, которые когда-то получили отличную профессиональную подготовку, подавали большие надежды, но так и не пережили ни одного карьерного взлета... Или, что гораздо хуже, потерпели крушение из-за роковых пробелов в эмоциональном интеллекте.

При написании книги я изучил отчет о национальном исследовании, которое проводилось среди работодателей с целью изучить, чего они ждут от потенциальных работников на стадии собеседования. В этом отчете говорится, что конкретная техническая квалификация в настоящее время менее важна, чем способность учиться на рабочем месте. Продолжение списка требований работодателей выглядит таким образом.

- Умение слушать и искусство устного общения.
- Приспособляемость и творческая реакция на препятствия и неудачи.
- Личное умение справляться с работой, уверенность, мотивация для достижения целей, потребность делать карьеру и гордиться своими успехами.
- Эффективность группового и межличностного взаимодействия, взаимопомощь и коллективная работа, умение устранять разногласия путем переговоров.
- Эффективность работы в организации, стремление внести свой вклад, потенциал лидера.

Из семи желательных качеств потенциальных работников лишь одно оказалось связанным с образованием: умение читать, писать и считать.



Изучение требований, которые корпорации предъявляют в процессе собеседования магистрам в области управления торгово-промышленными предприятиями, дало аналогичный список. Тремя самыми востребованными способностями являются инициативность, умение общаться и навыки межличностных отношений. Как рассказала мне Джил Фэйдьюл, директор-распорядитель Гарвардской школы бизнеса, ведающая приемом абитуриентов и финансовой помощью, «эмпатия, видение перспективы, контактность и психологическая совместимость» принадлежат к числу компетенций, которые эта школа стремится выявить у тех, кто подает заявления о приеме.

## Отправляемся в путешествие

Планируя создание этой книги, я ставил себе целью выступить в роли советчика в вопросах научного обоснования работы с эмоциональным интеллектом как для отдельных групп сотрудников, так и для целых организаций. Буквально на каждом шагу я старался подтвердить правильность такого научного подхода свидетельствами людей всевозможных профессий из самых разных организаций. И потому беседовать с ними мы будем на протяжении всего нашего путешествия.

В части I я доказываю, что эмоциональный интеллект в большей степени, чем коэффициент умственного развития или эрудиция, определяет, кто выделяется на рабочем месте, причем в любой профессии. А применительно к истинному лидерству он значит почти все. Неопровержимый довод из деловой практики: компании, которые используют это преимущество как средство для достижения своей цели, заметно повышают итоговый результат.

В части II подробно рассматриваются двенадцать профессиональных способностей, основанных на умении владеть собой, таких как инициативность, надежность, уверенность в себе и настойчивость в достижении цели. Здесь же говорится о том неоченимом вкладе, который каждая из них вносит в итоговую «звездную» продуктивность.

Часть III посвящена анализу тринадцати основных навыков, необходимых для умения поддерживать межличностные отношения. К ним, в частности, относятся эмпатия, владение искусством управления, осведомленность о разнообразии способов достижения цели, умение работать в коллективе и лидерские качества. Овладев этими навыками, мы сумеем без особых усилий провести свой корабль по бурным рекам корпоративной жизни там, где другие натолкнутся на рифы и пойдут ко дну.

В этой же части читатели смогут определить свой уровень эмоционального интеллекта применительно к трудовой деятельности.

В итоге мы поймем, что для блестящего выполнения работы вовсе не требуется развивать все эти компетенции до степени совершенства — вполне достаточно мастерски владеть несколькими, чего вполне хватит для достижения успеха.

Часть IV является источником хороших новостей. В ней сообщается, что если мы не слишком сильны в каких-то компетенциях, у нас всегда есть возможность их улучшить. Чтобы помочь читателям, которые хотят повысить свой эмоциональный интеллект и при этом попусту не тратить время и деньги, я предлагаю практические, научно обоснованные рекомендации по выбору наилучших способов и средств.

Из заключительной, V, части мы узнаем, что именно для отдельной организации означает быть эмоционально разумной. На примере одной компании будет показано, как подобная практика может повысить экономические показатели и улучшить обстановку, чтобы сотрудники были всем довольны и воспринимали свою организацию как желанное место работы.

Кроме того, я приведу факты, подтверждающие, что компании, в которых игнорируют эмоциональные особенности своих работников, сильно рискуют. В то же время организации, где учитывают фактор эмоционального интеллекта, оказываются прекрасно подготовленными к выживанию — и к процветанию — в беспокойное время, ожидающее всех нас в будущем.

Несмотря на то, что я всячески стремился быть полезным, эта книга все же не учебник по самосовершенствованию. Сейчас и так нет недостатка в книгах с практическими указаниями, которые

обещают еще более значимые результаты в развитии эмоционально-го интеллекта. Конечно же, все подобные книги написаны из лучших побуждений. Но, как правило, они лишь закрепляют неправильные представления о том, что действительно нужно для развития этих крайне необходимых способностей.

На страницах данной книги вместо быстрых, но временных решений вы найдете разумные советы по развитию эмоциональной компетентности. Они представляют собой итог взвешенного изучения нового мышления, результатов научных исследований и образцовых методов, которые используют самые разные организации по всему миру.

Мы живем в такое время, когда наши виды на будущее все сильнее зависят от умения справляться с собой, от более искусного налаживания и поддержания взаимоотношений. Я надеюсь, что мне удалось предложить вашему вниманию практическое руководство для решения ключевых проблем в личной и деловой жизни, с которыми все мы будем сталкиваться в двадцать первом столетии.