Содержание

ВВЕДЕНИЕ 7

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ САМОСОЗНАНИЕ 23

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ 41

АДАПТИВНОСТЬ 59

ОРИЕНТАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЯ 79

ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ 99

ЭМПАТИЯ 117

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ 135

ВЛИЯНИЕ 159

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО 191

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ 213

КОМАНДНАЯ РАБОТА 239

ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО 265

ПРИМЕЧАНИЯ 297

Компетенции эмоционального интеллекта: введение

Дэниел Гоулман

Кто оставил самые яркие впечатления в вашей профессиональной жизни как руководитель или менеджер? Из-за чего и́менно вам нравилось с ним работать? Качества, которые показались вам привлекательными в этом человеке, связаны с его отношением к вам и другим людям, иными словами, отражают его эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект — это особая форма умственных способностей, которая имеет решающее значение для достижения высоких результатов на любом уровне, особенно в сфере лидерства. Здесь важен не столько ваш IQ, сколько то, как вы умеете управлять собой и своими отношениями с другими. В школах, как правило, этому не учат. Это умение приобретается в повседневной жизни — дома, в игре, на рабочем месте. Дэвид Макклелланд, мой наставник в аспирантуре, когда-то предложил весьма революционную на тот момент идею. В статье для ведущего психологического журнала он настаивал на том, что сотрудников нужно набирать, основываясь не на интеллектуальных способностях, а на компетентности, и проверять именно ее[1].

Модель компетенций

Макклелланд предлагал следующее: для определения наиболее подходящего кандидата на определенную должность не стоит рассматривать его IQ или достижения в школьные годы. Вместо этого нужно обратить внимание на тех

сотрудников организации, которые входят в лучшие 10% среди занимающих ту же позицию. Их следует сравнить с теми, кто показывает средние результаты, и анализировать навыки и способности, которые отличают звезд от всех прочих.

Таким образом вы получаете модель компетенций. Сегодня каждая компания с прогрессивной системой управления персоналом использует ее для выбора лучших среди претендентов на ключевые позиции. Она служит для отбора и продвижения сотрудников, а также помогает людям развиваться в успешных лидеров.

Какие бывают компетенции

Компетенции подразделяются на два типа. Первые — **пороговые**, их должен иметь каждый, кто претендует на работу. Оказывается, IQ относится именно к пороговым компетенциям. При устройстве на работу вы должны продемонстрировать, что вам достаточно ума для решения задач, соответствующих данной должности. Но когда вы уже получили место, вы оказываетесь в окружении таких же умных коллег. Это так называемый эффект нижнего предела для IQ — базовое требование, которому все должны отвечать. Вторые — это **отличительные компетенции**, которые, как следует из названия, отличают лучших работников от средних.

Именно отличительные компетенции необходимы для того, чтобы получить повышение, стать эффективным сотрудником или выдающимся лидером. После публикации книги «Эмоциональный интеллект»[2] я проанализировал модели компетенций около 100 компаний. Это не совсем обычно, так как такие данные обычно являются коммерческой тайной. Каждая компания хочет знать, кого

нанимать и продвигать, и не всегда готова делиться этой информацией.

Я обобщил все эти данные, желая прояснить единственный вопрос: какая доля отличительных компетенций, независимо от выбранных каждой компанией, основана на IQ (такие чисто когнитивные способности, как аналитическое мышление или технические навыки), а какая — на эмоциональном интеллекте?

Почему эмоциональный интеллект важен

То, что удалось выяснить, стало для меня весьма интересным открытием. Оказалось, что для всех видов работ на всех уровнях корпоративной иерархии эмоциональный интеллект в среднем вдвое важнее, чем когнитивные способности. И чем выше должность, тем большее значение он имеет. Во многих организациях 80–90%, а иногда и 100% качеств лучших лидеров — это качества, связанные с эмоциональным интеллектом.

Что такое эмоциональный интеллект

Я выделил четыре компонента **модели эмоционального и социального интеллекта**:

- Самосознание
- Самоуправление
- Социальная осведомленность
- Управление отношениями

Каждый из этих компонентов включает в себя ряд приобретенных компетенций, которые основаны на способностях, делающих людей исключительными в своей работе. Под приобретенными компетенциями я подразумеваю навыки, которые можно и нужно развивать. Чтобы лучше понять, что это за навыки, мы с коллегой Ричардом Бояцисом из Университета Кейс-Вестерн-Резерв изучили весь спектр свойств, которые, по мнению различных компаний, отличают лучших лидеров.

