

Дэниел Гоулман

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА
«ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»

Эмоциональный интеллект в работе



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

МИОО

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

*Текст предоставлен правообладателем
<https://litres.ru/50184268>*

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

Аннотация

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

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

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

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

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

Почему мы решили издать эту книгу

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

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

Для кого книга

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

Содержание

Часть I. За пределами специальных знаний	7
Глава 1. Новый критерий	7
Глава 2. Таланты «звезд»	35
Глава 3. Тяжелый случай для недостаточных навыков	69
Часть II. Умение владеть собой	106
Глава 4. Внутренний руководящий принцип	106
Глава 5. Самоконтроль	159
Конец ознакомительного фрагмента.	180

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект в работе

Печатается с разрешения автора и литературного агентства Brockman, Inc.

Гоулман, Дэниел

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

ISBN 978-5-00214-003-9

Все права защищены.

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

© 1998 by Daniel Goleman. All rights reserved

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

* * *

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

Часть I. За пределами специальных знаний

Глава 1. Новый критерий

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

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

Эти правила почти не имеют отношения к ценностям, которые раньше ставились во главу угла в школе. Устаревшие стандарты школьного обучения гласят, что способности к

учебе практически не играют никакой роли в достижении личного успеха. Но теперь как нечто должное принимается тот факт, что мы обладаем достаточными умственными способностями и техническими знаниями, чтобы выполнять порученные задания. Новый стандарт базируется на приоритетности личных качеств, таких как инициативность и эмпатия. То есть на умении сопереживать, приспособливаться и убеждать.

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

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

Являясь руководителем, вы должны понимать, как поступит ваша организация – поощрит или затормозит процесс развития этих компетенций. Чем больше атмосфера вашей организации способствует расцвету этих способностей, тем более эффективно и продуктивно будет она функционировать. Вы добьетесь максимального использования умственных способностей своей группы и синергетического¹ взаимодействия самых важных талантов каждого человека.

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

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

¹ Синергия – взаимное усиление действия. *Прим. перев.*

Толковые в другом отношении

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

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

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

От кого только не приходилось мне выслушивать то, что

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

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

Так было положено начало двухлетнему исследованию, завершённому написанием данной книги, в которой я постарался связать воедино отдельные нити собственной профессиональной деятельности. С самого начала я пользовался известными журналистскими методами, выискивая 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 опломили: оказалось, что в процессе талантливое выполнение задания коэффициент умственного развития занял второе место после эмоционального интеллекта.

Анализы, выполненные независимо друг от друга десят-

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

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

Другой аспект вопроса: пройдя курс обучения психобиологии, я на протяжении нескольких десятилетий продолжал следить за новейшими открытиями в неврологии. Это позволило мне найти обоснование для модели эмоционального интеллекта в науке о головном мозге. Многие бизнесмены по традиции скептически относятся к «уступчивой» психологии, недоверчиво прислушиваясь к постоянно возника-

ющим и исчезающим популярным теориям. Но неврология все расставляет по своим местам и предельно ясно отвечает на вопрос, почему эмоциональный интеллект значит так много.

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

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

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

Большинство программ подготовки включало чисто тео-

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

Несколько заблуждений

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

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

Во-вторых, эмоциональный интеллект вовсе не предполагает, что можно то и дело давать волю чувствам, а попросту говоря – распоясываться. Наоборот, он означает умение управлять своими чувствами таким образом, чтобы выражать их в подходящий момент и с пользой, давая людям возможность спокойно работать вместе для достижения общих целей.

Что касается эмоционального интеллекта, то женщины, надо заметить, ничуть не «толковее» мужчин, хотя мужчины в этом вопросе не превосходят представительниц прекрасного пола. В способностях такого рода каждый из нас имеет индивидуальный профиль сильных и слабых сторон. При чем у одних людей может быть чрезвычайно развита эмпатия при недостаточном умении справляться с собственным дистрессом², а другие, осознавая тончайшие перемены своих настроений, часто оказываются несостоятельными в социальном плане.

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

Однако у представителей обоих полов гораздо больше сходства, чем различий. Некоторые мужчины умеют соперничать не хуже большинства женщин, чутких в межличностном общении. Вместе с тем многие женщины способны выдерживать стресс наравне с мужчинами, которые, как прави-

² Дистресс – сверхнапряжение и срыв защитных механизмов. *Прим. перев.*

ло, быстро приходят в себя после эмоциональных потрясений. В самом деле, судя по общим результатам исследований мужчин и женщин, их достоинства и недостатки «почти сбалансированы». Так что в смысле безусловного эмоционального интеллекта никаких половых различий здесь не существует.

Итак, выходит, что уровень нашего эмоционального интеллекта не задается генетически, а сам интеллект способен развиваться, причем не только в раннем детстве. Кроме того, в отличие от коэффициента умственного развития, который лишь немного изменяется с выходом из подросткового возраста, эмоциональный интеллект в значительной степени является благоприобретенным. Он постоянно продолжает совершенствоваться по мере того, как мы проживаем нашу жизнь и учимся на собственном опыте. А это значит, что наша компетентность в данном смысле может все время возрастать. Проследивая изменение уровня эмоционального интеллекта на протяжении нескольких лет жизни отдельных людей, исследователи отметили одну закономерность. Люди активно овладевают этими способностями, становясь более искусными в умении справляться со своими эмоциями и побуждениями, лучше разбираться в мотивах своих действий, «шлифуя» эмпатию и мастерство общения. Есть такой старый термин, отлично определяющий развитие эмоционального интеллекта, – зрелость.

Эмоциональный интеллект: недостающий приоритет

Все больше и больше компаний приходят к пониманию того, что поощрение искусного владения эмоциональным интеллектом является важнейшим компонентом в управлении любой организацией. «Теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо вы используете своих служащих», – сказал мне один из управляющих шведской телекоммуникационной компанией Telia³. А Линда Киган, вице-президент по подготовке руководящих кадров Citibank, уверена: «Эмоциональный интеллект составляет основополагающую предпосылку всей подготовки руководящих кадров».

С некоторых пор я все время слышу этот рефрен.

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

³ TeliaSonera. *Прим. ред.*

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

- «Мы изрядно потрудились над повышением рентабельности, прибегнув к модернизации технологии и ускорению цикла разработки новых изделий. Но даже после нескольких крупных достижений кривая улучшений растет очень слабо, — пожаловался мне управляющий из германского концерна Siemens AG. — Мы отдаем себе отчет в необходимости лучше использовать свой персонал — максимизировать человеческий капитал⁴, чтобы эта кривая снова поползла вверх. Поэтому стараемся сделать свою компанию более разумной в эмоциональном отношении».

- Бывший руководитель проекта в Ford Motor Company подробно рассказал мне, как в процессе модернизации автомобиля «Линкольн-Континенталь» пользовался методами учащейся организации, разработанными в Слоановской школе управления при Массачусетском технологическом институте. Он сказал, что знакомство с эмоциональным интеллектом стало для него чем-то вроде прозрения: «Это именно те способности, которые нам нужно было развивать, чтобы стать действительно учащейся организацией».

⁴ Человеческий капитал — образование и квалификация, приобретенные в процессе производства; знания и навыки, воплощенные в рабочей силе. *Прим. перев.*

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

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

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

Деловые круги начинают осознавать тот факт, что даже самое дорогостоящее обучение может ничего не дать, как часто и происходит на самом деле. А полная бессмысленность

такого обучения становится очевидной в тот момент, когда обнаруживается, что именно эмоциональный интеллект конкретных людей и организаций является недостающим ингредиентом в рецепте конкурентоспособности.

Почему теперь это так важно?

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

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

– Да никаких, – заверил он.

Но мой собеседник сильно заблуждался. Однажды мне удалось вызвать на откровенность штатных сотрудников его компании, и я узнал правду: из-за лихорадочного темпа работы люди чувствовали себя вконец измученными и лишенными личной жизни. И хотя каждый благодаря компьютеру мог беседовать с кем угодно и где придется, все понимали,

что их по-настоящему никто не слушает.

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

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

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

Глобализация рабочей силы повышает спрос на эмоциональный интеллект в богатых странах. Более высокий уровень заработной платы в этих странах, если, конечно, его хо-

тят сохранить, будет зависеть от производительности нового типа. Но при этом недостаточно одних только структурных установлений или технических достижений. К примеру, в упомянутой калифорнийской фирме, занимающейся биотехнологиями, работы по приданию телам обтекаемой формы или какие-то другие новации зачастую создают новые проблемы, которые требуют еще большего эмоционального интеллекта.

Когда изменяется сам бизнес, трансформируются и характеристики, позволяющие ему выделиться из общей массы. Пристальное наблюдение за талантливыми сотрудниками, проводившееся в течение нескольких десятков лет, показало, что две способности, которые были не слишком важны для достижения успеха в 1970-х годах, стали решающими в 1980-х. Эти способности – умение подобрать команду и приспособиться к переменам. Кроме того, начали проявляться и совершенно новые качества, присущие так называемым звездам, а именно: способность выступать в роли катализатора перемен и использовать непохожесть как средство достижения цели.

Для новых задач потребовались новые таланты.

Нестабильная ситуация и новое пугало

Один мой приятель, работающий в компании из списка

Fortune 500⁵, которая только что произвела существенное сокращение штатов, отправив домой тысячи людей, рассказывал: «Это было ужасно: столько людей, которых я знал много лет, уволили, понизили в должности или перевели. Я проработал здесь тридцать лет, и все это время нам внушали, что, пока мы отработываем полный рабочий день, компания нас поддержит. А потом неожиданно заявили: “Работа здесь больше никому не гарантируется”».

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

Вот один из самых характерных признаков такой нарастающей тревоги. Американская фирма по подбору высококвалифицированных кадров сообщила, что более половины людей, присылающих им свои резюме, все еще трудятся на своих старых местах, но очень боятся их потерять.

Именно поэтому они заранее начали подыскивать другую работу. В тот момент, когда компания American Telephone and Telegraph Company известила первых из сорока тысяч своих работников об увольнении, ее годовая прибыль достигла рекордного уровня в 4,7 миллиарда долларов. Имен-

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

но тогда опросы показали: каждый третий американец боится, что кто-нибудь из его близких вскоре потеряет работу.

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

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

ше и быть самодостаточным».

У многих людей постарше (детей меритократии⁶, которых учили, что образование и техническое мастерство – это верный ключ к успеху) новый образ мышления, возможно, вызывает шок. Они начинают понимать, что для достижения успеха требуется нечто большее, чем интеллектуальное превосходство или совершенное знание техники. Для них становится откровением, что для простого выживания – и, конечно, для преуспевания – в условиях все более бурного роста рынка труда в будущем потребуется мастерство иного рода. Внутренние качества, такие как способность быстро восстанавливать физические и душевные силы, инициативность, оптимизм и приспособляемость, теперь оцениваются по-новому.

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

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

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

и в других развитых странах.

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

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

Вот пример оценки американских детей из двух случайных выборок в возрастной группе от семи до шестнадцати лет, которая дана их родителями и учителями, то есть людьми, знающими их лучше других. Первая группа проходила тестирование в середине 1970-х годов, а вторая – срав-

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

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

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

Чего хотят работодатели?

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

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

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

что гораздо хуже, потерпели крушение из-за роковых пробелов в эмоциональном интеллекте.

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

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

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

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

Отправляемся в путешествие

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

В [части I](#) я доказываю, что эмоциональный интеллект в большей степени, чем коэффициент умственного развития

или эрудиция, определяет, кто выделяется на рабочем месте, причем в любой профессии. А применительно к истинному лидерству он значит почти все. Неопровержимый довод из деловой практики: компании, которые используют это преимущество как средство для достижения своей цели, заметно повышают итоговый результат.

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

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

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

В итоге мы поймем, что для блестящего выполнения работы вовсе не требуется развивать все эти компетенции до сте-

пени совершенства – вполне достаточно мастерски владеть несколькими, чего вполне хватит для достижения успеха.

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

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

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

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

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

Конечно же, все подобные книги написаны из лучших побуждений. Но, как правило, они лишь закрепляют неправильные представления о том, что действительно нужно для развития этих крайне необходимых способностей.

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

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

Глава 2. Таланты «звезд»

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

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

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

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

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

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

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

Исследуя составляющие выдающегося мастерства, Макклелланд присоединился к инициативе, первые научные основы которой были заложены в начале XX века трудами Фредерика Тейлора⁷. Эксперты-тейлористы, занимавши-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ненастроенный программист

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

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

У второго, похоже, возникли некоторые трудности. В отличие от своего коллеги он вообще не упомянул о запросах клиентов, пустившись в скучные подробности технического характера: «У компилятора “Бейсика” модели HP 3000/30

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сферы выдающегося мастерства: пределы коэффициента умственного развития

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

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

технологий.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вторая сфера: специальные знания

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

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

Как вы поступите?

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

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

Этот блестящий пример здравого смысла иллюстрирует

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

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

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

только с опытом.

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

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

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

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

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

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

Третья сфера: эмоциональный интеллект

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

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

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

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

Мэтт обладал эмоциональным интеллектом, а Пенну его не доставало.

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

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

Исследователь, который оценивал способность этого руководителя справляться с когнитивной сложностью по методу собеседования, установил, что его потенциал соответствует высочайшему – шестому – уровню. То есть данный кандидат оказался достаточно умным и находчивым, чтобы – теоретически – стать СЕО⁸ международной корпорации или даже главой государства. Но во время собеседования разговор коснулся вопроса о том, почему ему пришлось уйти с предыдущего места работы. Оказалось, что его уволили, потому что он не сумел встретиться с подчиненными и возложить на них ответственность за плохую работу.

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

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

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

Великий водораздел

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

Одна из бортпроводниц включила переговорное устрой-

ство. Перед ней стояла серьезная проблема. Требовалось быстро успокоить пассажиров и заставить их занять свои места, чтобы пилот смог спокойно вырулить самолет после посадки.

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

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

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

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

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

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

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

Самые убедительные, сильные доводы доходят не только

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

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

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

Эмоциональная компетентность

Эмоциональная компетенция представляет собой приобретенную способность, в основе которой лежит эмоциональ-

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

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

Наличие высокого эмоционального интеллекта не гарантирует, что человек усвоит эмоциональные компетенции,

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

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

в себе, которая рождается из убежденности в своих достоинствах.

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

Структура эмоциональной компетентности

Личная компетентность

Эти компетенции определяют, насколько мы умеем справляться с собой.

Самоосознание

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

- *Эмоциональная осведомленность*: осознание своих

эмоций и их последствий.

- *Точная самооценка*: знание своих сильных сторон и пределов возможностей.

- *Уверенность в себе*: твердое ощущение собственной ценности и возможностей.

Саморегуляция

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

- *Самоконтроль*: сдерживание разрушительных эмоций и побуждений.

- *Надежность и добросовестность*: соблюдение критериев честности и высоких моральных качеств.

- *Сознательность*: готовность нести ответственность за свою работу.

- *Приспособляемость*: гибкий подход к переменам.

- *Новаторство*: спокойное отношение к новой информации, свежим идеям и подходам к решению задач.

Мотивация

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

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

- *Преданность*: присоединение к целям группы или

организации.

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

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

Социальная компетентность

Эти компетенции определяют, насколько хорошо мы умеем регулировать отношения.

Эмпатия

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

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

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

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

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

- *Политическая осведомленность*: правильная интерпретация эмоциональных токов и силовых взаимоотношений в группе.

Социальные навыки

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

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

Функциональные возможности эмоционального интеллекта являются:

- *независимыми*: каждая вносит свой особый вклад в выполнение работы;
- *взаимозависимыми*: каждая до некоторой степени под-

питывается другими посредством множества сильных взаимодействий;

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

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

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

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

тенциям, в наибольшей степени отвечающим их интересам. Главы, в которых приводится их описание, в какой-то мере взаимосвязаны (как, собственно, и рассмотренные в них компетенции), хотя вовсе не обязательно читать их в строго определенном порядке.

Быть лучшими: что для этого нужно?

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

Компетенции, необходимые какому-либо человеку для достижения успеха, могут меняться по мере его продвижения по службе. В самых крупных организациях руководителям высшего ранга политическая осведомленность требуется в большей степени, чем руководителям среднего звена. А

⁹ Медицинское страховое общество, некоммерческая организация, занимающаяся страхованием преимущественно случаев лечения в условиях стационара.
Прим. перев.

