

Тревис Бредберри, Джин Гривз
Эмоциональный интеллект 2.0 (Часть 1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей

Книга для эффективной жизни

Вы держите в руках книгу Бредберри и Гривз «Эмоциональный интеллект 2.0». Я ставлю перед собой цель помочь тебе с выбором: читать или не читать. Ты заметил, что в первых же двух предложениях я перешел от местоимения множественного числа «вы» к местоимению единственного числа «ты»? Я сделал это абсолютно осознанно и искренне прошу твоего разрешения обращаться к тебе именно так. Почему? Потому что, сколько бы людей ни брало в руки этот экземпляр книги — а их может быть и очень много, — читать его будет только один! А именно ты, проживающий твою собственную жизнь. Не в теории, не в общем смысле, не в концепциях. А на самой что ни на есть практике. И именно в конкретной собственной жизни ты и можешь использовать книгу Бредберри и Гривз.

Пару строк для знакомства: последние двадцать лет своей жизни я связан с тренингами. Работаю тренером. Не по плаванию или футболу. Тренером по эффективности. В разных форматах: в тренингах (как корпоративных, так и открытых для широкой публики), личных коуч-сессиях. И считаю это своим призванием и делом своей жизни.

Так вот. Работая с тысячами самых разных людей, всех возрастов, разных профессий, я в итоге приходил к вопросу: что определяет эффективность человека в жизни? Не просто влияет, как знания, навыки, опыт, образование, темперамент, воспитание, уровень культуры, а именно определяет! Я считаю, что идеи, изложенные в книге Бредберри и Гривз «Эмоциональный интеллект 2.0», в максимальной степени отвечают на этот вопрос!

Давай посмотрим на твою жизнь. Я задам тебе четыре вопроса, только прошу тебя не торопиться с ответами и не давать их в общем, а, сделав паузу, вспоминать конкретные события из своей собственной жизни.

Бывали ли в твоей жизни моменты, когда злость или раздражение тебя захватывали настолько, что ты говорил(-а) или делал(-а) что-то, о чем спустя какое-то время жалел(-а) и считал(-а) это напрасным, неэффективным или даже разрушительным? (Да/нет.)

Бывали ли у тебя в жизни ситуации, когда из-за страха или неуверенности ты не делал(-а) или не говорил(-а) что-либо и впоследствии расценивал(-а) это как упущенную возможность? (Да/нет.)

Бывало ли так, что в твоих отношениях с человеком развивались холодность, отстраненность или неприязнь, которые ты абсолютно искренне не мог(-ла) ни объяснить, ни изменить? (Да/нет.)

Бывало ли так, что работа, отношения или увлечение, поначалу вызывавшие радость или даже восторг, с течением времени начинали раздражать, напрягать? (Да/нет.)

Если ты находишь хотя бы один ответ «да», то можешь смело читать эту книгу! Хотя погоди, самый главный вопрос еще не прозвучал.

Есть ли у тебя намерение жить так, чтобы эти «да» звучали все реже и реже? Вот если теперь ответ утвердительный, то полный вперед! Ты можешь не только читать, но и использовать «Эмоциональный интеллект 2.0» везде и всегда!

Желаю успеха!

*Иван Маурах,
ведущий тренер компании Business Relations*

Предисловие к российскому изданию

Образование? Нет. Опыт? Тоже нет. Знание? Интеллектуальная мощь? Тоже нет. Ни один из этих факторов не способен в полной мере объяснить, почему один человек преуспевает, а другой — нет. Существует что-то еще, на что общество, по всей видимости, не обращает внимания.

Мы замечаем примеры этого каждый день на работе, дома, в церкви, в школе и в районах нашего проживания. Мы видим, с каким трудом борются за успех хорошо образованные и яркие люди, в то время как другие люди, с менее ярко выраженными навыками или качествами, процветают без особых усилий. И мы задаемся вопросом: почему так?

Ответ почти всегда связан с концепцией под названием «эмоциональный интеллект». И хотя этот показатель сложнее измерить, чем IQ или степень опытности человека (он не указывается в резюме соискателей работы), его важность трудно переоценить.

И это уже не секрет. Разговоры об эмоциональном интеллекте идут в течение некоторого времени, однако пока что они не привели к пониманию того, каким образом им можно управлять. До сих пор наше общество продолжает концентрировать свою энергию самосовершенствования на вопросах познания, опыта, интеллекта и образования. Было бы прекрасно, если бы мы могли, не кривя душой, сказать, что полностью осознаем свои эмоции (не говоря уже об эмоциях других людей) и понимаем, каким образом наши эмоции так сильно влияют на нашу жизнь практически каждый день.

Я думаю, что причин заметного разрыва между популярностью эмоционального интеллекта как концепции и его применением в обществе две. Во-первых, люди не до конца понимают смысл концепции. Они часто путают эмоциональный интеллект с некоей особенной формой харизмы или навыков общения. Во-вторых, они не понимают, что некоторые аспекты их жизни можно улучшить, думая примерно так: либо у вас что-то есть, либо этого нет.

Вот почему эта книга может оказаться для вас полезной. Поняв, что такое эмоциональный интеллект на самом деле, и то, каким образом мы можем управлять им в нашей повседневной жизни, мы сможем более эффективно использовать интеллект, образование и опыт, накопившиеся у нас за многие годы.

Неважно, размышляете ли вы над сутью эмоционального интеллекта уже многие годы или вообще ничего о нем не знаете, эта книга может в значительной степени изменить ваш способ мышления об успехе. Возможно, прочитав ее один раз, вы захотите перечитать ее снова.

*Патрик Ленсиони,
автор книги [«Пять пороков команды»](#),
президент Table Group*

Мы благодарим Динара Сафиулина за рекомендацию этой книги!

