

## Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект в бизнесе

В 2007-м году я прослушал курс мини-MBA [школы Ротмана](#) в Москве. Книгу Гоулмана [Эмоциональное лидерство](#) рекомендовал один из лекторов программы. О популярности идей Гоулмана говорит и тот факт, что другая его книга – Эмоциональный интеллект – включена в [100 лучших бизнес-книг всех времен](#) по версии Джека Коверта и Тодда Саттерстена. Следует также заметить, что страничка с конспектом Эмоционального лидерства на моем сайте занимает по посещаемости довольно высокое 11 место. Легко понять, что я не мог пропустить новое издание Гоулмана. На английском языке книга вышла в 1998 г. под названием Working with Emotional Intelligence. Первое издание книги на русском языке называлось «Эмоциональный интеллект на работе». Новое название книги, по-видимому, призвано стимулировать продажи. Всё же «...в бизнесе» явно ориентировано на аудиторию менеджеров. На мой взгляд, наиболее точный перевод названия книги – «Работая с эмоциональным интеллектом».

Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: [Издательство «Манн, Иванов и Фербер»](#), 2013. – 512 с.



### 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. Новый стандарт базируется на приоритетности личных качеств, таких как инициативность и эмпатия.<sup>1</sup> То есть на умении сопереживать, приспосабливаться и убеждать. 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.

**Толковые в другом отношении.** Люди уверяли меня, что считают эмоциональный интеллект, а не техническую эрудицию или книжные знания, главным фактором достижения исключительного мастерства. Проблемы в бизнесе возникают из-за неумения справляться с эмоциями, и в книге «Эмоциональный интеллект» я свергаю с пьедестала ограниченный постулат «эрудиция – это все». Результаты исследований всех ошеломили: оказалось, что в процессе талантливое выполнение задания коэффициент умственного развития занял второе место после эмоционального интеллекта. Классическая неврология гласит, что эмоциональная составляющая мозга усваивает знания не так, как мыслящий мозг, и развивать эмоциональные навыки надо иначе, чем интеллектуальные.

---

<sup>1</sup> [Эмпатия](#) (греч. — страсть, страдание) — осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека, без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

**Несколько заблуждений.** Эмоциональный интеллект не подразумевает «скромность и тактичность». 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.

Женщины в среднем лучше осознают свои эмоции. Они выказывают больше сочувствия и весьма искусны в межличностном общении. Мужчины со своей стороны более уверены в себе и оптимистичны, они легче адаптируются к окружающей обстановке и лучше справляются со стрессом. Однако у представителей обоих полов гораздо больше сходства, чем различий. Так что в смысле безусловного эмоционального интеллекта никаких половых различий не существует.

Уровень нашего эмоционального интеллекта не задается генетически, а сам интеллект способен развиваться, причем не только в раннем детстве. Эмоциональный интеллект в значительной степени является благоприобретенным. Он постоянно продолжает совершенствоваться по мере того, как мы проживаем нашу жизнь и учимся на собственном опыте.

**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.

**Почему теперь это так важно?** В мире постоянно происходят грандиозные перемены. В новой предельно откровенной деловой атмосфере, где важен труд каждого, человеческие реалии будут значить больше, чем когда-либо прежде. Люди испытывают страшную потребность в контактах, эмпатии и открытом общении. 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.

**Грядущий кризис: коэффициент умственного развития все выше, а коэффициент эмоционального развития все хуже.** С 1918 года средний показатель умственных способностей в США возрос на 24 пункта. Причины такого явления: улучшение питания, увеличение количества детей, которым удавалось окончить школу с более продолжительным сроком обучения, появление компьютерных игр и головоломок, уменьшение численности семьи. Однако 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.

**Чего хотят работодатели?** Чего ждут работодатели от потенциальных работников на стадии собеседования? Конкретная техническая квалификация в настоящее время менее важна, чем способность учиться на рабочем месте.

## **Глава 2. Таланты «звезд»**

Макклелланд в опубликованной в 1973 году статье «Проверка компетентности, а не интеллекта» 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. 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 выполнение работы.

**Ненастроенный программист.** Макклелланд использовал метод оценки способности «считывать» эмоции. 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.

**Сферы выдающегося мастерства: пределы коэффициента умственного развития.** 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. Максимальная оценка влияния этого коэффициента на различия в профессиональных успехах составляет около 25 процентов. Выходит, что если ориентироваться только на коэффициент умственного развития, то невозможно объяснить, как минимум, 75% случаев профессионального успеха. Иными словами, он вовсе не является достоверным способом прогноза и не определяет, кто в жизни преуспеет, а кто потерпит неудачу.

**Вторая сфера: специальные знания.** 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.

«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, старший консультант компании Нау/МсВер из Бостона (ранее консультационной фирмы “Макклелланд”). – Способны ли вы переработать эти специальные знания в нечто выдающееся? Если нет, то они вообще мало что значат».

Руководителям технических подразделений надо обладать 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.

**Третья сфера: эмоциональный интеллект.** 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. Вышедшие из-под контроля эмоции могут превратить умных и находчивых людей в настоящих тупиц. Специальные способности, необходимые человеку, чтобы преуспеть, начинаются с недюжинной мощи интеллекта. Но для полного раскрытия своих талантов людям нужна эмоциональная компетентность.

**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». Граница между двумя видами способностей – сугубо когнитивными и зависящими от эмоционального интеллекта – отражает аналогичное функциональное разделение в головном мозге человека.

**Эмоциональная компетенция** представляет собой приобретенную способность, в основе которой лежит эмоциональный интеллект. Именно она приводит нас к достижению выдающихся результатов в работе. Например, в основе компетенции *умение заставить других реагировать нужным вам образом* лежат две способности: эмпатия и социальные навыки. Эмпатия подразумевает умение «прочитывать» 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.

### Глава 3. Тяжелый случай для недостаточных навыков

Насколько важна для достижения превосходства эмоциональная компетентность в сравнении с техническим мастерством и умственными способностями? Я проанализировал модели компетентности, разработанным для 181 должности. 67% 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.

**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. Мерой силы или слабости эмоциональной компетентности лидера является степень умения максимально раскрывать таланты людей, которыми он руководит.

**Компетентность вертушки приносит наибольший доход.** Там, где работа попроще, существует более или менее прямая зависимость между познавательной способностью индивидуума и выполнением им работы. Но в сложных сферах деятельности, например на административно-управленческих должностях, среди инженеров или ученых, коэффициент умственного развития и специальные знания не дают представления о том, кто станет выдающимся работником.

**Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог.** Реальные издержки компании по замене одного служащего другим равны полной выплате одному работнику годовой заработной платы. Такие скрытые расходы проистекают не только из необходимости найти и обучить новых работников, нанятых взамен ушедших или уволенных. Они напрямую связаны с сохранением и удовлетворением клиентов, а также со снижением эффективности каждого, кому приходится работать с новичком.

**Случай с несостоятельным директором.** Две самые распространенные характерные черты руководителей высшего звена, которые оказались несостоятельными:

- Консерватизм: они оказались не в состоянии приспособить свой стиль к переменам в культуре организации либо понять суть этих перемен. Они не сумели предоставить обратную связь, касающуюся черт характера, которые им следовало изменить или улучшить. Они не умели слушать или учиться.
- Плохие отношения: это наиболее часто упоминаемый фактор – они были склонны к слишком резкой критике, были излишне нечувствительны или требовательны, поэтому отталкивали от себя тех, с кем работали.

Один руководитель так охарактеризовал своего «сошедшего с рельсов» коллегу: «Он великий стратег и придерживается высоких этических норм, но бросается на людей. Он очень умен, однако добивается превосходства, унижая других. Многие пытались помочь ему справиться с этим недостатком, но, видимо, случай безнадежный».

**Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения.** Кевин Мюррей, директор по коммуникациям компании British Airways, «Тем организациям, которые переживают величайшее изменение, больше всего нужен эмоциональный интеллект».

**Принцип Питера:<sup>2</sup> избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности.** Тот человек, которого повысили в должности благодаря его специальным знаниям («Он – великий математик»), оказывается на новом уровне. Там многие функции, а подчас и большая их часть, связаны с управлением людьми, а не с техническим мастерством. Это означает, что в мире трудовой деятельности полным-полно бездарных боссов. Некоторые люди бывают отличными профессионалами и любят свою работу. Но при этом они оказываются никуда не годными руководителями и не намерены делать карьеру в сфере руководства, – поделилась со мной Ира Степанян, ушедшая в отставку с поста главного исполнительного директора банка Boston. – Не имея

---

<sup>2</sup> Принцип Питера – закон продвижения посредственностей, один из шуточных законов Паркинсона: каждого работника повышают до уровня его некомпетентности. Подробнее см. [Лоуренс Питер. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось](#)

навыков работы с людьми, они никогда не смогут преуспеть на руководящих постах. Мы стараемся оградить таких людей от неудачи в соответствии с принципом Питера, направляя их по пути сугубо профессиональной деятельности».

**Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность.** В основе моего представления лежала уверенность в том, что эмоциональный интеллект и коэффициент умственного развития, по существу, не зависят друг от друга. Но мой приятель с факультета Массачусетского технологического института утверждает, что на самом вершине шкалы коэффициента умственного развития социальные навыки часто отсутствуют. Овладение серьезными техническими дисциплинами требует многочасовой работы в одиночестве. Часто это начинается еще в детстве или раннем отрочестве – в тот период,

## Часть II. Умение владеть собой

### Глава 4. Внутренний руководящий принцип

**Юрист, который не мог принимать решения.** Мнение о том, что есть «чистое мышление», рациональность, свободная от чувств, – это выдумка, иллюзия, основанная на невнимании к едва уловимым настроениям, которые сопровождают нас весь день. Не то чтобы «нутряное» чувство перевешивало факты, нет. Но его следует взвешивать и учитывать наряду с фактами. Привычка прислушиваться к ощущениям предоставляет нам информацию, имеющую решающее значение для плавания по морю жизни.

**Способность к интуитивному восприятию.** Интуиция и «нутряное» чувство свидетельствуют о способности воспринимать сигналы, исходящие из внутреннего хранилища эмоциональной памяти – собственного источника мудрости и рассудительности человека. Эта способность составляет истинную суть самоосознания, представляющего собой жизненно важный фундамент для трех эмоциональных компетенций:

- эмоциональное осознание: сознание того, насколько наши эмоции влияют на выполнение нами работы; способность руководствоваться своими оценками в процессе принятия решений;
- точная самооценка: объективное понимание сильных сторон и ограничений своей личности; способность учиться на собственном опыте; ясное представление о необходимости совершенствования;
- уверенность в себе: смелость, которая проистекает из уверенности в своих возможностях, оценках и целях.

#### **ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ**

*Осознание своих эмоций и их последствий*

**Люди, компетентные в этом отношении:**

- знают, какие эмоции они испытывают и почему;
- представляют себе связи между собственными чувствами и тем, что они думают, делают или говорят;
- пользуются руководящим осознанием своих ценностей и целей.

**Поток чувствования.** У некоторых людей «глухота» в отношении эмоциональных оттенков принимает форму «незамечания» сигналов, которые пытается посылать им организм. Это проявляется в виде хронических головных болей, боли в нижней части спины, панических атак и т.п.

#### **ТОЧНАЯ САМООЦЕНКА**

*Знание своих сильных сторон и пределов возможностей*

**Люди, компетентные в этом отношении:**

- знают свои сильные и слабые стороны;
- склонны к размышлениям и учатся на опыте;
- доступны для откровенной обратной связи и новых перспектив;
- способны к постоянному усвоению знаний и саморазвитию;
- способны проявлять чувство юмора и видеть себя в истинном свете.

