

# Содержание

<b>Глава 1. Зачем нужен эмоциональный интеллект</b> . . . . .	5
О чем эта книга . . . . .	6
Что я называю эмоциональным интеллектом . . . . .	8
Как эмоциональный интеллект помогает человеку быть успешным . . . . .	9
Российские стереотипы об эмоциональном интеллекте . . . . .	15
Эмоциональный интеллект и лидерство . . . . .	19
На языке эмоций . . . . .	22
Итоги главы . . . . .	24
<b>Глава 2. Семь ступенек, формирующих эмоциональный интеллект</b> . . . . .	27
Зачем нужны ступеньки . . . . .	28
Осознанность . . . . .	28
Эмоции . . . . .	30
Внимание . . . . .	33
Доверие . . . . .	35
Гибкость . . . . .	37
Интуиция . . . . .	39
Ритм . . . . .	41
Итоги главы . . . . .	43
<b>Глава 3. Обрести осознанность</b> . . . . .	45
Что такое осознанность . . . . .	46
Почему осознанность — это важно . . . . .	47
Что мы можем осознать . . . . .	47
Итоги главы . . . . .	63
<b>Глава 4. Использовать чувства</b> . . . . .	65
Нужны ли нам чувства . . . . .	66
Почему мы пытаемся отказаться от чувств . . . . .	70
Чувства на работе: незаменимый инструмент . . . . .	74
Как обращаться с чувствами . . . . .	82
Как читать чувства других людей . . . . .	91
Итоги главы . . . . .	94
<b>Глава 5. Настроить внимание</b> . . . . .	97
Что такое внимание . . . . .	98
Каким бывает естественное внимание человека . . . . .	100
Как развивать те виды внимания, которых не хватает . . . . .	105

Внимание в общении . . . . .	115
Как проецирование мешает и помогает вниманию . . . . .	118
Итоги главы . . . . .	121
<b>Глава 6. Решиться на доверие</b> . . . . .	125
Почему доверие — это важно . . . . .	126
Стереотипы о доверии . . . . .	127
Что такое доверие . . . . .	130
Как танцевать танец доверия . . . . .	134
Особые проблемы с доверием . . . . .	140
Итоги главы . . . . .	142
<b>Глава 7. Развить гибкость</b> . . . . .	143
Что такое гибкость . . . . .	144
Почему гибкость — важная ступень эмоционального интеллекта . . . . .	146
Параметры гибкости . . . . .	148
Как развить гибкость . . . . .	154
Природные трудности с гибкостью . . . . .	161
Итоги главы . . . . .	164
<b>Глава 8. Включить интуицию</b> . . . . .	167
Что мы понимаем под интуицией . . . . .	168
С чем мы путаем интуицию . . . . .	169
Что такое интуиция . . . . .	170
Из чего состоит интуиция . . . . .	172
Как правильно пользоваться интуицией . . . . .	176
Не интуиция, а . . . . .	184
Итоги главы . . . . .	185
<b>Глава 9. Поймать ритм</b> . . . . .	187
Что я имею в виду под коллективным эмоциональным интеллектом . . . . .	188
Что такое малая группа и ее фазы . . . . .	188
Первая фаза группы . . . . .	191
Вторая фаза группы . . . . .	194
Третья фаза группы . . . . .	197
Проблемы третьей фазы группы в бизнесе . . . . .	201
Итоги главы . . . . .	202
<b>Заключение</b> . . . . .	205
<b>Приложение</b> . . . . .	209
Понимать и чувствовать себя . . . . .	211
Узнавать другого . . . . .	213
Быть в диалоге . . . . .	214
<b>Благодарности автора</b> . . . . .	217

# Глава 1

## Зачем нужен эмоциональный интеллект

## О чем эта книга

Об эмоциональном интеллекте разговоры ведутся давно, а научная база под это понятие пока не подведена. Именно поэтому нет консенсуса, какие конкретные навыки в него входят. Существует множество моделей эмоционального интеллекта (например, модель Рувена Бар-Она), но я не хочу приводить их здесь. Теорию вы можете найти где угодно. Моя задача — рассказать о том:

- как именно вы можете развить свой эмоциональный интеллект;
- зачем это делать;
- с чего можно начать;
- как продолжать, чего вы добьетесь в результате.