Издатели

*Посвящается всем лояльным тренерам программы TalentSmart®
и всем тем, кто посещал их занятия. Ваша страсть стала духом
жизни для этой книги.*

I. Путешествие

Одним прекрасным солнечным днем Буч Коннор остановил грузовик неподалеку от калифорнийского пляжа Сэлмон-Крик. Наступил первый день длинного уик-энда — лучший день для того, чтобы поехать на пляж и заняться серфингом. В тот день эта же мысль пришла в голову многим другим серфингистам, и примерно через 30 минут после начала катания Буч решил отплыть подальше от толпы. Он начал энергично грести и вскоре оказался вблизи пляжа, где мог спокойно и в одиночестве предаться своему занятию.

Отплыв от других спортсменов примерно на сорок метров, Буч сел на доску верхом и начал качаться на водной глади в ожидании большой волны. Он заметил, как на горизонте начала формироваться прекрасная высокая волна, поэтому лег на доску в ожидании ее прихода. Внезапно он услышал громкий всплеск у себя за спиной. Буч обернулся и тут же застыл в ужасе при виде огромного серого спинного плавника, разрезавшего воду по направлению к нему. Мышцы Буча свело судорогой, и он замер, в панике глотая воздух. Внезапно он обрел способность видеть самые незначительные детали, окружавшие его; он слышал, как громко стучит его сердце, и видел, как скачут солнечные лучи по поверхности волн.

В надвигавшейся волне Буч увидел самый страшный кошмар своей жизни — огромную белую акулу, длина которой от носа до хвоста составляла более четырех метров. Буч почувствовал, как по его венам растекается страх. Когда высокая волна накрыла его, он изо всех сил погреб к спасительному берегу. Кроме него и акулы рядом не было никого; акула описала вокруг него круг, а затем устремилась прямо к нему. Акула медленно дрейфовала слева от него, а он настолько окаменел от ужаса, что не заметил, как его левая нога соскочила с доски и болталась в холодной соленой воде. «Она размером с мой “Фольксваген”», — успел подумать Буч, наблюдая, как огромный спинной плавник движется в его направлении. Внезапно он испытал непреодолимое желание протянуть руку и коснуться акулы. *Она все равно меня убьет. Так почему бы перед этим не коснуться ее?*

Акула не дала ему такой возможности. Ее огромные челюсти проплыли прямо под ногами Буча. Она начала всплывать, и нога Буча коснулась ее огромной головы в нескольких сантиметрах от распахнутой пасти. Буч в страхе дернулся и упал в воду с другой стороны доски. Шум

от падения Буча в воду привел акулу в настоящую ярость. Она начала трясти головой и щелкать челюстями в попытке его схватить. Это ей не удалось, и она начала метаться, поднимая волны во все стороны. Как ни странно, но Буч, находившийся рядом с этой машиной для убийства весом более тонны, не получил ни царапины. Однако ему было ясно, что этот чемпион среди хищников вряд ли промахнется второй раз. Мысли о возможности спастись и выжить наполнили голову Буча так же быстро, как это сделал ужас буквально несколько мгновений назад.

Акула перестала щелкать челюстями и вновь начала описывать вокруг Буча сужающиеся круги. Вместо того чтобы забраться обратно на доску, Буч поплыл на животе, ухватившись за доску руками. Он стал вращать доску, превращая ее в своего рода барьер между собой и безжалостным убийцей, продолжавшим описывать вокруг него круги. Буч решил подождать, когда акула нанесет новый удар. Внезапно его страх превратился в гнев. Акула вновь приблизилась к нему, и Буч решил, что пришло время сразиться с ней. Он нацелил острый нос своей доски прямо на приближающуюся акулу. Когда она подняла голову из воды, готовясь атаковать, Буч ударил носом доски прямо в прорези ее жабр. Это заставило акулу вновь затрястись от ярости. Буч вскарабкался на доску и завопил «Акула!» в попытках привлечь внимание других серфингистов. Крики Буча и водовороты белой пены вокруг него заставили других серфингистов моментально выбраться на берег.

Буч попытался отплыть на безопасное расстояние, однако не успел сделать и нескольких гребков, как акула остановила его. Она преградила ему путь к берегу, а затем вновь начала кружить вокруг него. Буч понял, что его уклончивая тактика позволяет лишь отсрочить неизбежное, и парализующий страх вновь сковал его. Он лежал на доске и дрожал от ужаса, а акула продолжала описывать вокруг него круги. Буч собрал всю волю для того, чтобы держать нос доски в направлении акулы, однако страх не позволял ему нырнуть в воду и использовать доску в качестве барьера.

Мысли Буча метались от ужаса к печали. Он думал о том, что будут делать без него трое его детей и каким образом его подруга сможет устроиться в дальнейшей жизни. Он хотел жить. Он хотел избавиться от чудовища, но для этого ему нужно было успокоиться. Буч начал говорить себе о том, что акула может чувствовать его страх, как его чувствуют разъяренные собаки. Поэтому он решил, что *должен* взять себя в руки, так как именно его страх провоцировал акулу на атаку. К удивлению Буча, его тело послушалось. Дрожание прекратилось, и кровь вновь

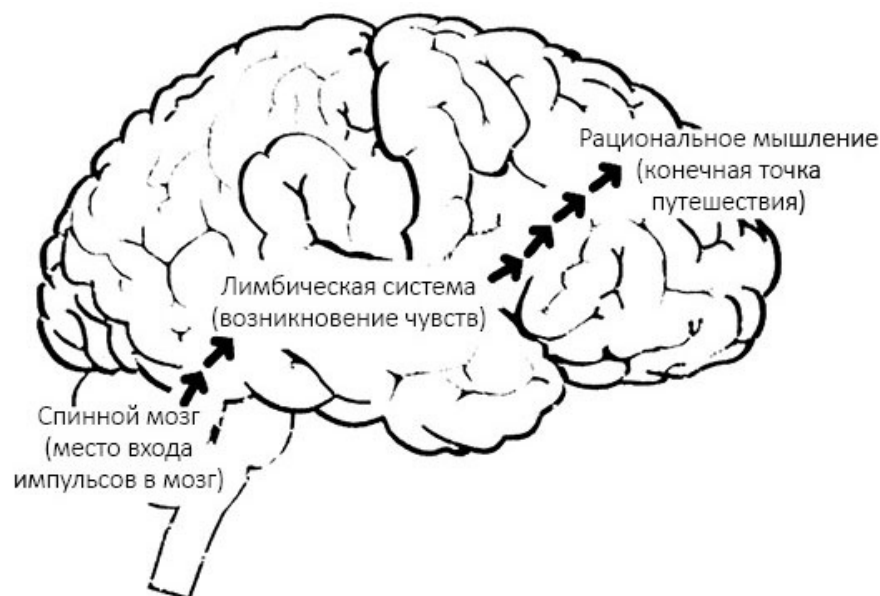
вернулась в его руки и ноги. Он почувствовал себя сильным. Он был готов опустить руки в воду и начать грести. И он начал грести — прямо в направлении берега. Ветер дул ему в лицо. Он понял, что путешествие к берегу превратится в пять минут безумной гребли, сопровождающейся ощущением того, что где-то за его спиной плывет акула, готовая атаковать его в любой момент. Когда Буч наконец добрался до берега, там его уже ждала взволнованная группа серфингистов и других отдыхающих. Серфингисты искренне поблагодарили его за предупреждение и похлопали по спине. Никогда еще для Буча Коннора ощущение твердой земли под ногами не было столь приятным.