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

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

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

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

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

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

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

Глава 3. Тяжелый случай для недостаточных навыков

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

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

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

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

Показатель выдающегося мастерства

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

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

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

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

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

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

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

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

Преимущество лидерства

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

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

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

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

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

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

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

Другими слагаемыми выдающегося мастерства в Eastman Kodak Company, по словам Уордена, являются следующие факторы: «Насколько хорошо вы можете представить свои

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

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

Житейское правило

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

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

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

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

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

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

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

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

Когда эмоциональный интеллект творит чудеса

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

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

В сети розничных магазинов Nordstrom, которая славит-

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

Мы знаем, что на эмоциональные компетенции приходится две трети, а подчас и больше составляющих для такого талантливого выполнения своей работы. А потому можно с уверенностью заключить, что там, где находят и поощряют в людях подобные способности, невероятно улучшаются результаты деятельности всей организации. «И насколько же – спросите вы. Отвечаю: у Маккарти годовой объем продаж составляет более 1 миллиона долларов, тогда как средний объем продаж в данном сегменте не превышает 80 тысяч долларов!

Лучшую оценку экономической выгоды от работы таких выдающихся личностей дает очень важный анализ деятельности тысяч людей. Причем эти люди занимают самые разные должности – от почтовых служащих до партнеров кор-

поражий и юридических фирм. Исследование, проведенное специалистами в данной области Джоном Хантером (из Университета штата Мичиган), Фрэнком Шмидтом и Майклом Джудишем (оба из Университета штата Айова), было посвящено сравнению экономической ценности средних или плохих работников с ценностью таких «звезд», как Патрик Маккарти, которые составляют всего один процент лучших из лучших.

Как оказалось, эта ценность повышается с увеличением сложности работы.

- На более простых участках деятельности, например среди операторов станков или конторских служащих, производительность труда одного процента лучших работников оказалась втрое больше производительности тех, кто был причислен к одному проценту худших работников. То есть первые оказались в три раза более ценными работниками.
- Что касается профессий средней сложности, например продавцов или механиков, то результативность лучших работников в двенадцать раз превысила результативность худших. Это означает, что один человек из «однопроцентного контингента лучших» стоил двенадцати представителей «однопроцентного контингента худших».
- Среди работников самых сложных профессий, например агентов по продаже страховых полисов, руководителей отде-

лов по работе с клиентами, юристов и врачей, было проведено другое сравнение. Тех, кто представлял элиту своей профессии, сравнивали со средними работниками, а не с худшими. Но даже в этом случае добавленная стоимость работника из «однопроцентной верхушки» оказалась выше на целых 127 процентов.

Компетентность верхушки приносит наибольший доход

Случилось так, что CEO одной дочерней компании южноамериканского концерна повысили в должности. Он перешел в другую компанию, предоставив остальным руководителям высшего ранга сражаться за право занять его место. Между этими людьми разгорелось соперничество, которое внесло разлад в жизнь некогда сплоченной управленческой команды. Концерн был вынужден пригласить консультанта, дабы тот классифицировал достоинства и недостатки всех участников спора и тем самым помог прийти к определенному решению.

Руководитель № 1 был самым опытным и толковым в этой компании и, если ориентироваться на традиционные стандарты, имел наибольшие шансы на успех. Но общую картину портил один недостаток: все хорошо знали, что ему не хватает личных и социальных качеств, присущих обладателям развитого эмоционального интеллекта.

Руководитель № 2 также производил впечатление перспективного кандидата: полон оптимизма, имеет достаточно большой опыт, да и с эмоциональным интеллектом вроде бы все в порядке.

Не менее серьезным соперником был и руководитель № 3: большой дока в смысле эмоционального интеллекта, он немного уступал первым двум в уровне коэффициента умственного развития и в практическом опыте.

И кого же выбрали?

Руководителя № 3. Основная причина такого решения заключалась в том, что перед новым CEO стояла единственная – и важнейшая – задача: возглавить управленческую группу и заставить ее снова заработать. Но это требовало высокой степени эффективности межличностного взаимодействия. Вот как прокомментировал данную ситуацию консультант: «Чрезвычайно сильный эмоциональный интеллект нового CEO помог остальным руководителям, конкурировавшим в борьбе за данный пост, легче принять его повышение в должности». Под руководством этого человека, добавил он, компания вскоре «стала самой прибыльной на внутреннем отраслевом рынке и вообще достигла максимального уровня рентабельности».

Эмоциональная компетентность весьма способствует таким выдающимся достижениям, а потому и окупается главным образом усилиями топ-менеджмента. Благодаря финансовым рычагам труд руководящих работников приносит го-

раздо более ощутимые результаты в денежном выражении, чем деятельность рядовых служащих. Самый яркий пример: блестяще работающий СЕО может увеличить прибыль крупной компании на миллионы долларов, в то время как его коллега, плохо справляющийся со своими обязанностями, может ее окончательно погубить.

Там, где работа попроще, существует более или менее прямая зависимость между познавательной способностью индивидуума и выполнением им работы. То есть более сообразительный конторский служащий или оператор станка будет справляться с делом лучше, чем тот, кто не так смышлен. Но в сложных сферах деятельности, например на административно-управленческих должностях, среди инженеров или ученых, коэффициент умственного развития и специальные знания (см. [главу 2](#)) не дают представления о том, кто станет выдающимся работником. Более того, нередко они даже становятся препятствием при поступлении на перспективную работу.

Как показывает анализ, проведенный Хантером, колоссальное различие в экономической ценности сотрудников высшего и низшего уровней, выполняющих очень сложные работы, раскрывает истинное значение эмоционального интеллекта. Он становится не дополняющим, а усиливающим познавательную способность: тайным ингредиентом выдающегося мастерства.

Так сколько же стоит «звезда»?

Небольшой группе менеджеров, ведущих счета клиентов Radio Corporation of America, удавалось каждый год обогащать своих клиентов на десятки миллионов долларов благодаря большему объему продаж. Каким образом? Скажем прямо: вовсе не потому, что их техническая эрудиция была выше, чем у других. Просто они имели превосходные навыки общения с людьми.

Данный пример – лишь один из тысячи ему подобных, хранящихся в коллекции Лайла Спенсера (протезе Макклелланда и руководителя отдела международных научных и технологических исследований компании Hay/McBer). Давайте разберемся в причинах столь оглушительного успеха этих менеджеров.

«Обычные средние менеджеры по работе со счетами клиентов посвящали им минимум времени – ровно столько, сколько требовалось для того, чтобы удостовериться, что клиент доволен, – сообщил Спенсер. – А “звезды” тратили на своих подопечных уйму времени: обхаживали их, вместе выпивали, рассказывали им о новых технологиях и возможностях, способных улучшить продукцию клиентов... Тем самым они не просто сохраняли постоянный уровень продаж, а заключали больше торговых сделок. Особое значение придавалось умению налаживать отношения, безошибочно уга-

дывать слабости и объекты страстной увлеченности клиентов. Понимать, как лучше на этом сыграть, уметь согласовывать нужды и желания клиента со своей продукцией».

Одним из самых удивительных театров профессиональных действий, где эмоциональный интеллект создает внушительное различие, стало компьютерное программирование. Выяснилось, что производительность в написании эффективных программ у 10 процентов лучших программистов выше, чем у всех вместе взятых средних программистов, на целых 320 процентов. А редкие «суперзвезды», входящие в «однопроцентную элиту программистов», вообще выдают результат, на 1272 процента превышающий показатели любого середнячка.

«В особое положение таких “звезд” ставит не только талант компьютерщика, но и умение работать в команде, – говорит Спенсер. – Лучшие охотно задерживаются допоздна, чтобы помочь коллегам закончить проект. Они всегда готовы сообщить о том, что им удалось разработать новый, более рациональный способ программирования, вместо того чтобы скрыть эти сведения и пользоваться ими в одиночку. Они не конкурируют – они сотрудничают».

Доход от компетентности высочайшего уровня получается впечатляющий. Компания Nau/McVer провела исследование с участием торговых работников 44 крупнейших американских компаний из списка Fortune 500, включая American Telephone and Telegraph, IBM и PepsiCo. Спенсер выяснил у

коммерческих директоров, насколько эффективнее работают их лучшие сотрудники по сравнению со своими заурядными коллегами. Оказалось, что 10 процентов лучших торговых специалистов обеспечивают объем продаж до 6,7 миллиона долларов на человека. Сравните с нормой в 3 миллиона долларов. Получается, что у «звезд» этот показатель вдвое больше, чем у середнячков! А поскольку обычная зарплата торговых работников в настоящее время составляет около 42 тысяч долларов, выходит, что добавочная стоимость в размере 3,7 миллионов долларов, создаваемая талантливыми сотрудниками, примерно в 88 раз больше их зарплаты!

«Точка отдачи»

Компетенции классифицируются и образуют группы. Чтобы достичь настоящего мастерства, человек должен овладеть не одной-двумя компетенциями, а их определенным набором. Дэвид Макклелланд обнаружил, что «звезды», к примеру, одарены не только инициативностью или способностью оказывать влияние. Они сильны сразу в нескольких компетенциях, включая компетенции каждого из пяти разделов эмоционального интеллекта: самоосознания, саморегуляции, мотивации, эмпатии и социальных навыков.

Только набрав критическую массу компетенций из их полного спектра, люди проявляют себя как выдающиеся ра-

ботники – происходит нечто похожее на химическую реакцию в момент начала катализа. Макклелланд называет эту критическую массу «точкой отдачи».

«Стоит вам достичь “точки отдачи”, как вероятность достижения выдающегося мастерства резко возрастает, – комментировала результаты исследования топ-менеджеров IBM и PerciSo Мэри Фонтэн из компании Hay/McBer. – Этот критический момент может быть обусловлен тем, как часто вы проявляете ключевые компетенции, или тем, насколько вы опытни в их использовании, или тем, до какой степени вы умеете их демонстрировать».

От управленцев PerciSo, достигших «точки отдачи», то есть уверенно овладевших по крайней мере шестью компетенциями, можно было ожидать выполнения своих обязанностей на уровне «трети лучших сотрудников». Это находило отражение в надбавках к окладу, которые начислялись за работу возглавляемых ими отделов. В целом 87 процентов руководителей, освоивших шесть-семь компетенций, входили в «треть лучших сотрудников компании».

Наличие этих компетенций сулило успех в отделениях PerciSo как на территории Соединенных Штатов, так и по всему миру. Те, кто достиг «точки отдачи», входили в «треть лучших сотрудников» в 82 процентах случаев в Европе и в 86 процентах случаев в Азии.

Слабое владение этими компетенциями часто оборачивалось роковыми изъянами. Так, в Европе сотрудники, кото-

рые были не слишком сильны в ключевых компетенциях, добивались выдающихся показателей в работе всего в 13 процентах случаев, в Азии – в 11 процентах, а в Америке – в 20 процентах.

Вот какие эмоциональные компетенции чаще всего обеспечивали достижение этого уровня успеха.

- Инициативность, стремление к достижению цели и приспособляемость.
- Умение оказывать влияние, умение вести за собой коллектив и политическая осведомленность.
- Эмпатия, уверенность в себе и содействие развитию других людей.

Результаты руководителей отделов, обладавших этими компетенциями, превосходили плановые показатели на 15–20 процентов. А те, кому их недоставало, недотягивали до контрольных цифр почти на 20 процентов.

«Точка отдачи» важна не только для руководящих работников. Она эффективно срабатывает на всех уровнях деятельности организации. В качестве одной из наиболее ярких иллюстраций приведу пример некой национальной страховой компании. Страховые агенты, чьи самые важные эмоциональные компетенции – уверенность в себе, инициативность и эмпатия – были слабо развиты, сумели реализовать полисы со средним страховым взносом в 54 тысячи долла-

ров. А те агенты, которые были очень сильны по крайней мере в пяти из восьми ключевых компетенций, добились по сравнению с ними выдающихся успехов. Средний размер страховой суммы по итогам их продаж составил 114 тысяч долларов.

Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог

Теперь с добавленной стоимостью от эмоциональной компетентности у нас полная ясность. Однако недостаток таких компетенций тоже имеет высокую цену... только в минус. Как выяснил Лайл Спенсер, 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.

Когда организация лишается сразу многих работников, пусть даже с низкой заработной платой, ее реальные издержки могут оказаться весьма значительными. По некоторым оценкам, показатели сменяемости кадров в сфере розничной торговли и продажи страховых полисов превышают 50 процентов в год, главным образом среди новых работников. Ес-

ли организацию покидает руководитель высокого ранга, издержки могут достигать огромных размеров. Расходы компании на замену проштрафившегося руководителя кем-то со стороны могут составить сотни тысяч и даже миллионы долларов.

Так, в одной всемирно известной компании по производству напитков для массового потребителя при найме начальников подразделений использовали стандартные методы подбора персонала без учета эмоциональных компетенций. Результат оказался плачевным: в течение двух лет компания рассталась с половиной новых работников (в основном из-за плохого выполнения ими своих служебных обязанностей). При этом общая сумма затрат на поиск персонала составила около 4 миллионов долларов. Но как только в этой компании наконец-то начали по достоинству ценить такие компетенции, как инициативность, уверенность в себе и лидерство, процент отсева стал гораздо ниже. После этого за два года только 6 процентов новых руководителей подразделений покинули стены компании.

Рассмотрим три ситуации, непосредственно связанные с торговыми работниками из трех разных областей промышленности.

Среди торговых агентов косметического гиганта L'Oreal Group, отобранных за высокую эмоциональную компетентность, в течение первого года работы сменяемость была на 63 процента меньше, чем среди тех, кого выбрали, невзирая

на профиль компетентности.

Агенты по сбыту недавно созданной компании по производству компьютеров, нанятые с учетом их эмоциональной компетентности, оканчивали курс обучения на 90 процентов чаще тех кандидатов, которых отобрали на основе других критериев.

Пример третий: в государственном розничном магазине по продаже мебели увольнений в первый год службы среди эмоционально компетентных продавцов было в два раза меньше по сравнению с людьми, принятыми на работу с учетом других стандартов.

Случай с несостоятельным директором

Прослушав мою лекцию об эмоциональном интеллекте, генеральный директор компании – кстати, одной из десяти крупнейших на своем рынке – рассказал мне в конфиденциальной беседе весьма поучительную историю. Вместо того чтобы сделать своим преемником главного операционного директора, проработавшего в этой должности много лет, он взял и уволил его.

«Этот человек могучего ума был невероятно талантлив, наделен блестящими способностями к абстрактному мышлению. Он был на “ты” с компьютером, легко жонглировал числами. Вот так он и стал главным операционным директором.

Но он не был столь же блестящим руководителем и даже не внушал особой симпатии. Частенько он бывал грубым и жестоким. В команде отличался неловкостью в общении, не имел никаких привлекательных для окружающих качеств, не участвовал в общественной жизни. В сорок пять лет у него не было ни друзей, ни одного близкого человека. Он все время работал. Такой вот однобокий тип. Поэтому я в конце концов и расстался с ним. Но будь он способен хотя бы на 5 процентов того, о чем вы говорите, он по-прежнему работал бы здесь», – резюмировал мой собеседник.

Этот пример вполне согласуется с выводами важного исследования, проведенного среди руководителей высшего звена, которые оказались несостоятельными. Вот две самые распространенные характерные черты тех, кто потерпел неудачу.

- *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.

Эти черты оказались роковым препятствием даже для выдающихся управленцев с прочными специальными техническими знаниями. 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».

Противоположностью консерватизма является приспособляемость. «Ловкость руководства, способность работать в разных стилях и с различными людьми на всех уровнях (от торгового агента на улице до высшего звена управления) требуют эмпатии и умения справляться со своими эмоциями. Необходима ловкость как в руководстве, так и в обучении, – утверждал Патрик О’Брайен, бывший вице-президент североамериканского отдела сбыта компании Johnson Wax¹⁰. – Мы считаем, что отсутствие ловкости такого рода составляет главное препятствие для людей, которых мы хотели бы продвинуть».

Между успешными руководителями и теми, кто оказался несостоятельным в большинстве компонентов эмоциональной компетентности, четко прослеживаются определенные различия.

¹⁰ Johnson Wax Building. *Прим. ред.*

- *Самоконтроль.* Несостоятельные плохо справлялись с затруднительными ситуациями, легко поддавались переменам настроения и были склонны к вспышкам гнева. Удачливые, напротив, при любых стрессах прекрасно владели собой, оставаясь спокойными, уверенными в себе и к тому же надежными в самые критические моменты.

- *Обязательность.* Группа несостоятельных реагировала на критику или неудачу переходом к обороне, начиная отпираться, выкручиваться или обвинять других. Успешные, взяв на себя ответственность, признавали собственные ошибки и неудачи, предпринимали какие-то действия, чтобы разрешить проблемы. Они всегда шли вперед, не зацкливаясь на своих промахах.

- *Надежность.* Неудачники, как правило, были чрезмерно амбициозны и не стеснялись вырываться вперед за счет других. Удачливые отличались исключительной честностью, проявляли неусыпную заботу о нуждах своих подчиненных и коллег, усердно принимались за исполнение насущной задачи. Причем отдавали всему этому явное предпочтение, вместо того чтобы любым способом произвести впечатление на своего босса.

- *Социальные навыки.* Неудачникам не доставало эмпатии и чуткости, поэтому они чаще бывали резкими или бесцеремонными, внушая страх подчиненным. И хотя при необходимости они умели расположить к себе собеседников, демонстрируя озабоченность делами других, было очевидно,

что обаяние для них— лишь средство манипулировать окружающими. Удачливым было не занимать эмпатии и чуткости, они проявляли такт и внимание, погружаясь в дела других людей, будь то начальники или подчиненные.

- *Установление связей и использование непохожести людей как средства для достижения цели.* Бесчувственность и манипулятивная манера поведения группы неудачников оборачивались неспособностью создать надежную систему отношений взаимовыгодного сотрудничества. Удачливые, лучше понимая ценность непохожести, способны ладить с самыми разными людьми.

Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения

Клаудио Фернандес-Араос из отделения компании Egon Zehnder International в Буэнос-Айресе руководит поиском управленцев по всей Латинской Америке. Однажды он провел исследование, в ходе которого сравнил 227 весьма успешных руководителей с 23 неудачниками. Он обнаружил, что несостоявшиеся менеджеры, как правило, отличались широкой эрудицией и высоким коэффициентом умственного развития. Но каждый раз их роковой слабостью становился недостаток эмоционального интеллекта. Это проявлялось в высокомерии, чрезмерной уверенности в своих умственных способностях, неумении адаптироваться к периодиче-

ски возникающим и сбивающим с толку экономическим переменам в своем регионе, в пренебрежительном отношении к сотрудничеству или коллективной работе.

Параллельный анализ, проведенный среди успешных и потерпевших неудачу руководителей в Германии и Японии, выявил такую же картину. Люди, оказавшиеся несостоятельными, продемонстрировали самый большой дефицит в компетенциях эмоционального интеллекта. Неудача постигла их, несмотря на то что они были сильны с точки зрения специальных знаний и познавательных способностей. В Германии три четверти управляющих-неудачников обнаружили дефицит эмоционального интеллекта, в Японии – чуть больше половины.

В Латинской Америке недостаток эмоционального интеллекта, похоже, означает почти неизбежный провал. В Германии и Японии эта зависимость – пока – не так строга. Фернандес-Араос рассказал мне: «В последние годы Латинская Америка стала свидетельницей стремительных перемен – гиперинфляции, политических беспорядков, перехода от контролируемой экономики к свободному предпринимательству. Обстановка радикально меняется, причем иногда изменения происходят почти ежедневно. Опыт не имеет такого решающего значения, как приспособляемость. Необходим тесный контакт с каждым контрагентом: с клиентами, поставщиками – в общем, со всеми, – чтобы просто быть в курсе происходящего. Появляются новые формы органи-

заций, новые объединения и коалиции, новые технологии, новые правила. Мы поняли, что недостаток эмоционального интеллекта в столь нестабильной обстановке означает верный провал. И такое будущее ждет всех».

Или же, как резюмировал Кевин Мюррей, директор по коммуникациям компании British Airways, «тем организациям, которые переживают величайшее изменение, больше всего нужен эмоциональный интеллект».

Принцип Питера¹¹: избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности

Молодой инженер, окончивший институт круглым отличником, начал работать в компании по охране окружающей среды, но спустя некоторое время был уволен. Почему? «Он блестяще работал, – рассказал мне его начальник, – но не умел выполнять указания. Руководитель объяснял ему, как разрабатывать конструкцию, а он делал это по-своему. Когда руководитель говорил ему, что эта конструкция не соответствует техническим требованиям, он занимал оборонительную позицию. Если другие инженеры просили его помочь, он отказывал, говоря, что слишком занят работой над своей

¹¹ Принцип Питера – закон продвижения посредственностей, один из шуточных законов Паркинсона: каждого работника повышают до уровня его некомпетентности. *Прим. перев.*

частью проекта. Он умудрился вызвать настолько враждебное отношение к себе, что, когда ему самому требовалась помощь, никто не хотел ему помогать».

Высокий коэффициент умственного развития и техническая эрудиция могут оказывать парадоксальное влияние на вроде бы многообещающих работников, которые в результате терпят неудачу. В одном из исследований этого явления принимали участие некогда успешные руководители, чья карьера закончилась провалом. Заметим, что все они обладали блестящими техническими способностями. Зачастую именно их техническое мастерство становилось той самой причиной, по которой они оказывались на руководящей работе.

Но стоило им занять более высокие должности, как технические способности превращались в помеху: одних высокомерие заставляло оскорблять равных себе, других – отыгрываться на подчиненных, занимаясь микроруководством даже теми людьми, чья техническая эрудиция была выше.

Так действует принцип Питера: людей повышают до уровня их некомпетентности. 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.

Принцип Питера отлично объясняет, почему так много

людей, вызывающих раздражение, невнимательных или в силу иных причин не способных к межличностному общению, сплошь и рядом занимают руководящие посты в разных организациях. Классической ошибкой было бы допустить, что, если человек обладает специальными знаниями, это неизбежно предполагает его способность руководить коллективом.

«Я называю это эффектом Майкла Джордана, – заявил Пол Робинсон, директор национальных лабораторий фирмы Sendia. – И постоянно наблюдаю нечто подобное в научных лабораториях. Когда уходит руководитель научных исследований, вы сразу же бросаетесь в поисках замены к лучшему специалисту.

Это как в случае с “Чикагскими буйволами”, когда они потеряли тренера, а ему на замену назначили Майкла Джордана. Конечно, он блестящий баскетболист! Но для него игра до такой степени естественный процесс, что, возможно, он просто не умеет тренировать других игроков. Ведь, скорее всего, Джордан даже не представляет себе, как делает то, что делает. Так скажите на милость, каким же образом команда “Буйволов” может выиграть, если Майкл Джордан будет сидеть на скамье, а не бегать по площадке? То же самое происходит и с нами: выдающиеся ученые нужны в лаборатории, а не в начальственном кабинете».

Как избежать этой проблемы? «Мы наметили два пути, признав, что некоторые люди бывают отличными професси-

оналами 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 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».

Кстати сказать, этот принцип применим ко всем профессиям. Возьмем, к примеру, Патрика Маккарти, торгового представителя компании Nordstrom. В начале карьеры его повысили в должности, сделав начальником отдела. С этого поста он через полтора года ушел, чтобы снова заняться торговлей. Сам Патрик объясняет это так: «Я умею хорошо торговать и за прилавком чувствую себя отлично».

Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность

«Люди, связанные с информационными технологиями, славятся высоким уровнем технического мастерства, но при этом не слишком хорошо ладят с окружающими, – говорил мне один руководящий работник Hitachi Data Systems. – У них наблюдается недостаток определенных навыков и умений вроде эмпатии и социальных способностей. Народ из

отделов информационных технологий знаменит в нашей отрасли неумением быть в хороших отношениях с людьми из других подразделений».

Я привык считать, что такие высказывания отражают неправильное с точки зрения культуры восприятие, негативный стереотип «компьютерного болвана». 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 верху шкалы коэффициента умственного развития социальные навыки часто отсутствуют. «Обученная несостоятельность» – таким термином пользуется Стивен Роуден, физик-теоретик, который ныне руководит исследованием вопроса о том, почему попытки карьерного роста некоторых ученых заканчиваются провалом.

«Чем они умнее, тем зачастую менее компетентны в эмоциональном плане и в обращении с людьми. Словно “мышца” коэффициента умственного развития у таких людей окрепла за счет “мышц” личной и социальной компетентности».

Овладение серьезными техническими дисциплинами требует многочасовой работы в одиночестве. Часто это начинается еще в детстве или раннем отрочестве – в тот период, когда люди обычно усваивают необходимые социальные на-

выки в процессе общения с друзьями. Собственный выбор тоже играет роль. Людей, которых привлекают сферы деятельности, требующие приложения значительных когнитивных усилий вроде теоретических основ вычислительной техники или инженерного искусства, просто тянет в эти области. «Отчасти так происходит потому, что здесь им не нужно справляться с собственными эмоциями, — объясняет Роберт Келли, психолог из Университета Карнеги – Меллона. — Вот почему сухарей влечет в такие сферы, как инженерное дело. Там они могут оставаться отшельниками и обходиться минимумом навыков общения, успешно справляясь при этом с когнитивным процессом».

Это, разумеется, не означает, что все ученые с высоким коэффициентом умственного развития некомпетентны в общении. Возможности эмоционального интеллекта в данном случае тоже приносят плоды в виде особой эффективности. Но это происходит в тех видах деятельности, где резерв потенциально талантливых руководителей, обладающих высокой научной квалификацией и развитыми социальными навыками, относительно невелик.

В рамках обычного исследования, начатого в Университете штата Калифорния в Беркли в 1950-е годы, 80 докторантов философских наук прошли ряд тестов на определение коэффициента умственного развития и личностных характеристик. Кроме этого, они приняли участие в расширенных интервью с психологами, которые оценивали такие качества

респондентов, как эмоциональная уравновешенность и зрелость, целостность и эффективность межличностного взаимодействия.

Через сорок лет, в 1994 году, когда бывшим докторантам было уже за семьдесят, экспериментаторы провели повторное исследование с их участием. На этот раз оценивались карьерные успехи каждого участника на основе их кратких автобиографий, аттестации специалистов и таких источников информации, как издание «Американские мужчины и женщины в науке». Результат подтвердил предположения ученых. Возможности эмоционального интеллекта оказались примерно в четыре раза важнее коэффициента умственного развития при определении уровня профессионального успеха и престижа даже для этой группы ученых.

Как объяснил мне один инженер, прежде работавший в компании Exxon¹²: «Различие составляет отнюдь не средний балл в дипломе, поскольку многие хорошо учились в институте. Оно заключается в таких личных качествах, как настойчивость, умение найти наставника, желание отдавать своему делу больше времени и работать, не жалея сил». Или, как сказал Эрнест Лоуренс, нобелевский лауреат, основатель ряда лабораторий в Беркли, которые теперь носят его имя, «в научной работе превосходство обеспечивает не компетентность в технике, а характер человека».

¹² Exxon Mobil Corporation. *Прим. ред.*

Требуется помощь: технари с увлеченностью и интуицией

Осознав такого рода реалии, аспиранты всерьез задумались о том, что надо предпринять, чтобы подающие надежды инженеры и ученые начинали свою деятельность, имея более развитый эмоциональный интеллект. Вот что об этом думает Фил Вайлерштайн, директор Национального союза университетских изобретателей и новаторов: «Инженерам будущего потребуются совсем другие навыки и умения. Они будут отличаться от того, чему их обучали при подготовке к такой профессиональной деятельности, как сидение в рабочем отсеке компании General Dynamics Corporation и проектирование лопастей воздушных винтов. Им придется быть достаточно гибкими, чтобы каждые три-четыре года или пять лет переходить с одной работы на другую. Они должны будут знать, как развивать и воплощать идеи, работая в команде, как продавать идею, как воспринимать критику и обратную реакцию, как приспосабливаться к обстановке. В инженерном образовании прошлых лет не учитывались такие навыки. В будущем подобное упущение недопустимо».

Джон Сили Браун, директор научно-исследовательского и проектно-конструкторского отдела корпорации Xerox из Кремниевой долины, признался мне: «Люди кругом удивляются, когда я говорю им, что все эти годы мы не лезли из

кожи вон, чтобы нанять на работу самых способных. Например, я никогда не смотрел на университетский диплом. Ведь больше всего нам требуются две компетенции: знания, основанные на интуиции, и увлеченность, помогающая оказывать влияние на других. Нам нужны люди отважные и дерзновенные, а не просто обученные основам наук».

Но чем же тогда являются интуиция, увлеченность и отвага, если не проявлением эмоционального интеллекта? Какие именно человеческие способности играют самую важную роль в повышении эффективности на рабочем месте?

Чтобы подробнее ответить на эти вопросы, сделаем очередную остановку на нашем маршруте и выясним, что означает «работать с применением эмоционального интеллекта».

Часть II. Умение владеть собой

Глава 4. Внутренний руководящий принцип

Однажды моему хорошему приятелю, который работал врачом, сделали заманчивое предложение. Он должен был оставить свою практику, чтобы занять место заведующего медицинской частью только что созданного кооперативного курорта. При этом ему нужно было вложить 100 тысяч долларов собственного капитала в данное предприятие. В результате через три года его доля в этом бизнесе должна была составить примерно 4 миллиона долларов. Так обещал план деловой активности.

Ему импонировала идея открытия нового курорта, где люди во время отпуска смогут поправить свое здоровье. А заманчивая перспектива получения фантастической суммы окончательно устранила остатки сомнений. Он продал медицинскую практику, вложил средства в курорт и стал его «медицинским директором». Однако в первый же год существования курорта он обнаружил, что там не было и нет программы медицинского обслуживания, которой он должен руководить. Для него участие в проекте обернулось тем, что он

стал обычным торговым агентом, призывающим людей брать во временную аренду кооперативные квартиры на этом курорте.

В один прекрасный день по дороге на новую работу он, к своему изумлению, поймал себя на том, что изо всех сил стучит кулаком по приборному щитку автомобиля и кричит: «Не могу я больше этим заниматься! Не могу!» Опомнившись, он съехал на обочину дороги, немного постоял, постарался взять себя в руки и поехал на работу.

Спустя год курорт обанкротился – и мой приятель вместе с ним. Сейчас он признается, что с самого начала нутром чуял – с этим предложением явно что-то не так. Перспективные оценки в плане деловой активности были слишком уж радужными. В действительности вся схема была задумана ради сооружения объектов недвижимости, а не для развития профилактической медицины. Но в то время он жаждал перемен. Да и финансовые стимулы выглядели столь многообещающими, что он похоронил дурные предчувствия, к своему большому, но запоздалому сожалению.

Чаще всего жизнь заставляет нас принимать решения во мраке, не имеющем ничего общего с ясными и четкими матрицами «если это, значит, то», которые мы осваивали на занятиях по анализу рисков и принятию решений. Такую методу бойко предлагают на всех углах как способ делать выбор в реальных условиях повседневной жизни. Мы постоянно сталкиваемся с этой необходимостью на работе: кого повы-

сидеть в должности, с какой компанией слиться, какой стратегии следовать, пойти ли на предложенную сделку. Когда дело доходит до подобных решений, идущее откуда-то изнутри чувство – глубинное ощущение правильного или неправильного – снабжает нас крайне важной информацией. Мы ни в коем случае не должны ее игнорировать, чтобы не сожалеть о своем выборе месяц или год спустя.

Помимо всяких за и против

Сделка, которую заключил мой приятель, выглядела привлекательно... только на бумаге. Но что было гораздо важнее финансовых прогнозов, так это нематериальные активы, – надежность и способности тех людей, с которыми он объединялся. Несмотря на отсутствие простых способов количественной оценки столь важных аспектов решения, мы все же располагаем множеством относящихся к делу «данных» в виде предчувствий. Однако часто на свой страх и риск мы пренебрегаем подобной информацией, как, собственно, и поступил мой друг.

Из шестидесяти весьма успешных предпринимателей, доходность бизнеса которых составляет от 2 до 400 миллионов долларов, только один заявил, что принимал деловые решения исключительно с помощью классических методов дерева решений. Вместе с тем он добавил, что окончательные выводы все-таки делал интуитивно. Все остальные либо при-

слушивались к своим ощущениям для подтверждения (или отрицания) результата рационального анализа, либо вначале позволяли своим эмоциям руководить собой. А затем искали конкретные данные или логические обоснования, которые подкрепляли их интуитивные догадки.

Один предприниматель объяснил мне это так: «Сначала нужно продумать решение, просчитать его шаг за шагом – осознанно, не спеша и очень вдумчиво... Но стоит помнить, что в это самое время эмоции тоже проделывают какую-то работу. Я полагаю, нам необходимо и то и другое».