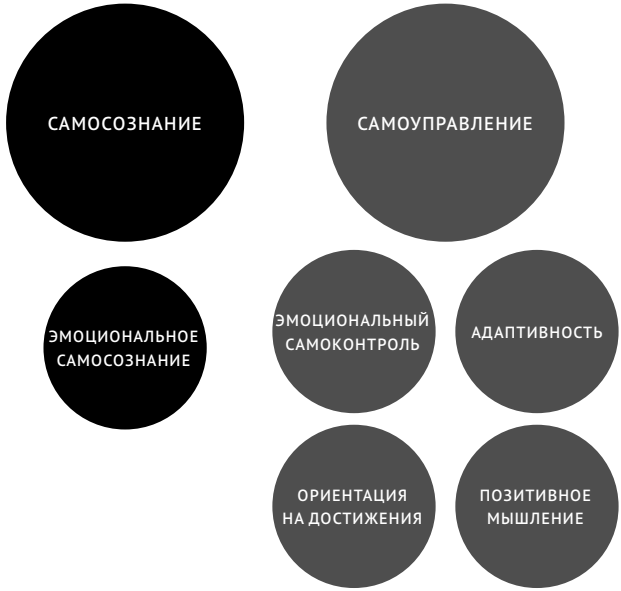
Мы свели их к 12 общим компетенциям, которые отражают суть выдающихся способностей лидеров в самых разных видах организаций. На основе этого мы разработали инструмент оценки по методу 360 градусов под названием «Опросник по эмоциональным и социальным компетенциям». Метод 360 градусов подразумевает, что лидер оценивает сам себя, а также предлагает сделать это лицам, мнению которых он доверяет. Это позволяет получить наиболее полную картину, объединяющую самооценку с независимой обратной связью. Этот инструмент, известный как ESCI 360, доступен через Korn Ferry Hay Group[3].

Компетенции эмоционального интеллекта

Среди навыков эмоционального интеллекта выделяют два набора. Первый необходим для самоуправления и включает эмоциональное самосознание и эмоциональный самоконтроль. Эти качества присущи ярким личностям, например ведущим программистам, успех которых основан в первую очередь на том, что они делают в одиночку, а не в команде. Второй набор навыков касается взаимоотношений с окружающими, эмпатии и внимания к людям и способности их понимать. И именно он крайне важен для командной работы, продаж, работы с клиентами и, безусловно, для руководства.

Компетенции самоуправления:

- Эмоциональное самосознание
- Эмоциональный самоконтроль



- Позитивное мышление
- Ориентация на достижения
- Адаптивность

Компетенции управления отношениями:

- Эмпатия
- Организационная осведомленность
- Влияние
- Коучинг и наставничество
- Вдохновляющее лидерство
- Командная работа
- Управление конфликтами

В серии «Структурные элементы эмоционального интеллекта: 12 ключевых компетенций» мы с коллегами подробно рассматриваем каждую из этих компетенций, их значение и способы их развития.

Эмоциональный интеллект руководителя и эффективность работы

Исследователи Korn Ferry Hay Group[4] проанализировали влияние этих 12 компетенций на стиль руководства, создаваемую в коллективе атмосферу — позитивную или негативную — и результаты деятельности. Полученные данные оказались весьма характерными. Если руководитель демонстрирует высокий уровень в шести–десяти компетенциях эмоционального и социального интеллекта, в коллективе формируется исключительно позитивная атмосфера. При этом стили управления у таких людей могут различаться. *Лидер-визионер* четко формулирует общие цели и задает долгосрочное направление. *Вовлекающий лидер* добивается консенсуса для генерации новых идей и формирует коллектив, преданный общей цели. *Лидер-коуч* стимулирует личностный и профессиональный рост сотрудников. *Объединяющий лидер* создает доверие и гармонию в команде. Такие стили руководства неизменно дают прекрасный результат, при этом порождая у подчиненных высокую степень удовлетворенности и повышая качество работы всей команды.

Влияние таких лидеров на организацию может быть очень велико. Эмоциональный интеллект руководителя повышает эффективность сотрудников по ряду ключевых показателей: качеству операций, лояльности клиентов, финансовым результатам и способности привлекать и удерживать таланты. В таком случае люди готовы прикладывать больше усилий[5].

Однако если у лидера хорошо развиты не более трех компетенций из двенадцати, он склонен прибегать к директивному или авторитарному стилю управления, ограничиваясь раздачей команд и приказов. Это не работает в долгосрочной перспективе: такие руководители не вовлекают команду в процесс, не задают четкого направления движения, не строят гармоничные отношения в коллективе, не прислушиваются к подчиненным, не поощряют новые идеи и не вкладываются в развитие членов команды. Они просто указывают, что делать.

В других случаях лидеры с плохо развитым эмоциональным интеллектом сосредоточиваются в первую очередь на достижении целей, даже если это идет во вред атмосфере в коллективе. Такие лидеры склонны подчеркивать негативные стороны, не замечая положительных аспектов, что снижает моральный дух. И директивные, и чрезмерно ориентированные на цели лидеры создают неблагоприятную атмосферу и приводят к низкой эффективности по всем параметрам.