Когда сталкиваются разум и чувства

В то утро происходила не только битва Буча с огромной белой акулой. Глубоко в мозгах Буча происходила еще одна схватка: его разум сражался с переполнявшими Буча эмоциями за контроль над поведением. Чаще всего победу одерживали чувства, порой негативные (парализующий страх), но иногда и позитивные (гнев, заставлявший его драться). Ценой огромных усилий Буч смог успокоиться и понять, что акула от него не отстанет, — и поэтому рискнул и начал грести к берегу, что и спасло ему жизнь. Скорее всего, большинству из нас никогда не придется сражаться с акулой подобно Бучу — однако в голове каждого из нас каждый день происходит та же борьба, что в мозгах Буча.

Каждый день перед нами встает задача эффективно управляться со своими эмоциями — одна из важнейших для любого человека, так как наши мозги устроены таким образом, что всегда отдают приоритет эмоциям. Вот как это работает: все, что вы видите, слышите, обоняете и осязаете, трансформируется в электрические сигналы, путешествующие по вашему телу. Эти сигналы передаются от клетки к клетке до тех пор, пока не достигают конечной точки путешествия — вашего мозга. Они попадают в мозг через зону, расположенную рядом со спинным мозгом, однако затем перемещаются во фронтальную долю (расположенную прямо за лбом) и лишь потом попадают в участок мозга, отвечающий за рациональное, логическое мышление. Однако все дело заключается в том, что на этом пути импульсы проходят через лимбическую систему — зону, в которой формируются наши эмоции. Поэтому перед тем как в действие вступает ваше рациональное мышление, вы оцениваете происходящее с эмоциональной точки зрения.

Физический путь эмоционального интеллекта начинается в спинном мозге. Именно здесь возникают ваши основные ощущения, и перед тем как вы начнете рационально осмысливать свой опыт, они должны пройти через весь мозг. Сначала ваши ощущения следуют через лимбическую систему — зону, в которой вы испытываете основные эмоции. Эмоциональный интеллект требует наличия эффективной связи между рациональным и эмоциональным центрами мозга.



Рациональная зона вашего мозга (передняя его часть) не может остановить эмоции, «ощущаемые» вашей лимбической системой, однако эти две зоны влияют друг на друга и поддерживают постоянные связи. Именно связь между вашими эмоциональной и рациональной зонами мозга является физическим источником эмоционального интеллекта.

Когда эмоциональный интеллект был только открыт, он послужил в качестве недостающего звена, объясняющего интересный феномен: люди с самым высоким показателем интеллектуального развития (IQ) переигрывают людей со средним IQ лишь в 20 процентах случаев, в то время как люди со средним IQ переигрывают людей с высоким IQ в 70 процентах. Такое положение вещей нанесло значительный удар по представлению о важности коэффициента IQ, который прежде казался огромному числу людей источником успеха. Ученые поняли, что может присутствовать и еще одна переменная величина, объясняющая успех людей с разной степенью IQ, а годы исследований и огромное количество опытов показали, что именно эмоциональный интеллект (EQ¹) является важнейшим фактором в этом процессе.

Благодаря обложке журнала Time и множеству тематических телевизионных передач миллионы людей узнали о существовании EQ, а познакомившись с ним, захотели узнать больше. Они хотели знать, каким образом действует EQ и у кого из них он есть. Разумеется, в первую очередь каждый хотел узнать, присутствует ли EQ у него самого. Для удовлетворения этой потребности было написано множество книг, в том числе и наша книга «Эмоциональный интеллект. Самое важное», выпущенная в 2004 году². Этот бестселлер был переведен на 23 языка и в настоящее время продается более чем в 150 странах. Однако времена меняются. Новый этап развития эмоционального интеллекта поставил новый вопрос: каким образом люди могут улучшить свой показатель EQ и улучшить за счет этого свою жизнь³.

Ваше путешествие

У книги «Эмоциональный интеллект 2.0» есть всего одна цель — повысить ваш уровень EQ. На страницах книги вы узнаете не только о том, что такое EQ и какова величина этого показателя у вас в настоящее время. Вы познакомитесь с рядом проверенных временем стратегий, которые можете начинать использовать уже сейчас, что поможет вам поднять свой уровень EQ на новую высоту. По мере того как вы будете трансформировать себя и привносить новые навыки в свою жизнь, вы сможете пожинать все больше плодов, связанных с этой невероятной человеческой способностью.