Другой предприниматель указал на ошибочность попыток принимать решения в чистом виде рациональным способом, назвав это «теорией низкокачественной оперы»: «Когда вы поступаете подобным образом и при этом сохраняете полнейшую объективность, то все, что вы на самом деле получаете, это сухая статистика. Между тем внутри вас словно действует некий измерительный прибор, который оценивает все эти данные... Стрелка прибора отмеряет ощущение. Иногда голова говорит: “Ну, это наверняка разозлит очень многих” – или что-то еще. А ваше шестое чувство тем не менее подсказывает: “Да уж, но по ощущению это именно то, что нужно”. И я научился доверять своим чувствам».

Откуда берутся «нутряные» чувства?

Способность улавливать такие субъективные токи берет

свое начало в эволюции. Зоны головного мозга, связанные с инстинктивными чувствами, гораздо старше охватывающих верхушку мозга тонких слоев неокортекса с центрами рационального мышления. Предчувствие же зарождается в мозгу гораздо глубже. Оно является функцией эмоциональных центров, окружающих ствол головного мозга над верхним концом спинного мозга, а также структурой миндалевидной формы, известной как миндалевидное тело, и соединенного с ним неврального контура. Такая «паутина» соединений и связей, иногда называемая пролонгированным миндалевидным телом, тянется до исполнительного центра в предлобных долях мозга.

Разные зоны головного мозга отвечают за разные аспекты опыта. Источник какого-то воспоминания закодирован в одной зоне, зрительные образы, звуки и запахи – в других зонах и так далее. Миндалевидное тело представляет собой место, где хранятся эмоции, пробуждающие тот или иной пережитый опыт. Похоже, что каждая составляющая опыта, которая вызывает у нас эмоциональную реакцию, пусть даже едва уловимую, кодируется в миндалевидном теле.

Будучи хранилищем всех наших чувств, связанным с тем, что мы познаем на собственном опыте, миндалевидное тело постоянно подает нам сигналы в виде этой информации. Иногда мы интуитивно отдаем чему-либо предпочтение. Например, заказываем ризотто вместо деликатеса из морского окуня или поддаемся чувству, что надо срочно продать свою

долю в акционерном капитале... Все это послания от миндалевидного тела. А посредством связанного с миндалевидным телом контура и нервных проводящих путей, идущих во внутренние органы, мы можем получить соматическую (связанную с телом, а не с психикой) реакцию – как раз те самые «нутряные» чувства, – прокручивая варианты стоящего перед нами выбора.

Эта способность, как и другие элементы эмоционального интеллекта, усиливается по мере накопления опыта, предоставляемого нам жизнью. Вот как по этому поводу высказался один успешный предприниматель, который участвовал в исследовании, проведенном Южнокалифорнийским университетом: «Это кинестетическое (то есть мышечное) чувство, которым обладают некоторые люди. Мне кажется, что сильно развитая интуиция гораздо чаще проявляется в более зрелом возрасте, чем у молодежи, благодаря большому жизненному опыту... Вроде как ваше нутро что-то вам подсказывает. В общем, я так понимаю: в теле идет химическая реакция, запускаемая вашим умом, в результате которой напрягаются мышцы вашего нутра, и оно говорит вам: “Э-э-э, тут что-то не так”».

Существует классический термин для определения подобного усиления руководящего нами чувства, а именно мудрость. И далее мы увидим, что люди, которые игнорируют или скептически воспринимают сообщения, получаемые из этого хранилища жизненной мудрости, подвергают себя

серьезной опасности.

Юрист, который не мог принимать решения

У доктора Антонио Дамазио, невролога из Университета штата Айова, был один пациент – блестящий специалист по праву корпораций. Несколькими годами раньше у этого человека диагностировали небольшую опухоль в предлобных долях головного мозга. Операция прошла успешно, за исключением того, что хирург случайно перерезал цепи, соединяющие его предлобные доли с миндалевидным телом. Результаты оказались ошеломляющими и драматичными. С одной стороны, этот юрист не обнаруживал никаких заметных недостатков в познании. С другой стороны, он утратил способность трудиться, потерял свою работу и не смог удержаться на другой. Дело кончилось тем, что он стал безработным, от него ушла жена и он лишился дома.

Этот юрист обратился за помощью к Дамазио. Просмотрев результаты его нейропсихологических тестов, ни один из которых не обнаруживал отклонений от нормы, Дамазио вначале пришел в замешательство. Но затем он случайно обратил внимание на одно странное обстоятельство. В ответ на простой вопрос «Ну-с, когда мы с вами снова встретимся?» юрист мог привести разумные доводы за и против относительно любого возможного времени встречи на ближайшие две недели. Но при этом не имел ни малейшего представле-

ния о том, какое время станет самым подходящим.

И Дамазио понял, в чем состоит суть его проблемы: юрист не испытывал никаких ощущений в связи со своими мыслями и, следовательно, не имел никаких предпочтений. Доктор пришел к выводу, что наш ум предназначен не для того, чтобы, подобно компьютеру, выдавать хозяину четкую распечатку разумных соображений за или против какого-либо решения на основании предыдущего опыта и аналогичных ситуаций. Вместо этого ум проделывает нечто гораздо более тонкое. Он взвешивает эмоциональный итог всех предыдущих случаев и предоставляет нам ответ в виде «нутряного» чувства.

Это ощущение правильности или неправильности, возникающее глубоко в теле, составляет часть постоянного фонового потока чувствования, которое продолжается весь день. Наряду с потоком мышления точно так же существует и параллельный поток чувствования.

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. У нас возникают ощущения, связанные со всем, что мы делаем, о чем думаем, что представляем себе или вспоминаем. Мышление и чувствование неразрывно переплетаются друг с другом.

Такие мимолетные ощущения обычно бывают едва различимыми, но важными. Не то чтобы «нутряное» чувство пе-

ревешивало 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. Это ощущение правильности или неправильности сигнализирует о том, что все наши поступки так или иначе соответствуют или не соответствуют нашим предпочтениям. А эти предпочтения, в свою очередь, служат ориентирами для внутренних ценностей и житейской мудрости.

Способность к интуитивному восприятию

Заведующие отделами кредитования должны предчувствовать возможное ухудшение дел, даже если с цифрами пока все в порядке. Администраторам приходится заранее решать, стоит ли новая продукция затрат времени и средств, необходимых для ее разработки. Начальникам надо уметь взвешенно подходить к вопросу, кто из кандидатов на конкретную должность по своему складу характера лучше всего впишется в рабочую группу. Такого рода ситуации требуют умения использовать в процессе принятия решения интуитивное чувство в поисках ответа на вопрос, что правильно, а что нет.

Так, из трех тысяч руководителей, участвовавших в изучении процесса принятия решения, была выделена группа наиболее успешных специалистов, которые, вне зависимости

от специфики своей профессии, лучше других умели пользоваться интуицией в подобных обстоятельствах. Один преуспевающий предприниматель заявил по этому поводу: «Интуитивное решение есть не что иное, как подсознательный логический анализ... Каким-то образом мозг выполняет все эти вычисления и выдает то, что мы называем взвешенным выводом. Мне, мол, кажется, что правильнее поступить так, а не иначе».

Наибольшую роль интуиция может сыграть в трудовой жизни, когда речь заходит о людях. Так, Бьорн Йохансон, глава цюрихской фирмы, занимающейся подбором руководителей высшего звена для мультинациональных компаний, в беседе со мной заметил: «То, чем я занимаюсь, – это интуиция в чистом виде. Вначале мне надо определить характер компании, то есть составить правильное мнение о CEO, его личных качествах и ожиданиях, о тоне, который он задает, и результирующей культуре корпорации. Лично мне надо понять, как работает управленческая группа, как люди общаются друг с другом. Вот в этом и заключается то, что можно назвать “духом” каждой корпорации, ее отличительным качеством, которое вы вполне в состоянии уловить».

Ощувив этот «дух», Йохансон адекватно оценивает возможных кандидатов на вакантную должность. Решающее суждение основано на интуиции: «В первые тридцать секунд общения с кандидатом я понимаю, подходит ли склад его характера моему клиенту. Конечно, мне все равно нужно изу-

читать его послужной список, рекомендации и так далее. Однако, если он не преодолеет первый барьер в виде моей интуиции, я не стану о нем хлопотать. А если мой разум, сердце и нутро вдруг скажут: “Это именно то, что нужно”, я рекомендую его своему клиенту».

Все это согласуется с данными важного исследования, проведенного в Гарвардском университете. Согласно полученным данным, за первые тридцать секунд встречи люди могут интуитивно почувствовать, какое впечатление останется у них от собеседника через пятнадцать минут... или через полгода. Например, человек, наблюдающий во время лекции всего каких-то тридцать секунд за преподавателем, способен оценить его опыт и мастерство с точностью до 80 процентов.

Такое мгновенное интуитивное проникновение в суть вещей и явлений может быть проявлением древней, жизненно важной в прошлом системы предупреждения об опасности. Она и сегодня продолжает существовать в виде ощущений, таких, например, как дурное предчувствие. Гавэ Дебекер, специалист по организации охраны для знаменитостей, называет такое предчувствие «способностью к опасениям». Этот радар, обнаруживающий опасность, мгновенным ощущением сигнализирует нам о неблагоприятном ходе развития событий.

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.

У него был реальный шанс стать партнером огромного инвестиционного банка на Уолл-стрит, но он попал в трудное положение.

«Он добился успеха, побеждая всех и вся на своем пути, – сказал консультировавший его психиатр. – Но при этом он всегда пользуется безжалостностью воина в тех ситуациях, где она просто неприменима. Он слишком легко раздражается, совершенно не отдавая себе отчета в том, что гнев заставляет его резко обращаться с людьми. Никто не хочет работать ни с ним, ни у него. Он не имеет ни малейшего представления о том, насколько обжигает окружающих пламя его эмоций».

Осознание того, как эмоции влияют на наши действия, и является основополагающей эмоциональной компетенцией. При недостатке такой способности мы, подобно этому инвестиционному банкиру, можем легко «съехать с дороги на обочину» под воздействием вышедших из-под контроля эмоций. Такое осознание служит хорошим руководством при тонкой настройке деятельности на любом рабочем месте. Оно бесценно в управлении своими мятежными чувствами, в поддержании личной мотивации, в точном соответствии поведения чувствам окружающих, в развитии полезных для командной работы и лидерства социальных на-

ВЫКОВ.

Возможно, сейчас уже никого не удивляет, что лучшие консультанты и психотерапевты обладают такими навыками. «Я называю это фокусирующей способностью. Она помогает распознать внутренние “измерительные приборы” и тонкие сигналы, которые сообщают вам, что вы чувствуете, и использовать их как постоянный указатель вектора действия», – замечает Ричард Бойатис, долгое время занимавшийся изучением самоосознания консультантов.

Аналогичные навыки нужны в большинстве профессий. И особенно там, где требуется общение с различными людьми по разного рода щекотливым вопросам. Например, осознание сотрудниками отдела финансовых консультаций компании American Express своих эмоций составляет компетенцию, которая крайне важна для отличного выполнения служебных обязанностей. Взаимодействие между консультантом и клиентом – дело очень деликатное. Им часто приходится решать сложные проблемы, связанные с деньгами. Но когда речь заходит о страховании жизни, консультанты вынуждены затрагивать трудный для обсуждения вопрос о смерти.

Руководство компании обнаружило, что взаимодействие сотрудников этого отдела с клиентами буквально пропитано негативными ощущениями дискомфорта, беспокойства, неловкости и недоверия. Но эти чувства, подавляемые желанием побыстрее заключить сделку, слишком часто игно-

рировались. В итоге было принято решение помочь своим финансовым консультантам правильно настроиться на этот океан переживаний и более эффективно с ними справляться, чтобы лучше обслуживать клиентов.

Как мы увидим в [главе 11](#), когда финансовых консультантов American Express научили осознавать свои эмоции и проявлять больше эмпатии по отношению к клиентам, они сумели наладить длительные доверительные отношения. Это в немалой степени способствовало увеличению объема продаж в пересчете на одного клиента.

Эмоциональное осознание начинается с настройки на поток чувств, постоянно присутствующий в каждом из нас. С этого момента мы признаем за такими эмоциями способность формировать то, что воспринимаем, о чем думаем и что делаем. Это осознание помогает понять, что наши чувства оказывают влияние на тех, с кем мы имеем дело. Финансовым консультантам становится ясно, что их собственные эмоции в общении с клиентами могут «перекидываться» на них, приводя к лучшему или к худшему результату (более подробно об этом мы поговорим в [главе 7](#)).

Человек, у которого эта компетенция развита достаточно хорошо, осознает свои эмоции в любой момент времени и даже ощущает их физически. Он способен выразить их словами и показать, насколько уместно их проявление в социальном отношении.

Руководство отдела финансовых консультаций American

Express пришло к логичному выводу. Их специалистам требуется не только осознать свои чувства, но и научиться понимать, все ли у них самих в порядке в смысле работы, здоровья и семьи. Кроме того, сотрудники должны были найти возможность согласовать работу с личными ценностями и целями... И все эти способности, как мы увидим далее, строятся на основе самоосознания.

Поток чувствования

Течение нашего фонового потока чувств идеально соответствует течению потока мыслей. Мы постоянно испытываем те или иные ощущения, хотя в ритме повседневности редко настраиваемся на едва уловимые и сменяющие друг друга оттенки расположения духа. Угрюмое или жизнерадостное настроение, с которым мы просыпаемся, легкое раздражение, вызываемое в нас ежедневными поездками на работу... Сотни и даже тысячи сильных или слабых эмоций возникают и исчезают в дневной суете.

В спешке и напряжении трудовых будней наш ум занят потоком мыслей – планированием очередного дела, погружением в решение текущей задачи, озабоченностью по поводу невыполненной работы. Чтобы уловить «подпольное» бормотание настроения, необходимо сделать перерыв в умственной деятельности, а это мы позволяем себе крайне редко. Наши чувства всегда с нами, но мы почти не прислуши-

ваемся к ним. Как правило, мы узнаем о своих эмоциях только тогда, когда они нарастают и наконец выходят из-под контроля. Но если мы будем внимательны, то сможем ощущать их на более тонких уровнях задолго до момента, как они проявятся с такой силой.

Ритм и темп современной жизни оставляют нам слишком мало времени на усвоение, обдумывание и реагирование. Организм человека настроен на более медленный ритм. Нам нужно время на самоанализ, но его никогда нет (или мы им не пользуемся). У эмоций собственная программа и расписание. Но в нашей суматошной жизни им не находится ни места, ни эфирного времени, и потому они уходят «в подполье». Вся эта напряженная умственно-психическая деятельность заглушает более тихий внутренний голос, который предлагает руководствоваться ресурсами внутренней уверенности, способными удержать нас на плаву в океане жизни.

Люди, не желающие понять свои чувства, оказываются в чрезвычайно невыгодном положении. Они в некотором смысле эмоционально безграмотны и не обращают внимания на реально существующую сферу, крайне важную для достижения успеха в жизни, не говоря уже о работе.

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, означающих, что далеко не все в порядке. Другая крайность – возникновение алекситимии¹³. Этот психиатрический термин используют, говоря о людях, которые имеют путаное представление о своих собственных чувствах. Для таких людей внешний мир более понятен и обстоятелен, чем их внутренняя вселенная. Эти люди не ощущают различий между эмоциями независимо от того, приятные они или неприятные. Они обладают ограниченным диапазоном эмоций, особенно бедными положительными ощущениями вроде счастья. Оттенки эмоций ускользают от них, а потому они не способны чувствовать нутром и пользоваться этим внутренним чутьем, чтобы направлять свои мысли и действия.

Но самоосознание можно культивировать. Эдвард Маккрекен, бывший CEO компании Silicon Graphics, неоднократно заявлял о своей способности включать интуицию в процессе принятия решений. Однажды он сказал: «В нашей отрасли очень часто случается так, что времени на раздумья не остается вообще. Вам приходится проделывать всю предварительную работу, а дальше вы должны полагаться на интуицию, не позволяя разуму вмешиваться в этот процесс». Как же Маккреккену удалось научиться пользоваться своей интуицией? Он предавался размышлениям об этом ежедневно на протяжении десяти лет.

¹³ Алекситимия – затруднение в передаче и психологическом описании своего состояния. *Прим. перев.*

Его подход можно назвать освященным веками способом расслышать собственный внутренний голос – глубоко скрытый, едва уловимый: прервись, чтобы «ничего не делать». Полезное «ничегонеделание» – не банальная возможность увильнуть от работы. Это ценная способность перестать убивать время, растрачивая его попусту, – скажем, сидя у телевизора или, что еще хуже, занимаясь каким-то делом под аккомпанемент работающего телевизора. Просто необходимо отложить на время все другие виды целенаправленной деятельности и заняться тем, что раскроет наше сознание для более глубокого и спокойного восприятия.

Жизнь согласно внутреннему руководящему принципу

Ричард Абду принял решение: независимо от занятости на работе он выделяет целых восемь часов в неделю на удивительные размышления. Для президента Wisconsin Energy, компании, специализирующейся на услугах по энергоснабжению общего пользования с годовым доходом в 2 миллиарда долларов, такое решение требует определенных усилий. Тем не менее Абду часто использует эти часы для длительных прогулок, а иногда заполняет их какими-то делами, например работает в своей домашней мастерской или катается на мотоцикле. «Порой приходится силой заставлять себя на некоторое время вырываться из сутолоки и спешки на рабо-

те, чтобы снова окунуться в реальность, – говорит Абду. – Если же вы не посвятите всему этому достаточно времени, то рискуете выпустить из рук бразды правления и столкнуться с множеством неприятностей».

Спрашивается: а каких, собственно, неприятностей? К примеру, таких, как отступление от своих главных жизненных ценностей. Личные ценности – это не возвышенные абстракции, а внутренние убеждения, которые нам никогда не удастся достаточно полно выразить словами, – почти так же, как и чувство. Наши ценности переплавляются в то, что имеет над нами эмоциональную власть либо находит в нас эмоциональный отклик, положительный или отрицательный.

Самоосознание служит внутренним барометром. Оно определяет, есть ли смысл делать то, что мы делаем (или собираемся сделать). Чувства позволяют ухватить главное. Так, если возникнет какое-то несоответствие между поступком и ценностью, человек обязательно ощутит некое неудобство. Оно выразится в чувстве вины или стыда, глубоких сомнениях или возникших задним числом мучительных мыслях, раскаянии или омерзении... Список можно продолжать до бесконечности. Такой дискомфорт действует наподобие эмоционального скребка, который способен взбудоражить определенные чувства, что может помешать нашим усилиям или сорвать наши планы.

С другой стороны, выбор, сделанный в соответствии с этим внутренним руководящим принципом, пробуждает

энергию и воспринимается как правильный. Более того, он максимально повышает внимание и энергию, которые можно направить на его реализацию.

В ходе исследования, проведенного среди работников умственного труда (в данном случае инженеров, компьютерных программистов и аудиторов), выяснились важные детали. Работники-«звезды» выбрали те профессии, которые позволяют им трудиться с неизменным или большим пониманием смысла своей деятельности, с ощущением ценности собственных достижений и верой в то, что они вносят вклад в общее дело.

Как правило, сотрудники среднего уровня довольствовались участием в любой работе, на которую их назначали. А незаурядные сотрудники размышляли о том, работа по реализации какого проекта воодушевит их, под руководством какого человека они хотели бы работать, чья личная идея могла бы стать прекрасным проектом. Эти люди интуитивно понимали, что именно удастся им лучше всего и удовлетворяет их внутренние потребности. Их работа была превосходной, потому что они умели выбирать, – это помогало сохранять сосредоточенность и находить силы.

Люди, руководствующиеся внутренним ощущением, которое подсказывает им, на что стоит тратить силы и время, сводят для себя к минимуму эмоциональные помехи. К сожалению, слишком многие считают, что не могут во всеуслышание заявить о своих главных ценностях на работе, по-

сколько подобные действия так или иначе недопустимы.

«Заговор молчания» вокруг ценностей искажает коллективное понимание того, что движет людьми, придавая деньгам — и только им — в качестве стимула гораздо большее значение, чем они имеют на самом деле для многих из нас. Так, в процессе исследования шестидесяти в высшей степени успешных предпринимателей, проведенного в Южно-калифорнийском университете, случаи показательной демонстрации богатства были достаточно редкими. Согласно выводам, содержащимся в отчете об этом исследовании, приоритетным мотивом для этих удачливых предпринимателей были вовсе не деньги. Главными оказались следующие факторы: воодушевление, вызываемое такой сложной задачей, как начало собственного дела; свобода, которой пользуется хозяин компании; надежда на творческую самореализацию и возможность помочь другим, помогая себе.

За исключением случаев безвыходного с финансовой точки зрения положения люди работают не только ради денег. Что еще питает их страстное увлечение работой, так это более возвышенное понимание цели или настоящий энтузиазм. При наличии благоприятной возможности люди тяготеют к тому, что имеет для них смысл, требуя максимальной преданности, таланта, энергии и мастерства. А это может означать готовность поменять работу, чтобы найти своим внутренним запросам наилучшее применение.

Как обходиться со своей профессией

Стремление самоутвердиться и оставить свой след в мире в наивысшей степени проявляется, когда человеку исполняется двадцать, тридцать и немного за сорок. Но в сорок пять или за пятьдесят мы обычно пересматриваем свои цели, потому что в это время люди часто по-настоящему осознают, что жизнь имеет свои пределы. С осознанием того, что люди смертны, происходит пересмотр своих главных и истинных ценностей на этом свете.

«К середине жизни очень многие из числа корпоративных управленцев и юристов, чьи доходы выражаются семизначной цифрой, готовы вместо своего бизнеса заняться общественной работой или заведовать рестораном», – говорит Стивен Роузен. Он давно консультирует профессионалов, которые пытаются найти способы зарабатывать на жизнь так, чтобы получать большее удовлетворение, или тех, кто потерял работу и просто не имеет выбора.

Один специалист – консультант по оценке руководителей высшего ранга, работавший с такими компаниями, как General Electric, Digital Equipment Corporation (компания по производству компьютеров) и Mobil Oil, рассказал мне: «В середине жизни многих из них начинают очень сильно заботить проекты для души, и тогда они, к примеру, становятся членами школьных советов. Такой вот малый бизнес на

стороне, тогда как их профессиональная деятельность вызывает у них смертельную скуку». Еще один весьма успешный предприниматель, открывший несколько фирм, вдруг обнаружил, что занимается делом, которое ненавидит: «Эта компания доразвилась до того, что сама стала мной управлять. Я в тупике... Мне противно то, чем я занимаюсь, и больше по душе возиться с двигателем у себя в лодке или что-то вроде того, но только не основная работа».

Как говорится, если не знаешь, куда идешь, – иди любой дорогой. Чем меньше мы понимаем, что именно составляет предмет нашего страстного увлечения, тем больше недополучим в жизни. Такой «дрейф» может даже повлиять на здоровье. Люди, которые понимают, что их навыки и умения слишком мало используются на рабочем месте, или считают свое дело однообразным и скучным, в большей степени подвержены риску сердечных заболеваний, чем те, кто уверен, что их лучшие качества реализуются на полную катушку.

Самоосознание служит надежным советчиком, который помогает человеку принимать решения относительно смены рода деятельности, не изменяя при этом своим наиважнейшим ценностям. «Некоторые женщины, выбившиеся в руководство, подавили в себе самоосознание, чтобы туда попасть, – заявила мне Кейти Крэм, преподаватель менеджмента в Бостонском университете. – Есть женщины, очень многого достигшие и добившиеся-таки назначения на высшие руководящие посты, но они лишены простого человеческого об-

щения и от этого сильно страдают. У них есть только полезные, целевые, связи – модель, более типичная для мужчин. За это они расплачиваются отсутствием личной жизни».

Однако с данной проблемой сталкиваются не только женщины. «Многие начальники, особенно мужчины, никогда по-настоящему и не думали о том, насколько важно просветить самих себя в отношении собственного внутреннего мира, – заметил однажды в разговоре со мной Майкл Бэнкс, ответственный инструктор нью-йоркского отделения компании KRW International. – Они вообще не усматривают связи между собственным поведением в стрессовой ситуации и такими вещами, как способность сохранить свой талант и лояльность или достичь поставленной цели. Уже ближе к шестидесяти у них иногда возникает смутное подозрение, будто что-то прошло мимо них, а стимулом к этому может послужить развал семьи или понимание, что они совершают ошибки из-за внутренней сумятицы. Однако такой кризис часто оказывается плодотворным. Он открывает все шлюзы – и люди начинают ощущать эмоции, которые до той поры не позволяли себе ощущать, по-новому осознавая эту сторону собственной жизни».

Внимание – наше драгоценнейшее средство

Он был управляющим партнером – опытным и богатым – в процветающей юридической фирме, ведущей дела круп-

ных корпораций. Но в пятьдесят лет что-то начало терзать его.

«До того как ему стукнуло пятьдесят, он был твердо уверен, что в его жизни много свободы и гибкости, – рассказала мне об этом юристе Шошана Зубофф, психолог и преподаватель Гарвардской школы бизнеса. – Но теперь он считает себя рабом вписываемых в счета затрат времени, запросов партнеров и требований клиентов. Его успех стал его тюрьмой».

Реальное положение дел открылось ему после того, как он выполнил от начала до конца «Одиссею» – уникальную программу самоанализа. Эта программа, разработанная Шошаной Зубофф, вначале предлагалась только выпускникам Гарвардской школы бизнеса, но благодаря ее популярности теперь стала доступна бизнесменам и людям интеллектуального труда, достигшим среднего возраста. Популярность «Одиссеи» объясняется главным образом тем, что она предоставляет людям возможность внимательно изучить собственную жизнь, обратившись к своим сокровеннейшим чувствам в поисках ответов на такие вопросы, как «Кто я есть?», «Куда я иду?», «Чего я хочу?».

По словам Зубофф, к этой программе прибегают люди, стремящиеся к большему успеху и достигшие целей, которые они поставили перед собой в молодости. Но они заглядывают в будущее, на двадцать-тридцать лет продуктивной трудовой жизни вперед, и задаются вопросом: «А что же

дальше?»

«Стандартный подход к этому вопросу побуждает людей взглянуть на свою профессиональную жизнь со стороны – как сделать себя более привлекательным товаром, как предложить себя на рынке труда. И далее думать о переменах, исходя из внешних факторов – зарплаты, должности, города, в котором есть работа, или мыслей о том, как можно справиться с делом лучше равных тебе по положению. Но люди часто начинают смотреть на этот вопрос по-иному, научившись внутреннему взгляду на свое меняющееся “я” и учитывая все, что составляет полную реализацию их потенциальных возможностей», – утверждает Зубофф.

Многим из участников программы «Одиссея» их карьера стала напоминать несущийся куда-то поезд, не дающий им ни времени, ни сил решить, действительно ли они хотят и дальше следовать этим путем. «Одиссея» предоставляет человеку возможность заглянуть в себя и поразмышлять о своем путешествии по жизни. В течение первой недели программа помогает людям сконцентрироваться на своем внутреннем мире и осознать, какие чувства они испытывают по отношению к тому, чем занимаются или хотели бы заниматься. Затем три недели посвящаются дальнейшему усвоению результатов и размышлениям, после чего участники возвращаются к разработке плана.

«Люди наконец перестают воспринимать свои чувства как неуместные и беспорядочные и начинают понимать, что в

действительности эти процессы являют собой очень разные – с тончайшими нюансами – модели реагирования, познаваемые источники информации, – объясняет Зубофф. – Остается выяснить, что делать дальше после того, как мы осознаем, какие чувства для нас “правильные”. Внимание – наше драгоценнейшее средство. Чувства – это не что иное, как версия сложившейся ситуации в представлении организма; все, что нам нужно узнать о данной ситуации, раскрывается в наших чувствах. Резкий перелом в сознании деловых людей происходит в тот момент, когда они видят, как на их глазах нечто, по их мнению, податливое вдруг оказывается прочным, а прочное – непостоянным. В этом смысле чувства играют роль советчиков в решении коренных вопросов вроде “Куда я иду?”».

Кстати, юрист, вечно пребывавший в дурном расположении духа, по словам Шошаны Зубофф, после недельного размышления пришел к выводу, что ему больше не нужна юридическая фирма в ее нынешнем качестве, хотя для его партнеров она по-прежнему была главным способом самоидентификации. Выходит, что он долгие годы жил ради осуществления надежд других людей, а настоящее удовольствие получал от торговли скотом в сельскохозяйственной компании, которой управлял на стороне вместе с сыном. Вначале это дело было для него чем-то вроде хобби, но постепенно он увлекся своим новым занятием, находя его весьма интересным и требующим немалого труда и мужества.

Познав самого себя, он решил в течение двух-трех лет сократить свое оплачиваемое по счетам рабочее время на 50 процентов и тратить остающееся рабочее время на торговлю скотом. В результате спустя два года он достиг поставленной цели и к тому же начал реализацию еще двух проектов. Кстати, за шесть месяцев на продаже скота он заработал больше, чем за два года в юридической фирме.

Но еще более важно, добавляет Зубофф, что «...он счастлив». «Ведь кем он был раньше? Человеком, который каждое утро с содроганием думал о том, что надо вставать и идти на работу. Зато теперь он испытывает воодушевление, полон энергии и чувствует себя заново родившимся».

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.**

Прозрение Морта Мейерсона началось, когда он получил приглашение стать CEO компании Perot Systems, оказывавшей вычислительные услуги. Первые полгода работы на новом месте с ясностью показали: по сравнению с тем миром, который он знал много лет назад, будучи CEO гигантской компании по предоставлению вычислительных услуг Electronic Data Systems¹⁴, все изменилось. Причем не только техника, рынок и клиенты, но и люди, которые работали в его подчинении, и мотивы их профессиональной деятельности.

Он понял, что тоже должен измениться, и написал об этом в удивительно откровенной статье с элементами самоанализа: «Все, что, как мне казалось, я знал о руководстве, оказалось ложным. Первым делом мне как руководителю пришлось обрести новое понимание самого себя».

Мейерсон пережил время, которое сам называет периодом усиленного самоанализа, упорных поисков ответов на вопросы, имевшие отношение к сути того стиля руководства, которым он гордился. Он начал понимать, что все годы своего руководства EDS был одновременно очень удачливым и очень жестоким человеком. Конечно, под его началом в EDS прибыль росла каждый квартал без исключения, делая богатыми сотрудников, имеющих долю в акционерном капитале компании. Но, оглядываясь назад, Мейерсон видел и то, что причинял своим подчиненным безмерные личные

¹⁴ Далее EDS, корпорация по производству электронных информационных систем. *Прим. ред.*

страдания. В компании EDS восьмидесятичасовые рабочие недели были обычным явлением, людей переставляли с места на место, ни на минуту не задумываясь о тех трещинах, которые это могло вызвать в их личной жизни, – и никакие вопросы не допускались. Работники привычно называли эти назначения «маршем смерти»; общая корпоративная атмосфера, как охарактеризовал ее Мейерсон, была «молодой, мужской и военной».

Работая в EDS, Мейерсон возглавлял коллектив специалистов из пятидесяти человек, разрабатывавших федеральную систему обработки требований «Медикэр»¹⁵. Все они работали по восемнадцать часов в день, чтобы успеть к установленному сроку сдачи проекта. Однажды, несмотря на сильный снегопад, все члены группы явились на работу – за исключением Макса Хоппера. Взбешенный Мейерсон бросился к телефону и накричал на Хоппера. При первой же возможности тот ушел из компании и продолжил модернизировать отрасль резервирования воздушных трасс, разработав компьютеризированную систему SABRE¹⁶.

Вспоминая разрыв отношений с Хоппером, очень умным и талантливым работником, Мейерсон осознал, что чересчур поторопился со своими резкими суждениями и даже не

¹⁵ Medicare – федеральная программа страхования по болезни и обеспечения бесплатной медицинской помощью инвалидов и всех лиц старше 65 лет. *Прим. перев.*

¹⁶ Самолетная радиолокационная аппаратура скрытой связи. *Прим. перев.*

подумал о необходимости взглянуть на вещи глазами других людей. Позже, размышляя об издержках своего прежнего стиля руководства, Мейерсон понял наконец, что качества, которые он считал достоинствами, теперь, скорее всего, следует назвать недостатками. К примеру, его общение с работниками в EDS происходило по старой иерархической модели: «Раз в полгода я появлялся на сцене и выдавал зажигательную, пересыпанную шутками речь». Его служебные записки доходили всего лишь до дюжины ведущих сотрудников, и он фактически не имел никаких контактов с остальными служащими.

Осознав, что сегодняшний лидер должен быть открыт для получения достоверной прямой информации, поступающей отовсюду вообще и из компании в частности, Мейерсон изменил стиль поведения. Он завел собственный почтовый ящик, куда ежемесячно стали приходить тысячи электронных сообщений из всех отделов компании. Он внимательно читал каждое письмо и даже послал электронное поздравление группе сотрудников, которые заключили торговую сделку, победив конкурентов, причем сделал это буквально через час после радостного события.

«Прежде чем вы сможете руководить другими, прежде чем сможете помогать другим, вам надо раскрыть себя, – говорит Джо Яворский, бывший сотрудник группы составления программ мероприятий компании Royal Dutch Shell. – Если вам нужен творческий взрыв, если вы хотите, чтобы

качество выполняемой работы обеспечило поистине выдающиеся результаты, следует быть готовыми отправиться в путешествие с целью согласовать личные ценности и притязания индивидуума с ценностями и притязаниями всей компании».

«Белые пятна»

Гарри был главным управляющим компании, в которой началась крупномасштабная кампания по «сглаживанию» корпоративной иерархии и предоставлению работникам права принимать ответственные решения в критической ситуации. У Гарри все было в порядке с риторикой, когда речь заходила о «дележе власти» и делегировании полномочий, но... он просто не мог этого сделать, если появлялся хотя бы малейший намек на кризис.

Когда дела шли хорошо, Гарри вполне благодушно смотрел на передачу ответственности своим работникам, обладавшим высочайшей компетентностью. Но стоило ему почуять даже самый легкий запах опасности, как Гарри забирал бразды правления в свои руки, резко отвергая чьи-либо советы и попытки помочь. Это не только ослабляло инициативу компании по передаче власти вниз по служебной лестнице, но и лишало уверенности в себе его подчиненных. Поэтому вся его беспрерывная болтовня по поводу преимуществ «дележа власти», в то время как в действительности он ее

только отбирал, портила его репутацию.

«К сожалению, Гарри не умел улавливать никаких противоречий, даже когда кто-то из подчиненных набирался мужества указать ему на это, – пояснил Роберт Каплан, прежде работавший в «Центре творческого руководства». – Первым шагом в улучшении качества чьей-либо работы должно стать осознание потребности в подобном улучшении, однако, как в случае с Гарри, такого самопознания иногда бывает очень трудно достичь».

Невнимание к сферам, в которых мы испытываем трудности, может поставить под угрозу нашу карьеру. При сравнении руководящих работников, оказавшихся несостоятельными, с теми, кто отлично справляется со своими обязанностями, у обеих групп обнаружились слабости; принципиальное различие состояло в том, что потерпевшие крах оказались не способны извлечь уроки из своих ошибок и недостатков. Неудачливые руководители фактически были не готовы признавать собственные промахи, часто давая отпор тем людям, которые пытались указать им на совершенные ошибки. Такое сопротивление означало, что они ничего не могли предпринять, чтобы исправить собственные недочеты.

Для нескольких сотен управляющих из двенадцати различных организаций критерием превосходной работы стала точность самооценки – то, чего не хватало более слабым управленцам. Конечно, работники-«звезды» не обладают безграничными способностями, но они осознают свои

пределы и потому знают, что им необходимо усовершенствовать, или стремятся работать рядом с теми, кто обладает какими-то качествами, которых недостает им самим.

Наши сильные стороны и наши слабости

Его продвинули на самый верх крупной компании в сфере обрабатывающей промышленности, а он прихватил с собой на новое место репутацию жесткого мастера радикальных перемен, закрепившуюся за ним в прошлом, когда он безжалостно проводил модернизацию производства и сокращение рабочих мест. «Он никогда не улыбался, на его лице застыло угрюмое выражение, – рассказывала мне Кэтрин Уилльямс, ответственный инструктор компании KRW International. – Он всегда был крайне нетерпим и мгновенно выходил из себя. Когда ему сообщали плохие новости, он набрасывался на того, кто их принес, поэтому люди вообще перестали ему что бы то ни было рассказывать. Он и понятия не имел, что пугает окружающих. Его грубая, устрашающая манера поведения, возможно, и срабатывала, когда он оказывался в роли виртуоза изменений к лучшему, но теперь она действовала против него».

Однажды Уилльямс вызвали на совещание с руководителем. Она сняла этого человека на видео в разгар его бурного выступления, а затем показала ему видеозапись, отметив то действие, которое его привычное грозное выражение лица

оказывает на людей. Для него это стало откровением. «Когда он понял, какое впечатление производит, у него в глазах блеснули слезы», – вспоминала Уилльямс.

Это стало началом позитивных изменений в некогда грубом руководящем работнике. Но так происходит не всегда: 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.

В каждом из нас присутствует эта склонность к отрицанию удобной с эмоциональной точки зрения стратегии, которая защищает нас от дистресса, вызываемого признанием горькой правды. Оборонительное поведение принимает множество форм: это и преуменьшение важности ситуации, и отфильтровывание критической информации, и объяснение намерений или поступков задним числом, и «уважительные причины» – что угодно, лишь бы лишить факты их эмоциональной правды.

Но окружающие иногда проявляют склонность вступать в своего рода тайные сговоры против нас. В любой организационной структуре труднее всего получить обратную связь в виде объективной и конструктивной информации о том, как мы работаем, особенно о наших промахах. Сотрудники, под-

чиненные и начальники используют более удобный момент, чтобы выразить друг другу свое неудовольствие кем-либо в его отсутствие, вместо того чтобы честно и прямо указать человеку на его ошибки. Есть в этом сговоре что-то от фаустовской сделки: вести себя так, будто все хорошо, когда в действительности все плохо, поскольку мы поддаемся иллюзии всеобщего согласия и продуктивного труда ценой истины, которая помогла бы найти способ по-настоящему улучшить положение дел.

Всякий раз, когда кто-то не справляется с конкретной ситуацией, это становится надежным признаком «белого пятна». На низших уровнях организации от подобных проблем проще отмахнуться как от своеобразных «вывертов». А вот на более высоких уровнях эти проблемы раздуваются с учетом последствий и видимости; неблагоприятные последствия имеют значение не только для человека, у которого они возникают, но и для всей группы как единого целого.

Ниже приводится список наиболее распространенных – и дорого обходящихся – «белых пятен», составленный на основе проведенного Робертом Капланом исследования с участием сорока двух успешных во всем остальном руководителей – от начальников отделов до исполнительных директоров компаний. Но стоит учесть, что подобные проблемы могут возникнуть на любой должности.

- *Слепая амбициозность*: стремится одержать победу или

оказаться «правым» любой ценой; соперничество предпочитает сотрудничеству; преувеличивает свою значимость и вклад; хвастлив и заносчив; видит всех людей в черно-белых тонах, рассматривая их либо как союзников, либо как врагов.

- *Нереальные цели*: ставит сверхграндиозные, недостижимые цели для группы или организации; совершенно не желает видеть вещи в истинном свете и понимать, чего на самом деле стоит выполнение поставленной им задачи.

- *Упорное приложение энергичных усилий*: максимально усерден, приносит в жертву работе все остальное в своей жизни; трудится до упаду; подвержен опасности истощения физических и душевных сил.

- *Привычка подгонять других*: чересчур сильно давит на людей, доводя их до изнеможения; мелочен в руководстве и присваивает себе все полномочия, вместо того чтобы делегировать их; при встрече с людьми проявляет себя как человек резкий или жестокий, не замечая, что больно задевает чувства окружающих.

- *Жажда власти*: стремится к власти в собственных интересах, не заботясь о выгоде организации; навязывает личную программу действий, не считаясь с планами других; склонен к эксплуатации.

- *Неутолимая потребность в признании*: жаждет славы, ставит себе в заслугу результаты усилий других людей и возлагает на них вину за ошибки; жертвует доведением дела до

конца в погоне за очередной победой.

- *Озабоченность внешней стороной дела*: любой ценой стремится хорошо выглядеть; чрезмерно заботится об общественном мнении.

- *Потребность казаться совершенным*: критика приводит такого человека в ярость; часто он ее вообще не признает, возлагая вину за свои неудачи на других; не может признать ошибки или личные недостатки.

Такие «белые пятна» на самом деле могут заставлять людей избегать процесса самоосознания, поскольку, познав себя, придется признать свои ошибки и слабости, что для них практически невыносимо. Подобная необходимость отрицания побуждает этих людей сопротивляться всяческой обратной связи и может превратить работу с ними или на них в страшный сон любого человека.

Все компетенции, связанные с рабочим местом, представляют собой приобретенные привычки: если нам недостает какой-то из них, мы можем научиться лучше справляться с делом. Заносчивый и нетерпеливый человек может научиться слушать и принимать во внимание другие точки зрения; трудоголик может снизить темп жизни и обрести определенное душевное равновесие. Однако эти улучшения никогда не произойдут, если не сделать первого шага – не осознать, насколько пагубные привычки вредят нам и отравляют наши взаимоотношения с окружающими. Если у человека нет

ни малейшего представления о том, как подобное поведение отражается на нем и на других людях, то нет никакого стимула что-либо в себе менять. Как сказал мне глава отдела по подготовке руководящих кадров корпорации, входящей в список 500 крупнейших промышленных компаний журнала Fortune: «Самой большой проблемой у нас является повсеместное отсутствие самоосознания».

Однажды в «Центре творческого руководства» прошли курс по программе подготовки лидеров 184 руководителя среднего звена. Впечатляющие различия обнаружились между тем, как сами руководители оценивали свои способности слушать и адаптироваться, и тем, как их оценивали равные им по положению люди. Кстати, если в процессе анализа возникают подобные расхождения в оценках, то взгляд постороннего, равного нам человека служит более точным прогнозирующим параметром в отношении реального качества выполняемой нами работы. По большей части все эти расхождения сводились к некоему среднему знаменателю, поскольку руководители более снисходительно, чем равные им, оценивали себя применительно к одним компетенциям и более жестко – применительно к другим.

Но 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 само-

влюбленного человека, который не признает за собой никаких изъяснов, преувеличивает свои способности и уклоняется от обратной связи, ничего не желая слышать ни о каких своих недостатках.

Способы улучшить ситуацию

Один университетский профессор рассказал мне о простом и весьма оригинальном способе, который он придумал, чтобы помочь себе стать хорошим «коммуникатором». Однажды кто-то из студентов, набравшись храбрости, сообщил профессору о его привычке, которую можно было бы охарактеризовать как «словесный тик», отвлекавший и смущавший аудиторию. Суть заключалась в том, что все свои фразы он пересыпал словами «это самое» – примерно так же, как некоторые люди механически вставляют в речь бессмысленное «понимаете ли».

На следующей лекции профессор буквально пришел в ужас, начав следить за своей речью: слова «это самое» то и дело слетали с его языка совершенно произвольно, и он даже не осознавал, что повторяет их без конца. Прежде не обращавший никакого внимания на свою дурную привычку, с этого дня он решил от нее избавиться... и предпринял смелый шаг. Перед началом лекции он попросил студентов поднимать руки, как только он произнесет эту злополучную присказку. Свой рассказ он закончил словами: «При виде трех-

сот поднятых рук, напоминавших мне об этой привычке, я в два счета сумел с ней расстаться».

Отличные работники сознательно стараются установить обратную связь со своим окружением, поскольку хотят узнать, как именно их воспринимают эти 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.

Понимание своих сильных и слабых сторон, а также соответствующий подход к работе помогли сформулировать компетенцию, выявленную почти в каждом «звездном» сотруднике в ходе исследования нескольких сотен работников интеллектуального труда – компьютерных специалистов, аудиторов и так далее – в разных компаниях, включая American Telephone and Telegraph и 3M.

Роберт Келли и Джанет Каплан, руководители этого исследования, проведенного на базе Университета Карнеги – Меллона, так высказались по этому поводу: «“Звезды” отлично себя знают».

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.

Он никогда бы этого никому не сказал, но его работа требовала постоянного проявления мужества.

Когда его пригласили возглавить частную авиакомпанию в маленькой латиноамериканской стране, она пребывала в весьма затруднительном положении. Доходы падали из-за унаследованных принципов кумовства и фаворитизма: главный агент компании по продаже перевозок являлся близким другом ее владельца, и его контракт был намного выгоднее, чем контракты конкурентов, хотя их агентство плохо справлялось со сбытом. Излишне щедрый контракт с пилотами, входившими в один из самых влиятельных с политической точки зрения профсоюзов в стране, был главным каналом утечки наличных денег из компании. Их зарплата намного

превышала отраслевой стандарт.

Более того, два самолета компании разбились по пути к курорту, и дурная слава за считанные дни сократила ее долю рынка с 50 до 20 процентов.

Нового главу авиакомпании предостерегали от борьбы с профсоюзом: решавшиеся на такое ставили под угрозу покой своей семьи или подвергали опасности собственную жизнь. Но он вступил в борьбу. Он сообщил пилотам, что компания обанкротится и прекратит свою деятельность, если те не пересмотрят условия контрактов. Пилоты вняли его словам и согласились увеличить рабочее время, не требуя повышения зарплаты.

Затем он отправился к владельцу авиакомпании, подробно и без прикрас разъяснив ему, насколько его близкий друг – начальник агентства по продаже билетов – некомпетентен и не обеспечивает того уровня дохода, который должен приносить. «Избавьтесь от этого агентства, или уйду я», – заявил он. Владелец авиакомпании прислушался к нему и аннулировал контракт со своим закадычным другом.

Мой приятель, лично знавший этого мужественного руководителя, закончил свой рассказ такими словами: «Он был готов к противоборству, даже если на карту была поставлена его работа или безопасность».

Подобная уверенность в себе – неременное условие превосходного исполнения работы, а без нее людям не хватает убежденности, необходимой для того, чтобы браться за труд-

ные дела, требующие мужества и напряжения сил. Уверенность в себе необходима для того, чтобы рвануться вперед или вмешаться в дело в качестве лидера.

В недостаточно уверенных в себе людях при каждой неудаче крепнет ощущение собственной некомпетентности. Полная неуверенность в себе может проявляться в ощущении беспомощности, бессилия и парализующего сомнения в собственных силах. С другой стороны, излишняя самоуверенность иногда воспринимается как высокомерие, особенно если у такого человека недостаточно развиты навыки общения. Тем не менее такое качество, как самоуверенность, во-первых, не следует путать с нахальством, а во-вторых, для оказания положительного влияния на других оно должно опираться на реальность. Следовательно, недостаточный уровень самоосознания служит помехой для реалистичной уверенности в себе.

Такая уверенность может проявиться в решительной самопрезентации, демонстрации своего «вида». Весьма уверенные в себе люди словно распространяют вокруг себя харизму, внушая окружающим чувство доверия. Было замечено, что повышенная уверенность в себе отличала выдающихся работников от средних, к примеру, среди супервайзеров, управляющих и администраторов.

Люди самоуверенные обычно представляются очень энергичными, способными взяться за трудное дело, овладеть новой профессией или приобрести дополнительные навыки и

умения. Они считают себя инициаторами, ускорителями и движущей силой, понимая, что благодаря своим талантам выгодно отличаются от других. Опираясь на эту внутреннюю силу, они способны лучше анализировать собственные решения и действия, сохраняя спокойствие перед лицом оппозиции. К примеру, характерными особенностями выдающихся аудиторов является то, что их нельзя запугать и на них трудно оказать давление.

Уверенность в себе наделяет человека силой принять твердое решение или устойчиво держаться выбранного курса, невзирая на противодействие, несогласие или даже явно выраженное неодобрение со стороны власть имущих. Уверенные в себе люди всегда придерживаются своих позиций, они исполнены решимости, не будучи при этом высокомерными или ершистыми. По этому поводу Ли Якокка, сделавший Chrysler автомобильной компанией мирового уровня, заметил: «Если бы мне пришлось одним словом определить качества, необходимые хорошему управляющему, я бы сказал, что все они сводятся к единственному – решительности... В конечном счете надо объединить всю информацию, установить график и действовать».

Имеешь талант – верь в него

«Когда мне было лет девять или десять, я решил, что летом не помешает подзаработать денег, подстригая газоны. Я

приготовил косилку, уговорил родителей заплатить за бензин и даже напечатал рекламные листовки. Но когда настало время ходить и настойчиво предлагать эту услугу, мне не хватило уверенности, чтобы подойти хотя бы к одному до-му».

Эти трогательные воспоминания принадлежат студенту, который таким образом объяснил, почему решил укрепить уверенность в собственных силах, спустя несколько лет вновь обратившись к программе подготовки руководящих работников со степенью магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями уже в качестве менеджера. Став взрослым человеком, он по-прежнему утверждал: «Одной из самых трудных проблем для меня остается обратиться к кому-нибудь по телефону или лично, чтобы обсудить интересующие меня возможности, – мне не хватает уверенности в себе».

У этой истории счастливый финал: после нескольких месяцев систематических тренировок по выработке напористости он стал увереннее. Хотя некоторые люди, по-видимому, обладают врожденной самоуверенностью, у застенчивых и робких тоже есть шанс: практикуясь, они могут стать более смелыми.

С уверенностью в себе тесно связано то, что психологи называют самоэффективностью, положительной оценкой своей способности выполнять работу. Самоэффективность – это отнюдь не синоним реальных навыков и умений, ко-

торыми мы обладаем. Она по большей части является нашим представлением о том, что мы можем сделать с помощью имеющихся у нас навыков и умений. Самого по себе мастерства явно недостаточно, чтобы обеспечить наивысшую эффективность работы, – человек должен верить в свое мастерство, чтобы использовать его наилучшим образом.

Альберт Бандура, психолог из Стэнфордского университета, который первым предпринял исследование самоэффективности, обратил внимание на контраст между теми, кто сомневается в себе, и теми, кто верит в свои способности, когда возникает необходимость взяться за трудное дело. Люди, продемонстрировавшие навыки самоэффективности, охотно принимают вызов; те же, кто не верит в собственные силы, даже не пытаются испытать себя. Они вообще не задумываются о том, насколько хорошо у них могло бы все получиться на самом деле. Уверенность в себе пробуждает сильное желание достичь чего-либо, а неуверенность гасит его.

Из 112 бухгалтеров – соискателей определенной должности, ставших участниками этого исследования, именно тех, у кого больше всего было развито чувство самоэффективности, десять месяцев спустя супервайзеры сочли лучшими работниками. Их уровень самоэффективности оказался более надежным показателем для оценки рабочих данных, чем действительный уровень мастерства или профессиональной подготовки, которую они получили до приема на работу.

Существует тесная связь между самопознанием и уве-

ренностью в себе. У каждого из нас есть внутренняя карта склонностей, способностей и недостатков. Например, один молодой человек искренне считал себя мастером в вопросах установления личных связей с общественными организациями и отдельными лицами, способным с блеском провести собеседование при приеме на работу или телефонный разговор о возможности продажи. Но в личной жизни он был чрезвычайно застенчив, крайне редко появляясь на вечеринках или свиданиях. Следовательно, чувство самооффективности связано с определенными сферами: по тому, насколько хорошо мы, по нашему мнению, проявляем себя на работе, далеко не всегда можно судить о том, насколько успешно, опять же по нашему мнению, мы справились бы с аналогичной деятельностью в любых других сферах жизни.

Работники, уверенные в своих способностях, все делают лучше отчасти потому, что собственная убежденность побуждает их работать усерднее и дольше, упорно преодолевая разнообразные трудности. Мы, как правило, избегаем таких ситуаций или областей, в которых боимся потерпеть неудачу. И даже если у нас вполне хватает талантов, чтобы успешно выполнить какое-то задание, из-за отсутствия уверенности в том, что сумеем справиться со всеми проблемами, мы подчас начинаем действовать теми методами, которые заведомо обрекают нас на провал. Помните, что нет ничего более вредного, чем мысль: «Я не сумею этого сделать».

Одна из наиболее ярких черт тех работников, которые не

слишком уверены в своих силах, — это парализующий страх перед кажущейся неумелостью, а другая — готовность легко отказаться от собственного мнения или оценки и даже от каких-то хороших идей, если возникают возражения или препятствия. Из других подобного рода качеств можно отметить хроническую нерешительность, особенно в затруднительном положении, стремление избегать даже малейшего риска и неспособность высказывать вслух ценные идеи.

Как показывают данные исследования, проводимого в течение нескольких десятков лет с участием управляющих компании American Telephone and Telegraph, уверенность в своих силах в самом начале карьеры обеспечила таким работникам продвижение по службе и успех на высших руководящих постах в последующие годы. В другом исследовании, длившемся около шестидесяти лет, принимали участие более тысячи мужчин и женщин с очень высоким коэффициентом умственного развития, за которыми наблюдали с детства и до ухода на пенсию. Так вот, те, кто с самого начала был в высшей степени уверен в своих силах, оказались и самыми успешными на протяжении всей жизни.

Смелость открыто высказать свое мнение

У больного резко подскочило давление! Почему? Да потому что он забыл принять лекарство от гипертонии, отчего у пожилого мужчины случился обширный инсульт. Теперь

ему назначен курс интенсивной терапии в больнице со специализацией по лечению черепно-мозговых травм, где в течение нескольких последующих дней решится вопрос, будет он жить или нет. Консервативные методы лечения сосредоточены на определении размеров зоны поражения головного мозга и попытках не допустить дальнейшего кровоизлияния.

В один из этих дней его навестила близкая приятельница, дипломированная медсестра, которая работала в той же больнице и случайно заметила, что в его медицинской карте среди множества прописанных лекарств нет ни одного для снижения кровяного давления. Встревожившись, она обратилась к неврологу, чтобы тот еще раз проверил результаты сканирования головного мозга ее приятеля, и спросила: «Принимает ли он что-нибудь от высокого давления?»

Раздраженный тем, что его оторвали от дел, специалист по болезням мозга сердито пробурчал: «Мы здесь лечим только то, что выше шеи» – и с гордым видом выплыл из палаты.

Теперь уже всерьез обеспокоенная тем, что о лекарстве, необходимом для выздоровления ее друга, по всей видимости, благополучно забыли, медсестра направилась в кабинет главврача. Она подождала, пока он закончит свой телефонный разговор, извинилась за вторжение и объяснила причину своего визита, после чего незамедлительно последовал приказ возобновить применение гипотензивного средства.

«Я понимала, что иду в обход заведенного порядка, когда отправилась напрямик к главврачу, – рассказывала мне впо-

следствии эта медсестра. – Но если бы вы знали, сколько раз мне приходилось видеть, как пациенты умирали из-за того, что никто не следил за их давлением. Надо было срочно что-то предпринять».

Убежденность в том, что правила и стандартные методы можно изменить, мужество в попытке добиться своего – это признаки уверенности в себе. И в самом деле, исследование, проведенное на базе одной большой университетской больницы с участием 209 медсестер, наглядно показало: те из них, кто обладал наиболее развитым чувством самоэффективности, чаще других высказывали свои мысли вслух при столкновении с неадекватными или опасными с медицинской точки зрения ситуациями. Уверенные в себе медсестры открыто возражали врачам, а если это не помогало исправить положение дел, шли к их начальству.

Подобная конфронтация или протест – это мужественный поступок, особенно с учетом низкого статуса медицинских сестер в больничной иерархии. Уверенные в себе медсестры считали, что, если они выразят несогласие, их мнение сыграет свою роль в изменении сложной ситуации к лучшему. Те медсестры, которым не доставало уверенности в себе, придерживались иной тактики: вместо того чтобы протестовать или пытаться исправить ошибку, они прекращали борьбу.

Возможно, сестринское дело – это особый случай, потому что медсестрам, как правило, ничего не стоит устроиться на работу. В тех сферах, где рынок труда отличается

большей напряженностью – преподавание, социальная работа или среднее административное звено, – может потребоваться особенно высокий уровень уверенности в себе, чтобы выразить до такой же степени смелое, открытое несогласие. Но, независимо от рода занятий или организации, только по-настоящему уверенные в себе люди всегда готовы рискнуть и громко указать на существующие проблемы или несправедливость, на которые остальные лишь жалуются или машут рукой.

Глава 5. Самоконтроль

*Прогоните страх.
У. Эдвардс Деминг*

Это явление можно назвать наихудшим ночным кошмаром всех докладчиков. Одному моему другу, психологу, жившему на Восточном побережье, как-то раз пришлось слетать на Гавайи (штат США), чтобы выступить на съезде полицейского руководства. Из-за отложенных рейсов и несогласованного расписания он лишился сна, у него сбились биоритмы, возникло чувство полной измотанности. Находясь в таком состоянии, мой друг даже думать не хотел о том, что на следующее утро назначена его лекция. Он с опаской прикидывал, с чего бы начать свое выступление, поскольку занимал позицию, вызывающую возражение у этой аудитории, а ему хотелось всех переубедить. Вскоре под влиянием усталости опасения превратились в панический ужас.

Свою лекцию мой друг начал с шутки, но вдруг запнулся и замолчал на самом интересном месте, поскольку... забыл, что хотел сказать дальше, – и весь похолодел. В голове было пусто. Мало того что он не мог вспомнить концовку шутки – он вообще не помнил, о чем должен говорить. Все его записи потеряли смысл, а внимание сосредоточилось на лицах людей, сидевших в зале, и тысяче пар устремленных на него

глаз. Посчитав за лучшее не продолжать, он извинился и покинул подиум.

Только через несколько часов он собрался и прочел-таки лекцию, причем даже сумел удачно пошутить, чем вызвал оживление в зале и аплодисменты. Рассказывая мне о пережитой им панической атаке, он заметил: «Единственное, о чем я в состоянии был думать в тот момент, – это о том, сколько людей пристально смотрят на меня и ждут, когда я продолжу... но хоть убей – никак не мог вспомнить, что же мне надо говорить».

Одно из самых поразительных открытий в ходе изучения головного мозга человека в условиях стресса – вроде выступления перед критически настроенной аудиторией – свидетельствует о том, что именно работа эмоционального центра человеческого мозга в такие моменты искажает действие его исполнительного центра и предлобных долей.

Предлобная зона служит вместилищем оперативной памяти – способности обращать внимание и запоминать любую попадающуюся на глаза информацию. Оперативная память крайне необходима для восприятия и понимания, планирования и принятия решений, рассуждения и усвоения знаний.

Оперативная память действует лучше всего, когда ум спокоен. Но в чрезвычайной ситуации мозг переходит в режим самозащиты, отбирая ресурсы у оперативной памяти и передавая их другим отделам, чтобы сохранить сверхбдительность всех органов чувств, – эта ментальная установка сфор-

мировалась в ходе эволюции для выживания.

Пока сохраняется критическое положение, мозг возвращается к простым, самым привычным, рутинным действиям и реакциям, отказываясь от сложного мышления, творческих озарений и долгосрочного планирования. В фокусе внимания – текущий момент или насущная критическая ситуация. Что касается моего друга, то этот режим критической ситуации парализовал его способность вспомнить речь, сфокусировав внимание на «опасности» у него под носом – всех этих людей в зале, с интересом ожидавших, когда он заговорит.

Несмотря на то, что цепи оповещения о чрезвычайных обстоятельствах развивались миллионы лет назад, сегодня мы ощущаем их работу в виде тревожных эмоций: беспокойства, волн тревоги, паники, фрустрации, раздражения, гнева, ярости.

«Теракт» миндалевидного тела, обошедшийся в 3 миллиона долларов

Когда Майк Тайсон в 1997 году во время боя за звание чемпиона по боксу в тяжелом весе впал в бешенство и откусил Эвандеру Холифилду изрядный кусок уха, эта выходка обошлась ему в 3 миллиона долларов (максимальный штраф, который можно было взять из его денежного приза в 30 миллионов долларов). Кроме того, он на целый год был

отстранен от участия в соревнованиях по боксу.

В некотором смысле Тайсон пал жертвой сработавшего центра тревоги собственного головного мозга.

Расположенный в древнем эмоциональном центре мозга контур тревожной сигнализации покоится на ряде структур, окружающих ствол мозга кольцом, известным как лимбическая система. Структурой, играющей главную роль в эмоциональных реакциях на критические ситуации и заставляющей нас «взрываться», является миндалевидное тело.

Предлобная зона – исполнительный центр – соединяется с миндалевидным телом тем, что можно назвать невральной «автострадой высшего класса». Эти невральные связи между миндалевидным телом и предлобной зоной действуют как тревожная сигнализация в головном мозге, имевшая громадное значение для выживания человека на протяжении миллионов лет эволюции. Миндалевидное тело – это банк эмоциональной памяти головного мозга, хранилище всех наших побед и поражений, надежд и страхов, негодования и фрустрации. Оно использует накопленные воспоминания для выполнения роли часового, сканируя поступающую информацию – все, что мы видим и слышим, – мгновение за мгновением, чтобы оценить ее с точки зрения наличия опасностей или благоприятных возможностей, сопоставляя текущие события с хранимыми эталонами наших прошлых переживаний.

Что касается Тайсона, то, получив удар головой от Хо-

лифилда, он разозлился, вспомнив, как соперник проделал то же самое восемь месяцев назад во время матча, в котором Тайсон потерпел поражение... по поводу чего он уже тогда громогласно выражал свое недовольство. Для Тайсона все закончилось классическим «бандитским нападением» со стороны миндалевидного тела, то есть мгновенной реакцией с катастрофическими последствиями.

В процессе эволюции миндалевидное тело, по всей вероятности, использовало свои матрицы воспоминаний, чтобы отвечать на важные для выживания вопросы, такие как: «Кто из нас добыча – он или я?» Ответы на эти вопросы требовали сообразительности, чтобы правильно сориентироваться в ситуации, выработать мгновенную ответную реакцию и прийти в состояние полной готовности. Здесь мало чем помогла бы пауза, взятая для глубоких размышлений или обдумывания положения дел.

Ответная реакция головного мозга в критической ситуации по-прежнему следует той древней стратегии: усиливает остроту памяти, «обесточивает» комплексное мышление и запускает привычную, автоматическую ответную реакцию... хотя в условиях современной трудовой жизни она вполне может иметь драматические последствия.

Когда эмоции выходят из-под контроля

Однажды, ожидая самолет в аэропорту О'Хара, я был вы-

нужден слушать, как стоявшая рядом со мной женщина говорила по телефону. Вернее, она кричала. Судя по всему, она находилась в самом разгаре крайне неприятного бракоразводного процесса, а с бывшим мужем, видимо, было трудно договориться. «Этот мерзавец опять уперся насчет дома! – надрывалась она. – Мой адвокат позвонил мне прямо с заседания и объявил, что мы должны снова явиться в суд, а у меня сегодня в полдень презентация... Ну самое неподходящее время для такого идиотизма!» Она резко закончила разговор, схватила дорожную сумку и унеслась.

Как всегда бывает, ссоры и затруднения приходится улаживать в «самое неподходящее время», что заставляет нас выходить из себя... или, по крайней мере, так думать. Когда стрессы наслаиваются друг на друга, оказывается, что они не просто суммируются, – создается впечатление, что они умножают чувство напряжения. В результате на грани нервного срыва каждая дополнительная нагрузка воспринимается все более невыносимой, фактически – последней каплей в море. Это, в частности, относится и к несерьезным стычкам, которые обычно нас не слишком-то и расстраивают, но иногда внезапно оказываются катастрофическими. Поэт Чарлз Буковски¹⁷ сказал: «В психушку нас отправляют вовсе не глобальные события, не потеря любимого, а шнурок ботинка, который обрывается в самую неподходящую минуту».

¹⁷ Американский поэт, писатель, журналист, причисленный критикой к последователям так называемого грязного реализма. *Прим. ред.*

Для организма не существует никакой разницы между работой и домом, стресс накладывается на стресс независимо от его источника. Причина, по которой легкая ссора способна довести нас до взрыва, если мы уже на взводе, относится к области биохимии. Когда миндалевидное тело «нажимает» кнопку паники, в головном мозге запускается целый каскад реакций, который начинается выделением гормона, известного как «фактор, способствующий высвобождению адренокортикотропного гормона», и заканчивается «разливом» стрессовых гормонов, главным образом кортизола.

Гормонов, выделяющихся в условиях стресса, достаточно для разовой реакции по принципу «сражайся или спасайся», но, появившись, они остаются в организме часами, и всякий очередной инцидент, расстраивающий человека, повышает уровень стрессовых гормонов, уже присутствующих в организме. Суммарный результат может превратить миндалевидное тело в чувствительнейший «спусковой крючок», готовый ввергнуть нас в ярость или панику при малейшем раздражении.

Первое, на что оказывают влияние стрессовые гормоны, – это циркуляция крови. Как только частота сердечных сокращений резко возрастает, кровь, отхлынув от высших когнитивных центров в головном мозге, устремляется к другим зонам, имеющим большее значение для мобилизации в чрезвычайной ситуации. Уровень сахара в крови, действуя как горючее, подскакивает без торможения соответствующим

щих функций организма, а частота сердечных сокращений повышается, чтобы подготовить тело к борьбе или бегству. Общее влияние кортизола на активность головного мозга сводится к реализации примитивной стратегии выживания: обострению чувств, притуплению умственной деятельности и выполнению тех действий, которые отрепетированы лучше всего, даже если это привычка вопить или застыть в панике.

Кортизол отбирает энергетические ресурсы у оперативной памяти – у интеллекта – и передает их чувствам. Когда уровень кортизола высок, люди делают больше ошибок, они более рассеянны и не могут вспомнить даже то, что совсем недавно прочли. Их обуревают посторонние мысли, и обработка информации дается с большим трудом.

Если стресс не прекращается, то вероятным конечным состоянием может стать истощение физических и духовных сил или даже нечто худшее. Когда лабораторных крыс держат в постоянном напряжении, количество выделяемого кортизола и родственных стрессовых гормонов достигает токсического уровня, и они действительно отравляют и убивают нейроны. Если стрессовое состояние длится на протяжении значительной части жизни животного, то его воздействие на мозг оказывается драматичным: происходит эрозия и сжатие гиппокампа – главного центра памяти. Нечто подобное имеет место и у людей. Совершенно невозможно предположить, чтобы сильный стресс мгновенно делал нас

неадекватными, – только непрекращающийся стресс может оказать длительное отупляющее воздействие на интеллект.

Конечно, стресс – это данность; зачастую просто нельзя избежать каких-то ситуаций или людей, которые не дают нам возможности передохнуть. Возьмем, к примеру, бурный рост обмена сообщениями. Опросы работников крупных корпораций показали, что каждый из них получал и посылал в среднем 178 сообщений в день; этих людей не менее трех раз в час атаковали каким-нибудь сообщением, причем каждое было по-своему срочным (как правило, ложно).

Вместо обещанного уменьшения информационной перегрузки электронная почта добавила к общему объему входящих данных сообщения, поступающие по телефону, с речевой почтой, в письмах и так далее. Людей захлестывает – то нарастая, то откатываясь – настоящий океан информации. Они вынуждены все время на это реагировать, вследствие чего создается впечатление, будто они постоянно тушат маленькие локальные пожары. Сильнее всего это сказывается на сосредоточенности: каждое сообщение отвлекает внимание, все больше затрудняя возвращение человека к прерванному занятию с полной отдачей. Общий эффект лавины сообщений выражается в нарастании хронической отвлеченности.

И действительно, как показали результаты исследования ежедневной продуктивности в такой сфере, как инженерное искусство, главной причиной низкой эффективности было

частое отвлечение внимания. Но один выдающийся инженер нашел-таки способ не отвлекаться: долго работая на компьютере, он надевал наушники. Все думали, что он слушает музыку, тогда как на самом деле в его наушниках царила полная тишина, поскольку нужны они были ему только для того, чтобы ни телефон, ни коллеги не нарушали его сосредоточенности! Иногда такие приемы неплохо срабатывают, однако нам требуются еще и внутренние ресурсы, чтобы справиться с чувствами, которые провоцируют стрессовые ситуации.

Нейроны советуют: «Просто промолчи»

Предлобные доли мозга обычно сдерживают порывы миндалевидного тела, привнося в эти «необлагороженные» возбуждения рассудительность, понимание жизненных принципов и осознание, какая реакция в данный момент будет наиболее подходящей или правильной. Эти цепи, передающие команду «просто промолчи», убеждают пришедшее в неистовство миндалевидное тело, что человеку, в сущности, ничто не угрожает, и потому вполне сгодится менее бурная реакция.

Базовая структура мозга основана на простой противоположности: одни нейроны возбуждают какое-то действие, а другие его тормозят. Именно благодаря тонкой настройке этих противодействующих функций осуществляется урав-

новешенное и плавное действие, будь то умение убеждать или точный разрез, сделанный искусным хирургом. Если люди чересчур импульсивны, значит, неполадки возникли в работе предлобной цепи торможения побуждений, а не в миндалевидном теле: такие люди не столько рвутся что-то делать, сколько, один раз начав, уже не способны остановиться.

Поскольку миндалевидное тело играет роль тревожной сигнальной кнопки головного мозга, ему под силу мгновенно заблокировать предлобные доли, чтобы должным образом встретить чрезвычайную ситуацию, о которой оно само же и объявило. Предлобные доли, со своей стороны, не могут так быстро и напрямую подавить миндалевидное тело. В их распоряжении имеется только набор «тормозных» нейронов, способных пресечь поток указаний, которые столь отчаянно посылает обезумевшее миндалевидное тело... почти как при наборе секретного кода, отключающего ложно сработавшую домашнюю систему безопасности.

Ричард Дэвидсон, директор лаборатории аффективной неврологии Университета штата Висконсин, продолжил серию крайне важных исследований по визуализации головного мозга, в которых приняли участие две группы людей: одни обладали способностью легко и быстро восстанавливать физические и душевные силы после взлетов и падений, а других превратности судьбы легко выбивали из колеи. В ходе экспериментов Дэвидсон вел графическое наблюдение за активностью головного мозга участников, когда они вы-

полняли какие-нибудь задания, провоцирующие стрессорные реакции, например описывали самое неприятное событие в своей жизни или за короткое время должны были решать трудные математические задачи.

Жизнерадостные люди необыкновенно быстро оправлялись от стресса, когда их предлобные зоны в считанные секунды успокаивали миндалевидное тело и их самих. Более ранимые люди, напротив, переживали продолжающееся усиление активности своего миндалевидного тела и дистресс в течение нескольких минут после окончания любого рода стрессорной деятельности.

«Неунывающие люди начинали подавлять дистресс уже во время создающего напряжение столкновения, – рассказывал Дэвидсон. – Это оптимисты, ориентированные на действие. Если в их жизни что-то идет не так, они тут же начинают думать, как исправить ситуацию».

Этот контур торможения между предлобными долями и миндалевидным телом составляет основу многих способностей к саморегулированию, особенно к самоконтролю в условиях стресса и умению адаптироваться к переменам, которые позволяют успокаиваться перед лицом реалий трудовой жизни: кризиса, неопределенности и меняющихся перспектив. Способность предлобных долей мозга подавлять поток информации, передаваемый миндалевидным телом, сохраняет ясность ума и удерживает наши действия в определенном русле.

Чтобы перейти от лабораторных условий к реальной жизни, рассмотрим, во что обходится предприятию руководитель, который принимает решения и командует людьми, но не владеет в достаточной мере этим самым главным эмоциональным навыком. Так, среди управляющих магазинами крупной американской розничной торговой сети провели специальное исследование. Результаты показали, что у людей, которые пребывали в наибольшем напряжении, испытывали постоянное беспокойство или были сверх меры загружены работой, профессиональные показатели, оцениваемые четырьмя способами (чистая прибыль, объем продаж на квадратный фут, товарооборот в расчете на одного работника и на каждый доллар инвестиций в товарно-материальные запасы), наихудшие. А в магазинах тех, кто в полной мере владел собой в аналогичных затруднительных обстоятельствах, торговая статистика оказалась лучшей.

Маленькие любители зефира вырастают и идут на работу

Шестеро друзей, все студенты колледжа, засиделись далеко за полночь за выпивкой и картами, как вдруг неожиданно вспыхнул спор. Полемика между Маком и Тэдом становилась все жарче, их голоса звучали все раздраженнее, пока наконец Мак не впал в ярость, перейдя на пронзительный крик, – но внезапно Тэд заметно успокоился и взял себя в

руки. Однако Мак к тому моменту совсем потерял самообладание: он вскочил и бросился на Тэда с кулаками. Тэд отреагировал на выпад Мака очень спокойно и заявил, что готов подраться с Маком, но только после того как они закончат партию.

Мак, все еще кипевший от ярости, согласился. Им потребовалось несколько минут, чтобы доиграть; все остальные последовали примеру Тэда и завершили игру так, словно ничего особенного не произошло. Это дало Маку время успокоиться и собраться с мыслями. В конце партии Тэд спокойно обратился к Маку: «А теперь, если тебе хочется продолжить эту дискуссию, я готов выйти». Но Мак, у которого была возможность уgomониться и все обдумать, извинился за свою несдержанность. Драка не состоялась.

Спустя двадцать лет они снова увиделись на встрече одноклассников. Тэд весьма преуспел в сфере коммерческой недвижимости, а Мак стал безработным и вел безуспешную борьбу с наркотиками и алкоголем.

Контраст между Маком и Тэдом служит ярким свидетельством преимущества в умении обуздывать свои порывы. Главной цепью всего процесса является комплект «тормозных» нейронов в предлобных долях мозга, который может наложить запрет на побуждающие к действию сигналы, поступающие из эмоциональных центров, главным образом от миндалевидного тела, в минуты ярости или искушения. У Тэда эта цепь, по-видимому, работала хорошо, а у Мака

слишком часто давала осечку.

История Мака и Тэда перекликается с описанием жизненного пути детей из двух разных групп, о которых я рассказывал в книге [«Эмоциональный интеллект»](#). Они были участниками известного эксперимента «тест с зефиром», проведенного Стэнфордским университетом. Вкратце напомним, в чем было дело. Детей в возрасте четырех лет, посещавших дошкольное учреждение Стэнфорда, по одному усаживали в комнату за стол, на котором лежал один зефир, и говорили: «Ты можешь, если хочешь, взять этот зефир прямо сейчас, но если ты не съешь его, пока меня не будет в комнате, то, вернувшись, я дам тебе целых два зефира».

Примерно четырнадцать лет спустя, когда эти дети уже заканчивали среднюю школу, тех, кто мгновенно съедал зефир, сравнили с теми, кто согласился ждать и получил еще две штуки. Так вот, дети, сразу схватившие лакомство, по сравнению с терпеливыми чаще теряли голову в условиях стресса, быстрее и легче раздражались, ввязывались в драку. Они оказались практически не способны противостоять соблазнам на пути к цели.

Однако более всего исследователей удивил результат, которого они никак не ожидали: дети, не спешившие съесть зефир, в отличие от поддавшихся искушению, получили в среднем на 210 баллов больше (из 1600 возможных) за тест на определение уровня академических способностей, который проводится вместо приемных экзаменов в некоторых

вузах США.

Лично я уверен в том, что ответ на вопрос, почему импульсивность снижает способность к усвоению знаний, опять же следует искать в связях миндалевидного тела с предлобными долями мозга. Ведь само по себе миндалевидное тело как генератор эмоциональных импульсов представляет собой неиссякаемый источник поводов для отвлечения, а предлобные доли служат местом размещения оперативной памяти, то есть способности сосредоточивать внимание на том, о чем мы думаем в данный момент.

Выходит, что чем больше нами владеют мысли, которыми правят эмоции, тем меньше в оперативной памяти остается «пространства внимания». Для школьника это означает невозможность полностью сосредоточить внимание на преподавателе, учебнике или домашнем задании. Но если все это тянется годами, возникает дефицит обучаемости, который оборачивается низкими оценками по результатам теста академических способностей. То же самое верно и в отношении работы: за импульсивность и отвлечение внимания приходится расплачиваться снижением способности к обучаемости или адаптации.

Дети, охваченные стэнфордским исследованием, повзрослели и влились в ряды экономически активного населения, но выявленные различия со временем стали еще более явными. Когда им было под тридцать, устоявшие в детстве перед искушением мгновенно съесть зефир все еще сохраняли

больше интеллектуальных навыков, были более внимательными и умели лучше сосредоточиваться. Им легче удавалось завязывать и поддерживать близкие и искренние отношения, они были более надежными и ответственными партнерами, демонстрируя перед угрозой краха большее самообладание.

Напротив, те, кто в ходе теста сразу же покусился на зефир, теперь, к тридцати годам, стали менее способными к познанию и гораздо менее компетентными в эмоциональном плане, чем те, кто сдерживал себя. Они чаще оставались одиночками, были менее надежными людьми, легче отвлекались и были не способны отсрочить удовлетворение, преследуя свои цели. В состоянии стресса им не хватало выносливости или самоконтроля. Реагируя на затруднительные обстоятельства, они проявляли недостаточную гибкость, демонстрируя вместо этого снова и снова ту же самую бесполезную и драматичную ответную реакцию.

В рассказе о малышах, любивших зефир, содержатся достаточно серьезные уроки, имеющие отношение к тому, чем оборачиваются для нас неконтролируемые эмоции. Когда мы оказываемся во власти порыва, волнения и эмоциональности, страдает наша способность думать и работать.

Управляемое сердце

Эмоциональное саморегулирование – это не только преодоление дистресса или сдерживание порывов; оно может

подразумевать и намеренное выявление эмоции, пусть даже неприятной. Мне рассказывали, что некоторые сотрудники коллекторских агентств, готовясь обзванивать людей с требованиями уплаты долга, намеренно заставляют себя распалиться и прийти в раздраженное, злобное состояние. Врачи, которым приходится сообщать дурные вести пациентам или их семьям, приводят себя в соответствующее моменту мрачное настроение. Так же поступают и владельцы похоронных бюро, встречающиеся с семьями, потерявшими близкого человека. В розничной торговле и сфере услуг поистине универсальными являются призывы проявлять дружелюбие к клиентам.

Представители одной из научных школ утверждают, что, когда работникам приказывают проявлять определенную эмоцию, им приходится выполнять изнурительный «эмоциональный труд», чтобы сохранить работу. Когда приказы босса определяют, какие эмоции должен демонстрировать человек, он вынужден отрешаться от своих собственных чувств. Сотрудники магазинов, служащие аэропортов, сопровождающие пассажиров к самолету, и гостиничный персонал принадлежат к числу работников, пытающихся управлять душевным состоянием именно таким образом. Арни Хохшилд, социолог из Университета штата Калифорния в Беркли, называет это «коммерциализацией человеческих чувств», принимающей форму эмоциональной тирании.

При ближайшем рассмотрении становится очевидным,

что это всего лишь половина дела. Решающим моментом при выяснении, является эмоциональный труд изнурительным или нет, оказывается то, насколько данный человек отождествляет себя с работой. Для медсестры, которая считает себя заботливой и сострадательной, несколько минут, потраченных на утешение страдающего пациента, не будут в тягость, ведь именно это наполняет ее работу большим смыслом.

Принцип эмоционального самоконтроля вовсе не означает отрицания или подавления истинных чувств. И от «дурных» настроений тоже иногда бывает толк. Так, гнев, печаль или страх вполне могут стать источниками творчества, энергии и возникновения новых связей. Подчас гнев оказывается мощным стимулом к действию, особенно если он рождается из страстного желания устранить несправедливость или неравноправие. Разделенная печаль накрепко связывает людей, а внутреннее беспокойство, порожденное тревогой, если, конечно, оно не захлестывает с головой, возбуждает творческий дух.

Эмоциональный самоконтроль нельзя путать с излишне строгим контролем, то есть «удушением» всех чувств и непосредственных эмоций, ибо при таком сверхконтроле не обойтись без физических и ментальных издержек. У людей, сдерживающих свои чувства, особенно сильные и негативные, начинается учащенное сердцебиение – явный признак нарастающего напряжения. Если такое подавление эмо-

ций становится хроническим, оно может ухудшить процессы мышления и выполнения интеллектуальной работы, а также помешать налаживанию нормальных социальных связей.

Эмоциональная компетентность, напротив, подразумевает наличие выбора в выражении своих чувств. Такая искусность в обращении с эмоциями приобретает особую важность в мировой экономике, поскольку основные правила выражения чувств существенно меняются в зависимости от культуры того или иного государства. То, что уместно в одной культуре, воспринимается как неприлично бурная вспышка в другой. К примеру, руководители компаний из стран Северной Европы, принадлежащие к культуре, где принято сдерживать эмоции, возможно, покажутся холодными и замкнутыми своим деловым партнерам из Латинской Америки.

В Соединенных Штатах эмоционально невыразительное поведение часто служит способом передачи негативной информации, ощущения отчужденности или безразличия. В ходе исследования с участием примерно двух тысяч супервайзеров, управляющих и директоров американских компаний была обнаружена прочная взаимосвязь между недостатком непосредственности и плохим исполнением своих служебных обязанностей. Отличные управляющие были более непосредственны, чем их заурядные коллеги, а директора лучше контролировали себя в смысле проявления эмоций, чем управляющие низкого уровня, по той простой причине,

что директора, по-видимому, чаще думают о последствиях выражения «неправильной» эмоции в конкретной ситуации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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