**Наши сильные стороны – и наши слабости.** Люди, занимающие высокие посты, слишком часто рассматривают необходимость что-то изменить в себе как признак несостоятельности или слабости. Конкурентная борьба, которая вознесла их на вершину власти, в такой же степени может помешать им признать свои недостатки, хотя бы из политических соображений – из страха перед конкурентами внутри организации. Всякий раз, когда кто-то не справляется с конкретной ситуацией, это становится надежным признаком «белого пятна». Вот список наиболее распространенных – и дорого обходящихся – «белых пятен»: слепая амбициозность, нереальные цели, упорное приложение энергичных усилий, привычка подгонять других, жажда власти, неутолимая потребность в признании, озабоченность внешней стороной дела, потребность казаться совершенным.

Некоторые руководители видели себя исключительно в розовом свете – если они оценивали значительно выше такие свои способности, как тактичность и гибкость, то заодно считали себя надежными и заслуживающими доверия. В крайнем проявлении это напоминало взгляд на себя самовлюбленного человека, который не признает за собой никаких изъянов, преувеличивает свои способности и уклоняется от обратной связи, ничего не желая слышать ни о каких своих недостатках.

**Способы улучшить ситуацию.** Отличные работники сознательно стараются установить обратную связь со своим окружением, поскольку хотят узнать, как именно их воспринимают люди, понимая, что такая информация имеет особую важность. Кстати, может быть именно поэтому те, кто достиг самоосознания, оказываются лучшими исполнителями. Видимо, самоосознание помогает им постоянно совершенствоваться. Кстати, самоосознание для человека является очень эффективным средством изменить себя, особенно если потребность в переменах согласуется с его целями, пониманием своего призвания или главными ценностями, в том числе и с уверенностью в том, что самосовершенствование пойдет ему на пользу.

#### **УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ**

*Твердое ощущение собственной ценности и возможностей*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- держатся самоуверенно; имеют «вид», могут высказывать непопулярные суждения и идти на риск ради того, что считают правым делом;
- категоричны и способны принимать разумные решения, несмотря на сомнения и оказываемое на них давление.

#### **Глава 5. Самоконтроль**

В условиях стресса работа эмоционального центра человеческого мозга искажает действие его исполнительного центра и предлобных долей.

Саморегулирование – умение справляться с порывами, равно как и с мучительными чувствами, – зависит от функционирования эмоциональных центров в тандеме с исполнительными центрами, расположенными в предлобных зонах головного мозга. Эти два главных навыка – осуществление контроля над порывами и умение справляться с огорчениями – лежат в основе пяти эмоциональных компетенций.

- *Самоконтроль:* умение эффективно справляться с разрушительными эмоциями и побуждениями.
- *Высокое чувство долга:* проявление честности и высоких моральных качеств.
- *Добросовестность:* надежность и ответственность при выполнении обязательств.
- *Приспособляемость:* гибкость в отношении перемен и при столкновении с трудностями.
- *Новаторство:* открытость для свежих идей, подходов к решению проблем и новой информации.

#### **САМОКОНТРОЛЬ**

*Сдерживание разрушительных эмоций и побуждений*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- хорошо справляются со своими порывами и мучительными эмоциями;
- остаются спокойными и решительными, не теряя присутствия духа даже в трудные моменты;
- ясно мыслят и остаются собранными в затруднительных обстоятельствах.

Чем точнее мы сумеем отслеживать свои эмоциональные расстройства, тем скорее сможем научиться преодолевать дистресс.

**Способность быстро восстанавливаться – процветание на стрессе.** Стойкость – это способность оставаться преданным своему делу, держать себя в руках и воспринимать стресс как испытание, а не как угрозу. Люди, противопоставляющие стрессу стойкость, считая работу не напастью, а трудной, но увлекательной задачей и воспринимая перемены как удобный повод для развития и очередного шага вперед, переносят физическую нагрузку от стресса гораздо лучше, без ощутимых страданий. С точки зрения деятельности головного мозга существует принципиальное различие между «хорошим стрессом» – сложными задачами, которые мобилизуют силы и служат для нас стимулом, и «плохим стрессом» – угрозами, которые потрясают, парализуют или деморализуют нас.

### **НАДЕЖНОСТЬ И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ**

*Соблюдение критериев честности и высоких моральных качеств, готовность принять на себя ответственность за свою работу*

#### **Люди, обладающие такой компетенцией,**

*как надежность:*

- безупречны и поступают этично;
- завоевывают доверие благодаря своей надежности и искренности;
- признают свои ошибки и противостоят неэтичным поступкам других людей;
- занимают твердые принципиальные позиции, даже если они непопулярны;

*как добросовестность:*

- выполняют обязательства и обещания;
- считают себя ответственными за достижение своих целей;
- организованы и внимательны в процессе своей работы.

Возьмем, к примеру, торговых работников, чей успех во многом зависит от прочности постоянных связей. В этой сфере человек, который скрывает важную информацию, нарушает обещания или не утруждает себя выполнением обязательств, очень быстро теряет доверие партнеров, столь необходимое для повторных сделок. «Единственным фактором, которого больше всего недоставало главным управляющим отдела сбыта, работавшим у меня и потерпевшим фиаско, была надежность, – рассказывал главный вице-президент подразделения компании Automatic Data Processors. – В торговле приняты взаимные уступки – я дам вам это, если вы уступите мне в том. Это неоднозначная ситуация, в которой вам приходится верить кому-то на слово. Такая сфера, как финансы, – это больше наука, чем искусство, в ней все намного яснее. А в торговле – сплошной туман, поэтому гораздо важнее заслуживать доверие».

У некоторых складывается ошибочное представление, что успеха в бизнесе можно добиться, обманывая людей или принуждая их покупать продукцию, которая им даже через сто лет не понадобится. Но то, что вначале, возможно, сыграет вам на руку, в конце концов, подорвет ваш бизнес. Вы будете гораздо более успешным, если останетесь верны своим личным ценностям.

**Неброское достоинство: добросовестные.** Добросовестность – это основа основ успеха в любой сфере деятельности. Она особенно важна для выполнения обязанностей сотрудниками низших уровней. Однако добросовестность при полном отсутствии эмпатии или социальных навыков иногда становится причиной серьезных проблем. Поскольку добросовестные люди очень требовательны к себе, они и к окружающим подходят со своими мерками, поэтому зачастую склонны чрезмерно осуждать других, если те не являют собой высочайший образец примерного поведения. Когда добросовестность человека принимает форму упорного следования тому, чего от него ожидают, она может напрочь отбить охоту к творчеству. В творческих сферах вроде искусства или рекламного дела непосредственность и восприимчивость к фантастическим идеям всегда в большом почете.

### **НОВАТОРСТВО И ПРИСПОСОБЛЯЕМОСТЬ**

*Открытость новым идеям и методам, гибкий подход к переменам*

#### **Люди с такими способностями,**

*в отношении новаций:*

- отыскивают свежие идеи в самых разных источниках;
- поддерживают оригинальные решения сложных проблем;
- генерируют новые идеи;
- обдумывают перспективные планы, учитывая всевозможные риски;

*в смысле приспособляемости:*

- умело справляются с множеством требований и быстрыми переменами, должным образом расставляя акценты;
- согласуют свои реакции и тактические приемы с быстро меняющимися обстоятельствами;
- проявляют гибкость в подходе к анализу событий.

Моменты, когда из-за меняющихся обстоятельств выигрышная стратегия приводит к провалу, являются критическими в истории любой компании. Такие моменты равнозначны тому, что Эндрю Гроув, президент компании Intel, называет «долиной смерти»: если компания недостаточно находчива, чтобы пересмотреть свою стратегию, измениться и адаптироваться, пока у нее еще есть активы и силы, она обречена зачахнуть или прекратить существование. В ситуациях, когда вопрос стоит так – либо пан, либо пропал, – решающее значение имеют эмоциональные способности руководителей. Им необходимо быть гибкими, остроумными и находчивыми, а также уметь адекватно воспринимать новую, пусть даже неприятную информацию, не уходя в самооборону.

Инженер, который работал в компании Wang Laboratories в пору ее расцвета в 1980-х годах, когда объем ее продаж возрос до 3 миллиардов долларов, – и оставался с ней в период ее краха, – сказал: «Я видел, что делает успех – он порождает самонадеянность. Вы перестаете прислушиваться к своим клиентам и служащим. Вы вполне довольны своим бизнесом, и, в конце концов, вас обгоняют конкуренты».

**Новаторы.** Эмоциональный стимул новатора к действию заключается в стремлении найти удовольствие в новизне. Люди с такой профессиональной сноровкой умеют быстро выявлять ключевые задачи и упрощать проблемы, которые подчас кажутся чрезвычайно сложными. Но важнее всего то, что они способны находить оригинальные связи и схемы, на которые другие обычно не обращают внимания. Люди, у которых нет нюха на новизну, напротив, не видят картину в целом и запутываются в деталях, а потому разбираются со сложными проблемами очень долго и нудно. Боязнь риска заставляет их избегать свежих идей. Пытаясь найти нужное решение, они часто оказываются не в состоянии понять, что методы, которые срабатывали в прошлом, не всегда годятся для будущего. Смелость рисковать и стремление заниматься новаторскими идеями – это то, что питает предпринимательский дух.

**Адвокаты ангела и приговор судьбы.** Новые идеи настолько хрупки, что их ничего не стоит уничтожить критикой. «У нас есть незыблемое правило: всякий раз, когда кто-то предлагает творческую идею, люди, высказывающиеся о ней, в первую очередь, должны быть адвокатами ангела, теми, кто ее поддерживает и защищает, – рассказывал мне Пол Робинсон, директор фирмы Sandia National Laboratories. – И только потом мы можем выслушать неизбежные критические замечания, которые в противном случае могли бы погубить идею в зародыше».

Не менее пугающим, чем голос сомнения, является и его близкий родственник – голос безразличия. Инженеры даже придумали для него термин: «Изобретено не здесь» – если это не наша идея, то нас она не интересует. Тереза Эймабайл, психолог из Гарвардской школы бизнеса, описала четырех «убийц творчества», каждый из которых ограничивает оперативную память – ментальное пространство, где возникают блестящие идеи и расцветают творческие способности, – и не дает человеку рисковать: надзор, оценка, чрезмерный контроль, безжалостные конечные сроки.

## **Глава 6. Что нами движет?**

Джо Крамер может починить все, что угодно. Работающий сварщиком на заводе в южной части Чикаго, где производится сборка железнодорожных вагонов, Джо всегда был тем парнем, к которому обращались, если где-то что-то ломалось. Джо являет собой пример человека, в котором работа пробуждает радостное настроение... хотя он каждый день выкладывается по полной. И скажем прямо: источником этой радости служит вовсе не конкретная задача, поскольку круг его обязанностей не отличается большим разнообразием, а то особое состояние души, которое



возникает у Джо, когда он работает. Состояние, называемое потоком вдохновения. Именно этот поток вдохновения заставляет людей выполнять работу на высшем уровне, независимо от ее характера. (Подробнее см. [Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания](#); любопытно, что в книге Чиксентмихайи также приводится пример Джо, стр. 225).

Когда мы работаем в потоке вдохновения, мотивация составляет его неотъемлемую часть: работа сама по себе есть наслаждение. Поток вдохновения становится радикальной альтернативой широко распространенным представлениям о том, что движет людьми на работе.

**Психологическое присутствие.** Присутствуя на работе, люди преисполнены внимания и полностью поглощены своей работой – а потому работают, не щадя сил. Они в полной мере реализуют свои творческие идеи, энергию и интуитивные представления во имя общего блага. Окружающие воспринимают их как людей доступных для диалога и увлеченных своим делом. Противоположная позиция – психологическое отсутствие – слишком хорошо известна на примере тех людей, которые выполняют свою рутинную работу механически, с очевидной скукой или как-то обособленно.

