

*Дэниел Гоулман*

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА  
«ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»

# Эмоциональный интеллект в работе



В ОСНОВЕ КНИГИ – БОЛЕЕ 500 ИССЛЕДОВАНИЙ,  
ПРОВЕДЕННЫХ В РАЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

МИОО

**Дэниел Гоулман**  
**Эмоциональный**  
**интеллект в работе**  
Серия «МИФ Психология»  
Серия «Эмоциональный интеллект.  
Главные книги для развития EQ»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=50184268](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=50184268)*

*Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект в работе: Манн, Иванов и  
Фербер; Москва; 2023  
ISBN 9785002140039*

### **Аннотация**

**Новое издание книги «Эмоциональный интеллект в работе». Автор объясняет, почему EQ играет столь важную роль в профессиональном успехе, и дает практические рекомендации, которые помогут развить эмоциональный интеллект и применить его в работе.**

Дэниел Гоулман – всемирно известный психолог и автор книг по психологии, образованию, лидерству и науке, благодаря которому термин EQ приобрел огромную популярность.

Книга «Эмоциональный интеллект в работе» стала бестселлером сразу после выхода в 1998 году и с тех пор

была переведена практически на все языки мира. Здесь автор продолжает тему взаимосвязи EQ и успешности, начатую в книге «Эмоциональный интеллект», но сосредоточивается на его применении в рабочей среде, где EQ имеет вдвое большее значение, чем IQ или технические знания.

Под обложкой – множество потрясающих историй триумфов и поражений и убедительные доказательства того, как наличие или отсутствие эмоционального интеллекта определяет уровень успешности.

### **Почему мы решили издать эту книгу**

- Дэниел Гоулман – автор мирового книжного феномена «Эмоциональный интеллект». По всему миру продано более 5 млн экземпляров, книга переведена на 40+ языков.

- В этой книге Гоулман рассказывает, как эмоциональный интеллект влияет на карьерный успех.

### **Для кого книга**

Для всех, кто стремится к вертикальному или горизонтальному карьерному росту.

# Содержание

Часть I. За пределами специальных знаний	7
Глава 1. Новый критерий	7
Глава 2. Таланты «звезд»	35
Глава 3. Тяжелый случай для недостаточных навыков	69
Конец ознакомительного фрагмента.	80

# Дэниел Гоулман

## Эмоциональный интеллект в работе

Печатается с разрешения автора и литературного агентства Brockman, Inc.

**Гоулман, Дэниел**

Эмоциональный интеллект в работе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. Исаевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – (Эмоциональный интеллект. Главные книги для развития EQ).

ISBN 978-5-00214-003-9

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 1998 by Daniel Goleman. All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

\* \* \*

*Посвящается тем, кто показал мне, что  
значит работать с эмоциональным интеллектом:  
моим родителям Фэй и Ирвингу Гоулман, моему  
дяде Элвину Вайнбергу, моему профессору Дэвиду  
Макклелланду*

# **Часть I. За пределами специальных знаний**

## **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 владеем 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 неважно, 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 сопереживать, 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 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<sup>1</sup> 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 обходительности» и «компетентности»... Но теперь наконец появилось более точное понимание и определение для этих человеческих талантов – эмоциональный интеллект.

---

<sup>1</sup> Синергия – взаимное усиление действия. *Прим. перев.*

## 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 исключительно 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 фак-

ты 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» пси-

хологии, 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 «нелюбезным», прямо обрушивающим на собеседников нелюбезную, 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. При чем у одних людей может быть чрезвычайно развита эмпатия при недостаточном умении справляться с собственным дистрессом<sup>2</sup>, 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 выражают 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 соперничать не хуже большинства женщин, чутких в межличностном общении. Вместе с тем многие женщины способны вы-

---

<sup>2</sup> Дистресс – сверхнапряжение и срыв защитных механизмов. *Прим. перев.*



держивать 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 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. Проследивая 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, «шлифуя» 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 компанией Telia<sup>3</sup>. 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 методу под названием «кружок качества». «Они хотели, что-

---

<sup>3</sup> TeliaSonera. *Прим. ред.*

бы 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<sup>4</sup>, 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».

---

<sup>4</sup> Человеческий капитал – образование и квалификация, приобретенные в процессе производства; знания и навыки, воплощенные в рабочей силе. *Прим. перев.*

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.

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 остается, 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 хо-

тят 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 талантливыми 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<sup>5</sup>, 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 уровня в 4,7 миллиарда долларов. Имен-

---

<sup>5</sup> Список 500 крупнейших мировых предприятий, ежегодно публикуемый журналом Fortune. Критерием отбора служит выручка компании. *Прим. ред.*



но 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 продолжаются 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

далее и быть самодостаточным».

У многих людей постарше (детей меритократии<sup>6</sup>, 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 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 вырос на 24 пункта. Аналогичный рост этого показателя на-

---

<sup>6</sup> Общественная система, при которой высшие должности занимают наиболее талантливые люди. *Прим. перев.*

блюдался 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 – срав-

нительная – 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. Тримя 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 неоценимом 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 сте-



пени 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 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 ука-

заниями, которые обещают еще более значимые результаты в развитии эмоционального 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.

## Глава 2. Таланты «звезд»

В начале 1970-х годов, в самый разгар выступлений студентов всего мира против войны во Вьетнаме, до одной библиотекарки, работавшей в европейском отделении Информационного агентства США, дошли плохие вести: группа студентов угрожала поджечь ее библиотеку. К счастью, у нее были друзья среди активистов этой группы. На первый взгляд ее реакция могла кому-то показаться наивной или безрассудной, а кому-то – и той и другой одновременно. Она предложила студентам для проведения своих собраний использовать помещение библиотеки.

Одновременно она пригласила на место событий американцев, живущих в этой стране, чтобы они могли выслушать заявления студентов... и таким образом срежиссировала диалог вместо конфронтации.

Решая возникшую проблему, она воспользовалась личным знакомством с кем-то из студенческих заводил, известных ей достаточно хорошо, чтобы им доверять... и вызывать их доверие. Избранная ею тактика открыла новые пути к взаимопониманию, что, в свою очередь, укрепило ее дружбу с лидерами студенческой группы. В итоге на библиотеку никто больше не покушался.

В разыгравшихся событиях сотрудница библиотеки проявила навыки отличного посредника и миротворца, способ-

ного правильно понять, куда может завести напряженность. Она сумела быстро разрядить обстановку и надлежащим образом отреагировать, преследуя благие цели – помирить людей, а не посеять рознь между ними. Оборудование ее библиотеки осталось в целости и сохранности – в отличие от других форпостов американского присутствия, подвергшихся нападению. Увы, там работали люди, менее сведущие в искусстве созидания человеческих отношений.

Отважная библиотечарша попала в группу молодых дипломатов, названных Министерством иностранных дел США «суперзвездами». Именно их впоследствии усиленно интервьюировала команда специалистов под руководством профессора Гарвардского университета Дэвида Макклелланда.

Макклелланд, будучи в то время моим главным консультантом в написании докторской диссертации, привлек меня к участию в программе научных исследований. Результаты, полученные в процессе работы, побудили его опубликовать статью, вызвавшую переворот во взглядах на истинные причины выдающихся успехов.