Приведенные в книге 66 стратегий возникли в результате многих лет тщательного тестирования таких людей, как вы сами. Эти стратегии расскажут вам о том, что нужно говорить, делать и думать для того, чтобы повысить свой уровень EQ. Для того чтобы адекватно воспринять все, что они предлагают, вам необходимо знать, на чем стоит концентрировать внимание. Первый важный шаг в вашем путешествии в направлении более высокого EQ состоит в том, чтобы выйти в Сеть и пройти новый вариант теста Emotional Intelligence Appraisal®. Результаты его будут служить для вас отправной точкой, относительно которой вы будете оценивать улучшения, происходящие по мере чтения и изучения все новых стратегий. Измерение вашего EQ превращает ваше обучение в нечто большее, чем концептуальное или мотивационное упражнение: набранные вами баллы позволят определить ваш профиль EQ и выявить навыки, над которыми стоит начать работу в первую

очередь. Кроме того, вы сможете сразу же определить, какие именно стратегии из приведенных в книге позволят вам переместиться в желательном направлении. Это новое свойство, присущее версии 2.0, которое помогает вам перестать гадать, какие именно стратегии будут в наибольшей степени содействовать повышению вашего EQ.

Ценность измерения вашего EQ теперь стала сродни обучению основам вальса с реальным партнером. Если мы просто расскажем вам о том, как танцевать вальс, вы, возможно, что-то запомните и даже захотите попробовать станцевать его самостоятельно. Если же после того, как я покажу вам, как танцевать вальс, вы попробуете проделать каждое па с партнером, то шансы на то, что вы запомните их и сможете при необходимости станцевать вальс, вырастают многократно. Профиль EQ, который вы получите после прохождения теста, как раз и представляет собой партнера для танцев, к услугам которого вы будете прибегать каждый раз, когда захотите развить в себе соответствующие навыки. Он будет подсказывать вам правильное движение для каждого музыкального такта.

Вы можете пройти тест на определение уровня EQ дважды — прямо сейчас и потом, после того как уделите достаточно времени практике и применению стратегий из этой книги в реальной жизни. Это позволит вам точнее понять, каким образом вы изменились и какие следующие шаги вам нужно предпринять для того, чтобы заставить ваш EQ и дальше работать вам на благо.

Эмоции способны помочь или помешать вам, однако вы не сможете этого узнать до тех пор, пока не поймете их суть. Мы приглашаем вас начать путешествие прямо сейчас, потому что мы знаем, что мастерство управления эмоциональным состоянием и понимание эмоций могут стать для вас вполне реальными.

[Комментарии к главе «Путешествие»](#)

II. Большая картина

Перед тем как вы начнете во всех деталях знакомиться с каждым из четырех навыков EQ, о которых рассказывается в следующей главе, вам необходимо узнать несколько важных вещей о EQ как таковом. За прошедшее десятилетие мы протестировали свыше 500 000 человек, и наша цель состояла в том, чтобы понять роль эмоций в повседневной жизни. Мы заметили, насколько отличаются оценки, которые люди дают себе сами, от оценок, которые дают им другие. Мы неоднократно наблюдали за тем, каким образом принимаемый человеком выбор влияет на степень его личного и профессионального успеха.

Несмотря на то что все больше людей начинают обращать внимание на EQ, можно сказать, что в мире сохраняется дефицит в области понимания эмоций и управления ими. Лишь 36 процентов из протестированных нами людей смогли точно описать возникающие у них эмоции. Это означает, что две трети из нас находятся во власти эмоций, причем неспособны их уловить или воспользоваться ими для собственного блага. В школах нас не учат улавливать эмоции и понимать их значение. Мы начинаем свою карьеру, научившись читать, писать и общаться на деловые темы, однако часто нам не хватает навыков управления своими эмоциями, связанными с каждой новой задачей или проблемой, встающей перед нами. Для принятия хороших решений нужно что-то еще, помимо знания фактов. Основа хороших решений находится в понимании самого себя и управлении эмоциями в наиболее нужный для этого момент.

Пять основных эмоций перечислены в верхней строке. Различные выражения каждой из эмоций приведены в соответствующих колонках

Интенсивность чувств	Радость	Печаль	Гнев	Страх	Стыд
Высокая	Приподнятое настроение Возбуждение Беспрдельная радость Восторг Энергичность Экстаз Страсть	Депрессия Одиночество Обида Подавленность Безнадежность Обездоленность	Ярость Бешенство Буйство Кипение Бурление Отвращение	Ужас Шок Испуг Оцепенение Паника Неистовство	Сожаление Раскаяние Позор Никчемность
Средняя	Бодрость Удовлетворение Облегчение	Разбитое сердце Ощущение потерянности Уныние Огорчение Меланхолия Разочарование	Огорчение Досада Стремление к защите Тщетность Обеспокоенность Смущение	Настороженность Ощущение страха или угрозы Ощущение опасности Неловкость Забитость	Необходимость оправдаться Презрение Раболепие Ощущение вины Нерешительность Замкнутость
Низкая	Удовольствие Уверенность в себе Симпатия Нежность Удовлетворенность Благодушие	Подавленность Переменчивость Грусть Разочарование Неудовлетворенность	Возмущение Беспокойство Скованность Сопrotивление Раздражение Обидчивость	Осмотрительность Нервность Тревога Застенчивость Неуверенность	Стыдливость Нелепость поведения Дискомфорт Жалостливость Дурашливость

Адаптировано, публикуется с разрешения Джулии Уэст.

Если учесть весь спектр эмоций, выражаемых людьми, неудивительно, что они часто могут взять над нами верх. У нас в языке имеется множество слов для описания чувств, которые мы испытываем в ходе жизни, однако все наши эмоции можно свести к пяти основным: счастье, печаль, гнев, страх и стыд. Занимаясь постоянной рутинной — работой, совместными делами с семьей или друзьями, едой, физическими упражнениями, отдыхая или даже находясь в объятиях Морфея, — вы находитесь внутри постоянного потока эмоций. Сравнительно легко забыть, что у нас есть эмоциональная реакция практически на все, что происходит в нашей жизни, замечаем мы ее или нет. Сложность этих эмоций проявляется в различных формах их интенсивности.

Триггеры и «эмоциональные угоны»

Пока Буч Коннор подвергался атаке со стороны большой белой акулы, он испытал несколько так называемых эмоциональных угонов, то есть моментов, в которые его эмоции контролировали его поведение, и он реагировал, не задумываясь. Обычно чем сильнее или интенсивнее ваши эмоции, тем выше шансы, что именно они будут диктовать вам, что

делать. Вопросы жизни и смерти — такие как атака со стороны огромного чудовища — в подавляющем большинстве случаев приводят к возникновению временного «эмоционального угона».