**Потребность в общении: мотив поведения людей.** Стремление к достижению успеха составляет одну из наиболее общих компетенций исполнителей-«звезд». Потребность в аффилиации (так по-научному называется потребность в общении, эмоциональной эмпатии и контактах с другими людьми), напротив, проявляется реже вне профессий, связанных с оказанием помощи, таких как уход за больными, медицина и преподавание. Аффилиация как мотив есть само по себе нечто конечное, если хотите, цель, а не средство. Но если аффилиация зашкаливает или становится главным мотиватором, она может оказаться вредной для управленческой работы. К примеру, у лучших супервайзеров и руководителей не слишком велика потребность в аффилиации, а потому они чувствуют себя свободнее, когда отказывают в просьбах или ставят ограничения, несмотря на протесты. Если вы слишком озабочены личными взаимоотношениями на работе, то рискуете забыть о своих обязанностях руководителя.

**Неврология мотивации.** Специалистов по компьютерным системам, пытающихся создать роботоподобное устройство, которое видит и слышит, как человеческое существо, доводит до отчаяния тот факт, что компьютеры не испытывают руководящего влияния эмоций. Не имея банка данных эмоциональной памяти, которая мгновенно распознает то, что является важным для нас – какая именно информация возбуждает чувство, – компьютеры не получают ключ к решению задачи. Они придают одинаковое значение всему, что видят и слышат, и потому не могут выбрать то, что в каждый момент больше всего бросается в глаза. У компьютеров отсутствует направляющая сила, которую нам дают собственные эмоции и побуждения.

Выдающихся исполнителей отличают три мотивационные компетенции:

- *Стремление к достижению цели:* безудержное желание дорасти до совершенства или соответствовать его критериям.
- *Преданность:* принятие взглядов и целей организации или группы.
- *Инициативность и оптимизм:* родственные компетенции, которые мобилизуют людей использовать все благоприятные возможности, а также позволяют им успешно справляться с препятствиями и неудачами.

### **СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ**

*Стремление к совершенствованию или соответствию критериям выдающегося мастерства*

**Люди, компетентные в этом отношении:**

- ориентированы на результат, испытывая при этом сильное стремление достигать целей и соответствовать критериям;
- ставят перед собой задачи, требующие максимального напряжения всех сил, и идут на обдуманный риск;
- ищут информацию, позволяющую уменьшить неопределенность, и находят способы лучше справиться с делом;
- выясняют, как повысить эффективность своей работы.

**Погоня за информацией и эффективностью.** Неутолимой потребности в информации сопутствует стремление делать все более эффективно. Когда подобная тенденция принимает форму навязчивого и тотального надзора, это служит признаком плохой работы. Когда руководители высокого уровня

проявляют слишком большой интерес к мелочам и порядку, это может означать, что они сосредоточены на деятельности более мелкого масштаба, чем тот, которого требует их работа. Однако такой микроуправляющий житья не дает своим подчиненным, почти не обращая при этом внимания на более масштабную картину происходящего.

## **ПРЕДАННОСТЬ**

*Присоединение к целям группы или организации*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- с готовностью приносят жертвы ради достижения более крупной цели организации;
- обретают целеустремленность при осознании более масштабной миссии;
- используют основные ценности группы в процессе принятия решений и прояснения альтернатив;
- энергично выискивают возможности осуществления миссии группы.

**Гражданство в организации.** Провели специальное исследование среди работников таких профессий, как учителя, конторские служащие, страховые агенты и полицейские. Ключом к пониманию степени усилий, вкладываемых ими в свою работу, послужило то, насколько серьезную эмоциональную привязанность они испытывают к своим организациям: насколько они гордятся работой там, насколько важную роль играет работа в их чувстве идентичности, насколько они ощущают себя «частью семьи».

**Неприсоединившиеся.** Наемные работники, считающие себя в своей организации визитерами, а не резидентами, выказывают мало преданности, хотя подобное отношение иногда можно заметить и со стороны сотрудников, проработавших в компании многие годы. Наемные работники, горько обиженные тем, что им недоплачивают за их труд, или уверенные в обмане со стороны компании, естественно, не слишком привержены ее целям. А как известно, именно недовольные работники склонны использовать ресурсы организации исключительно в собственных интересах.

## **ИНИЦИАТИВНОСТЬ И ОПТИМИЗМ**

*Проявление проактивности и упорства*

**Люди, компетентные**

*в отношении инициативы:*

- готовы воспользоваться удобным случаем;
- преследуют цели, выходящие за пределы того, что от них требуется или чего от них ждут;
- прорываются через бюрократические препоны и подчиняются правилам, когда это необходимо для выполнения работы;
- мобилизуют других, смело рискуя и прибегая к необычным методам;

*в отношении оптимизма:*

- проявляют настойчивость в стремлении к достижению целей, несмотря на препятствия и неудачи;
- действуют с надеждой на успех, а не опасаясь провала;
- объясняют неудачи поддающимися контролю обстоятельствами, а не личными недостатками.

**Как одержать победу?** Инициативные люди начинают действовать, не дожидаясь, что их к этому вынудят внешние обстоятельства. Чаще всего это означает принятие предупредительных мер в попытке избежать проблем **до того**, как они возникнут, или воспользоваться благоприятной возможностью, прежде чем ее заметит кто-то еще. Подобная проницательность позволяет предпринимать определенные шаги, когда никто другой еще не видит в этом никакой необходимости. Такой поступок, однако, требует определенного мужества, особенно когда другие категорически против. И наоборот, способность реагировать на события, вместо того чтобы всегда быть к ним готовым, характерна для тех, кому недостает инициативности. Если люди не умеют предугадывать развитие событий, им приходится работать в критическом режиме.

**Когда инициативы слишком много.** Хотя инициативность, как правило, достойна похвалы, ее необходимо уравновешивать социальной осведомленностью во избежание негативных последствий.

Боссы, занимающиеся микроуправлением, то есть осуществляющие контроль над мелочами, который лучше предоставить подчиненным, быть может, и кажутся инициативными, но им недостает главного: знания того, как их действия влияют на других людей. Инициативность без эмпатии – или восприятия более масштабной картины – может оказаться деструктивной.

**Проявление настойчивости – и возвращение на прежний уровень.** Пессимист рассматривает неудачу как подтверждение наличия в себе некоего рокового недостатка, который невозможно устранить. Оптимисты, напротив, считают неудачу следствием факторов, с которыми у них вполне хватит сил и способностей справиться.

### Часть III. Человеческие качества

#### Глава 7. Социальный радар

**Эмпатия зарождается в душе.** Фрейд заметил: «Ни один смертный не способен хранить секрет. Если молчат его губы, говорят кончики пальцев; предательство сочтется из него сквозь каждую пору». Способность улавливать такие эмоциональные сигналы особенно важна в ситуациях, когда люди имеют основания скрывать свои истинные чувства... такова правда жизни в деловом мире. Понимание того, что в данный момент чувствуют другие, хотя и не говорят об этом вслух, составляет сущность эмпатии. Люди, которым недостает такой восприимчивости, пребывают в состоянии «выключенности». Глухота к эмоциональным полутонам ведет к социальной «неуклюжести». Эмпатия как минимум требует способности расшифровывать эмоции других; как максимум подразумевает восприятие и реагирование на глубоко скрытые, не высказанные словами заботы или эмоции. Необходимым предварительным условием возникновения эмпатии является самоосознание, распознавание в самом себе висцеральных (то есть относящихся к внутренним органам) сигналов тех или иных чувств.

**Тонкая игра.** Бесконфликтность любого социального взаимодействия в огромной степени зависит от самопроизвольной подгонки к ритму собеседника. Когда двое людей начинают разговаривать друг с другом, они тотчас же вступают в тонкую игру создания ритмической гармонии, синхронизирующей их движения и позы, высоту тона их голосов, скорость речи и даже продолжительность пауз между теми моментами, когда один человек заканчивает говорить, а другой начинает отвечать.

Такое взаимное подражание происходит бессознательно и, по всей вероятности, контролируется наиболее примитивными отделами головного мозга. Эти механизмы срабатывают с поразительной быстротой – в пятнадцатую долю секунды. Но если такой автоматической координации не происходит, мы чувствуем себя немного некомфортно.

Социальные компетенции:

- *понимание других людей:* восприятие чувств и точек зрения окружающих людей и проявление активного интереса к тому, что их заботит;
- *ориентация на обслуживание:* предугадывание, осознание и удовлетворение потребностей заказчиков;
- *содействие развитию:* понимание потребностей в развитии других людей и содействие развитию их способностей;
- *использование непохожести для достижения целей:* культивирование благоприятных возможностей с помощью разных людей;
- *политическая осведомленность:* улавливание и интерпретация политических и социальных течений в организации.

#### **ПОНИМАНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ**

*Восприятие чувств и точек зрения других людей, проявление живого интереса к их делам*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- внимательны к внешним эмоциональным сигналам и хорошо умеют слушать;
- проявляют чуткость и понимают точку зрения других людей;
- выручают окружающих, основываясь на понимании их потребностей и чувств.

**Искусство слушать.** Тонко настроенный слух составляет основу эмпатии. Для достижения успеха на рабочем месте необходимо уметь внимательно слушать. Люди, не умеющие слушать или просто

никого не слушающие, производят впечатление равнодушных или невнимательных, что, в свою очередь, заставляет других меньше с ними общаться. Слышать окружающих – настоящее искусство. И первый шаг в этом деле – дать понять собеседнику, что его с самого начала готовы слушать. Способность внимательно слушать означает умение выходить за пределы того, что говорится вашим собеседником, задавая вопросы, пересказывая своими словами услышанное, дабы убедиться, что вы правильно его поняли. Это и есть «активное» слушание. (Подробнее см. [Майкл Маркуардт. Правильные вопросы: как лидеры находят оптимальные решения, задавая нужные вопросы.](#))

**Когда эмпатии недостает искренности.** Эмпатию можно использовать как средство манипуляции другими людьми. Это часто проявляется в виде псевдоэмпатии – социальной позы, которая быстро исчезает, как только ее распознают.

**Избегание эмпатии.** В сдерживании эмпатии, возможно, есть некоторая мудрость, особенно когда речь заходит о распределении ограниченных ресурсов организации. С другой стороны, решения, принимаемые только умом без участия сердца, могут приводить к неожиданным неприятным последствиям, как это случалось со многими компаниями, которые, проведя безжалостное сокращение штатов, вызывали тем самым недоверие или ненависть к себе со стороны удрученных работников, оставшихся в коллективе.

**Политика эмпатии:** от людей, почти не обладающих властью, обычно ждут, что они будут улавливать чувства тех, кто ею располагает, тогда как находящиеся у власти чувствуют себя в меньшей степени обязанными проявлять ответную чуткость. Иными словами, показное отсутствие эмпатии – это способ, позволяющий власти предрешающим без слов заявить о своих правах.

## СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

*Понимание потребности других людей в развитии и содействие раскрытию их способностей*

**Люди, обладающие подобной компетенцией:**

- признают сильные стороны и достижения других людей, воздавая им должное;
- предлагают полезную связь и выявляют потребности для будущего развития других людей;
- воспитывают, вовремя дают наставления и поручают задания, которые становятся испытанием и способствуют развитию дарований какого-либо человека.

В чем же заключается разгадка успеха руководителей-наставников? Лучшие наставники проявляют неподдельный личный интерес к тем, кем они руководят, испытывают эмпатию к своим работникам и хорошо понимают их. Решающую роль играло доверие – если наставнику слишком мало доверяли, то совет оставался незамеченным. Умение общаться с вышестоящими – помогать начальнику лучше выполнять работу – составляет часть искусства наставничества.