Открывая эту книгу, многие скептически скажут: «У меня бизнес, а тут про эмоции». А другие подумают: «Ну да, гибкие навыки. Миллион книг о них написан — хоть тот же Гоулман. Я о них и так знаю».

Самое смешное, что первые и вторые — одни и те же люди.

Передо мной группа из семи человек. У каждого своя ситуация, в которой бизнес и эмоции тесно переплетены. Познакомимся с ними.

Вот **Артем**, ему 60 лет, он занимается шоу-бизнесом и владеет несколькими ресторанами. Раньше хватало энергии на все, теперь он хочет передать часть бизнеса сыну — взрослому, хваткому, образованному и с опытом. Но все никак не может этого сделать, придумывает отговорки.

Бизнес или эмоции?

55-летняя **Надежда** сделала успешную карьеру в сфере торговли. Недавно поборола рак. Хочется немного пожить для себя, но снова приходится впрягаться в работу — крупные клиенты, большие заказы, бесконечное общение. А сил мало, и кажется, что все на ней «ездят» и никто ее не ценит.

Бизнес или эмоции?

**Игорю** тоже 55. Когда-то он рискнул, быстро разбогател, а теперь не знает, что делать: без цели жить скучно, а стремиться не к чему. В бизнесе все хорошо и спокойно, однако рынок больше не развивается, а с нуля начать новое дело страшновато. Вернуть бы драйв, но не рискуя тем, что есть.

Бизнес или эмоции?

**Косте** всегда везло. Сейчас ему 47, и удача от него отвернулась. Раньше он находил нужных людей, теперь часто ставит не на тех. Всю жизнь принимал верные решения, а нынче делает ошибку за ошибкой. Что-то идет не так, а что именно, Костя не понимает.

Бизнес или эмоции?

**Жанна** в свои 42 занимается бизнесом и благотворительностью, катается на лыжах, медитирует, учит языки. У нее три высших образования, две дочери, которые учатся в хорошей британской школе. У Жанны есть все, она абсолютно успешна, а слабаков и слюнтяев презирает.

Бизнес или эмоции?

**Зарине** 36, она громкий и яркий человек, и непонятно, почему генеральным директором компании сделали не ее, хотя вся работа держится на ней.

Бизнес или эмоции?

Илья самый молодой, ему 33, он руководит командой программистов, и отлично руководит, но другие подразделения накатали на него жалобу... за что-то... Илья и сам толком не понимает, за что... Пишут, что взаимодействовать с ним трудно, что он либо молчит, либо орет и на письма не всегда отвечает... Поставили ультиматум: либо учишься у Кроля эмоциональному интеллекту, либо увольняйся.

Бизнес или эмоции?

Бизнес и эмоции неразделимы. Я написал эту книгу для того, чтобы дать каждому из вас ключ — как подниматься вверх по ступенькам и учиться хорошо разбираться в мощнейшем факторе, определяющем как минимум половину успеха и удовлетворенности достигнутым.

## **Что я называю ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ**

Большинство исследователей сходятся на том, что эмоциональный интеллект — это способность человека распознавать свои и чужие эмоции; использовать эти эмоции на практике.

В целом я с ними согласен. Но есть одна важная вещь, которую я хочу подчеркнуть.

Для меня эмоциональный интеллект — это не способ контроля над эмоциями. Я не считаю, что эмоции нужно контролировать разумом. Я не ставлю разум, рациональность выше эмоций.

Я считаю, что эмоции — это отдельная, особая реальность, которая может управлять собой только сама. Эмоциями управляют только эмоции!

Они не нуждаются во внешнем закреплении, сдерживании, контроле. Они справятся сами — достаточно их как следует настроить.