Эффективное лидерство и эмоциональный интеллект

Ричард Бояцис

Для оценки эффективности лидера существует множество методик. Чаще всего это комплексные критерии, применимые ко всем уровням управления и большинству специалистов. **Эффективность лидера** — это не просто оценка прибыльности его организации; одной прибыли недостаточно. Она измеряется рядом показателей, учитывающих мнения

разных заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Иными словами, эффективность лидера складывается из высокой оценки его деятельности вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными, а также из объективных показателей результативности, например конкурентоспособности компании на рынке. Если лидер справляется с этими задачами на протяжении нескольких лет, значит, он действительно эффективен.

Также важно, способен ли лидер добиться вовлеченности сотрудников в работу. Последние исследования показывают, что 70% работников в Северной Америке не ощущают вовлеченности в свою деятельность[6]. Вовлеченность подразумевает, что вы достаточно заинтересованы, чтобы применять свои таланты. Важна ли для вас ваша работа? По данным недавних опросов, большинству людей она настолько безразлична, что они не используют свои навыки. Это создает серьезный кризис мотивации для тех лидеров, которые не делают ничего, чтобы задействовать потенциал своих команд. Во многих научных работах, посвященных лидерству[7], вовлеченность подчиненных и коллег рассматривается как основополагающий показатель лидерской эффективности.

Еще один показатель, использующийся сегодня очень широко, — это так называемое **организационное гражданство**. Вдохновляет ли лидер своим поведением остальных на участие в достижении целей организации?

О чем говорят исследования

Один из моих бывших студентов изучал католических пасторов и священников[8], чтобы выяснить, влияет ли их эмоциональный и социальный интеллект на удовлетворенность прихожан. Исследование, проведенное с помощью нашего

«Опросника по эмоциональным и социальным компетенциям», подтвердило эту связь. Другой студент исследовал руководителей учреждений здравоохранения[9]. Кто же из них оказался наиболее эффективен? Те, кто, по мнению окружающих, чаще демонстрировал эти компетенции. Аналогичные результаты были получены при исследовании IT-менеджеров[10]. В своей диссертации о лидерах нового поколения семейного бизнеса Стив Миллер[11], ныне профессор Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл, доказал: если окружающие видят, что человек активно применяет компетенции эмоционального интеллекта на практике, это предопределяет его успех в управлении. Учитывая, что большинство людей работает именно в семейном бизнесе, вопрос лидерства для них приобретает особую значимость. При этом самооценка компетенций не позволяет предсказать эффективность лидера в глазах окружающих, хотя и влияет на степень его личной вовлеченности.

Самооценка важна, и часто именно она становится ключом к успешному коучингу. Однако в исследовательских целях мы стремимся собрать информацию по методу 360 градусов, чтобы выяснить, как *окружающие* воспринимают ваши действия. Работы, которые я упоминаю, — это лишь небольшая часть публикаций 2015 года. Подобные материалы выходят ежегодно и касаются различных типов управленческих, профессиональных и высших руководящих ролей в разных странах мира. Вывод, к которому мы приходим, таков: когда люди демонстрируют больше компетенций эмоционального и социального интеллекта, они становятся более эффективными лидерами, способствуют росту вовлеченности и стимулируют проявление организационного гражданского поведения.

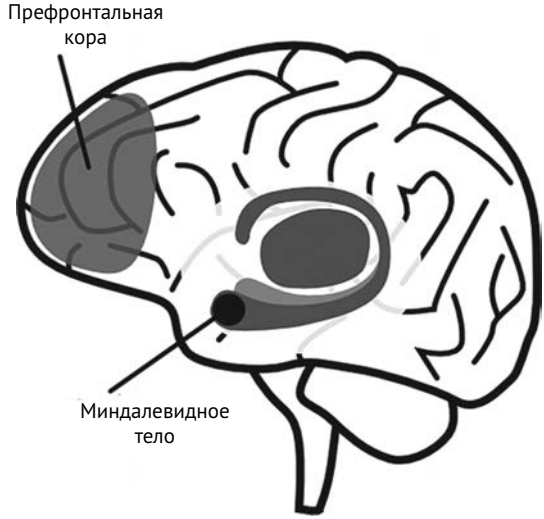
Недавно мои коллеги провели метаанализ всей существующей литературы по эмоциональному интеллекту[12].

Объединив все доступные данные, они пришли к статистически достоверному заключению, что надлежащее проявление эмоционального и социального интеллекта лидером способствует росту удовлетворенности работой среди подчиненных. Подобный метаанализ[13] дает наиболее точный результат, он не просто воспроизводит данные, а выявляет устойчивые закономерности на основе множества работ. Это служит весомым подтверждением как самой концепции эмоционального интеллекта, так и методов его оценки — через самоанализ и мнение окружающих.

