



# Оглавление

---

## ЧАСТЬ I. ЗА ПРЕДЕЛАМИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ

- 17     **Глава 1. Новый критерий**
- 19     Толковые в другом отношении
- 23     Несколько заблуждений
- 25     Эмоциональный интеллект: недостающий приоритет
- 27     Почему теперь это так важно?
- 29     Нестабильная ситуация и новое пугало
- 32     Грядущий кризис:  
       коэффициент умственного развития все выше,  
       а коэффициент эмоционального развития все хуже
- 33     Чего хотят работодатели?
- 35     Отправляемся в путешествие
- 39     **Глава 2. Таланты «звезд»**
- 42     Ненастроенный программист
- 45     Сферы выдающегося мастерства:  
       пределы коэффициента умственного развития
- 49     Вторая сфера: специальные знания
- 51     Третья сфера: эмоциональный интеллект
- 54     Великий водораздел
- 56     Эмоциональная компетентность
- 62     Быть лучшими: что для этого нужно?
- 66     **Глава 3. Тяжелый случай  
       для недостаточных навыков**
- 67     Показатель выдающегося мастерства
- 69     Преимущество лидерства

71	Житейское правило
73	Когда эмоциональный интеллект творит чудеса
75	Компетентность верхушки приносит наибольший доход
77	Так сколько же стоит «звезда»?
79	«Точка отдачи»
81	Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог
83	Случай с несостоятельным директором
86	Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения
87	Принцип Питера: избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности
90	Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность
92	Требуется помощь: технари с увлеченностью и интуицией

## **ЧАСТЬ II. УМЕНИЕ ВЛАДЕТЬ СОБОЙ**

97	<b>Глава 4. Внутренний руководящий принцип</b>
99	Помимо всяких за и против
100	Откуда берутся «нутряные» чувства?
101	Юрист, который не мог принимать решения
103	Способность к интуитивному восприятию
109	Поток чувствования
111	Жизнь согласно внутреннему руководящему принципу
114	Как обходиться со своей профессией
116	Внимание — наше драгоценнейшее средство
122	«Белые пятна»
123	Наши сильные стороны и наши слабости
128	Способы улучшить ситуацию
132	Имеешь талант — верь в него
135	Смелость открыто высказать свое мнение
138	<b>Глава 5. Самоконтроль</b>
140	«Теракт» миндалевидного тела, обошедшийся в 3 миллиона долларов

141	Когда эмоции выходят из-под контроля
145	Нейроны советуют: «Просто промолчи»
147	Маленькие любители зефира вырастают и идут на работу
150	Управляемое сердце
156	Когда работа становится адом
157	Беспомощность
159	Как окупается самоосознание
162	Самоконтроль в действии
164	Способность быстро восстанавливаться — процветание на стрессе
168	Когда «бизнес есть бизнес»
171	Контроль побуждений: поведение при «неисправных» эмоциях
173	Неброское достоинство: добросовестные
177	Перемены есть величина постоянная
179	Как пережить перемены: эмоциональные предпосылки
182	Новаторы
184	Старая и новая модели внедрения новшеств
186	Адвокаты ангела и приговор судьбы
188	Коллективное творчество
191	<b>Глава 6. Что нами движет?</b>
194	Любовь к тому, что приносит плоды
196	Психологическое присутствие
198	Все лучше и лучше
200	Положительный стресс: приятный вызов
202	Потребность в общении: мотив поведения людей
203	Неврология мотивации
208	Обдуманый риск
210	Страсти по обратной связи
212	Погоня за информацией и эффективность
217	Гражданство в организации
218	Неприсоединившиеся
223	Как одержать победу?

225	Надежда и упорство
227	Когда инициативы слишком много
228	Проявление настойчивости и возвращение на прежний уровень
231	Оптимизм и надежда

## **ЧАСТЬ III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА**

### **237 Глава 7. Социальный радар**

240	Эмпатия зарождается в душе
243	Тонкая игра
248	Эмпатический дизайн
250	Искусство слушать
251	Когда эмпатии недостает искренности
253	Избегание эмпатии
255	Дистресс, вызываемый эмпатией
257	Политика эмпатии
263	Искусство критики
265	Способность Пигмалиона
271	Более широкий взгляд на вещи
273	Издержки экономии средств
277	Угроза, носящаяся в воздухе
279	Чем опасны стереотипы?
281	Достижение успеха с помощью других
287	Политическая смекалка

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

292	Эмоции заразительны
294	Душа группы
296	Умение справляться с эмоциями других людей
302	Начинайте с установления взаимопонимания
305	Когда не удастся убедить
307	Макиавеллиевский манипулятор

311	Настроение и значение
313	Умение сохранять спокойствие
316	Разгадывание знаков
319	Каналы ведения переговоров
320	Уладить конфликт... но только творческим путем
327	Руководство как подпитка энергией
330	Инструментарий компетентности лидера
332	Славные парни приходят к финишу первыми
333	Залповый эффект лидерства
335	Когда нужно быть твердым
338	Действительный лидер
343	Катализатор перемен: главные ингредиенты
345	Лидер-преобразователь
346	Эмоциональный промысел
349	<b>Глава 9. Сотрудничество, команды и групповой коэффициент умственного развития</b>
351	Выживаемость социума
353	Социализация формирует мозг
355	Искусство сотрудничества
357	Преимущество команды: «коллективный разум»
360	Групповой коэффициент умственного развития
365	Искусство организации и использования сетей
367	Социальные сети, личный капитал
370	Устанавливайте отношения с управляющими
374	Организационный «брак»
376	Вертикальная пара
378	Целуй высших, пинай низших
384	Командное стремление к достижению цели
386	Ценность «звездных» команд
390	«Склеяшки»
392	Компетентный лидер команды
395	Рабочая группа и политика организации
398	Команда как главное действующее лицо

- 401 Групповое вдохновение
- 404 Команда как учебная лаборатория: пять секретов

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

### **411 Глава 10. Ошибка стоимостью в миллиард долларов**

- 413 Исправление фактора пакостей
- 415 Нарращивание эмоциональной компетентности...  
и объема продаж
- 418 Хорошие новости
- 421 Понимания недостаточно
- 424 Окончательная проверка
- 426 Другая модель научения
- 429 «Окропим и помолимся»
- 431 Практический результат
- 434 Когда непримиримые смягчаются
- 437 Эмоциональные компетенции: принципы научения
- 443 Преподавание навыков и умений,  
имеющих большое значение
- 446 Возвращение на работу

### **450 Глава 11. Лучшие методы**

- 451 Оценивайте работу
- 455 Оценивайте индивидуума
- 458 Осторожнее сообщайте оценки
- 460 Проверяйте готовность
- 462 Помогайте находить стимулы
- 463 Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми
- 465 Сосредоточивайтесь на ясных и достижимых целях
- 468 Не допускайте возврата к старому
- 470 Предоставляйте обратную связь в виде отзыва  
об исполнении работы

- 472 Поощряйте применение усвоенного материала на практике
- 476 Организуйте поддержку
- 479 Обеспечивайте модели
- 481 Воодушевляйте и подкрепляйте перемены
- 484 Оценивайте

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

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

- 492 «Белые пятна»
- 494 Организация — семья
- 495 Дело есть дело
- 498 Умение хорошо справляться с эмоциями
- 500 Выгорание? Вините жертву
- 502 А как же качество выполнения работы?
- 505 Дух победы
- 508 Твердые результаты, мягкие средства
- 511 Начиная с верхушки

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

- 517 Полное использование интеллекта организации
- 520 Организации с эмоциональным интеллектом:  
случай из деловой жизни
- 523 Глобальная команда
- 525 Один за всех: экономика сотрудничества
- 528 Потребность в достижении успеха
- 529 Созидание на основе высоких моральных качеств
- 532 Главный грех
- 535 Когда требуется помощь
- 537 Человеческий радар
- 539 И в заключение еще несколько мыслей
- 541 Наши дети и будущее трудовой деятельности



543	Компания завтрашнего дня: виртуальная организация
544	Итог

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

548	<b>Приложение 1. Эмоциональный интеллект</b>
551	<b>Приложение 2. Вычисление компетенций «звезд»</b>
556	<b>Приложение 3. Пол и эмпатия</b>
560	<b>Приложение 4. Стратегии использования непохожести людей как средства для достижения целей</b>
563	<b>Приложение 5. И еще кое-что о тренинге</b>
570	<b>Благодарности</b>

# 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 владем собой и ладим с другими. Этот критерий становится чуть ли не главным, когда приходится решать, кого уволить, а кого нет; кого с легкой душой отпустить, а кого обязательно удержать; кого оставить на нынешней позиции, а кого продвинуть.

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

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

на приоритетности личных качеств, таких как инициативность и эмпатия. То есть на умении соперничать, приспособливаться и убеждать.

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

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

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

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

---

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

в большей или меньшей степени будет зависеть от того, насколько основательно вы овладели ими.

В условиях, когда полностью исчезают гарантии обеспеченности работой, а само понятие «специальность» быстро заменяется «мобильными навыками», такие способности становятся важнейшими качествами, которые помогают устроиться на работу и сохранить ее. Об этом предмете расплывчато рассуждают десятки лет подряд. Как только не называют его — от «характера» и «личности» до «дара обходительности» и «компетентности»... Но теперь наконец появилось более точное понимание и определение для этих человеческих талантов — эмоциональный интеллект.

### **Толковые в другом отношении**

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

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

Что в высшей степени меня поразило и восхитило, так это взрыв интереса к данной теме со стороны деловых кругов. Отвечая на лавину писем и факсов, посланий по электронной почте и телефонных звонков, я неожиданно для себя оказался втянутым

в глобальную одиссею. В процессе общения с тысячами людей (от управляющих высшего ранга до секретарей) мне пришлось рассуждать о том, что же это значит — привнести в работу эмоциональный интеллект.

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

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

Так было положено начало двухлетнему исследованию, завершённому написанием данной книги, в которой я постарался связать воедино отдельные нити собственной профессиональной деятельности. С самого начала я пользовался известными журналистскими методами, выискивая факты и формулируя выводы. Занимаясь изнурительным разбором материалов исследования, чтобы лучше понять значимость эмоционального интеллекта в продуктивной работе

отдельных людей, групп и организаций, я был вынужден вернуться к своим истокам — к деятельности университетского психолога. Кроме того, мной или по моему заданию был проведен научный анализ новых данных, полученных от сотен разных компаний. На этот шаг меня подвигла насущная необходимость ввести точную единицу измерения, подходящую для количественной оценки эмоционального интеллекта.

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

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