Эмоциональный интеллект — это не контроль рационального мышления над эмоциями. Это тот вклад, который эмоции вносят в наше мышление.

## **Как эмоциональный интеллект помогает человеку быть успешным**

### **1. Эмоции, драйв — это единственная работающая мотивация**

Чтобы продолжать деятельность, наш мозг должен регулярно и часто получать подкрепление — положительные эмоции. Мозг вознаграждает себя за конкретные действия маленькими «кусочками сахара».

Только если мозг дает нам положительные подкрепления, у нас есть внутренние причины продвигаться дальше.

Именно поэтому нам так легко делать привычное: мозг знает, что получит гарантированные микробонусы от просмотра сериала или серфинга в сети.

Но чтобы мы занялись чем-то новым, в мозгу должна сформироваться цепочка положительных подкреплений на новую деятельность:

«Я старался → у меня получилось → я рад → я стараюсь дальше».

Что кроется за этими стрелочками? Только одно: положительное подкрепление, то есть чувство радости, удовлетворения от деятельности.

Чтобы цепочка нигде, ни на каком этапе, не разомкнулась, чувство радости и удовлетворения должно возникать как можно чаще.

Допустим, мы учим новый язык.

Если наши стрелочки устроены так:

«Я старался полгода → сдал экзамен → я рад → я стараюсь дальше», то нам будет очень трудно продержаться первые полгода.

Если же они устроены по принципу:

«Я постарался полчаса → выучил десять слов → я рад → я повторяю их и учу еще десять», то нам будет намного легче, потому что мозг чаще «ест сахар» положительного подкрепления.

Чем чаще мы испытываем эмоции, тем легче нам дается наша деятельность, тем больше мы получаем от нее удовольствия и тем охотнее движемся вперед.

Часто именно здесь может скрываться ответ на вопросы вроде: «Почему я не могу масштабировать бизнес?», «Как мне стать лидером?» или «Как стать более крупным лидером, чем сейчас?». Человек не чувствует или не осознает свои эмоции, вызываемые достижением маленьких целей, и именно поэтому ему не хватает драйва для целей более долгосрочных. Он как бы едет 500 км без дозаправки.

Хозяин мозга может выносить какие угодно суждения по поводу великой цели: когда дело дойдет до практики, мозг будет их саботировать. И наоборот, спонтанность, коротенькие стрелочки, маленькие «вау»-эффекты увеличивают нашу нейропластичность, то есть способность мозга меняться, получать удовольствие от новой деятельности.

Вот первый резон, зачем нам эмоциональный интеллект, — чтобы лучше понимать, что нас драйвит, и уметь с этим обращаться.



## **2. Эмоциональный интеллект — это точное улавливание собственных эмоций, понимание того, откуда они взялись. Когда мы видим эмоции, мы лучше видим и реальность**

Снова смотрю на сидящих рядом со мной людей.

Артему кажется, что чувства бывают хорошие и плохие, при этом плохие надо подавлять. В результате он не может «спокойно позлиться», и его гнев выплескивается в неподходящие моменты в неподходящей форме и не на тех людей. Он не понимает, почему иногда бывает сверхтребовательным, а в других случаях нет, и с какими чувствами это связано. Артем для себя — закрытая коробочка. Его чувства существуют зачастую отдельно от разума.

Поэтому Артем не знает, какими эмоциями продиктованы его поступки, как эти эмоции пережить, чтобы они приносили пользу, а не вред. Например, он считает, что его сын недостаточно компетентен, и не понимает, что в большой степени дело в нем самом — в его тревоге за бизнес и страхе оказаться ненужным.

А вот Игорь неплохо разбирается в своих эмоциях. Он понимает, что у него бывают подъемы и спады, ощущает и распознает в себе признаки усталости или азарта. Он разрешает себе ворчать и брюзжать, осознает такие чувства, как легкая зависть, и не стыдится этих чувств, не прячет их от себя.

Если бы Игорь плохо в них разобрался, он начал бы винить в своих проблемах правительство (наше или американское), жену, инопланетян, вспышки на Солнце. Но Игорь понимает, что причины в нем самом: когда-то он не боялся рисковать, а теперь «отяжелел». Ему легче

понять и принять эту реальность и, уже зная ее, решать, что с этим делать.

Когда мы лучше видим свои эмоции, мы лучше видим и реальность. Это — важная предпосылка успеха.

### **3. Эмоциональный интеллект — это саморегуляция эмоций без их подавления**

Человек с неразвитым эмоциональным интеллектом либо душил свои эмоции и пытается задавить их разумом, либо вообще не может с ними справиться.

Управление эмоциями при помощи эмоций — это способность гибко ими пользоваться, правильно «упаковать» их.

Зарина неплохо разбирается в своих эмоциях, но они у нее не очень хорошо собой управляют. Она знает, что уволилась с предыдущей работы из-за своего плохого настроения, а не потому, что работа была плохая. И что когда она кричит на детей, то кричит на самом деле не на них, а на других обидчиков (на которых не может себе позволить поорать). Но эффективно ответить на одни свои чувства другими она не способна. Она сливает гнев и обиду куда попало — на детей, мужа, саму себя (заедавая негатив пирожками и тортами).

Жанна управляет эмоциями при помощи разума и делает это настолько интенсивно, что уверена: никаких ненужных чувств у нее нет. А так как чувства ей вообще не очень-то нужны, то их у нее как бы нет совсем. Жанна твердо уверена, что сильные переживания помешают ей сверхэффективно работать и быть суперкрутой. На самом деле чувств у Жанны полным-полно, через край даже. Как только контроль ослабевает, они вырываются наружу,

а так как к самоуправлению они не привыкли, то получается хаос покруче Зарининого.

А вот Надежда, пожалуй, пользуется своими эмоциями достаточно гибко. Если ее вывели из себя, она может упаковать злость в острую шутку. Она не теряется и не закрывается при виде чужого горя, а свободно выражает сочувствие.

Конечно, проблема с эмоциональным самоуправлением — вечная. В жизни каждого бывают времена, когда эмоции не могут «сами с собой справиться» и захлестывают нас: горе, роды, депрессия, зависимости — да мало ли что еще.

Но для человека, который умеет управлять эмоциями при помощи эмоций, это действительно отдельные моменты и периоды. В обычной жизни он так или иначе может взаимодействовать с эмоциями и, не подавляя их, найти для них нужное русло.

#### **4. Эмоциональный интеллект позволяет понимать и оценивать, что чувствуют другие люди**

Обычно эту причину применять эмоциональный интеллект приводят первой, да еще иногда выдают это его свойство за какой-то чудесный или врожденный навык. Как у Шерлока Холмса: неслыханная проницательность!

На самом деле восприимчивость к чужим эмоциям — это навык вроде умения танцевать или знания иностранного языка.

Такая восприимчивость нарабатывается только опытом. Восприимчивый человек обладает спонтанностью и точностью реакций.

Конечно, способности к обучению эмоциональной восприимчивости у разных людей и правда разные.

Илья не может почувствовать «ветер» разговора, услышать эмоции других ему трудно. Слегка замкнутый, напряженный, на вид — сухарь сухарем. На самом деле он человек чувствительный и тонкий. Но ему непросто учиться эмоциональной восприимчивости. Об этом говорит тот факт, что ему уже тридцать три, а он до сих пор не «взял это из воздуха», да и вообще не очень понимает, за что начальство его «сослало на тренинг».

Костя общителен, улыбчив и кажется весьма эмпатичным, но постепенно замечаешь, что он не очень внимательно слушает тебя, всегда переводит разговор на что-то свое. Он может красиво преподнести любую идею, но, похоже, не слишком интересуется другими людьми. Потому и не пытается заглянуть в эмоции собеседника.

Да, некоторым приходится труднее, но научиться могут все.

## **5. Эмоциональный интеллект — это управление отношениями**

Речь идет о так называемой социальной культуре, способности поддерживать связи с другими. К сожалению, в России социальная культура (как и многие другие культуры) не слишком развита.

Многие из нас не умеют признавать свою ответственность, принимать заботу других людей, признавать чужие чувства (а не игнорировать или бояться их).

Всему этому также можно и нужно учиться. Тема эта огромная и отчасти лежащая за пределами моей книги. Важно подчеркнуть, что инструменты управления отношениями — это *долгосрочные* инструменты эмоционального интеллекта.

Умение создавать, строить, поддерживать и цивилизованно завершать связи с другими людьми дает человеку огромное конкурентное преимущество.

## **Российские стереотипы об эмоциональном интеллекте**

Идея эмоционального интеллекта в России, по моим наблюдениям, прививается туго.

Причина этого в том, что на нашей территории встретились западные и типично российские предрассудки по поводу эмоций.

### **Российские предрассудки**

Они имеют корни в нашей тяжелой истории.

В условиях смертельной опасности человеку не до эмоций. На его глазах происходит нечто такое, что его чувства не могут вынести (например, убивают близких, умирают от голода дети, взрыв уничтожает дом, где он живет). Спасают обычно такие же экстремальные действия — иногда приходится тоже научиться убивать или, чтобы не умереть, нужно «отморозить» все чувства.

Поэтому во время войны или голода эмоциональный интеллект не нужен. И в лагере тоже — ведь от тебя ничего не зависит, ты — пассивная жертва.

Именно поэтому наши деды и бабушки (а для людей постарше — матери и отцы) зачастую воспитывали нас, исходя из бессознательного убеждения, что чувства не очень нужны: если больно, надо терпеть до последнего; если злишься, грустишь, обижен, тревожишься, надо постараться эти чувства подавить, ведь они никак не помогут выжить; открытость и доверие опасны, лучше на всякий случай никому не доверять; привязанность —

это слабость, а на слабостях можно сыграть; нельзя высываться — можно пострадать; и тому подобные истины страшных и печальных времен.

Хочу подчеркнуть (я буду делать это часто), что эти убеждения действительно бессознательные. Именно поэтому они такие живучие и наследуемые. И хотя войны, да и настоящего смертельного голода, у большинства в жизни, слава богу, не было, мы во многом продолжаем мыслить внутри той же парадигмы.

### **Западные предрассудки**

Эта часть предрассудков по поводу эмоционального интеллекта привилась нам вместе с рационализмом и научным мышлением.

Образованная часть общества восприняла эти убеждения как противоядие от дремучей темноты и необразованности. Действительно, вера в разум и рациональность лучше, чем вера в бесов или царя-батюшку.

Но как ни смешно, рациональность — как и все человеческое — часто превращается в свою противоположность и порождает бессознательные убеждения и декларации:

- Все в жизни должно быть под контролем.
- Абстрактные понятия лучше конкретики, тот, кто занимается абстракциями, имеет власть.
- Интуиция — это что-то магическое, всерьез доверять ей нельзя.
- Эмоции мешают мыслить и принимать решения.
- Эффективная работа — это когда человек превращается в функцию и забывает на работе обо всем личном.
- Очень важна четкая формальная иерархия, без нее наступает хаос.

И так далее.

Запад давно отошел от тотальной веры во всевластие разума. Причины многообразны: это и прививка восточной культуры, в частности буддизма, и усиление внимания к эмоциям благодаря распространению психотерапии. Но главное: давно существующий благодаря традициям низкой демократии опыт принятия решений, индивидуальных (касающихся общего дела) и коллективных, есть почти у всех. Поэтому западным людям легче переходить к горизонтальным структурам управления, для которых самое важное — чувства, легкость межличностного общения, доверие, интуиция; все то, из чего и состоит эмоциональный интеллект.

А у нас прижился и не хочет уходить «старый западный» комплекс деклараций индустриальных времен, потому что ни у кого нет повседневного опыта демократии. Порядок ассоциируется с жесткой формальной иерархией, власть — с абстрагированием и изданием деклараций, принятие решений — с условной «властной» рациональностью и попытками засунуть чувства под плинтус.

Таким образом, культура эмоционального интеллекта России не сформирована, а предрассудки по поводу него повсеместно распространены.

Я задаю вопрос: что такое эмоциональный интеллект в вашем понимании? Зачем он вам нужен?

*Артем:* «Негативные эмоции... с ними надо уметь правильно справляться. Я так понимаю, эмоциональный интеллект в этом и заключается — чтобы правильно справляться с отрицательными эмоциями. Чтобы они не влияли на жизнь. Я в молодости работал на заводе. У нашего начальника цеха, ему под семьдесят было, креп-

*кий старик такой, — у него сын умер, 50-летний. Так он в этот день все равно на работу вышел. Скорая даже у цеха дежурила, чтобы его, если что, подхватить.*

По мнению Артема, эмоциональный интеллект — это умение с помощью интеллекта придушить эмоции. «Старые западные» стереотипы о контроле над эмоциями поставлены на службу исконному российскому стремлению «стиснуть зубы под пытками». Это типично для человека нашего с Артемом поколения.

**Надежда:** *«Ну, я очень эмоциональный человек, все в себе переживаю, перевариваю постоянно. И мне это часто мешает. Если бы я умела эмоциями управлять, я стала бы более сильной и не позволяла бы пользоваться моим доверием так часто».*

Надежда считает, что она не сильный человек и поэтому ей нужен эмоциональный интеллект. Действительно, многие, считающие себя сильными людьми, говорят, что эмоциональный интеллект им не нужен. Ведь сильный все возьмет силой — зачем ему считаться с другими. Да и с самим собой тоже. Надо просто себя и других заставить, если ты не слабак. А эмоциональный интеллект — это, значит, для слабаков и еще, конечно, для женщин. Потому что женщины — как бы слабый пол.

**Илья:** *«Я не понимаю, что такое эмоциональный интеллект. Мне кажется, это понятие относится к эмоциональным людям. Я редко испытываю эмоции, а вот интеллект — в принципе, он у меня неплохой».*

Илья считает, что поскольку он рационален и умеет подавлять эмоции, словосочетание «эмоциональный интеллект» вообще к нему не имеет отношения. Неко-



торые люди (обычно мужчины), только услышав слово «эмоциональный», мгновенно переводят его как «истеричный». Мол, если я не смеюсь и не плачу, значит, эмоций у меня нет, а вот интеллект зато — есть.

Мои собеседники все же в целом понимают, зачем им нужен эмоциональный интеллект, иначе они не пришли бы на мой тренинг. Поэтому не спешите думать, что их стереотипы глупые и «точно не про вас». В том и состоит их коварство: даже если вы умом понимаете, что эмоциональный интеллект вам нужен, много раз слышанные декларации въедаются в память и действуют на бессознательном уровне.

*Зарина: «Этой зимой я сломала ногу в трех местах. Первые минут двадцать было жутко больно, я кричала, стонала, и при этом в голове крутилась мысль — если ты сейчас так кричишь, то как пытки-то терпеть будешь?»*

Потрясающая живучесть исторической памяти. Ведь Зарина гораздо моложе нас с Артемом, у нее даже советского детства толком не было. А вот ведь — пытки.

## **Эмоциональный интеллект и лидерство**

Россияне часто считают, что лидеру не нужен эмоциональный интеллект, потому что он сильнее и умнее всех. Он не должен испытывать эмоции или считаться с чужими, ведь идеальный лидер — это машина, принимающая решения. Об этом предрассудке я хочу поговорить особо.

Конечно, это не так. Лидер — не альфа-самец в стаде орангутанов. Как правило, способы осуществления лидерства в наши дни — переупакованные.