Эмоциональный интеллект: что происходит у вас в голове

Дэниел Гоулман

Самоуправление с точки зрения нейрофизиологии



Чтобы лучше понимать себя и научиться вырабатывать новые реакции, стоит познакомиться с нейрофизиологическими основами компетенций эмоционального и социального интеллекта. Для начала давайте рассмотрим компетенции самоуправления. За них ответственны две ключевые области мозга. Первая — это исполнительный центр, мозговой начальник, отвечающий за принятие решений, планирование, анализ и обучение. Исполнительный центр расположен в лобной доле, в префронтальной коре. Эта область соединена широкополосной нейромагистралью с эмоциональными центрами (располагающимися примерно между ушами), в частности с миндалевидным телом, которое распознает угрозы.

Миндалевидное тело постоянно следит за окружающей средой, оценивая нашу безопасность. Если оно считает ситуацию угрожающей, то может взять под контроль префронтальную кору. То есть в такие моменты именно миндалевидное тело определяет наши действия. Мы перестаем планировать и учиться и начинаем действовать по программе самосохранения, которую оно считает необходимой прямо сейчас.

Такая стратегия была жизненно важна для выживания и эволюции человека как вида, но в современных условиях она часто сбивает с толку. Миндалевидное тело может видеть угрозу в безобидных ситуациях: например, когда коллега критикует вашу работу или когда вы беспокоитесь, что поступили неправильно. Реакция миндалевидного тела моментальна и не предполагает обдумывания. Это полезно, когда необходимо мгновенно отскочить от несущегося автомобиля, но может помешать, если, скажем, вы не сдержите эмоции на деловой встрече. Часто такие реакции — это привычки, укоренившиеся с детства.

Но их можно научиться контролировать и останавливать, развивая самосознание.

Одно из основных затруднений состоит в том, что миндалевидное тело воспринимает реальность довольно смутно. Оно предпочитает перестраховаться, чтобы не сожалеть позже, поэтому принимает решения на основе недостаточной информации. Действия, которые оно запускает в момент предполагаемой угрозы, — это реакции, закрепившиеся очень глубоко, часто с детства, но во многих случаях они совершенно неуместны.

Существует три признака того, что миндалевидное тело захватило управление:

1. Вы испытываете очень сильную эмоциональную реакцию (гнев, оцепенение, ужас), интенсивность которой не соответствует ситуации.
2. Реакция срабатывает мгновенно.
3. Когда все заканчивается, вы думаете: «Зачем я это сделал? Мне не стоило так говорить, все равно это было бесполезно». Вас преследует чувство сожаления.

Это типичные признаки вмешательства миндалевидного тела.

Но есть и хорошая новость: когда миндалевидное тело запускает эмоциональный импульс, оно посылает сигнал в префронтальную кору, которая чаще всего способна адекватно с ним справиться. Она говорит: «Мне не нужно сейчас злиться. Не нужно бояться. Давай найдем более конструктивное решение». Именно гармоничное взаимодействие миндалевидного тела и префронтальной коры лежит в основе компетенций самоуправления в эмоциональном интеллекте.

Социальный мозг

Вторая группа компетенций связана с лидерством и межличностными отношениями. В их основе лежит область, получившая название «социальный мозг». До недавнего времени наука ничего не знала об этих нейронных цепях.

Первое крупное открытие произошло случайно в одной из итальянских лабораторий в начале 1990-х. Исследователи изучали клетку мозга, которая отвечала у обезьяны за поднятие передней конечности[14]. Клетка мозга активировалась исключительно при совершении этого действия. Однажды обезьяна стояла неподвижно, но эта клетка мозга все равно сработала. Ученые были сбиты с толку, не понимая, как это произошло. Но потом заметили, что перед обезьяной стоял лаборант и ел мороженое. Всякий раз, когда он поднимал его, чтобы лизнуть, у обезьяны срабатывал нейрон, ответственный за тот же жест. Эти нейроны получили название «зеркальные». Вскоре ученые выяснили, что они широко распространены в человеческом мозге.

Зеркальные нейроны — важная часть социального мозга. Они информируют нас о том, что происходит с другими людьми, воспроизводя их опыт на уровне нашей физиологии. Благодаря зеркальным нейронам мы понимаем, что ощущает другой человек, что делает или намеревается сделать. Это позволяет нам настраиваться на одну волну с собеседником, бессознательно устанавливая с ним связь. Мы начинаем чувствовать, какие слова и действия будут уместны, а какие нет.

С тех пор были обнаружены и другие нейронные цепи социального мозга. Они обеспечивают невидимое, молчаливое и мгновенное взаимодействие на эмоциональном уровне. Наши эмоции влияют на чувства собеседника, и наоборот. Такой обмен происходит независимо от того, чем мы заняты.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru