

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 соперничать, приспособливаться и убеждать.

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

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

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

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

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

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

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

Толковые в другом отношении

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Я не одинок в своих сомнениях. На протяжении последних двух лет я был сопредседателем Консорциума по исследованиям эмоционального интеллекта в разных организациях: группах исследователей из школ бизнеса, федерального правительства и промышленности.

Наши изыскания выявили прискорбные недостатки в том, как компании и предприятия обучают людей различным навыкам — от умения слушать до формирования рабочих групп и гибкого управления.

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

Несколько заблуждений

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

Во-первых, эмоциональный интеллект не подразумевает «скромность и тактичность». Хотя в определенные стратегические моменты, возможно, придется быть человеком «нелюбезным», прямо обрушивающим на собеседников 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 выразить 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. Причем у одних людей может быть чрезвычайно развита эмпатия при недостаточном умении справляться с собственным дистрессом*, 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 выказывают больше сочувствия и весьма искусны в межличностном общении. Мужчины, со своей стороны, более уверены в себе и оптимистичны, они легче адаптируются к окружающей обстановке и лучше справляются со стрессом.

Однако у представителей обоих полов гораздо больше сходства, чем различий. Некоторые мужчины умеют сопереживать не хуже большинства женщин, чутких в межличностном общении. Вместе с тем многие женщины способны выдерживать стресс наравне с мужчинами, которые, как правило, быстро приходят в себя после эмоциональных потрясений. В самом деле, судя по общим результатам исследований мужчин и женщин, их достоинства и недостатки «почти сбалансированы». Так что в смысле безусловного эмоционального интеллекта никаких половых различий здесь не существует.

Итак, выходит, что уровень нашего эмоционального интеллекта не задается генетически, а сам интеллект способен развиваться, причем не только в раннем детстве. Кроме того, в отличие от коэффициента умственного развития, который лишь немного изменяется с выходом из подросткового возраста, эмоциональный интеллект в значительной степени является благоприобретенным. Он постоянно продолжает совершенствоваться по мере того, как мы проживаем

* Дистресс — сверхнапряжение и срыв защитных механизмов. *Прим. перев.*

нашу жизнь и учимся на собственном опыте. А это значит, что наша компетентность в данном смысле может все время возрастать. Прослеживая 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 повышение искусного владения эмоциональным интеллектом является важнейшим компонентом в управлении любой организацией. «Теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо вы используете своих служащих», — сказал мне один из управляющих шведской телекоммуникационной компанией Telia*. 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

* TeliaSonera. *Прим. ред.*

сам и все его работники прошли обучение по известному методу под названием «кружок качества». «Они хотели, чтобы мы лучше работали как отличная команда, — сказал он. — Но оказалось, что это трудно: как можно было стать командой, если мы еще даже не являлись группой? А для того чтобы брать на себя обязательства в качестве группы, нам пришлось повысить свой эмоциональный интеллект».

- «Мы изрядно потрудились над повышением рентабельности, прибегнув к модернизации технологии и ускорению цикла разработки новых изделий. Но даже после нескольких крупных достижений кривая улучшений растет очень слабо, — пожаловался мне управляющий из германского концерна Siemens AG. — Мы отдаем себе отчет в необходимости лучше использовать свой персонал — максимизировать человеческий капитал*, 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».

* 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