**Искусство критики.** Лишая своих работников возможности получать информацию о выполнении ими конкретного задания, вы тем самым бессознательно можете помешать их эффективной работе. Люди остро нуждаются в обратной связи, хотя слишком многие управляющие, супервайзеры и руководители не способны ее предоставить или просто не желают этим заниматься. Кстати, в некоторых культурах – например, в Азии и Скандинавии – существует негласный запрет на открытое высказывание критических замечаний. Но, с другой стороны, за передачей с помощью обратной связи каких-то жестких фактов может скрываться вызванная конкуренцией агрессивность или враждебная критика, которая замаскирована под «услужливую готовность помочь».

**«Эффект Пигмалиона»:** ожидание от людей лучшего, на что они способны, может стать стимулом к самореализации. Хорошим управляющим, известно, что можно улучшить деятельность человека, поставив перед ним подходящую задачу и сопроводив ее вотумом доверия. Чтобы воодушевить людей на лучшее исполнение работы, укажите им на существующие проблемы, не предлагая решения (при этом подразумевается, что они сами могут его найти). Выдающиеся преподаватели высших учебных заведений прибегают к этой стратегии в отношении своих студентов. Они инициируют нечто вроде сократовского диалога,<sup>3</sup> ставя перед собеседником ряд вопросов.

<sup>3</sup> [Метод Сократа](#) — это способ вывести знания заново, с нуля, с точки «незнания». Ход сократовской дискуссии идет от незнания к знанию, а не от одного знания к другому, более полному. Знания выводятся с помощью последовательного ряда вопросов к собеседнику. Он, собеседник, является источником «выводного знания», а задающий вопросы — только «методологом» или организатором этого процесса.

## **ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ**

*Умение предугадывать, распознавать и удовлетворять запросы клиентов*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- понимают запросы потребителей и стараются быть на высоте в смысле знания товаров или услуг;
- пытаются найти способы еще лучше удовлетворить потребности клиентов и укрепить их лояльность;
- охотно предлагают нужное содействие;
- улавливают перспективные запросы клиентов и выступают в роли консультантов, заслуживающих доверия.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕПОХОЖЕСТИ В КАЧЕСТВЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ**

*Создание и использование благоприятных возможностей при помощи самых разных людей*

**Люди, компетентные в этом отношении:**

- уважают людей различного происхождения и образования, имея с ними хорошие отношения;
- понимают разные мировоззрения и тонко чувствуют отличительные особенности разных групп людей;
- рассматривают многообразие характеров и свойств людей как возможность, создающую среду, в которой могут преуспевать разные люди;
- отрицают предубеждения и нетерпимость.

**Достижение успеха с помощью других.** Когда руководители организации должным образом оценивают проницательность и интуицию, привнесенные в работу людьми различного происхождения и образования, это может расширить эрудицию сотрудников организации, что усилит ее конкурентоспособность.

## **ПОЛИТИЧЕСКАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ**

*Правильная интерпретация социальных и политических течений*

**Люди, обладающие такой компетенцией:**

- точно понимают взаимоотношения главных сил;
- обнаруживают системы социальных отношений между людьми, имеющие решающее значение;
- догадываются, какие силы формируют взгляды и поступки клиентов, покупателей или конкурентов;
- точно «прочитывают» сущность организации и объективную реальность.

Способность расшифровывать политические реалии жизненно важна для приведения в действие закулисной сети и создания коалиций, что позволяет заинтересованным лицам пользоваться полученным влиянием – независимо от их профессиональной роли. Заурядным исполнителям не хватает социальной проницательности, и тем самым они обнаруживают удручающе низкий уровень политической смекалки.

**Политическая смекалка.** Пренебрежение (или отсутствие интереса) политическими интригами внутри организации служит помехой. Люди, которым недостает политической проницательности, чаще допускают грубые ошибки, пытаясь заручиться поддержкой других в собственных интересах, потому что их попытки оказать влияние направлены не на тех или бывают весьма неумелыми. Недостаточно точно представлять официальную схему организационной структуры; нужно остро чувствовать неофициальную структуру и негласные очаги власти в организации.

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

Искусство оказывать влияние требует умения эффективно справляться с эмоциями других людей. Все эти способности базируются на одном примитивном факте: мы влияем на настроения друг друга. Мы делаем это постоянно, «подхватывая» эмоции друг у друга, словно какой-то социальный вирус. В группе первобытных людей эмоциональное заражение, например распространение страха от человека к человеку, по-видимому, происходило по принципу действия тревожной сигнализации,

когда внимание каждого члена группы быстро сосредоточивалось на близкой опасности вроде подкрадывающегося тигра. Сегодня такой же коллективный механизм срабатывает всякий раз, когда распространяется известие о резком сокращении сбыта, грядущей волне увольнений или новой угрозе со стороны конкурентов. Эмоции как система сигнализации не нуждаются в словах – факт, который теоретики эволюционизма считают одной из причин, объясняющей, почему они играли столь важную роль в развитии головного мозга людей задолго до того, как слова стали для них условным средством общения.

**Умение справляться с эмоциями других людей.** Мы все являемся друг для друга частью набора эмоциональных инструментов, применяемых во благо или во зло. Мы постоянно служим «затравкой» эмоционального состояния других людей, точно так же, как и они для нас. Этот факт можно считать веским аргументом против бесконтрольного выражения ядовитых эмоций на работе: они отравляют весь колодец. Кстати, насколько позитивно мы будем относиться к какой-либо компании, в значительной степени зависит от того, какие чувства вызовут у нас люди, представляющие эту фирму.

Навыки общения в крайне важном смысле умения искусно обращаться с эмоциями другого человека лежат в основе нескольких компетенций:

- *оказание влияния*: владение тактикой убеждения;
- *коммуникация*: трансляция ясных и убедительных сообщений;
- *умение справляться с конфликтами*: ведение переговоров и разрешение противоречий;
- *лидерство*: воодушевление и руководство;
- *иницирование перемен*: начинание, поддержка или управление переменами.

## **ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ**

*Владение эффективной тактикой убеждения*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- умеют завоевывать окружающих;
- тонко подстраивают свою речь под слушателей, обращаясь к ним;
- используют комплексные стратегии вроде косвенного влияния, чтобы добиться согласия и поддержки;
- «дирижируют» яркими событиями, чтобы доходчиво изложить свою точку зрения.

Специалисты по оказанию влияния способны улавливать или даже предвидеть реакцию собеседников на свои слова, ловко увлекая их за собой к намеченной цели. Главную роль в этих навыках играет способность замечать, когда разумный довод не производит ожидаемого впечатления и когда слова, в большей степени насыщенные эмоциями, могут усилить воздействие. Уловки, к которым прибегают ведущие работники, разнообразны: управление производимым впечатлением, обращение к разуму и фактам, эффектные доводы или театральное поведение, создание коалиций и закулисной поддержки, акценты на ключевой информации и так далее.

**Начинайте с установления взаимопонимания.** Эмпатия очень важна для того, чтобы пользоваться влиянием; крайне трудно оказать позитивное воздействие на других людей, не уловив вначале, что они чувствуют, и не осознав их позицию. Те, кому плохо даются расшифровка эмоциональных сигналов и социальное взаимодействие, не оказывают почти никакого влияния. Первый шаг на пути к такому влиянию – налаживание взаимопонимания.

Для достижения максимальной результативности влиятельные люди прибегают к косвенным стратегиям так, чтобы их влияние фактически оставалось скрытым. Они заставляют некую третью сторону высказывать решающий довод, формируя цепочки передачи влияния. Они создают закулисные коалиции, чтобы иметь поддержку, или так ловко организуют подачу информации, что все без сопротивления приходят к желаемому согласию. Как подсказывает житейский опыт, самое главное в любой деятельности – достичь согласия, но именно этим на удивление часто пренебрегают. Самой распространенной причиной провала стратегических планов стал диктаторский метод ведущих руководителей, пытавшихся навязывать окружающим свои идеи вместо того, чтобы добиться согласованной поддержки. Как сказал Пол Макнатт, преподаватель менеджмента в Университете штата Огайо: «Если вы привлечете людей к участию хотя бы в нескольких этапах процесса, они станут вашими миссионерами».

**Когда не удается убедить.** Люди, которым, несмотря на благие намерения, не удается установить эмоциональную связь с аудиторией, теряют способность донести до слушателей свою информацию. Те, кто слишком полагается на силу убеждения вспомогательных средств, таких как тщательно разработанные прогнозы накладных расходов или глубокие статистические анализы данных, также рискуют сесть в лужу. Аудиторию надо расшевелить, однако посредственные докладчики редко выходят за пределы набившего оскомину длинного и скучного перечня сухих фактов, пусть и преподнесенных в привлекательной форме. Они никогда не учитывают степень эмоционального нагрева аудитории. Но если не угадать, как именно слушатель воспримет идею, то сама идея может не найти отклика, оставит всех равнодушными или даже вызовет враждебность.

О недостаточной способности к убеждению свидетельствуют:

- неумение создать коалицию или «купить» участие в ней;
- привычка излишне доверять знакомой стратегии вместо того, чтобы выбрать самую подходящую для данного момента;
- упрямое проталкивание определенной точки зрения независимо от информации, поступающей в процессе обратной связи;
- игнорирование ожиданий окружающих или неумение возбудить интерес;
- оказание негативного влияния.

**Макиавеллиевский манипулятор.** Истинное влияние как позитивная компетенция сильно отличается от макиавеллиевского стремления к достижению личного успеха любой ценой. (Подробнее см. [Никколо Макиавелли. Государь.](#)) Сила, проявляемая в способности оказывать влияние, адаптируется к нуждам общества и согласуется с коллективной целью, а не только с собственной выгодой. Обаяние и светский лоск не равносильны умению оказывать влияние; навыки общения, поставленные на службу самому себе и в ущерб группе как целому, рано или поздно становятся в глазах окружающих фарсом.

Один специалист, исследовавший способность людей оказывать влияние почти в трех сотнях организаций, выразился так: «Нам не удалось обнаружить ни единого случая, чтобы лучшие работники гнались за собственным статусом, престижем или выгодой за счет других людей или организации».

## **КОММУНИКАЦИЯ**

*Умение слушать без предубеждения и передавать убедительную информацию*

**Люди, компетентные в этом отношении:**

- успешно справляются с поиском компромисса, улавливая эмоциональные сигналы при настройке своего сообщения;
- не уклоняются от решения трудных вопросов;
- отлично умеют слушать, стремятся к взаимопониманию и приветствуют идею полностью делиться информацией;
- поощряют откровенное общение и остаются восприимчивыми как для плохих, так и для хороших новостей.

**Настроение и значение.** Умение хорошо слушать – как ключ к эмпатии – является важнейшей составляющей коммуникативной компетентности. В среднем каждый третий человек оценивает своих коллег по способности слушать, подразумевающей широту взглядов, стремление дать совет, умение задавать дельные вопросы и не перебивать собеседника. Неудивительно, что способность слушать принадлежит к числу наиболее часто преподаваемых деловых навыков.

**Умение сохранять спокойствие.** Исследование с участием руководителей среднего и верхнего уровней показало, что те из них, кто получил высшую оценку как коммуникатор, умеют вести себя спокойно и сдержанно, проявляя терпение независимо от своего эмоционального состояния. Вместо того чтобы все отвергать или критиковать, они стараются точно указать, что идет хорошо, а что плохо, как сохранить нормальный ход событий или исправить ситуацию, если что-то идет не так. Они держат свои эмоции под контролем, сохраняя спокойствие, чтобы без предубеждения слушать все, что им говорят.

## **УМЕНИЕ УЛАЖИВАТЬ КОНФЛИКТЫ**

*Ведение переговоров и устранение разногласий*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- умеют дипломатично и тактично обращаться с трудными людьми, справляясь с напряженными ситуациями;
- замечают потенциальный конфликт, предают гласности противоречия и способствуют их устранению;
- поощряют дебаты и откровенные обсуждения;
- «дирижируют» принятием решений, при которых не проигрывает ни одна из сторон.

**Уладить конфликт... но только творческим путем.** Умение погасить конфликт требует предварительного развития многих эмоциональных компетенций: самоосознания, уверенности в себе, самоконтроля и эмпатии. Помните, что эмпатия вовсе не должна заставлять вас из сочувствия уступать требованиям другой стороны: понимание того, что чувствует другой человек, еще не означает согласия с ним. Но «отсечение» эмпатии ради проведения жесткой линии может привести к поляризации конфликта и тупиковой ситуации.

## **ЛИДЕРСТВО**

*Умение воодушевлять и вести за собой отдельных людей и целые группы*

**Люди, компетентные в этом отношении:**

- ясно выражают свои мысли, воодушевляя людей разделить коллективную точку зрения и миссию;
- в случае необходимости вызываются взять на себя руководство независимо от занимаемой должности;
- руководят работой других, не снимая с них ответственности;
- убеждают личным примером.

**Руководство как подпитка энергией.** Руководитель является главным источником общей эмоциональной атмосферы в организации. Люди не только обращают больше внимания на лидеров, но и склонны подражать им. Но у той легкости, с которой эмоции передаются от лидера всей группе, есть и обратная сторона. Как гласит старая поговорка, «рыба гниет с головы». Жестокое, бесцеремонное или деспотичное руководство деморализует группу. Руководитель, который находится в состоянии эмоционального расстройств, истощает силы других людей, вызывая у них тревогу, подавленность или гнев.

**Инструментарий компетентности лидера.** Результаты проведенного мной анализа множества разных профессий показали, что эмоциональная компетентность обычно включает в себя примерно две трети составляющих «звездного» исполнения работы. Мэтью Юхтер, председатель Американского общества профессиональной подготовки и развития: «Лидерство – это почти сплошь эмоциональная образованность, особенно когда речь идет о понимании различия между тем, как поступают управляющие и как – лидеры... в процессе отстаивания своей точки зрения, определения собственных приоритетов или достижения целей в партнерстве с другими».

Для большинства успешных главных исполнительных директоров существуют три основных блока компетенций. Два из них подпадают под категорию эмоционального интеллекта. Первый набор составляют личные компетенции, такие как стремление к достижению цели, уверенность в себе и преданность; второй объединяет социальные компетенции: влияние, понимание политической обстановки и эмпатию; третий носит исключительно познавательный характер: они стратегически мыслят, ведут поиск информации сразу по всему фронту и всегда применяют на практике сильно развитую способность генерировать идеи, то есть концептуальное мышление.

**Когда нужно быть твердым.** Искусство быть лидером подразумевает знание тех моментов, когда надо проявлять настойчивость – например, прямо указывая кому-либо на промахи в его работе, – а когда действовать коллегиально и использовать менее очевидные методы давления и оказания влияния. Одной из помех для такого проявления настойчивости является пассивность, когда некто больше озабочен тем, чтобы нравиться, чем стремлением добиваться надлежащего исполнения заданий, и поэтому мирится с плохой работой, лишь бы не разбираться с ней. Другим недостатком



руководства в этой области является неумение быть понятным и непоколебимым. Это приводит к тому, что работники не знают, чего от них ждут. Если люди не справляются с работой, задача руководителя состоит в предоставлении полезной обратной связи, а не в том, чтобы оставить этот момент – и промах – без внимания.

### **КАТАЛИЗАТОР ПЕРЕМЕН**

*Умение выступать инициатором перемен или управлять ими*

#### **Люди, компетентные в этом отношении:**

- осознают необходимость перемен и устраняют все, что им мешает;
- оспаривают правильность существующего положения, чтобы добиться признания необходимости перемен;
- отстаивают переменны и привлекают других к их осуществлению;
- моделируют переменны, ожидаемые со стороны окружающих.

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

**Социализация формирует мозг.** Несомненно, великим анатомическим наследием человеческой потребности объединяться друг с другом является неокортекс – самые верхние слои головного мозга, – который предоставляет нам способность думать. В животном мире неокортекс есть только у млекопитающих. У приматов (включая и нас, людей) отношение неокортекса к общему объему головного мозга увеличивается прямо пропорционально размеру группы, типичной для данного вида. Но тогда можно заключить, что социальный интеллект сформировался намного раньше рационального мышления. Способности представителей человеческого рода к абстрактному мышлению позднее «разместились» на неокортексе, который с самого начала разросся, чтобы контактировать с миром прямого межличностного общения. Однако неокортекс развивался из более древних структур эмоционального мозга,<sup>4</sup> таких как миндалевидное тело, и поэтому он весь плотно «прошит» эмоциональными цепями.

Неокортекс с его сложной трактовкой групповой динамики должен интегрировать данные о ней в соответствии с эмоциональными сигналами. И в самом деле, ведь в каждый ментальный акт распознавания («Это стул») «встроена» эмоциональная реакция («...и он мне не нравится»).

**Искусство сотрудничества.** Решающий характер социальной координации, вероятно, нигде не проявляется с большей очевидностью, чем в современных научных организациях, в которых новейшие знания рождаются в результате четко распределенных совместных усилий. Для этого требуется общительность, а не только познавательная способность. Многим людям приходится трудно, потому что они не понимают, как включиться в ситуацию, где уже присутствуют люди, как стать участниками взаимоотношений. Ничего не стоит сосредоточиться на познавательной способности и проигнорировать общительность. Но лишь соединив их, вы сможете творить чудеса.

**Преимущество команды: «коллективный разум».** В основе нынешней трудовой деятельности заложен следующий факт: каждый из нас располагает только частью информации или специальных знаний, которые нужны нам для того, чтобы выполнить свои задания.

**Групповой коэффициент умственного развития.** Отличное выполнение работы целой командой повышает «групповой коэффициент умственного развития», то есть общую сумму наиболее ярких талантов каждого члена команды, использованных в максимальной степени. В основе нескольких компетенций, характерных для «звездных» работников, лежат главные человеческие таланты, необходимые для социальной координации:

- создание связей: налаживание и поддержание полезных отношений;
- сотрудничество и кооперация: работа с другими людьми ради достижения общих целей;
- потенциальные возможности команды: создание эффекта синергии при работе ради достижения целей группы.

---

<sup>4</sup> Лимбическая система мозга, при поражении которой наблюдаются серьезные изменения в эмоциональной сфере человека или животного.

## **СОЗДАНИЕ СВЯЗЕЙ**

*Налаживание и поддержание полезных отношений*

**Люди, обладающие этой компетенцией:**

- культивируют и сохраняют свои внушительные неофициальные сети;
- добиваются установления взаимовыгодных отношений;
- налаживают взаимопонимание и удерживают других в созданной системе;
- завязывают и поддерживают личные дружеские отношения с товарищами по работе.

**Социальные сети, личный капитал.** Сети личных контактов представляют собой нечто вроде личного капитала. Прекрасное выполнение полученных нами заданий в большей или меньшей степени зависит от деятельности «паутины», «сплетенной» из других специалистов. Одно из преимуществ построения взаимоотношений состоит в создании некоего запаса доброжелательности и возникающего на этой основе доверия. Наиболее успешные руководители весьма искусны в культивировании таких отношений, а менее удачливые начальники, как правило, вообще не умеют их поддерживать.

Еще одна распространенная проблема заключается в том, что люди слишком оберегают свое собственное рабочее время и повестку дня, отклоняя просьбы о помощи или совместной работе. В результате часто возникают обиды, и рост сети прекращается. Однако те люди, которые никогда не могут отказать, если кто-то обращается к ним с просьбой, рискуют взвалить на себя так много всего, что от этого пострадает их собственная работа. Выдающиеся работники умеют приводить в равновесие собственную важную работу и тщательно отбираемые случаи оказания помощи, создавая мнение о своей доброжелательности у людей, которые могут стать очень важными во всех отношениях для строительства сети.

**Устанавливайте отношения с управляющими.** Marks & Spencer, огромная британская сеть розничных магазинов, преподносит своим постоянным поставщикам необычный подарок: специальную карточку-ключ, которая позволяет им заходить в главные офисы компании в любое время. И хотя им по-прежнему приходится договариваться о встречах, карточка-ключ позволяет чувствовать себя членами семьи Marks & Spencer.

## **СОТРУДНИЧЕСТВО И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

*Умение работать с другими для достижения общих целей*

**Люди, компетентные в этом отношении:**

- в равной степени уделяют внимание как стоящей перед ними задаче, так и отношениям с другими;
- сотрудничая с людьми, делятся с ними планами, информацией и ресурсами;
- способствуют созданию дружеской атмосферы сотрудничества;
- выявляют и всячески укрепляют возможности для сотрудничества.

**Вертикальная пара.** Проективная идентификация – проецирование на другого своих худших опасений и сомнений в виде самоосуществляющегося эмоционального пророчества. Если босс обвиняет подчиненного в собственном недостатке и вытекающих из него проблемах для организации, то ему никогда не придется столкнуться с настоящим источником неприятностей – им самим. Одним из признаков разновидности этой проекции – «проблема в нем, а не во мне» – является то, что босс никогда не сможет найти или указать замену себе даже в том случае, когда на горизонте маячит выход в отставку. Никто не бывает достаточно хорош, и у каждого кандидата обнаруживаются роковые недостатки.

**Целуй вышних, пинай низших.** Подобострастие подчиненных и соответствующее высокомерие начальника – вот еще один достаточно распространенный признак проекции. Подчиненные считают, что их босс обладает особой властью или талантом, босс верит в эти проекции, и в собственном восприятии раздувается до тех пор, пока не почувствует, что правила приличия его больше не касаются.

## **СПОСОБНОСТЬ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ**

*Создание групповой синергии для достижения коллективных целей*

### Люди, компетентные в этом отношении:

- моделируют качества команды, такие как уважение, готовность прийти на помощь и взаимодействие;
- привлекают всех членов группы к активному и увлеченному участию в работе;
- создают ощущения командной идентичности, корпоративного духа и преданности;
- защищают группу и ее репутацию; делятся заслугами.

**Командное стремление к достижению цели.** Один мой приятель, руководящий группой разработчиков программного обеспечения в Кремниевой долине, поведал мне: «С помощью одного телефонного звонка любой член моей команды мог бы получить работу где угодно в городе, да еще зарабатывать при этом в год на двадцать тысяч долларов больше. Но они никуда не звонят». Почему? «Я забочусь о том, чтобы им было интересно».

«Сегодня проблема номер один в руководстве – заставить начальников наших подразделений работать сообща, сотрудничать», – заметил как-то руководящий работник преуспевающей фирмы из списка 500 компаний журнала Fortune.

**Ценность «звездных» команд.** Чересчур легкий путь к согласию в группе создает опасность принятия низкокачественного решения; однако многочисленные разногласия заканчиваются потерей единства и отсутствием какого бы то ни было решения вообще. Что же позволяет руководящей группе горячо спорить, но в конце концов приходит к твердому согласию? Наличие эмоционального интеллекта.

А что заставляет группу сбиваться с верного пути, когда здоровая полемика перерождается в открытую войну? Происходит это в том случае, если несогласие выражается в форме личного выпада или если дебаты служат целям политической игры.

Один консультант заявил мне: «Образ хорошо скоординированной руководящей команды улетучивается, когда атаки миндалевидного тела,<sup>5</sup> конфликты и другие неустраненные эмоциональные помехи вредно действуют на способность людей что-то планировать, принимать решения и учиться вместе». Напротив, дебаты, свободные от дурных настроений, проходящие в позитивном духе взаимных расспросов, когда каждый понимает, что процесс обсуждения протекает честно и открыто, и заботится о благополучии организации, а не только о своих личных интересах, ведут к достижению оптимальных решений.

**«Склеивающие».** Способность сплотить группу для хорошей совместной работы – талант, ценный уже сам по себе. В каждой высокопродуктивной группе есть по крайней мере один человек с подобным талантом.

**Компетентный лидер команды.** Лидеры во многом напоминают родителей. Они так же должны быть уверены, что их действия воспринимаются всеми членами команды как справедливые. Хороший лидер, подобно родителю, будет приглядывать за членами своей команды, чтобы в нужный момент защитить их.

**Команда как учебная лаборатория: пять секретов.** Блестящая идея пришла в голову Берту Сверси, преподавателю Политехнического института в Ренселере. Занятие он начал с рассказа об определенных качествах, которые назвал «пятью простыми секретами успеха», имея в виду взаимопонимание, эмпатию, убедительность, сотрудничество и достижение согласия. Затем он объявил, что на своем первом занятии они не станут повторять основы инженерного дела, а вместо этого проведут лабораторную работу по изучению пяти озвученных секретов.

«Эти учебные группы оказались лучшими командами, какие только у меня были за все годы преподавания курса “Введение в инженерное проектирование”, – вспоминает Сверси. – Они не только работали сообща лучше, чем все студенты, с которыми я занимался, но и выдвигали требующие необычайных способностей новаторские предложения. Я объясняю львиную долю их успеха временем, потраченным на овладение пятью секретами».

---

<sup>5</sup> **Миндалевидное тело** — характерная область мозга, имеющая форму миндалина, расположенной внутри височной доли головного мозга. Миндалины играют ключевую роль в формировании эмоций, являются частью лимбической системы.

## Часть IV. Новая модель обучения

### Глава 10. Ошибка стоимостью в миллиард долларов

**Наращивание эмоциональной компетентности... и объема продаж.** Когда Ленник возглавил торговый персонал отдела финансовых консультантов American Express, он занялся распространением программы повышения эмоциональной компетентности и предложил ее более широкому кругу сотрудников. Теперь обучение занимает два дня – концентрация на самоосознании, навыках межличностного общения и психофизической адаптации. Как только программа повышения эмоциональной компетентности была впервые опробована, прирост объема продаж финансовых консультантов, прошедших обучение, составил по сравнению с предыдущим годом от 8 до 20 процентов, значительно превысив аналогичный показатель групп консультантов, не занимавшихся подобной подготовкой.

**Хорошие новости.** Эмоциональный интеллект в отличие от коэффициента умственного развития *может повышаться на протяжении всей жизни*. В обычных обстоятельствах эмоциональный интеллект обнаруживает тенденцию к дальнейшему развитию по мере того, как мы учимся более полно сознавать свои настроения, лучше справляться с мучительными эмоциями, слушать и сопереживать, – короче говоря, становимся более зрелыми людьми. Зрелость сама по себе в большой мере отображает процесс обретения людьми более разумного подхода к своим эмоциям и отношениям. При наличии мотивации работники старшего возраста в равной или даже большей степени по сравнению с младшим поколением способны овладеть новыми уровнями эмоциональной компетентности.

**Понимания недостаточно.** Существует огромная разница между декларативным знанием, то есть знанием концепции и ее технических деталей, и методическими знаниями, то есть умением привести эти концепции и их детали в действие. Понимание какой-нибудь компетенции умом, возможно, и является необходимым, но этого самого по себе еще недостаточно, чтобы привести к изменению поведения. Те, кто изучает методы обучения, «склонны считать все обучение одинаковым, не учитывая его цель или тип научения». Пора перестать смешивать в кучу все виды образования; нам необходимо использовать новое понимание работы головного мозга для того, чтобы проводить смысловые – и практические – различия, способствуя тем самым реальному обучению эмоциональной компетентности.

**Окончательная проверка.** Понимание умом представляет собой пороговый процесс, необходимый для усвоения знаний, но недостаточный для длительного совершенствования. Глубокие изменения требуют пересмотра укоренившихся привычек, то есть образа мышления, особенностей чувствования и поведения. Отучивание и заучивание происходит на уровне соединений в головном мозге. По мере того как мы формируем свой привычный репертуар мыслей, чувств и поступков, невральные соединения, поддерживающие этот набор, укрепляются, становясь преобладающими проводящими путями для нервных импульсов. В то время как соединения, которые мы не используем, ослабевают или даже вообще исчезают, те соединения, которыми мы начинаем пользоваться более активно, становятся все прочнее.

Когда привычки в результате бесчисленных повторений уже вполне усвоены, головной мозг выбирает лежащие в их основе невральные цепи по умолчанию: мы действуем непроизвольно и автоматически. Компетенции можно рассматривать как связку согласованных привычек, то есть все то, что мы думаем, чувствуем и делаем, чтобы выполнить свою работу. Если какая-то привычка нарушает нормальную деятельность, то для исправления ситуации нужно будет много практиковаться в развитии хорошей привычки – и подавлении плохой, – дабы активность невральных цепей реализации прежней манеры поведения постепенно сошла на нет, а цепи, ответственные за более продуктивное поведение, усилились.

**Другая модель научения.** Формальное обучение профессии дается легко по сравнению с развитием эмоционального интеллекта. Вся наша система образования рассчитана на когнитивные навыки. Но когда дело доходит до научения эмоциональным компетенциям, эта система оказывается категорически недостаточной. Способности вроде эмпатии или гибкости разительно отличаются от способностей к познанию; они поддерживаются разными зонами головного мозга.

Чисто когнитивные способности базируются в неокортексе – «думающем мозге». А для развития личностных и социальных компетенций в действие приводятся дополнительные участки головного мозга, главным образом цепь, идущая от эмоциональных центров – в частности, от миндалевидного тела, – вглубь центральной части мозга вплоть до предлобных долей – его исполнительного центра. В процессе овладения эмоциональной компетентностью эта цепь перенастраивается.

Вследствие того, что интеллектуальное научение коренным образом отличается от изменения поведения, модели обучения для каждого из них принципиально разнятся. Для изменения поведения сама жизнь является подходящей ареной научения, и тут уже придется практиковаться в течение длительного периода времени.

В организациях совершают одну общую ошибку, пытаясь привить сотрудникам какую-то эмоциональную компетенцию, к примеру, ориентацию на обслуживание или лидерство, используя те же самые методы, которые хорошо зарекомендовали себя при обучении созданию планов деловой активности. Но этого недостаточно, поскольку изменение привычки, тесно связанной с эмоциональным интеллектом, требует использования абсолютно новой стратегии научения.

И когда я пишу эти строки, многие миллионы долларов без толку растрачиваются на реализацию программ тренингов, не дающих длительного эффекта (и вообще хоть какого-то эффекта) в смысле

Масштабное исследование, предпринятое Американским обществом по обучению и развитию, показало, что лишь 13 процентов компаний оценивали результаты своих тренингов по исполнению заданий непосредственно на рабочем месте. «Единственный четкий показатель тренинга развития, который у нас есть, – это количество присутствовавших на занятиях: нам известно лишь то, что люди проходят курс обучения, но мы не знаем, что он им дает, – сообщил по секрету руководитель службы по управлению человеческими ресурсами одной из крупнейших в мире компаний по оказанию финансовых услуг».

**Практический результат.** В одной фармацевтической компании программы оценивались с учетом их влияния на выполнение работы теми людьми, которые по ним обучались. Причем в оценке рабочих показателей этих сотрудников до и после обучения принимали участие их боссы, коллеги или подчиненные – в зависимости от обстоятельств. С помощью остроумной статистической методикой эти результаты легко превращались в данные для расчета прибыли на инвестированные средства, а использованные методы представляли собой реальную модель оценки такого обучения – модель, которую следовало бы использовать как пример для всеобщего подражания.

У одной программы, ориентированной на организацию рабочего времени (умение справляться со стрессом, основанное на контроле побуждений и других способностях к саморегуляции), период окупаемости оказался впечатляюще коротким – около трех недель, а прибыль на вложенный капитал в первый год составила 1989%.<sup>6</sup>

Слишком часто единственный реальный результат обучения, какова бы ни была его цель, выражается в том, что люди получают кратковременный «заряд» энергии, которого хватает всего на несколько дней или в лучшем случае недель, после чего слушатели курсов возвращаются к той же модели поведения, которой придерживались до обучения. Наиболее общий результат всех обучающих семинаров независимо от их официальной вывески заключается в том, что они помогают людям обрести большую уверенность в себе... по крайней мере, на время.

**Эмоциональные компетенции: принципы научения.** Знакомясь далее с Принципами тренинга эмоциональных компетенций, обратите, пожалуйста, внимание на два ключевых момента.

- Каждый элемент необходим для эффективного научения, но сам по себе недостаточен.
- Влияние каждого элемента усиливается до той степени, до которой он участвует в процессе, включающем в себя остальные элементы.

### **Принципы тренинга эмоциональных компетенций**

**Оцените работу.** Обучение должно быть сосредоточено на компетенциях, максимально необходимых для отличного исполнения данной работы или роли.

---

<sup>6</sup> Когда я вижу столь точные значения при измерении весьма нечетких параметров, это сильно понижает мое доверие к результатам исследований. К сожалению книга изобилует такими «ляпами».

*Предупреждение.* Тренинг компетенций, не имеющих отношения к делу, абсолютно бесполезен.  
*Наилучший практический прием.* Разрабатывайте тренинг на основе систематической оценки потребностей.

**Оцените индивидуума.** Необходимо оценить профиль достоинств и недостатков данного человека, чтобы определить, что именно требуется улучшить.

*Предупреждение.* Нет никакого смысла посылать людей на обучение тем компетенциям, которые либо у них уже развиты, либо им вообще не нужны.

*Наилучший практический прием.* Приспосабливайте тренинг к потребностям индивидуума.

**Высказывайте оценки осторожно.** Обратная связь, касающаяся сильных и слабых сторон человека, всегда несет в себе эмоциональный заряд.

*Предупреждение.* Неуклюжая обратная связь может расстроить; искусная обратная связь формирует мотивацию.

*Наилучший практический прием.* Пользуйтесь своим эмоциональным интеллектом при высказывании предварительных оценок эмоциональной компетентности.

**Проверяйте готовность.** У людей бывает разный уровень готовности.

*Предупреждение.* Если люди не готовы, тренинг скорее всего пропадет втуне.

*Наилучший практический прием.* Оцените подготовленность людей, и если кто-то из них пока не «созрел», сосредоточьтесь для начала внимание на процессе «воспитания» готовности.

**Мотивируйте людей.** Люди учатся до той степени, которая продиктована их мотивацией, например, осознавая, что какая-либо компетенция важна для хорошего выполнения работы, и превращая эту компетенцию в личную цель ради осуществления изменений.

*Предупреждение.* Если у людей отсутствует мотивация, обучение не принесет результатов.

*Наилучший практический прием.* Четко объясните человеку, каким образом тренинг оправдывает себя в процессе дальнейшей работы – с точки зрения карьерного роста либо в виде каких-то иных преимуществ.

**Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми.** Когда люди более адресно выбирают учебные программы, приспособивая их к своим нуждам, обстоятельствам и мотивации, процесс обучения становится более эффективным.

*Предупреждение.* Программы обучения, составленные по принципу «одного размера, подходящего всем», не годятся никому конкретно.

*Наилучший практический прием.* Заставьте людей выбрать для себя цели развития и помогите составить собственный план их достижения.

**Сфокусируйте людей на ясных, достижимых целях.** Люди должны иметь четкое представление о конкретной компетенции и шагах, необходимых для ее развития.

*Предупреждение.* Плохо сфокусированные или нереалистичные программы изменений ведут к неопределенным результатам или провалу.

*Наилучший практический прием.* обстоятельно объясните все, что касается конкретно этой компетенции, и предложите наиболее осуществимый план достижения успеха.

**Не допускайте возврата к старому.** Привычки меняются медленно, поэтому рецидивы и случайные ошибки не обязательно сигнализируют о поражении.

*Предупреждение.* Людей могут приводить в уныние медленный темп изменений и инертность старых привычек.

*Наилучший практический прием.* Помогайте людям использовать промахи и затруднения в качестве уроков, чтобы лучше подготовиться к следующему циклу обучения.

**Предоставляйте обратную связь.** Постоянная обратная связь ободряет людей и способствует непосредственным изменениям.

*Предупреждение.* Неопределенная обратная связь может увести участников тренинга с правильного пути.

*Наилучший практический прием.* Включайте в план изменений обратный поток информации от супервайзеров, ровесников, друзей – всех, кто может помочь научить, нацелить или предоставить нужные отзывы о достигнутых успехах.

**Поощряйте применение усвоенного материала на практике.** Чтобы изменения были устойчивыми, необходима непрерывная практика как на работе, так и вне ее.

*Предупреждение.* Единственный семинар или симпозиум – это лишь начало, но одного такого мероприятия недостаточно.

*Наилучший практический прием.* Используйте возникающие естественным путем возможности практиковаться на работе и дома; постоянно и последовательно проверяйте на собственном опыте новые манеры поведения на протяжении нескольких месяцев.

**Организируйте поддержку.** Люди, которые придерживаются тех же взглядов и тоже стремятся к аналогичным переменам, способны постоянно оказывать крайне важную поддержку.

*Предупреждение.* Продвижение к цели в одиночку затрудняет процесс перемен.

*Наилучший практический прием.* Организуйте систему поддержки и поощрения. Даже один приятель или преподаватель может оказаться полезным.

**Обеспечивайте модели.** Успешный человек, который имеет высокий статус и является эталоном определенной компетенции, может стать идеалом, вдохновляющим на перемены.

*Предупреждение.* Установка начальника типа «делай то, что я велю, а не то, что я делаю» тормозит перемены.

*Наилучший практический прием.* Поощряйте супервайзеров ценить и выявлять конкретные компетенции, а также позаботьтесь, чтобы аналогичным образом поступали и преподаватели.

**Воодушевляйте.** Изменения будут более существенными, если им способствует обстановка в организации, если там ценят компетенции и создают нормальные условия для экспериментов.

*Предупреждение.* Если в самой организации нет реальной поддержки, особенно со стороны руководства, все усилия, направленные на перемены, могут пропасть даром или оказаться чересчур рискованными.

*Наилучший практический прием.* Поощряйте перемены, которые соответствуют шкале ценностей организации. Наглядно демонстрируйте, что данная компетенция имеет большую важность для назначения на должность, продвижения по службе, получения отзыва о выполнении работы и других средств мотивации.

**Закрепляйте перемены.** Люди нуждаются в признании; им надо чувствовать, что их усилия по осуществлению перемен приносят реальные результаты.

*Предупреждение.* Отсутствие закрепления обескураживает.

*Наилучший практический прием.* Проследите, чтобы организация последовательно давала понять своим сотрудникам, что ценит произошедшие в них перемены: похвалой, повышением по службе или расширением обязанностей.

**Оценивайте.** Тщательно выбирайте методы оценки усилий, направленных на развитие, чтобы выяснить, приносят ли они долгосрочные результаты.

*Предупреждение.* Многие развивающие курсы – если не большинство – вообще не подвергаются оценке, а потому программы с ошибками или бессмысленные программы так и остаются без изменений.

*Наилучший практический прием.* Найдите количественные показатели для «замера» компетенции или навыка, проявляемых в работе; проведите аттестацию в идеале до и после тренинга, а также через несколько месяцев и – если это возможно – через год-два после тренинга

## **Глава 11. Лучшие методы**

**Оценивайте работу.** Прежде чем начинать чему-то учиться, стоит задать себе вопрос: «Что требуется, чтобы отлично сделать эту работу?» Результаты исследований доказывают, что, например, наиболее талантливые специалисты по стратегическому планированию вовсе не обязательно отличаются выдающимися аналитическими способностями. Навыки, позволяющие им подняться над общим уровнем, входят в понятие эмоциональной компетентности, и это, прежде всего, интуитивное осознание политической обстановки, умение приводить доводы с эмоциональной силой, а также значительное влияние на межличностные отношения.

Нельзя игнорировать тот факт из организационной жизни, что все и вся там политизировано. Так, более объективный анализ показывает, что эффективность работы стратегов зависит от их умения

втягивать тех, кто принимает ключевые решения, в процесс планирования на каждом его этапе, и постараться, чтобы эти люди согласились с допущениями и целями плана, а значит, были готовы его принять.

И каким бы блестящим ни оказался стратегический план, политические интриги, существующие внутри каждой организации, почти гарантированно обрекут его на провал, если не найдется достойных союзников и помощников.

**Оценивайте индивидуума.** Есть много способов, посредством которых другие люди узнают нас лучше, чем знаем себя мы сами... особенно когда речь заходит о том, насколько мы сведущи в установлении и поддержании взаимоотношений. Строго говоря, идеальная оценка основана не на каком-то одном источнике информации, а на множественности мнений, куда могут входить как самоотчеты, так и сведения, поступающие по обратной связи от коллег, начальства и подчиненных. Метод круговой оценки «360 градусов» обеспечивает поток обратной информации из всех этих источников и предоставляет полный набор данных в отношении компетенций, которые надо улучшить.

**Осторожнее сообщайте оценки.** Обратная связь часто организуется крайне непрофессионально и имеет вполне предсказуемые скверные последствия. Однако при умелом использовании этого ресурса поток обратной информации о компетенциях может стать бесценным средством самоизучения, а также культивирования перемен и развития. Помните, что при неправильном использовании обратная связь может превратиться в эмоциональную дубину.

Один специалист рассказал мне, что всегда сообщает итоговую информацию, полученную по методу «360 градусов», строго конфиденциально, один на один. «Никто посторонний не видит результатов, и никогда не приходится сообщать о них кому-то другому».

Крайне важную роль в предоставлении людям результатов оценки по методу «360 градусов» играют эмпатия, чуткость и такт. Большую ошибку совершают те, кто сосредоточивается на недостатках и слабостях людей, не замечая их сильных сторон, а это может деморализовать человека, вместо того чтобы стать для него мотивацией. Вы должны превозносить достоинства человека, равно как и указывать ему пределы его возможностей.

**Проверяйте готовность.** Все участники тренингов делятся на три группы: готовых к переменам «ретивых работяг», «отпускников», радующихся возможности на денек-другой «слинять» с работы, и «арестантов», которым их руководитель велел отправляться на занятия. Как показывает опыт, только около 20 процентов группы в любой момент готовы потрудиться ради перемен. Чтобы избежать напрасной траты времени и денег, нужно сделать первый шаг: помочь людям оценить их собственную готовность. Существует четыре уровня готовности: забвение или открытое сопротивление; перспектива вернуться к переменам в неопределенном будущем; созревание до разработки плана и готовность действовать.

**Помогайте находить стимулы.** Люди научаются до той степени, до какой у них хватает стимулов. Мотивация влияет на весь процесс обучения. Но в наибольшей степени мы склонны добиваться таких перемен, которые согласуются с нашими ценностями и надеждами. Людей в первую очередь занимают их собственные ценности, цели и мечты о будущих возможностях. Если вы с самого начала сосредоточитесь на их ценностях и представлениях, на том, чего они хотят от жизни, тогда они станут рассматривать обучение как удобный случай продолжить свое развитие, а не просто как обязанность сделать что-то на благо компании.

**Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми.** Принцип конвейера, при котором каждого занимающего определенную должность или играющего определенную роль в компании заставляют проходить обучение по одной и той же программе, может сработать, если ее содержание в чистом виде будет когнитивным. Но когда дело доходит до эмоциональных компетенций, подход типа «одного размера...» становится воплощением старых тейлористских взглядов на экономическую эффективность в их худшем варианте. Особенно в этой области образования, где разработка программ по индивидуальному заказу обеспечивает максимально продуктивное обучение. Эффективнее всего люди меняются, когда существует план учебы, который соответствует их образу жизни, интересам, духовным ресурсам и целям.



**Сосредоточивайтесь на ясных и достижимых целях.** Хотя великая цель выглядит очень привлекательно, на практике внимание надо сосредоточивать на текущих и вполне осуществимых шагах, а ключевым здесь является слово «выполнимо». Вдохновленные частыми, пусть даже мелкими удачами, люди продолжают ощущать мотивацию, вовлеченность в процесс и окрыленность, питаемую растущим сознанием собственной эффективности.

Применяемая японцами стратегия кайдзен, то есть при непрерывном улучшении, люди начинают с того, что ставят перед собой цели средней трудности, а затем постепенно усложняют задачу. (Подробнее см. [Масааки Имаи «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний»](#).)

**Не допускайте возврата к старому.** Ключ к конструктивному использованию пробуксовок заключается в осознании того, что шаг назад отнюдь не равен полному возврату к старому. Людям необходимо предупреждать в самом начале тренинга, что им, скорее всего, предстоит пережить неприятные дни, когда они будут возвращаться к старым привычкам.

**Предоставляйте обратную связь в виде отзыва об исполнении работы.** Обратная связь лежит в основе любых изменений. Осведомленность о том, как мы себя ведем, ведет нас по верному пути. Обратная связь в своей самой примитивной форме означает, что кто-то замечает, используется ли вообще – и насколько хорошо – новая компетенция, давая нам об этом знать.

**Поощряйте применение усвоенного материала на практике.** Если вы используете методы моделирования, чтобы научить какой-то компетенции вроде предоставления обратного потока информации, а не просто перечисляете пять принципов эффективной обратной связи, не давая студентам никакой возможности попрактиковаться, то влияние обучения будет намного сильнее.

Чтобы достичь «точки», в которой новая привычка заменяет старую, надо долго и усердно практиковаться. Управляющий одним государственным агентством сказал: «У нас людей отправляют на обучение, а потом они приходят обратно на работу, не имея ни единого шанса реализовать на практике то, чему научились. В итоге они возвращаются к старым привычкам... не давая знаниям никакой возможности “перенестись” на рабочее место».

**Организируйте поддержку.** Вице-президент одной продовольственной компании на собраниях часто занимал агрессивную, воинственную и диктаторскую позицию. «Его никогда бы не продвинули по службе, если бы он не оставил эти свои замашки», – вспоминал коуч, приглашенный, чтобы помочь этому перспективному во всех остальных отношениях вице-президенту. – Я учил его пользоваться разговором с самим собой, как это делают спортсмены, чтобы подготовиться к моменту, когда велик шанс потерять самообладание. Он должен был напоминать себе: «Я не допущу, чтобы это со мной случилось, я сдержусь. Я показал ему прием, если он вдруг почувствует нарастающее внутреннее раздражение: надо просто напрячь все мышцы, а потом сразу расслабиться. Это метод быстрой релаксации».

**Обеспечивайте модели.** При научении новому поведению огромную помощь может оказать человек, который виртуозно владеет какой-то определенной компетенцией. Мы учимся, наблюдая за другими, и если кто-то может продемонстрировать нам какую-нибудь компетенцию, он становится для нас живой классной комнатой. По этой причине люди, преподающие эмоциональную компетентность, должны ее олицетворять.

**Воодушевляйте и подкрепляйте перемены.** Организация может помочь людям развить их эмоциональные компетенции, не только предложив специально разработанные программы, но и создав атмосферу, в которой самосовершенствование будет вознаграждаться и даже прославляться.

**Оценивайте.** Первым делом следует установить разумные показатели результативности, особенно в отношении компетенций, на развитие которых направлено обучение, и включить этот набор в перечень показателей выполнения работы. В лучших программах учитываются замеры «до» и «после» обучения. Наилучший метод оценки – объективный взгляд до и после тренинга на то, каково его реальное влияние на показатели выполнения работы – не стал обычной практикой ни в одной корпорации.

## Часть V. Организация, обладающая эмоциональным интеллектом

### Глава 12. Держите руку на пульсе организации

Если между действительностью и декларируемым представлением об организации существует вопиющее расхождение, непредвиденная, но неизбежная в таких случаях отрицательная реакция может вызывать массу эмоций – от защитного цинизма до гнева и даже отчаяния. Компании, в которых рост прибыли обеспечивается ценой разрушения общих ценностей сотрудников, расплачиваются эмоциями: бременем стыда, чувством вины, осознанием сомнительности вознаграждения.

**«Белые пятна».** Каждый из нас в собственной семье в свое время усвоил набор основных правил проявления внимания и эмоций.

*Первое правило:* вот то, на что мы обращаем внимание.

*Второе правило:* вот как мы это называем.

*Третье правило:* вот то, чего мы не замечаем.

*Четвертое правило:* поскольку мы этого не замечаем, мы это никак не называем.

Такая же ситуация складывается и с организациями. В каждой из них существует характерная область коллективного опыта – общего чувствования и информации для совместного пользования, – о которой умалчивают (или говорят только в частных беседах, а не открыто), поэтому она подпадает под определение «белого пятна» организации. Эти области, как правило, обходят вниманием, но они могут таить в себе потенциальные опасности.

**Организация – семья.** Правила, которые указывают, что можно и что нельзя выражать на работе, составляют часть негласного соглашения, навязываемого своим сотрудникам каждой организацией. Соблюдение этих правил – такова цена статуса члена корпоративной семьи. Например, мы не должны замечать, что управляющий компании – изможденный алкоголик, который много лет назад занимал лучшее положение, но был выслан сюда, когда понадобилось убрать его с глаз высшего руководства. Мы просто будем иметь дело с его помощником (который на самом деле и выполняет его работу). Так поступают все. Поскольку подобный тайный сговор не позволяет задавать вопросы, жизненно важные для успешного функционирования организации, он начинает угрожать ее выживанию. К тому же этот заговор молчания способствует подрывающей веру в свои силы бессмысленной групповой суете.

Для оздоровления ситуации следовало бы сделать внутреннее общение в организации более свободным и откровенным. Но это потребует создания такого климата, в котором ценится правда, пусть даже очень неприятная, и в котором стараются выслушать все заинтересованные стороны. Однако такие откровенные дискуссии возможны лишь в том случае, если люди ощущают достаточную свободу высказывать свое мнение прямо, не боясь наказания, мести или насмешек. (В своем бестселлере [От хорошего к великому](#) Джим Коллинз говорит, что сотрудники великих компаний *смотрят суровым фактам в лицо, но при этом не теряют веры*).

В ходе исследования, проведенного компанией Coopers & Lybrand среди компаний, входящих в список Fortune 500, выяснилось, что только 11 процентов главных исполнительных директоров полагают, будто «гонцы, приносящие дурные вести, действительно рискуют работой в компании». Но треть руководителей среднего звена из этих же компаний заявила, что люди, сообщающие неприятные известия, подвергают себя опасности. Что касается рядовых сотрудников, то уже примерно половина из них полагала, будто приносить плохие новости действительно рискованно.

Такая разница во мнениях между высшим руководством и теми, кто день за днем получает реальную информацию о происходящем, означает, что высокопоставленные лица, принимающие решения, жестоко заблуждаются. Они думают, что получают все необходимые сведения, тогда как те, кто располагает реальными фактами – даже самыми тревожными, – просто боятся ими делиться. В PepsiCo был заведен такой обычай: всякий раз, когда новых руководителей нанимали на работу, собеседование с ними проводил сам Уэйн Коллоуей, который был тогда президентом компании. Рассказывают, что он напутствовал новичков такими словами: «Есть два способа вылететь отсюда. Первый – не обеспечивать достижение показателей. Второй – лгать. Однако самый быстрый способ – лгать о достигнутых вами показателях». В результате в компании сформировалась культура, которая давала возможность людям быть очень честными, очень искренними и не бояться говорить правду в

глаза». Сравните это с тем, что поведал мне ответственный сотрудник компании, имеющей дело с высокими технологиями: «Говорить здесь правду означает поставить крест на карьере».

**Умение хорошо справляться с эмоциями.** О жизнеспособности организации можно судить по типичному эмоциональному состоянию тех, кто в ней работает, хотя этот фактор большей частью игнорируется. Теория систем учит, что игнорирование любой значительной категории данных равносильно ограничению понимания и ответной реакции. Зондирование глубин эмоциональных потоков в организации может принести конкретную пользу.

Никто, конечно же, не призывает превратить организацию в то место, где люди начнут просто вываливать друг на друга свои чувства или изливать друг другу душу. С точки зрения работы чувства имеют значение только как стимул или помеха в достижении общей цели. Есть слишком много организаций, где основные правила, отодвигающие на второй план эмоциональные реалии, уводят наше внимание в сторону от таких эмоциональных помех, как будто они не имеют никакого значения. Такого рода шоры порождают множество проблем: деморализующие решения; неумение творчески преодолевать препятствия и трудности в ходе принятия решений; неверие в значимость социальных навыков; неспособность мотивировать и тем более воодушевлять; пустые разглагольствования о миссии и бессодержательные лозунги дня; лишенное интереса или энергии «книжное» руководство; тяжелый и нудный труд вместо работы от души; слабое ощущение «чести мундира»; рабочие группы, которые не работают.

**А как же качество выполнения работы?** Шесть главных причин деморализации и демотивации сотрудников: перегруженность работой; недостаток автономии (эмоциональный сигнал работникам в таких случаях недвусмысленен: компания не ценит их мнение и врожденные способности); недостаточное вознаграждение; потеря связи: растущая изоляция на рабочем месте; несправедливость: пристрастное отношение к людям; столкновение ценностей: несоответствие между принципами человека и теми требованиями, которые предъявляет к нему работодатель.

**Твердые результаты, мягкие средства.** Перед группой по переработке конструкции «Линкольн Континенталь» стояла сложная задача: добиться твердых результатов – сделать лучший автомобиль – способами, которые многие руководители в автомобильной промышленности считают слишком мягкими, чтобы они имели значение, например открытость, честность, доверие и спокойное общение. В культуре этой отрасли подобные ценности традиционно не принимались во внимание: она была иерархической и базировалась на авторитете, руководствуясь принципом, что босс все знает лучше всех и принимает основные решения.

Чтобы решить проблемы, управленческая команда перепробовала многие методы обучения, включая и тот, который помогает людям отвыкнуть от оборонительной манеры разговора. Этот метод прост: вместо того чтобы спорить, стороны договариваются о взаимном прояснении исходных положений, подкрепляющих их точки зрения.

Классическим примером того, как люди делают поспешные выводы, служит ситуация, когда вы видите, что кто-то, сидя на собрании, зевает во весь рот, и сразу же решаете, будто ему скучно, «скачком» переходя к заключительному обобщению. Вы уверяете себя в том, что зевнувшему человеку не интересны ни собрание, ни идеи присутствующих, ни вообще весь проект. В итоге вы ему заявляете: «Я в тебе разочаровался».

В методике обучения организаций подобные комментарии заносятся в графу под рубрикой «Что было сказано или сделано». Однако более важные сведения находятся в другой графе – «Невысказанные мысли и чувства»: в данном случае тут может быть написано, что зевок означает скуку и что человеку наплевать на собрание, на всех остальных и на проект в целом. В той же колонке записываются возникающие при этом чувства: обида и раздражение.

После того как все подобные скрытые предположения выйдут наружу, о них можно подробно поговорить и тем самым проверить, насколько они соответствуют действительности. И тогда, возможно, выяснится, что человек зевал не от скуки, а из-за бессонной ночи, проведенной у постели больного ребенка. Такое практическое обучение умению формулировать то, что люди думают и чувствуют, но не высказывают вслух, позволяет понять скрытые чувства и предположения, которые в противном случае могут вызвать беспочвенные обиды или негодование, заведя ситуацию в тупик. (Подробнее см. [Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации.](#))

## Глава 13. Что лежит в основе эффективности

Знания и компетентность распределены по организации, ни один человек не может владеть всей информацией, необходимой группе для того, чтобы эффективно работать. Финансовый работник располагает крайне важными специальными знаниями одного типа, менеджеры по продажам – другого, специалисты, занимающиеся научными исследованиями и разработками, – третьего. Сама же организация будет такой «умной и сообразительной», какой ее сделают своевременные и адекватные методы распределения и обработки всех этих разнотипных элементов информации.

Любая организация по своей сути является «кибернетической»[46 - Кибернетика – наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе. Прим. перев.], что подразумевает вовлеченность в бесконечные перекрывающиеся контуры обратной связи, сбор информации внутри и во внешней среде, а также соответствующее согласование действий. Теория систем говорит о том, что в обстановке бурных перемен и конкуренции та экономическая единица, которая сможет вобрать в себя самую полную информацию, тщательнейшим образом изучить ее и откликнуться на нее самым находчивым, творческим и гибким способом, окажется наиболее адаптивной.

**Полное использование интеллекта организации.** Главный научный сотрудник компании Херох Джон Сили Браун заметил: «Подлинные ценности организаций заключены в неформальных, импровизированных, часто являющихся плодом вдохновения методах и средствах, предназначенных для того, чтобы реальные люди решали реальные проблемы такими способами, которые не вписываются в формальные процессы». И работа, и обучение – процессы социальные. Организации, согласно описанию Брауна, представляют собой «сплетения соучастий».

**Организации с эмоциональным интеллектом: случай из деловой жизни.** «Мы только что пережили мучительные перемены, и еще большие ждут нас впереди, – заявил директор европейской авиакомпания. – Мы бесконечно нуждаемся в доверии наших работников, в эмпатии и понимании наших управляющих ради более сильного ощущения этого самого "мы". Всей компании требуется руководство с развитым эмоциональным интеллектом».

Наверное, самый убедительный довод в пользу экономического преимущества наличия эмоционального интеллекта у организаций содержится в данных, собранных Яком Фитц-енцем из Саратогского института в рамках проекта, который финансировался Обществом по управлению людскими ресурсами. (Подробнее см. [Як Фитц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал.](#))

Компетенции организаций – и людей – можно считать относящимися к трем областям: когнитивные способности в смысле умения хорошо распоряжаться знаниями; техническая компетентность; умение обращаться с человеческим капиталом, требующее социальной и эмоциональной компетентности.

**Наши дети и будущее трудовой деятельности.** Требуется пересмотр представления об «основах» образования: в настоящее время эмоциональный интеллект имеет для будущего наших детей не менее важное значение, чем стандартное академическое меню.

Приложение 1. Эмоциональный интеллект

Приложение 2. Вычисление компетенций «звезд»

Приложение 3. Пол и эмпатия

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

Приложение 5. И еще кое-что о тренинге

Несколько слов по поводу проверки готовности. В ходе масштабного исследования (с участием более тридцати тысяч человек), проведенного Джеймсом Прохазкой, психологом Университета штата Род-Айленд, установлены четыре уровня готовности, которые проходит человек в период успешной эволюции своего поведения:

- *Незамечание.* Люди на этом этапе вообще не готовы. Они отрицают, что у них есть потребность что-то срочно менять. Они сопротивляются любой попытке помочь им измениться... они просто не видят в этом необходимости.

- *Размышление.* На этом этапе люди понимают, что им надо стать лучше, и начинают обдумывать, как это сделать. Они уже открыты для разговора на эту тему, но еще не совсем готовы серьезно приступить к развитию.
- *Подготовка.* На этом уровне люди уже начали фокусировать внимание на решении – или на том, как начать совершенствоваться. Они стоят на пороге, им не терпится разработать план действий.
- *Действие.* Начинаются явные изменения. Люди принимают план, начинают осуществлять его этапы на практике и действительно меняют свой образ действий – свою манеру проявления эмоций, свое самоосознание и все остальные аспекты преобразования застарелой привычки. Эту стадию большинство людей считают «осуществлением изменений», хотя в ее основе лежат более ранние подготовительные шаги.

## **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. главы 8 и 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.