Исследуя составляющие выдающегося мастерства, Макклелланд присоединился к инициативе, первые научные основы которой были заложены в начале XX века трудами Фредерика Тейлора<sup>7</sup>. Эксперты-тейлористы, занимавши-

---

<sup>7</sup> Американский инженер Ф. У. Тейлор (1856–1915) разработал систему научно обоснованного управления производством. Ее задача – найти путем исследо-

еся вопросами экономической эффективности, скрупулезно изучали сферу производственной деятельности. Они детально анализировали наиболее эффективные с механической точки зрения движения тела рабочего. Мерилом человеческого труда была машина.

На смену тейлоризму пришел другой критерий оценки: тест для определения коэффициента умственного развития. Точной мерой выдающегося мастерства, доказывали адепты этой теории, являются возможности человеческого ума.

С расцветом концепций Фрейда следующее поколение экспертов принялось утверждать, что, помимо коэффициента умственного развития, важной составляющей выдающихся успехов служат личные свойства. К началу 1960-х годов личностные тесты и типологии – к примеру, общителен человек или сосредоточен на самом себе, принадлежит к чувствующему или мыслящему типу – стали частью стандартных критериев трудового потенциала.

Но тут возникла другая проблема. Многие из личностных тестов разрабатывались для совершенно иных целей, таких как диагностирование психологических нарушений. А потому категорически не годились для составления прогноза успешности человека на рабочем месте. Тесты на определение коэффициента умственного развития тоже не отли-

---

вания организации условий труда и трудовых процессов связь между минимумом затраченного времени, усилиями рабочего и максимальной производительностью труда. *Прим. перев.*

чались непогрешимостью. Люди с высоким коэффициентом умственного развития часто плохо работали, а те, чьи показатели были весьма скромны, проявляли себя в работе просто отлично.

Опубликованная в 1973 году статья Макклелланда «Проверка компетентности, а не интеллекта» изменила терминологию этой полемики. Он доказал, что привычная способность к обучению, школьные оценки и дипломы с отличием, в сущности, ничего не говорят о том, насколько хорошо люди будут выполнять свою работу, или о том, преуспеют ли они в жизни. Вместо этого он предложил набор особых компетенций – эмпатию, самодисциплину и инициативность. Эти качества позволяли отличать наиболее успешных людей от тех, кого хватает лишь на то, чтобы прилежно выполнять свою работу. Пытаясь обнаружить компетенции, которые соответствуют критериям выдающегося мастерства на рабочем месте, Макклелланд предложил сначала внимательно присмотреться к «звездам» и понять, какие компетенции они демонстрируют.

Его статья положила начало совершенно новому подходу к этим критериям, позволяющим оценивать компетенции людей с точки зрения конкретной работы, которую они выполняют. В данном случае компетенции рассматривались как черты личности или набор навыков, обеспечивающий более эффективное – и даже превосходное – выполнение работы. Иными словами, компетенцией становилась способ-

ность, придающая очевидный экономический смысл усилиям любого человека на рабочем месте.

Эта догадка дала старт исследованию компетенций сотен тысяч трудящихся – от клерков до руководителей высшего звена. Исследования проводились в течение последней четверти века и в таких гигантах, как правительство США или American Telephone and Telegraph Company, и в таких крошечных компаниях, как предприятие, состоящее из одного человека. Во всех полученных данных главным компонентом успеха, достигнутого людьми, оказался эмоциональный интеллект: общая основа личных и социальных способностей.

## **Ненастроенный программист**

Два компьютерных программиста по-разному подходили к выполнению полученного задания – создать программы с учетом насущных потребностей своих клиентов.

Первый высказался так: «Заказчику, как я понял, требовалось, чтобы все данные были представлены в простой форме и помещались на одной странице». Этот программист в точности выполнил указания.

У второго, похоже, возникли некоторые трудности. В отличие от своего коллеги он вообще не упомянул о запросах клиентов, пустившись в скучные подробности технического характера: «У компилятора “Бейсика” модели

НР 3000/30 слишком низкое быстроедействие, ну я и обратился прямо к стандартной программе на машинном языке». Другими словами, этот человек сосредоточил внимание не на людях, а на машинах.

Первого программиста называли отличным мастером своего дела, умеющим составлять программы, ориентированные на пользователя. Второй при выполнении задачи показал себя как работник в лучшем случае посредственный именно потому, что не был настроен на своих клиентов. Первый продемонстрировал эмоциональный интеллект, а второй обнаружил полное его отсутствие. Оба были опрошены по методу, разработанному Макклелландом для выявления способностей, которые отличают «звезд» в любой области профессиональной деятельности.

Столь оригинальная концепция родилась у Макклелланда в тот период, когда он выполнял работу для ряда корпораций и организаций. Один из его заказчиков – Министерство иностранных дел США, представители которого попросили оценить способности лучших молодых дипломатов, представляющих Америку в других странах. Подобно торговому персоналу или аккаунт-менеджерам крупных корпораций, задача этих сотрудников фактически сводится к тому, чтобы «продавать» Америку, то есть настраивать людей на доброжелательное отношение к Соединенным Штатам.

Строгий отбор на эти дипломатические посты всегда становился серьезным препятствием, преодолеть которое уда-



валось лишь тем, кто получил наилучшее образование. Был даже разработан специальный отборочный тест для оценки уровня эрудиции кандидатов. По мнению высших чиновников Министерства иностранных дел, дипломату требовались основательная подкованность в академических дисциплинах вроде американской истории и культуры, свободное владение языком и специальные знания в такой, к примеру, области, как экономика. Проблема состояла в том, что проверка выявляла лишь то, насколько хорошо кандидаты успевали в процессе учебы.

Оценки эффективности давали слабое представление о том, в какой степени сведущими и искусными окажутся эти новоиспеченные дипломаты на самостоятельной работе во Франкфурте, Буэнос-Айресе или Сингапуре. Фактически они демонстрировали отрицательную корреляцию с тем, насколько хорошо молодые дипломаты проявили себя во время теста, который был предложен им при отборе. Безукоризненное знание академических предметов не имело никакого отношения (или, что гораздо хуже, оказывалось вредным) к тем компетенциям, которые важны для разновидности торговли, именуемой дипломатией.

Как обнаружил Макклелланд, значение имела компетентность совсем иного рода. Интервьюируя «суперзвезд», которых Государственный департамент назвал самыми выдающимися и успешными молодыми дипломатами, и сравнивая их с заурядными сверстниками, он выявил яркие отличия

чия в «наборе основных человеческих способностей». Это невозможно было сделать путем простой проверки способностей к учебе или тестирования на определение коэффициента умственного развития.

Макклелланд использовал множество совершенно разных тестов. Среди них оказался весьма удачный метод оценки способности «считывать» эмоции, который только что был разработан его коллегой по Гарвардскому университету. Участники эксперимента просматривали кадры видеосъемки людей. Но при этом люди обсуждали ситуации, вызывавшие острые переживания, – вроде бракоразводного процесса или профессионального спора. Электронный фильтр изменял звуковое сопровождение – и на выходе звуки представляли собой не слова, а скорее интонации и эмоциональные оттенки голосов, обнаруживающие чувства этих людей.

Макклелланд установил, что «звезды» в точном распознавании эмоций добивались гораздо большего успеха, чем заурядные дипломаты. Это было обусловлено способностью «считывать» эмоциональные сообщения других людей, происхождение и образование которых существенно отличались от их собственных. При этом не имело значения, на каком языке велся разговор.

Такая способность имеет решающее значение не только для дипломатической службы, но и для всех сфер трудовой деятельности, так как позволяет использовать непохожесть людей в своих интересах.

Описывая критические моменты работы, дипломаты раз за разом рассказывали о рискованных ситуациях, аналогичных той, в которую попала библиотekarша-миротворец. Но истории менее пронизательных в социальном плане дипломатов чаще всего заканчивались тем, что они пожинали бурю из-за своей неспособности понимать намерения или договариваться с людьми, с которыми имели дело.

## **Сферы выдающегося мастерства: пределы коэффициента умственного развития**

Два самых умных человека (по крайней мере, в смысле усвоения знаний), которых я когда-либо знал, в построении карьеры пошли на удивление разными путями.

Один из них, ставший моим другом, когда я учился на первом курсе университета, получил отличные оценки при поступлении. Две по 800 баллов (по языку и математике в рамках теста на изучение академических способностей, который проводится вместо приемных экзаменов в вузах США) и по 5 баллов за каждый из трех тестов распределения учащихся по уровню знаний. Он не имел стимула к обучению, часто пропускал занятия и сдавал письменные работы позже всех. На какое-то время даже бросил учебу, но в конце концов все-таки окончил университет... десять лет спустя. Сейчас он, по его словам, вполне доволен своей работой, в одиночку занимаясь консалтингом в сфере ком-

пьютерных технологий.

Второй, обладавший выдающимися способностями к математике, в десять лет поступил в ту же среднюю школу, где учился и я. В двенадцать окончил ее и в восемнадцать получил ученую степень доктора наук по теоретической математике в Оксфорде. Этот парень был самым молодым в средней школе и слишком маленьким даже для своих лет (сантиметров на тридцать меньше большинства из нас). Но из-за того что он оказался чуть ли не вдвое способнее остальных, многие его просто не выносили: часто дразнили, а бывало, и просто издевались. Однако, несмотря на тщедушное телосложение и невысокий рост, он, как задира-петушок, никогда не отступал перед самыми здоровенными парнями нашей школы. Настойчивость и уверенность в себе были под стать его интеллекту. Этим, вероятно, и объясняется, каким образом ему удалось стать главой одного из самых престижных математических факультетов в мире, о чем я недавно узнал.

Коэффициенту умственного развития придается большое значение во всякого рода школьных и вступительных тестах на изучение способностей. Но при этом его роль в достижениях человека на работе или в обычной жизни оказывается весьма незначительной. В некоторых ситуациях просматривается определенная взаимосвязь между баллами, полученными за тесты на коэффициент умственного развития, и реальной эффективностью людей на избранном поприще. Максимальная оценка влияния этого коэффициента

на различия в профессиональных успехах составляет около 25 процентов. Однако тщательный анализ показывает, что более точная цифра не превышает 10 процентов, а в некоторых случаях едва дотягивает до 4 процентов.

Выходит, что если ориентироваться только на коэффициент умственного развития, то невозможно объяснить как минимум 75 процентов случаев профессионального успеха, а подчас и все 96. Иными словами, он вовсе не является достоверным способом прогноза и не определяет, кто в жизни преуспеет, а кто потерпит неудачу. Для изучения этой темы было проведено исследование с участием выпускников Гарвардского университета по таким специальностям, как право, медицина, педагогика и бизнес. Эксперимент показал, что оценки, полученные ими на вступительных экзаменах, — своего рода аналог коэффициента умственного развития, — не имели абсолютно никакой связи с их успехами, а зачастую даже свидетельствовали о будущих неудачах.

Парадоксально, но коэффициент умственного развития очень мало дает для предсказания успешности тех людей, которые оказываются достаточно толковыми, чтобы разобраться в предметах, требующих недюжинных познавательных способностей. А вот значимость эмоционального интеллекта для достижения успеха возрастает в соответствии с уровнем преграды на входе в данную сферу.

Здесь уместно вспомнить о программах подготовки магистров в области управления торгово-промышленными пред-

приятными или в таких отраслях, как машиностроение, юриспруденция или медицина. Профессиональный отбор в этих сферах основан исключительно на интеллектуальных способностях. При этом в вопросах лидерства эмоциональный интеллект играет гораздо более важную роль, чем коэффициент умственного развития.

«Те знания, которые вы усвоили в школе, могут сделать вас выдающимся работником только в пяти или шести сотнях разных специальностей, которые мы изучили по критериям компетентности, – заявляет Лайл Спенсер, бывший руководитель направления международных научных и технических исследований компании Hay/McBer, соучредитель компании Hay/McBer (ранее консультационной фирмы «Макклелланд»). – Но это всего лишь пороговая компетентность, которая необходима, чтобы вообще как-то войти в курс дела в своей профессии. Она ни в коей мере не делает вас “звездой”. Для идеального выполнения служебных обязанностей эмоциональный интеллект значит намного больше».

Такое парадоксальное значение эмоционального интеллекта для тех отраслей знаний, которые связаны с познавательным процессом, объясняется в первую очередь трудностями вхождения в них. В профессиональной и технической сферах деятельности пороговое значение коэффициента умственного развития, необходимое для старта, как правило, составляет от 110 до 120 баллов. Преодолевать столь высо-

кий барьер все равно придется, а все соискатели и так принадлежат к интеллектуальной элите (10 процентов от общей численности населения). Поэтому сам по себе коэффициент умственного развития в данном случае обеспечивает относительно небольшое преимущество в конкурентной борьбе.

В своей профессиональной деятельности мы состязаемся отнюдь не с теми людьми, которым недостает интеллекта, необходимого для того, чтобы войти в сферу нашей деятельности и остаться в ней. Мы конкурируем с весьма малочисленной группой тех, кому удалось преодолеть барьеры в виде школьного обучения, вступительных экзаменов в высшее учебное заведение и других испытаний своих способностей к познанию, чтобы вообще внедриться в эту сферу.

Эмоциональный интеллект при отборе людей, которые будут допущены к подобному «интеллигентному» труду, считается далеко не таким важным фактором, как коэффициент умственного развития. Поэтому для них изменчивость «тонкой» материи становится выше изменчивости коэффициента умственного развития. Разница между людьми, чьи способности соответствуют высшему и низшему показателям шкалы эмоционального интеллекта, очень велика. Способности, приближающие человека к максимальному показателю этой шкалы, становятся главным конкурентным преимуществом. Следовательно, для достижения успеха в «грубых» областях деятельности «тонкое» дарование имеет даже большее значение.

## Вторая сфера: специальные знания

Представьте себе такую дилемму: вы – атташе по вопросам культуры Посольства США в Северной Африке. Только что вы получили телеграмму из Вашингтона с требованием показать фильм о некоем американском политике, вызывающем крайнее негодование в этой стране.

Если вы его покажете, местные жители сочтут это оскорблением. Если не покажете, будет недовольно руководство на родине.

Как вы поступите?

Это отнюдь не гипотетическая ситуация; в таком затруднительном положении оказался один из чиновников дипломатической службы, способности которого изучал Макклелланд. Вот что рассказал этот человек: «Я знал, что если покажу фильм, то на следующий же день этот кинотеатр сожгут дотла пять сотен разъяренных студентов. Но Вашингтон считал, что фильм великолепен. И мне пришлось ломать голову над тем, как устроить показ, чтобы посольство могло доложить Вашингтону, что его требование выполнено, и при этом не оскорбить народ этой страны».

Какой же выход он нашел? Он организовал показ фильма в день большого религиозного праздника, поскольку был уверен, что никто не придет.

Этот блестящий пример здравого смысла иллюстрирует



наличие практического интеллекта в сочетании со специальными знаниями и опытом. Помимо коэффициента умственного развития, наши практические навыки и индивидуальные способности определяют, насколько хорошо мы выполняем свою ежедневную работу. Каким бы ни был наш интеллектуальный потенциал, именно такие особые знания – совокупность специализированной информации и практических навыков – подтверждают нашу пригодность к выполнению конкретной работы.

К примеру, кто становится самым компетентным врачом? Конечно, тот, кто постоянно расширяет базу своих знаний, старается быть в курсе последних достижений науки и техники, обладает колоссальным практическим опытом, умеет пользоваться накопленным материалом, формулируя диагноз и назначая лечение пациентам. Неугасающее стремление всегда быть «на уровне» играет более важную роль в способности реально помочь больным, чем оценки, полученные во время вступительных экзаменов на медицинский факультет.

По сути, компетентность представляет собой сочетание здравого смысла, специальных знаний и мастерства, которое мы приобретаем, выполняя свою работу. Чтобы стать компетентным, знания надо усваивать, хорошенько понюхав пороха. Компетентность проявляется в виде присущего профессионалу понимания тонкостей ремесла, то есть знания, как по-настоящему надо делать свою работу. А это приходит

только с опытом.

Изучением таких сугубо прикладных способностей занимался психолог Йельского университета Роберт Стернберг, крупный специалист по вопросам интеллекта и достижения успеха. В ходе тестов с участием сотрудников управляющих компаний, входящих в американский список Fortune 500, Стернберг установил, что практический интеллект, по-видимому, так же способствует достижению успеха на рабочем месте, как и коэффициент умственного развития.

С другой стороны, практический интеллект всегда оказывается главным фактором превосходного выполнения «звездой» своей работы. «Мы провели сотни исследований, тщательно сравнивая “звездных” работников с обычными середнячками из компаний всего мира. В ходе экспериментов мы обнаружили, что компетентность никак не влияет на существующее между ними различие», – заявила Рут Джейкобс, старший консультант компании Hay/McBer из Бостона.

«Специальные знания – это основной фактор. Вы нуждаетесь в них, чтобы получить задание и выполнить его. Но как именно вы делаете свою работу, то есть какие новые навыки и умения добавляете к своим специальным знаниям, определяет ее эффективность, – замечает Джейкобс. – Способны ли вы переработать эти специальные знания в нечто выдающееся? Если нет, то они вообще мало что значат».

Руководителям технических подразделений и тем, кто занимается «интеллигентным трудом», надо, к примеру, обла-

дать хотя бы какими-то знаниями в своих областях. Как можно руководить, не понимая, чем заняты подопечные? Однако такого рода знания можно назвать пороговым требованием. Способности, отличающие «звездных» руководителей в технических областях, относятся отнюдь не к технике – они в первую очередь касаются умения ладить с людьми.

Итак, можно заключить, что опыт и специальные знания – наряду с коэффициентом умственного развития – имеют большое значение. Однако для достижения выдающегося мастерства человеку потребуется нечто гораздо большее.

### **Третья сфера: эмоциональный интеллект**

Стернберг как-то рассказал мне назидательную историю о двух студентах, Пенне и Мэтте. Пенн был блестящим студентом и творческой личностью, воплощением всего лучшего, что только может дать Йельский университет. Беда Пенна заключалась в том, что он знал о своей исключительности и потому был, как выразился один профессор, «невероятно заносчивым». Несмотря на свои способности, он вызывал у людей отвращение, особенно у тех, кому приходилось с ним работать.

Тем не менее Пенн выглядел вполне импозантно. После окончания университета он был нарасхват: все самые престижные организации в сфере его деятельности приглашали молодого специалиста на собеседования. Он был универ-

сальным первым кандидатом, по крайней мере судя по резюме. Но высокомерие Пенна уж слишком бросалось всем в глаза. И дело кончилось тем, что у него осталось одно-единственное предложение работы от какого-то второразрядного предприятия.

Мэтт, другой йельский студент, специализировавшийся в той же области знаний, что и Пенн, не обнаруживал блестящих академических способностей. Но он был чрезвычайно искусен в межличностных отношениях; его любили все, кто с ним работал. В итоге Мэтт получил семь предложений о работе по результатам восьми собеседований и уверенно шел по пути профессионального успеха. А между тем Пенна через два года уволили даже из той второразрядной компании.

Мэтт обладал эмоциональным интеллектом, а Пенну его не доставало.

Дар эмоционального интеллекта усиливается когнитивными навыками; и тем и другим обладают лучшие исполнители. Чем сложнее работа, тем большее значение имеет эмоциональный интеллект. Хотя бы потому, что дефицит этих навыков может помешать использованию любых технических знаний или умственных способностей человека.

Для примера рассмотрим историю специалиста, которого пригласили для управления семейным бизнесом стоимостью 65 миллионов долларов. Он должен был стать первым приглашенным президентом компании, не являющимся членом

семьи.

Исследователь, который оценивал способность этого руководителя справляться с когнитивной сложностью по методу собеседования, установил, что его потенциал соответствует высочайшему – шестому – уровню. То есть данный кандидат оказался достаточно умным и находчивым, чтобы – теоретически – стать СЕО<sup>8</sup> международной корпорации или даже главой государства. Но во время собеседования разговор коснулся вопроса о том, почему ему пришлось уйти с предыдущего места работы. Оказалось, что его уволили, потому что он не сумел встретиться с подчиненными и возложить на них ответственность за плохую работу.

«Для него это все еще оставалось эмоциональным “спусковым крючком”, – рассказывал мне исследователь. – У него мгновенно побагровело лицо, он принялся размахивать руками, то есть явно разволновался. Оказалось, что его последний босс – новый владелец компании – как раз в то утро раскритиковал его за данный поступок. И этот бедняга никак не мог успокоиться. Он продолжал говорить о том, как тяжело ему было встретиться с людьми, работавшими спустя рукава. Особенно если учесть, что они являлись сотрудниками компании уже много лет». И как заметил исследователь, «в те моменты, когда он был так расстроен, его способность справляться с когнитивной сложностью – рассуждать логи-

---

<sup>8</sup> Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

чески – резко падала».

Короче говоря, вышедшие из-под контроля эмоции могут превратить умных и находчивых людей в настоящих тупиц. Как сформулировал это в разговоре со мной Даг Ленник, исполнительный вице-президент фирмы American Express Financial Advisors: «Специальные способности, необходимые человеку, чтобы преуспеть, начинаются с недюжинной мощи интеллекта. Но для полного раскрытия своих талантов людям нужна эмоциональная компетентность. Причина, по которой люди не достигают предела своих возможностей, заключается именно в эмоциональной некомпетентности».

## **Великий водораздел**

Наступило воскресенье «Супербоула», когда проводится розыгрыш финала первенства Национальной лиги американского футбола. В этот день большинство американских мужчин прочно занимают свои места у экранов телевизоров. Вылет самолета, следовавшего рейсом Нью-Йорк – Детройт, задерживался на два часа, и напряжение среди пассажиров – почти исключительно бизнесменов – достигло предела. Когда они наконец прибыли в Детройт, загадочное повреждение входного трапа заставило самолет остановиться примерно в сотне футов от входа. Обезумев от мысли, что они опоздают к началу матча, все пассажиры повскакивали со своих мест!

Одна из бортпроводниц включила переговорное устройство. Перед ней стояла серьезная проблема. Требовалось быстро успокоить пассажиров и заставить их занять свои места, чтобы пилот смог спокойно вырулить самолет после посадки.

Она не стала вещать строгим голосом: «Согласно федеральным правилам, вы должны сидеть на своих местах и не мешать самолету подруливать к выходу с летного поля». Вместо этого она, словно желая шутливо пожурить прелестного малыша, совершившего дурной, но вполне простительный поступок, нараспев протянула: «За-а-а-а-мри!»

Все рассмеялись и, рассевшись по местам, спокойно стали ждать, когда их подвезут к выходу. В итоге все пассажиры, несмотря на случившуюся неприятность, покинули самолет в прекрасном настроении.

Великий водораздел в компетенциях проходит между умом и сердцем, или, пользуясь специальной терминологией, между познанием и эмоциями. Одни компетенции бывают чисто познавательными, к примеру способность к аналитическому мышлению или эрудиция. В других гармонично сочетаются мысль и чувство. Вот их-то я и называю эмоциональными компетенциями.

Все эмоциональные способности подразумевают некоторую одаренность в сфере чувств наряду с действующими элементами познания. В этом и состоит их коренное отличие от сугубо познавательных способностей, на реализацию

которых можно запрограммировать компьютер, и он будет пользоваться ими не хуже человека. К примеру, в ситуации на борту самолета механический голос мог бы сделать такое объявление: «Федеральные правила требуют, чтобы все пассажиры оставались на своих местах до того момента, пока не будет объявлено о разрешении проследовать к выходу».

Неестественное выражение оцифрованного голоса не позволило бы провернуть какой-нибудь ловкий маневр вроде той остроумной команды, которую отдала находчивая бортпроводница. Возможно, люди с неохотой и подчинились бы приказу, исходящему от какого-то робота. Но их настроение при этом вряд ли улучшилось бы. В смысле создания нужного эмоционального настроения эта девушка сумела попасть в точку, что не под силу (по крайней мере, пока) человеческому познанию, а значит, и компьютерам.

Возьмем, к примеру, компетентность в общении. Набирая этот текст на клавиатуре, я могу обратиться к программе, чтобы проверить грамматическую правильность написанного. Но не могу обращаться к ней за проверкой текста на эмоциональную силу, страстность или способность привлечь внимание читателей в стремлении повлиять на них. Это другие, крайне важные, элементы плодотворного общения. И зависят они от эмоциональных возможностей: способности оценивать реакцию аудитории или точно выстраивать схему изложения материала, добиваясь яркого, эмоционального воздействия.



Самые убедительные, сильные доводы доходят не только до ума, но и до сердца. Такое гармоничное сочетание мысли и чувства становится возможным благодаря тому, что напоминает автостраду нашего головного мозга, а именно благодаря пучку нейронов, соединяющему предлобные доли позади лба. Он является исполнительным центром принятия решений и контактирует с зоной, расположенной глубоко в мозге, которая служит прибежищем наших эмоций.

В случае нарушения деятельности этого крайне важного соединения люди становятся эмоционально некомпетентными, даже если их уникальные интеллектуальные способности остаются сохранными. Иными словами, такие люди по-прежнему могут набирать высокие баллы во время тестов на определение коэффициента умственного развития и других показателей когнитивной способности. Но в работе, да и вообще в жизни, им будет недоставать эмоционального мастерства, благодаря которому люди вроде бортпроводницы оказываются чрезвычайно полезными.

Таким образом, граница между двумя видами способностей – сугубо когнитивными и зависящими от эмоционального интеллекта – отражает аналогичное функциональное разделение в головном мозге человека.

## **Эмоциональная компетентность**

Эмоциональная компетенция представляет собой приоб-

ретенную способность, в основе которой лежит эмоциональный интеллект. Именно она приводит нас к достижению выдающихся результатов в работе. Возьмем, к примеру, тонкий подход, продемонстрированный бортпроводницей. Она оказалась настоящим виртуозом по части воздействия, обладая важной эмоциональной компетенцией – умением заставить других реагировать нужным вам образом. В основе этой компетенции лежат две способности: эмпатия и социальные навыки. Эмпатия подразумевает умение «прочитать» чувства других людей, а социальные навыки позволяют искусно манипулировать этими чувствами.

Эмоциональный интеллект определяет, насколько мы способны усвоить практические навыки, которые базируются на пяти составляющих: самоосознании, мотивации, саморегуляции, эмпатии и искусстве поддерживать отношения. Наша эмоциональная компетентность показывает, насколько полно мы преобразовали этот потенциал в способности, необходимые на рабочем месте. Например, умение хорошо обслуживать клиентов представляет собой эмоциональную компетенцию, основанную на эмпатии. Точно так же надежность – это компетенция, в основе которой лежит саморегуляция или умение полностью справляться со своими побуждениями и эмоциями. Умение обслуживать клиентов и надежность являются компетенциями, способными сделать людей выдающимися работниками.

Наличие высокого эмоционального интеллекта не гаран-

тирует, что человек усвоит эмоциональные компетенции, необходимые для его работы, но предоставляет отличную возможность им научиться. К примеру, некто способен глубоко сопереживать собеседнику. Но при этом он так и не приобрел навыков, основанных на эмпатии, чтобы «переплавить» их в практику виртуозного обслуживания клиентов, первоклассного репетиторства или наставничества. Более того, у него никак не получается объединить раздираемую разногласиями команду. Это напоминает ситуацию с музыкой. Допустим, какому-то человеку повезло – у него от природы абсолютный слух. К тому же он брал уроки пения и в итоге стал выдающимся оперным тенором. Однако, несмотря на большие задатки, без специальных занятий не стоит и мечтать об оперной карьере. Иными словами, мы имели бы Паваротти, у которого не было ни единого шанса прославиться.

Эмоциональные компетенции объединяются в группы. Причем основу каждой из них составляет какая-либо общая главная функциональная возможность эмоционального интеллекта. Такой потенциал эмоционального интеллекта имеет жизненно важное значение для человека, который намерен как следует усвоить компетенции, необходимые, чтобы преуспеть на рабочем месте. К примеру, при недостатке социальных навыков он не сможет убеждать или вдохновлять других, возглавлять команды или стимулировать перемены. Если же у него плохо с самоосознанием, он не заметит соб-

ственных недостатков и не приобретет должной уверенности в себе, которая рождается из убежденности в своих достоинствах.

Во врезке «Структура эмоциональной компетентности» показана взаимосвязь между пятью параметрами эмоционального интеллекта и двадцатью пятью эмоциональными компетенциями. Никто из нас не обладает всем этим в совершенстве. К сожалению, у каждого человека есть лишь некий профиль достоинств и ограничений. Однако, как мы узнаем далее, для достижения выдающегося мастерства достаточно, чтобы каждый из нас был силен только в определенном количестве этих компетенций. Обычно человеку требуется минимум шесть таких компетенций, чтобы его сильные стороны соотносились со всеми пятью областями эмоционального интеллекта. Иными словами, есть много путей к достижению выдающегося мастерства.

## **Структура эмоциональной компетентности**

### **Личная компетентность**

Эти компетенции определяют, насколько мы умеем справляться с собой.

### ***Самоосознание***

Знание своих внутренних состояний, предпочтений, интуитивных представлений и возможностей (см. [главу 4](#)).

- *Эмоциональная осведомленность*: осознание своих эмоций и их последствий.
- *Точная самооценка*: знание своих сильных сторон и пределов возможностей.
- *Уверенность в себе*: твердое ощущение собственной ценности и возможностей.

### ***Саморегуляция***

Умение распоряжаться своими духовными ресурсами и справляться со своими внутренними состояниями и побуждениями (см. [главу 5](#)).

- *Самоконтроль*: сдерживание разрушительных эмоций и побуждений.
- *Надежность и добросовестность*: соблюдение критериев честности и высоких моральных качеств.
- *Сознательность*: готовность нести ответственность за свою работу.
- *Приспособляемость*: гибкий подход к переменам.
- *Новаторство*: спокойное отношение к новой информации, свежим идеям и подходам к решению задач.

### ***Мотивация***

Эмоциональные склонности, которые направляют к достижению целей и облегчают этот процесс (см. [главу 6](#)).

- *Стремление к достижению цели*: стремление к совершенствованию или соответствию критериям выдающегося мастерства.

- *Преданность*: присоединение к целям группы или организации.

- *Инициативность*: готовность действовать в соответствии с возможностями.

- *Оптимизм*: настойчивость в достижении целей, несмотря на препятствия и неудачи.

## **Социальная компетентность**

Эти компетенции определяют, насколько хорошо мы умеем регулировать отношения.

### ***Эмпатия***

Осознание чувств, потребностей и забот других людей (см. [главу 7](#)).

- *Понимание других*: восприятие чувств и точек зрения других людей, проявление живого интереса к их делам.

- *Содействие развитию других*: понимание потребностей других людей в развитии и содействие раскрытию их способностей.

- *Ориентированность на обслуживание других*: умение предугадывать, распознавать и удовлетворять запросы клиентов.

- *Использование непохожести в качестве средства для достижения цели*: создание и использование благоприятных возможностей при помощи самых разных людей.

- *Политическая осведомленность*: правильная интерпретация эмоциональных токов и силовых

взаимоотношений в группе.

### ***Социальные навыки***

Искусство вызывать у других желательную для вас реакцию (см. [главу 8](#) и [главу 9](#)).

- *Оказание влияния*: владение эффективной тактикой убеждения.
- *Коммуникация*: умение слушать без предубеждения и передавать убедительную информацию.
- *Умение улаживать конфликты*: ведение переговоров и устранение разногласий.
- *Лидерство*: умение воодушевлять и вести за собой отдельных людей и целые группы.
- *«Катализатор» перемен*: умение выступать инициатором перемен или управлять ими.
- *Создание связей*: налаживание и поддержание полезных взаимоотношений.
- *Сотрудничество и взаимодействие*: умение работать с другими для достижения общих целей.
- *Способность работать в команде*: создание групповой синергии для достижения коллективных целей.

Функциональные возможности эмоционального интеллекта являются:

- *независимыми*: каждая вносит свой особый вклад в выполнение работы;

- *взаимозависимыми*: каждая до некоторой степени подпитывается другими посредством множества сильных взаимодействий;

- *иерархическими*: функциональные возможности эмоционального интеллекта опираются друг на друга. Так, самоосознание необходимо для саморегуляции и эмпатии, а саморегуляция и самоосознание способствуют мотивации. При этом все они вносят свой вклад в развитие социальных навыков;

- *необходимыми*, но не достаточными: наличие основной способности эмоционального интеллекта не гарантирует, что люди разовьют или проявят связанные с ней компетенции, к примеру умение сотрудничать или лидерство. Такие факторы, как обстановка в организации или заинтересованность человека в своей работе, также будут определять, проявится данная компетенция или нет;

- *общими*: весь список в какой-то степени применим ко всем профессиям. Однако разные профессии все же вносят различия в требования к тем или иным компетенциям.

Данный перечень предоставляет нам возможность провести инвентаризацию собственных достоинств и точно указать компетенции, которые нам хотелось бы закрепить. Во II и III частях этой книги каждая компетенция рассматривается более глубоко и подробно. Это дает нам представление о том, как выглядит их полное раскрытие... или пол-



ное отсутствие. Возможно, читатели захотят сразу перейти к компетенциям, в наибольшей степени отвечающим их интересам. Главы, в которых приводится их описание, в какой-то мере взаимосвязаны (как, собственно, и рассмотренные в них компетенции), хотя вовсе не обязательно читать их в строго определенном порядке.

## **Быть лучшими: что для этого нужно?**

Одни и те же компетенции могут сделать людей выдающимися в самых разных профессиях. К примеру, в обществе страхования здоровья «Синий крест»<sup>9</sup> успешные агенты по работе с клиентами демонстрируют высокий уровень самоконтроля, сознательность и эмпатию. Для успешных управляющих магазинами розничной торговли главные компетенции будут такими же: самоконтроль, сознательность и эмпатия. Но в данном случае к ним можно добавить четвертую компетенцию – ориентированность на обслуживание других людей.

Компетенции, необходимые какому-либо человеку для достижения успеха, могут меняться по мере его продвижения по службе. В самых крупных организациях руководителям высшего ранга политическая осведомленность тре-

---

<sup>9</sup> Медицинское страховое общество, некоммерческая организация, занимающаяся страхованием преимущественно случаев лечения в условиях стационара.  
*Прим. перев.*

буется в большей степени, чем руководителям среднего звена. А на определенных должностях вообще нужны особые компетенции. У лучших медсестер, например, это чувство юмора, у выдающихся банкиров – уважение к конфиденциальности клиентов, у талантливых директоров школ – поиск способов обратной связи с учителями и родителями. Лучшие налоговые инспекторы сильны не только в бухгалтерском учете, но и в социальных навыках. Среди сотрудников полиции ценным качеством – что вполне объяснимо – является самоконтроль, когда насилие применяется ими только в случае крайней необходимости и в минимальном объеме.

Кроме того, главные компетенции приводятся в соответствие с реальностью конкретной организации. Каждой компании и отрасли экономики свойственна собственная эмоциональная экология, в соответствии с которой требуется адаптация свойств работников к специфике деятельности.

Оставим в стороне эти подробности и обратимся к результатам примерно трехсот серьезных исследований. Все они профинансированы разными компаниями и наглядно показывают, что в рецепте достижения выдающегося мастерства для подавляющего большинства профессий эмоциональные компетенции – более важный ингредиент, чем познавательные способности. Тот факт, что главные компетенции «звезд» своим происхождением обязаны эмоциональному интеллекту, не вызывает удивления применительно к сфере торговли. Но исследования выявили и более нежиз-

данные тенденции. Так, в среде ученых и технических специалистов способность к аналитическому мышлению занимает третье место после умения оказывать влияние и стремления к достижению цели. Одна только блестящая одаренность не вознесет ученого на вершину славы, если он не способен влиять и убеждать, если он лишен внутренней дисциплины для упорного достижения поставленной цели. Возможно, ленивый или скрытный гений имеет ответы на все вопросы... Но кому они нужны, если об этом никто не знает, да и знать не желает!

Возьмем, к примеру, «технаря из технарей», которого обычно называют «корпоративным инженером-консультантом». Такого незаменимого человека держат под рукой все фирмы, использующие передовые технологии и сложную современную технику. Только он в состоянии спасти проект, который находится под угрозой срыва из-за технического сбоя. Этих людей ценят настолько высоко, что в годовых отчетах их имена значатся в списках штатных сотрудников корпораций. Что позволяет этим техническим специалистам считаться лучшими и занимать столь привилегированное положение? «Их отличает вовсе не могучий ум, ведь сотрудники этих компаний ничуть не глупее их, а эмоциональная компетентность, – замечает Сюзен Эннис из банка Boston, прежде работавшая в Digital Equipment Corporation (компания – производитель компьютеров). – Они умеют слушать, оказывать влияние, сотрудничать и поступать так, что-

бы у людей возникал стимул к слаженной совместной работе».

Конечно, очень многие добились успеха, несмотря на дефицит эмоционального интеллекта. И такое положение дел долго оставалось реальностью жизни организаций. Однако работа становится все сложнее и требует все большего уровня сотрудничества. Поэтому сегодня компании, в которых люди умеют работать вместе, получают явное преимущество в конкурентной борьбе.

В новой рабочей атмосфере основной упор делается на гибкость, командную работу и твердую ориентацию на потребителя. В связи с этим возрастает значение обязательного набора эмоциональных компетенций для достижения выдающегося мастерства в любой профессии в каждом уголке земного шара.

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

- В компании Lucent Technologies сотрудникам групп, поставляющих сырье для нужд производства, требуется нечто большее, чем просто технические знания. Им надо иметь такие навыки, как умение слушать и понимать, быть гибкими и способными работать в коллективе. Кроме того, от них требуется преданность делу, уверенность в тех, с кем они работают, и умение пробуждать энергию в других.

- В Медицинском центре при Университете штата Небраска чрезвычайно высоко ценятся не только техническая эрудиция и способность к анализу. Крайне важными являются эмоциональные компетенции, в частности: навыки межличностного общения, новаторство, успешное лидерство, построение взаимоотношений и создание сети.

- В гигантской нефтехимической корпорации Амосо эрудиция и аналитическое мышление стоят отнюдь не на последнем месте среди навыков, обеспечивающих превосходство в разработке или применении информационных технологий. Но вместе с тем высоко ценятся уверенность в себе, гибкость, стремление к достижению цели, клиентоориентированность, способность к сотрудничеству, умение работать в группе, оказывать влияние и развивать других.

Данные характеристики компетентности – результат многочисленных интервью и оценочных тестов сотрудников, на которые ушла не одна сотня часов. Они превосходно резюмируют повседневную рабочую реальность тысяч трудящихся. Анализ таких резюме натолкнул меня на одну важную мысль, которой прежде никто не придавал значения: насколько важна для достижения превосходства эмоциональная компетентность в сравнении с техническим мастерством и умственными способностями?

## **Показатель выдающегося мастерства**

Мне посчастливилось получить доступ к моделям компетентности, разработанным для 181 должности. Результаты были получены в ходе масштабных исследований с участием 121 организации. Все участники – компании разного профиля из разных стран. Общая численность персонала этих организаций измеряется миллионами человек. Каждая модель компетентности одобрена руководством всех компаний-участников. В каждой из них зафиксирован конкретный профиль выдающегося мастерства для определенной работы.

Получив такие материалы, я занялся простым анализом. Я сравнивал, какие компетенции из необходимых для данной работы, роли или сферы деятельности можно отнести к разряду когнитивных или технических навыков, а какие

являются сугубо эмоциональными компетенциями. Например, компания Атосо в список для руководителей проектов в области информационных технологий внесла пятнадцать главных компетенций. Четыре из них оказались в чистом виде когнитивными или техническими, тогда как остальные относились к категории эмоциональных. Простой математический расчет дает такой результат: 73 процента способностей, выделенных Атосо в качестве главных для выполнения работы в данной должности на исключительно высоком уровне, составляли эмоциональные компетенции.

Применив этот метод к 181 модели компетентности, я обнаружил, что 67 процентов – то есть две трети – способностей, считавшихся приоритетными для эффективной работы, приходились на долю эмоциональных компетенций. По сравнению с коэффициентом умственного развития и специальными знаниями эмоциональная компетентность имела *вдвое* большее значение.

И этот вывод распространяется на все виды работ и типы организаций.

Желая убедиться, что мои открытия не случайность, я обратился в компанию Най/МсВер и поручил им провести независимое исследование. (Для более подробной информации об этом и еще об одном исследовании, подтверждающем полученные результаты, см. [приложение 2](#).) Они тщательно проанализировали необработанные данные, предоставленные 40 различными корпорациями. Их цель заключа-

лась в том, чтобы установить, насколько больше демонстрируют «звезды» какую-либо отдельную компетенцию по сравнению со своими коллегами-среднячками. Это был немного нетрадиционный способ ответить на мой вопрос.

Анализ, проведенный Най/МсВер, базировался как на определенном объеме самых качественных данных, полученных от респондентов, так и на результатах всесторонних интервью и тестов сотен сотрудников. В результате мы снова пришли к выводу, что эмоциональные компетенции вносят вдвое больший вклад в рождение блестящего мастерства, чем умственные способности и специальные знания.

## **Преимущество лидерства**

Особенно важную роль эмоциональная компетентность играет в лидерстве – качестве, суть которого заключается в умении заставить других людей выполнять свою работу более эффективно. Неспособность лидеров к поддержанию межличностных отношений снижает производительность труда всех участников группы. Она приводит к напрасной трате времени, создает конфликтную атмосферу, подрывает мотивацию и приверженность работе, провоцирует враждебность и безразличие. Мерой силы или слабости эмоциональной компетентности лидера является степень умения максимально раскрывать таланты людей, которыми он руководит. Окажется ли организация в выигрыше?



Или понесет урон от деятельности сотрудников, работающих под руководством такого лидера? Это и будет основным критерием оценки.

Руководитель отдела конъюнктурных исследований международной компании по разработке новых технологий отвечает за деятельность двух сотен своих сотрудников по всему миру. В круг его важнейших обязанностей входит проведение совещаний с техническими специалистами, разрабатывающими идеи новой продукции, и принятие решений о целесообразности их коммерческой реализации. Он должен стимулировать менеджеров, отвечающих за выпуск новых изделий, доля рынка которых сокращается. Он обязан направлять в нужное русло работу тех исследователей, которые ошибаются или нуждаются в руководящих указаниях.

«На наших совещаниях всегда кипят страсти, – поделился в разговоре со мной этот человек. – Мне приходится проявлять благоразумие, сглаживать любые углы, сохранять невозмутимость. Люди становятся крайне возбудимыми, мечтая вывести на рынок разработанное ими изделие или оказываясь лицом к лицу с какой-то проблемой. Но я вынужден придерживаться своей точки зрения и подавать себя так, чтобы заслужить всеобщее доверие и уважение... Очень многие служащие нашей компании имеют степень магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями. Они прекрасно владеют аналитическими методами, – продолжал мой собеседник. – Но когда подчиненные прихо-

дят к ним со своими страхами и проблемами, они должны уметь легко с этим справляться и рассматривать дело со всех точек зрения. Им нужно схватывать творческие идеи на лету или предлагать действенный, практический способ превратить идею в полезное изделие».

Владение ситуацией, связанной с проявлением эмоций, требует умения улаживать конфликты: способности быстро внушать доверие, достигать взаимопонимания, внимательно слушать, аргументировано убеждать и склонять собеседника к принятию совета. Мой собеседник сформулировал это следующим образом: «Вам необходимы такие способности, как самоосознание, понимание точки зрения других людей, ощущение присутствия. И тогда за столом переговоров вы будете именно тем человеком, которому все готовы доверять».

Роберт Уорден, руководитель отдела конъюнктурных исследований Eastman Kodak Company, придерживается того же мнения: «Мало уметь выполнять общий анализ или весь день сидеть за компьютером, разволновавшись из-за потрясающих результатов регрессионного анализа, если вас смущает их представление руководящей группе. Умение рассказывать, говорить внятно и отчетливо, быть услышанным, жить в согласии с самим собой – вот те способности, которые имеют решающее значение».

Другими слагаемыми выдающегося мастерства в Eastman Kodak Company, по словам Уордена, являются следующие

факторы: «Насколько хорошо вы можете представить свои соображения? Каковы ваши внутренние побуждения? Вы просто просиживаете на работе с восьми утра до пяти вечера и вас нужно подгонять? А может быть, в вас кипит энергия и вы готовы принести в жертву работе какие-то личные интересы? С вами трудно работать или вас считают прирожденным лидером? А ведь есть еще и дипломатичность... Вы способны чувствовать уязвимые места отдельных людей и организаций? Вы согласны взять на себя творческие риски и приспособиться к обстановке? Настроены ли вы по-боевому, не подрываете ли веру окружающих в свои силы? Умеете ли вы вдохновлять и направлять их? И наконец, вспомним об активности. Готовы ли вы действовать, стараетесь ли оказывать влияние на деловую жизнь?»

Многие руководители высшего звена в Eastman Kodak Company заняли свое высокое положение благодаря исследованию рынка. В их числе – и сам президент, потративший на этот путь семь лет. Но чувство рынка, которое дают людям подобные исследования, – это только начало. «Половина необходимых навыков – технические, – заявил Уорден. – А вторая половина относится к сфере более тонкой, то есть к эмоциональному интеллекту. Просто удивительно, насколько он выделяет из общей массы сотрудников лучших исполнителей».

## Житейское правило

Наблюдения Уордена подтверждаются фактами. В процессе исследования нескольких сотен разных компаний у меня сложилось впечатление, что значимость эмоционального интеллекта становится тем больше, чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице в какой-либо организации.

Подобная мысль возникла у меня, когда я занимался системным изучением одной очень крупной организации – правительства Соединенных Штатов, где работают более двух миллионов служащих. В отличие от подавляющего большинства учреждений самого разного толка здесь проводится тщательная оценка компетенций, необходимых для успешного выполнения служебных обязанностей практически на каждом рабочем месте. В ходе совместной работы с Робертом Бушелем, специалистом по экономике труда в колледже Смита, мы нашли подтверждение своим выводам. Чем выше уровень выполняемой работы, тем менее важными оказываются технические навыки или познавательные способности и тем большую значимость приобретает компетентность в сфере эмоционального интеллекта.

Мне, конечно, могут возразить, что правительство – это особый случай. Поэтому я снова обратился в компанию *Hay/McBer*. Я хотел еще раз проанализировать их базу данных и по возможности точнее оценить значение эмоциональ-

ной компетентности для людей, занимающих руководящие должности в бизнесе. Изучив данные исследований нескольких сотен управленцев из пятнадцати известных во всем мире компаний – в том числе IBM, PepsiCo и Volvo, – я пришел к ошеломляющему выводу.

Оказалось, что выдающихся работников от середнячков отличает только одна способность: распознавание модели поведения, или «масштабное» мышление. Именно это качество позволяет лидерам безошибочно улавливать важные для себя тенденции в бушующей информационной стихии и продумывать стратегии на перспективу с дальним прицелом.

Выходит, что это единственное исключение. Ни умственное, ни техническое превосходство не играет абсолютно никакой роли в достижении успеха на руководящем посту. Конечно, любому руководителю высшего звена до известной степени требуются когнитивные навыки. Но более развитое умение познавать не делает человека выдающимся лидером.

Эмоциональная компетентность – вот истинная граница между посредственными и наиболее успешными лидерами. У «звезд» намного сильнее проявляются эмоциональные компетенции, в частности: способность оказывать влияние, умение возглавлять коллектив, политическая осведомленность, уверенность в себе и стремление к достижению цели. В среднем около 90 процентов их успеха в руководстве можно приписать исключительно эмоциональному ин-

теллекту.

Итак, подведем итог: для отличного выполнения своей работы в любой профессии и в любой области эмоциональный интеллект оказывается вдвое важнее познавательных способностей в чистом виде. В достижении успеха на самом высоком уровне, например на руководящих постах, полное преимущество, по сути, обеспечивается только эмоциональной компетентностью.

## **Когда эмоциональный интеллект творит чудеса**

Патрик Маккарти снова выступил в роли мага и волшебника розничной торговли. На этот раз – для Дональда Питерсона, вышедшего на пенсию председателя правления Ford Motor Company. Питерсон уже давно мечтал купить какую-то особую спортивную куртку 43-го размера, которую очень трудно было достать. Он позвонил Маккарти, торговому представителю отдела мужской одежды главного магазина компании Nordstrom в Сиэтле. Маккарти перерыл весь склад, но этой куртки так и не нашел. Питерсон продолжил поиски и обзвонил все магазины в округе, но, увы, совершенно напрасно.

Спустя несколько дней Маккарти сам позвонил Питерсону и сообщил, что ему удалось выпросить такую куртку нужного размера у своего поставщика и очень скоро она окажется в руках у Питерсона.

В сети розничных магазинов Nordstrom, которая славится отличным обслуживанием покупателей, Патрик Маккарти давно стал живой легендой. Вот уже пятнадцать лет он не имеет себе равных в вопросах сбыта. Этот человек сумел создать и поддержать свою личную базу клиентов, которая насчитывает около шести тысяч покупателей. Думаете, он просто внимательно обслуживает их в магазине? Этого мало! Маккарти взял за правило звонить определенным клиентам, когда в магазин поступали товары, которые, по его мнению, могли их заинтересовать. Более того, он обзванивал семьи своих клиентов с предложением идей для подарков, если у кого-то вскоре был день рождения или намечалось семейное торжество.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.