Это значит, что у лидера нет такой безусловной власти над другими, которая заставит их отринуть свою волю и двинуться выполнять все его указания.

Ему нужны некие приемы воздействия.

В зависимости от того, кем лидер считает своих «ведомых», эти приемы образуют некие комплексы, которые люди называют по-разному.

**Манипуляция.** Этот способ считается условно «плохим», и неудивительно. Манипулятор объективирует людей, относится к ним как к предметам или функциям.

Переставляет их, как пешки, кегли или камушки на доске. «Сделай так, чтобы другой выполнял твои желания».

Человека можно «приставить к месту» или «отстранить от места», спровоцировать, загипнотизировать. Сделать с ним что-то такое, что грубо приведет его в действие.

Очень трудно не вестись на качественные манипуляции. Поэтому хорошая манипуляция в краткосрочном смысле эффективна (но не в долгосрочном: человек сложен, и использовать его только как «предмет» — значит недооценивать его потенциал).

Хотя этот способ не должен быть основным в лидерском репертуаре, владеть методами манипулирования лидеру нужно обязательно. Хотя бы в оборонительных целях. **И для этого нужен эмоциональный интеллект.**

**Мотивация.** А этот способ считается условно «хорошим». Способом для хороших мальчиков и девочек.

Мотиватор относится к людям как к механизмам, у которых есть внутренняя логика. И эти механизмы надо так завести, чтобы они «сами захотели» шагать, куда хочет мотиватор.

Конечно, это лучше, чем манипулирование. Потому что мотиватор исходит из внутренней логики самих людей. В каком-то смысле опирается на их желания.

Берет ту часть их желания, которая совпадает с его интересами, и показывает: смотрите, сделать это выгодно и вам, и мне!

Мотивация долгие годы противопоставлялась манипуляции. И до сих пор многие считают, что умение мотивировать людей — вершина лидерского таланта. **Для этого, конечно, тоже необходим эмоциональный интеллект!**

На самом деле, можно быть еще круче.

Мотивация — это «где у него кнопка?». По сути — есть опять «они» и «я», который «ими» управляет. Я должен сделать какую-то такую штуку, нащупать их кнопку, и вот тогда я буду лидером. И мы опять недооцениваем потенциал людей. Их лидерский потенциал.

Проще и продуктивнее управлять людьми, ДЕЛАЯ их лидерами. Наделяя лидерскими свойствами, полномочиями, дерзновениями.

Того, кто управляет из этой позиции, я называю *модератором*.

Модератор — это лидер, который умеет отодвигать в сторону лидера-себя и помогает другим трансформироваться, чтобы брать на минутку эту активность, эту лидерскую позицию. Не «делать так, как я хочу», а вместе с лидером — или на своей позиции самостоятельно — решать, что нужно сделать, куда идти.

Если мотиватор использует желания людей «во благо» (а что есть благо, решает он), то модератор создает общее пространство желания. Команда начинает «играть на стол».

Как модератор выстраивает эти взаимоотношения?

Дело в том, что он хорошо чувствует других. Не так, как манипулятор и мотиватор («где у них кнопка?»), а воспринимает целостно. Не как функции, а как людей. И не «вообще», а сейчас, в каждый момент.

Лидер-модератор слышит и видит все, что происходит в общении. Дистанцию, настроение, атмосферу, голос, паузы, расстановку акцентов. И вовремя делает правильные вещи. Кого-то надо перебить, что-то повторить, о чем-то попросить, где-то подстроиться.

**И для того чтобы быть лидером-модератором, отлично развитый эмоциональный интеллект особенно нужен.**

По сути, эмоциональный интеллект — это продвинутая технология коммуникации, которая позволяет вместе с другими людьми делать то, что иначе не выполнить.

Это использование таких внутренних человеческих функций и формул, которые недоступны, если строишь лидерство из примитивных кирпичиков лего — рациональных инструментов.

## На языке эмоций

А теперь снова вернусь к моей семерке и чуть переформулирую вопрос: «Что бы вы мечтали получить, чего бы хотели достичь?»

*Артем: «Я бы хотел, чтобы бизнесом занимался сын, а я бы только определял стратегию и путешествовал».*

На языке эмоций: я устал так много работать, хотел бы научиться доверять сыну, уметь расслабляться, но при этом сохранить ощущение собственной нужности.

**Жанна:** *«Я бы хотела понять, какой выбор сделать для дальнейшего развития, чтобы максимизировать эффективность».*

На языке эмоций: я хочу всегда ехать вперед, как на велосипеде, и чтобы тревога и отчаяние никогда меня не догнали.

**Игорь:** *«Хочу понять, куда развивать бизнес. Вот и все».*

На языке эмоций: я закисаю, тоскую, мне скучно жить, а менять все — страшно.

**Надежда:** *«Я хочу понять, что мне нужно от людей и от себя, как не впасть в такое разочарование».*

На языке эмоций: мне хочется сильных чувств, кажется, что жизнь проходит мимо, и я обижена на окружающих за их равнодушие и непонимание.

**Костя:** *«Хочу, чтобы все опять начало получаться».*

На языке эмоций: страшно боюсь оказаться неудачником, почувствовать себя слабаком, ведь я таких всегда презирал.

**Зарина:** *«Я хочу повышения, не здесь, так где-то еще».*

На языке эмоций: меня злит, что я в тупике, возмущает и обижает, что меня не повысили и недооценивают, что нет поддержки в компании.

**Илья:** *«Чтобы руководство нормально относилось».*

На языке эмоций: я побаиваюсь этих людей, мне тревожно оттого, что я не могу их понять, я часто бываю растерян и чувствую себя в компании гадким утенком.

Любое желание, чаяние, побуждение «материального мира» можно, таким образом, перевести на язык эмоций и драйвов (попробуйте проделать это со своими желаниями!).

Все, что мы хотим получить, — это чувства, эмоции.

Ради них мы готовы рискнуть любыми «реальными достижениями», если они нам этих чувств не дают.

Чувства приносит только истинный контакт с собой и с другими.

Я не считаю, что эмоциональный интеллект — панацея, и я видел людей, которые «выигрывали» (отлично зарабатывали, получали крупные должности, даже преуспевали в бизнесе, имея очень низкий эмоциональный интеллект), не зная и не понимая ни себя, ни других людей.

Но эмоциональный интеллект — то, что составляет жизнь. То, что оживляет структуру.

Можно выигрывать и без эмоционального интеллекта. Но только с эмоциональным интеллектом выигрыш становится ПРИЯТНЫМ.

## Итоги главы

1. Эмоциональный интеллект — это способность человека распознавать свои и чужие эмоции; использовать их на практике.
2. Эмоциональный интеллект — это не способ контроля над эмоциями. Эмоции нельзя контролировать разумом. Эмоциями управляют только эмоции!

3. Эмоциональный интеллект помогает человеку быть успешным, так как эмоции — единственная работающая мотивация. Когда мы знаем свои эмоции, мы лучше видим реальность. С эмоциональным интеллектом мы можем управлять эмоциями без их подавления. Эмоциональный интеллект помогает лучше чувствовать других людей. Эмоциональный интеллект — хороший способ управлять отношениями.
4. Культура эмоционального интеллекта в России складывается с трудом. У каждого из нас есть свои предрассудки по поводу эмоционального интеллекта. Многих воспитывали в бессознательном убеждении, что чувства не очень нужны, это роскошь и с ними надо «справляться». Многие восприняли «старое западное» убеждение, что рациональность более ценна, чем эмоции.
5. Лидеру очень нужен эмоциональный интеллект, так как это продвинутая технология коммуникации, которая позволяет вместе с другими людьми делать то, что невыполнимо при использовании одних лишь рациональных инструментов.
6. Любое желание, чаяние, побуждение «материального мира» можно перевести на язык эмоций и драйвов. Поэтому именно эмоциональный интеллект оживляет любое наше действие.