В случае Буча «эмоциональный угон» привел к тому, что он оказался парализованным страхом, однако, даже находясь в непосредственной близости от людоеда, Буч смог вновь обрести контроль над собой и не поддаться эмоциям. Он успокаивал себя до тех пор, пока его паралич не отступил и сам он не обрел достаточных сил для того, чтобы начать грести к берегу. Размышления Буча не привели к полному исчезновению страха и ужаса, однако они *не позволили* эмоциям осуществить «угон», то есть и далее контролировать его поведение.

Наши мозги устроены таким образом, что мы являемся в первую очередь эмоциональными существами, поэтому наша первая реакция на происходящее с нами событие всегда будет эмоциональной. Никто из нас не может контролировать эту часть процесса. Но мы *способны* контролировать мысли, возникающие после появления эмоции, и именно от нас зависит, как мы будем реагировать на эту эмоцию — после того, как поймем, в чем она состоит. Некоторые события приводят к возникновению знакомых для нас эмоций; в других случаях мы сталкиваемся с эмоциями, ранее нам не свойственными. Когда то или иное событие создает внутри нас продолжительную эмоциональную реакцию, это событие называется «событием-триггером». Ваша реакция на триггеры зависит от вашего прежнего личного опыта пребывания в подобных ситуациях. По мере развития ваших навыков EQ вы научитесь замечать триггеры и начнете вырабатывать у себя навыки продуктивной реакции на них. Со временем такая реакция превратится для вас в привычку.

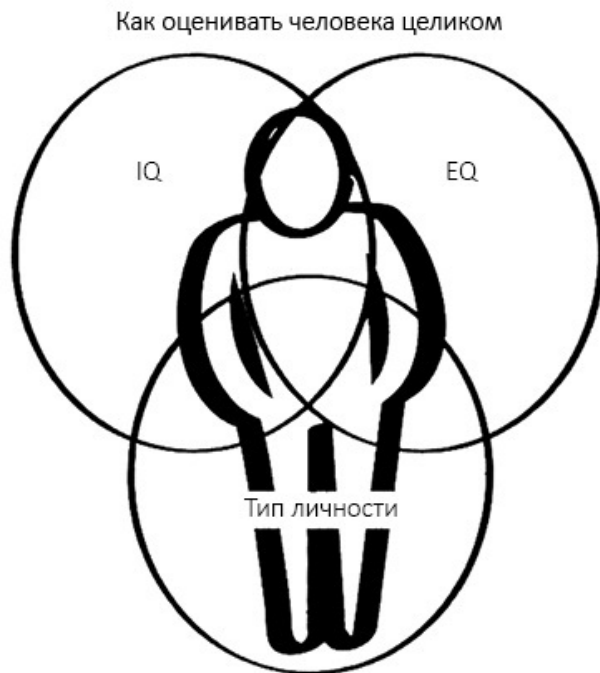
Как оценивать человека целиком

Эмоциональный интеллект представляет собой вашу способность выявлять и понимать эмоции (как собственные, так и возникающие у других людей), а также вашу способность использовать понимание эмоций для управления своим поведением и отношениями с людьми. Эмоциональный интеллект является неким неуловимым, нематериальным элементом в каждом из нас. Именно он определяет, каким образом мы управляем своим поведением, выстраиваем линию поведения в сложных социальных ситуациях и принимаем личные решения, направленные на достижение позитивных результатов.

Эмоциональный интеллект представляет собой фундаментальный элемент человеческого поведения, отличающийся от обычного интеллекта. Нет никакой прямой связи между IQ и EQ; вы попросту не можете предсказать, каков уровень EQ у того или иного толкового или интеллектуально развитого человека. Когнитивный интеллект, или IQ, не гибок. Ваш IQ, представляющий собой, по сути, своего рода вид мозговой травмы, зафиксирован с момента вашего рождения. Вы не становитесь более толковым, просто получая новые факты или поглощая информацию. Интеллект представляет собой вашу способность к обучению, и эта способность остается неизменной, будь вам 15 или 50 лет. Напротив, EQ является гибким навыком, которому можно научиться. Несмотря на то что некоторые люди от природы обладают более высоким эмоциональным интеллектом, чем другие, его уровень можно повысить, даже если вы не обладали значительным EQ от рождения.

Последним недостающим кусочком головоломки является наша личность. Личность представляет собой своего рода стабильный «стиль», определяющий каждого из нас. Ваша личность формируется вашими особенностями, такими как склонность к интроверсии или экстраверсии. Однако так же, как и IQ, тип вашей личности не может помочь в предсказании уровня вашего эмоционального интеллекта. Так же, как и IQ, тип вашей личности является стабильным на протяжении всей вашей жизни. Личностные черты возникают в самом начале нашей жизни и никуда потом не исчезают. Люди часто считают, что некоторые черты личности (к примеру, экстраверсия) связаны с более высоким уровнем EQ, однако на самом деле люди, предпочитающие находиться рядом с другими, не являются более развитыми с точки зрения эмоционального интеллекта, чем люди, предпочитающие находиться в одиночестве. Разумеется, вам стоит учитывать тип своей личности в процессе развития своего EQ, однако EQ не является переменной, зависимой от типа личности. EQ представляет собой изменяемый навык, в то время как тип вашей личности не меняется. Наилучшим способом понимания человека как целостного существа является совместная оценка его IQ, EQ и типа личности. Если вы измерите эти три показателя у одного и того же человека, то обнаружите, что они практически не пересекаются между собой. Каждый из них отвечает за свою зону, что помогает лучше понять, какие именно факторы заставляют человека предпринимать те или иные действия.

IQ, тип личности и EQ представляют собой отдельные друг от друга качества, которыми обладает каждый из нас. Взятые вместе, они определяют наши мысли и действия. Даже если знаешь, в чем состоят два из них, невозможно предсказать, каково будет третье.



Влияние EQ

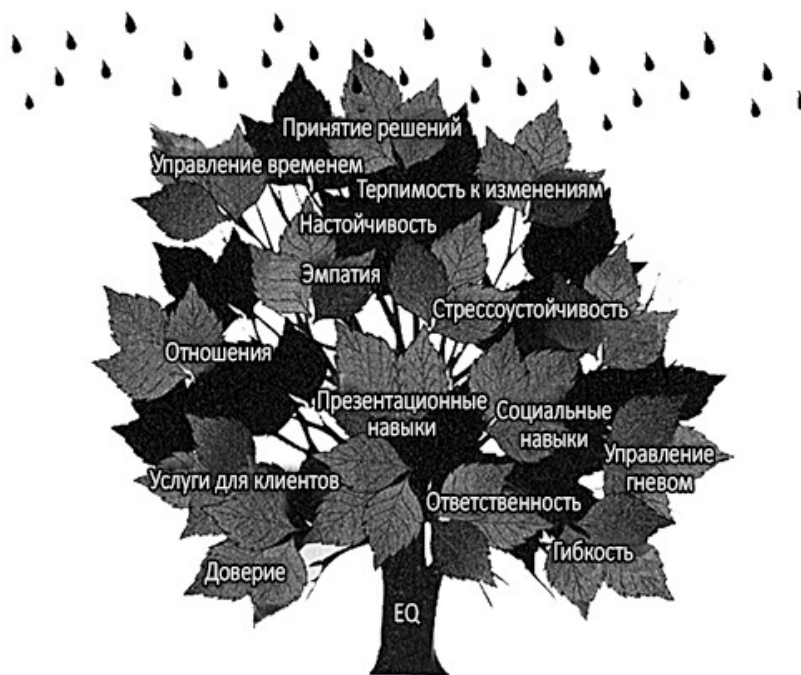
Какое же влияние оказывает EQ на степень вашей профессиональной успешности? Ответим коротко: *огромное!* EQ представляет собой мощный способ концентрации вашей энергии в одном направлении и достижения за счет этого невероятных результатов. Мы протестировали EQ вместе с 33 другими важными чертами поведения и обнаружили, что именно EQ лежит в основе многих из них, таких как управление своим временем, процессы принятия решений и поддержание отношений. Именно EQ лежит в основе множества важнейших навыков — он влияет почти на все, что вы делаете или говорите каждый день. EQ крайне важен для достижения успеха — можно сказать, что от него зависит около 60 процентов результата любой выполняемой вами работы. Именно он позволяет в наибольшей степени определить вашу результативность, и именно он является основным элементом лидерства и личного совершенствования.

Неважно, насколько высок или низок уровень EQ у человека. Его всегда можно улучшить, и те, кто изначально находился на более низком уровне, могут догнать других. Одно исследование, проведенное в бизнес-школе Университета Куинсленда в Австралии, показало, что

люди со сравнительно низким уровнем EQ и карьерными результатами способны за счет работы по улучшению своего EQ догнать более преуспевающих коллег.

При анализе результатов нашего широкомасштабного тестирования мы выяснили, что 90 процентов людей, достигающих значимых результатов, имеют высокий показатель EQ. С другой стороны, среди людей, не достигших значимых результатов, высокий EQ наблюдался всего у 20 процентов. Можно показать отличные результаты и при низком уровне EQ, однако шансы этого невелики. Люди, занимающиеся развитием своего EQ, будут более успешны в карьере, так как EQ и карьерный успех идут по жизни рука об руку. И понятно, что люди с высоким показателем EQ зарабатывают больше денег — в среднем на 29 000 долларов в год больше, чем люди с низким EQ. Связь между EQ и доходами прямая: увеличение показателя EQ на один балл приводит к росту годовой заработной платы на 1300 долларов. Эти выводы справедливы для людей, работающих в разных отраслях, на всех уровнях управленческих иерархий и в каждом регионе мира. До сих пор нам не удалось найти ни одной профессии, в которой результаты работы и величина оплаты не находились бы в тесной связи с показателем EQ.

Небольшие усилия, которые вы прилагаете для повышения уровня своего EQ, приводят к возникновению широкомасштабного и позитивного влияния на вашу жизнь.



Для того чтобы быть в наши дни успешным и состоявшимся человеком, вы должны научиться максимально полно использовать навыки, связанные с EQ, потому что наиболее значимых результатов достигают лишь те, кому удастся успешно объединить рациональное мышление и эмоциональные реакции. Оставшаяся часть книги покажет вам, каким образом сделать это реальностью.

[Комментарии к главе «Большая картина»](#)

III. Что такое эмоциональный интеллект: понимание четырех навыков

Для того чтобы серьезно улучшить четыре ваших навыка в области эмоционального интеллекта, вам необходимо лучше понять, в чем состоит каждый из них и как выглядит его применение на практике. Четыре навыка эмоционального интеллекта можно разбить на две пары: одна образует внутриличностную компетентность, вторая — межличностную (социальную) компетентность⁴. Внутриличностная компетентность формируется за счет навыков самовосприятия и управления собой, которые концентрируются преимущественно на вас лично, а не на ваших взаимодействиях с другими людьми. Внутриличностная компетентность представляет собой вашу способность сохранять восприимчивость своих эмоций и управлять деталями и общими тенденциями своего поведения. Социальная компетентность состоит из навыков социальной восприимчивости (чуткости, эмпатии) и управления отношениями. Социальная компетентность представляет собой способность понять настроения, поведение и мотивы других людей, с тем чтобы улучшить качество ваших отношений и связей с ними.

Эти четыре навыка в совокупности и формируют эмоциональный интеллект. Первые два — самовосприятие и управление собой — говорят о вас самих. Нижние два навыка — социальная восприимчивость и управление отношениями — говорят о том, как вы взаимодействуете с другими людьми.



Самовосприятие

Самовосприятие представляет собой вашу способность точно улавливать собственные эмоции в каждый момент времени и осознавать, с какими тенденциями связаны те или иные ситуации. Самовосприятие предполагает, что вы в своем поведении не

ограничиваетесь типичными для себя реакциями на определенные события, задачи или конкретных людей. В этой ситуации важно четко понимать, какие тенденции лежат в основе вашего поведения; это позволит вам яснее осознать свои эмоции. Для достижения высокой степени самовосприятия вы должны быть готовы смириться с дискомфортом, связанным с концентрацией на потенциально негативных чувствах.

Единственный способ по-настоящему понять ваши эмоции состоит в том, чтобы уделить достаточное время их осмыслению, пониманию причин их возникновения и сохранения. Эмоции всегда служат определенной цели. Являясь реакцией на ваш жизненный опыт, эмоции всегда имеют какой-то источник. Часто эмоции возникают как бы ниоткуда, и важно понимать, почему какое-то событие приводит к той или иной вашей реакции. Люди, способные это сделать, смогут быстро дойти до скрытых корней любой эмоции. Ситуации, в которых возникают сильные эмоции, будут всегда требовать более длительных размышлений, и если вы станете уделять подобным размышлениям о самом себе достаточное время, это позволит вам не совершать действий, о которых можете потом пожалеть.

Самовосприятие не связано с выяснением глубинных секретов или бессознательных мотивов. Скорее речь идет о прямом и искреннем понимании того, что именно заставляет включаться. Люди с высокой степенью самовосприятия заметны своей четкостью в понимании того, что именно они могут делать хорошо, что является для них источником мотивации и удовлетворения и какие люди или ситуации способны нажимать на их «кнопки».

Самая удивительная черта самовосприятия — то, что сам факт размышления о нем уже позволяет вам улучшить соответствующие навыки, даже если вы изначально думаете над вещами, которые вам не удаются или которые вы делаете плохо. Высокий уровень самовосприятия у вас означает, что вы не боитесь своих эмоциональных ошибок. Ваши ошибки говорят вам о том, что вам стоит делать по-другому, и снабжают вас постоянным потоком необходимой в жизни информации.

Самовосприятие является основополагающим навыком; когда у вас высокое самовосприятие, вам гораздо проще использовать все остальные навыки эмоционального интеллекта. По мере развития самовосприятия удовлетворенность людей своей жизнью (а именно способность достигать личных и профессиональных целей) поднимается

до ранее невиданных высот. Самовосприятие крайне важно для производительности труда: 83 процента людей с высокой степенью самовосприятия достигают высоких результатов, а среди лиц с низкой результативностью лишь два процента обладают высокой степенью самовосприятия. Почему? Если вы обладаете высоким самовосприятием, то вы чаще пользуетесь правильными возможностями, используете свои сильные черты для решения рабочих вопросов и (что, возможно, важнее всего) не позволяете эмоциям останавливать или удерживать вас.

Самовосприятие никогда ранее не было столь важно. Ошибочно предполагая, что сфера психологии связана лишь с изучением патологий, мы считаем, что заниматься осознанием самих себя стоит, только находясь перед угрозой кризиса. Мы склонны с готовностью принимать вещи, которые нам нравятся, и игнорировать то, что создает для нас неудобства. Чем лучше мы будем понимать красоту и недостатки, тем скорее мы сможем реализовать свой потенциал в полном объеме.

Как выглядит самовосприятие

Дейв Т., региональный сервисный менеджер

Оценка самовосприятия = 95⁵

Что говорят о нем коллеги:

«У Дейва есть ясные долгосрочные цели, однако он не жертвует ради них краткосрочными проблемами. Дейв — прямой человек, который не пытается играть с другими. Я неоднократно замечал это на собраниях внутри компании и встречах с клиентами».

«В качестве примера я могу рассказать о том, что сделал Дейв, придя на работу в нашу компанию. Уверен в том, что у него было сильное желание что-то изменить в работе своей команды прямо с порога, однако Дейв потратил много времени на то, чтобы провести диагностику ситуации, команды и отношений с клиентами, прежде чем выступить с предложениями или указаниями к действию».

«Если сказать коротко, то Дейв сам управляет своими эмоциями и не дает им управлять собой. Узнавая неприятные новости, он может нахмуриться, однако затем преодолевает себя и быстро начинает работать со своей командой над тем, чтобы найти решение и улучшить положение дел».

Мария М., менеджер отдела кадров
Оценка самовосприятия = 90

Что говорят о ней коллеги:

«В каждой хорошей или плохой ситуации, в которую я был вовлечен, Мария всегда оставалась тихой, спокойной и собранной. Даже когда Мария чувствует раздражение или гнев, она всегда остается честной в выражении своих чувств и держит себя в рамках. В случае особо сложных ситуаций она знает, как одновременно оставаться твердой и спокойной».

«Она всегда остается открытой и искренней, и это имеет огромное значение для всех, с кем она взаимодействует. В принципе, Марии не стоит меняться. Возможно, в отдельных случаях ей следует вести себя более жестко. Она знает об этом и делает все возможное для того, чтобы ее доброта не мешала эффективной работе».

«В особо сложных ситуациях, затрагивающих сотрудников компании, Мария внимательно следит за тоном своей речи и прилагает все усилия к тому, чтобы общение оставалось в надлежащих рамках. Люди ей доверяют».

Как выглядит недостаточность самовосприятия

Тина Дж., менеджер по маркетингу
Оценка самовосприятия = 69

Что говорят о ней коллеги:

«В некоторых случаях испытываемые Тиной напряжение и чувство неотложности решения переносятся на других людей. Для нее было бы хорошо понять, каким образом ее поведение влияет на работу других и на степень эмоционального напряжения. Кроме того, она иногда неправильно выбирает стратегию — оборонительную или наступательную, поэтому для нее было бы полезным лучше понимать, какой язык и какие выражения нужно использовать в том или ином случае».

«Когда дела складываются благоприятным для Тины образом, ее навыки эмоционального интеллекта усиливаются. Ей следует научиться смотреть на себя со стороны и распознавать триггеры. Тогда в случае возникновения того или иного триггера она сможет действовать более эффективным образом».

«Ей необходимо понять, каким образом ее воспринимают другие люди. Иногда она кажется чересчур требовательной, хотя я не верю в то, что это сознательно».

Жиль Б., директор по операциям
Оценка самовосприятия = 67

Что говорят о нем коллеги:

«Жиль обитает в своем маленьком мире. Он склонен заботиться о своих коллегах, однако не всегда знает, как правильно расставлять акценты. Его личностное влияние может быть огромным, однако он часто не замечает раздражения, беспокойства или перегруженности в других людях».

«При работе с клиентами он отлично рассказывает о предлагаемых нами продуктах и услугах. Однако при работе над групповыми проектами он часто концентрируется на конечном результате, упуская из виду детали процесса. Если бы он мог остановиться на минуту и дать эмоциям улечься, а затем внимательно посмотреть на все варианты достижения желаемого результата, то дела могли бы пойти гораздо лучше».

«Жиль со всей страстью предается своему делу. Иногда его страсть уместна. Но иногда он может подойти ко мне и начать говорить, совершенно не обращая внимания на то, что я занят другой работой. Находясь в возбужденном состоянии, он много говорит и порой не дает собеседнику вставить ни слова. Это он делает бессознательно. Просто он слишком сильно волнуется о том, чем занимается».

Управление собой

Управление собой проявляется в случае, когда вы действуете или, напротив, воздерживаетесь от действий. Оно зависит от уровня вашего самовосприятия и является вторым основным элементом внутриличностной компетентности. Управление собой — способность использовать знание своих эмоций для того, чтобы оставаться гибким и позитивно управлять своим поведением. Это означает управление своими эмоциональными реакциями по отношению к различным ситуациям и людям. Некоторые эмоции способны создать у нас ощущение парализующего страха, способное настолько затуманить наше мышление, что мы не можем найти выхода из создавшегося

положения (при условии, что нам нужно что-то делать в этой ситуации). В таких случаях управление собой проявляется в вашей способности терпимо относиться к состоянию неопределенности в процессе исследования ваших эмоций и представлений. Как только вы поймете свои чувства и выстроите с ними комфортные отношения, наилучший вариант действий станет для вас очевиден сам собой.

Управление собой — это нечто большее, чем простое сопротивление взрывному или проблемному поведению. Одна из основных проблем, с которыми сталкиваются люди, — это управление привычным для них поведением в течение длительного времени и применение навыков в совершенно разных ситуациях. Проще всего выявить очевидные и мгновенные возможности для самоконтроля (вроде «Как же меня бесит эта чертова собака!») и начать управлять ими. Однако реальные результаты возникают лишь тогда, когда вы отставляете в сторону текущие потребности для того, чтобы сконцентрироваться на более крупных и более важных целях. Реализация этих целей часто является делом будущего. Это означает, что ваши возможности по управлению собой будут подвергаться проверке снова и снова. Те, кому удастся управлять собой, способны видеть целостную картину вещей. Успех приходит к тем, кто способен отложить в сторону текущие нужды и постоянно управлять тенденциями своего поведения.

Как выглядит управление собой

Лейн Л., административный работник в области здравоохранения
Оценка управления собой = 93

Что говорят о ней коллеги:

«Лейн олицетворяет собой терпение и понимание даже в накаленной и эмоционально заряженной обстановке. Люди вокруг нее полностью поглощены дискуссией, однако Лейн активно слушает их и дает толковые и мудрые советы».

«Я лично наблюдал за тем, насколько хорошо она справляется со сложными ситуациями (связанными, например, с увольнением сотрудника). Лейн обладает высокой чувствительностью, однако действует четко и по делу. Она способна терпеливо слушать и вести себя достойно».

«Лейн отлично выстраивает отношения один на один. Она способна к нормальной коммуникации и моментальному принятию решений. Ее

реакция на кризисные ситуации просто превосходна. А ее способность разделять эмоции и логику превращает ее в отличного менеджера-тактика. Я бы хотел, чтобы вокруг меня было больше таких людей, как она».

Еше М., программист

Оценка управления собой = 91

Что говорят о нем коллеги:

«Еше отлично справляется с напряженностью и ситуациями противостояния. Неважно, насколько резко выступают менеджеры проектов по отношению к Еше, — он никогда не теряет хладнокровия! И поэтому многие менеджеры проектов ему доверяют. Он также обладает способностью уживаться с людьми, чей стиль работы может ему не нравиться. Я представляю, насколько удручающим может оказаться постоянное обращение к ним, однако Еше никогда не теряет терпения».

«Я видел Еше в крайне сложных ситуациях, когда он не мог добиться результата из-за того, что другие люди не делали того, что должны были сделать. Но даже в таких ситуациях он вел себя вежливо и профессионально. Невзирая на разочарование, он был способен объяснить процедуру еще раз и в итоге добиться самого оптимального решения».

«Я никогда не слышал, чтобы Еше давал негативную оценку какому-либо человеку, высказывавшему другое мнение или выступавшему не с лучшей идеей. В нашей компании принято обсуждать людей за их спиной, однако он никогда не уступает искушению, как бы ему этого порой ни хотелось».

Как выглядит недостаточность управления собой

Джейсон Л., консультант в области информационных технологий

Оценка управления собой = 59

Что говорят о нем коллеги:

«В напряженных ситуациях или когда что-то идет не так, Джейсон обычно реагирует слишком быстро, резко или порывисто. Было бы здорово, если бы Джейсон мог приостановиться и остыть перед тем, как ответить. Он слишком эмоционален. Я видел, с каким недоверием

коллеги относились к его словам, и все из-за того, каким образом он выстраивал общение с ними. У Джейсона добрые намерения, однако в напряженных ситуациях он склонен к панике. Его реакции больно бьют по его коллегам».

«Джейсону стоило бы лучше представлять себе последствия своих эмоциональных взрывов для клиентов и коллег. У него нет дурных намерений; он склонен заботиться о других, однако его манера речи представляет собой не что иное, как взрывы, — и ему надо бы задуматься над тем, что он делает, прежде чем начинать говорить. Подобные проблемы возникают, когда он испытывает напряжение. Как говорится в одном старом рекламном ролике, ему не стоит так сильно напрягаться».

«Джейсон позволяет эмоциям руководить своим поведением. Иногда он действует или говорит слишком торопливо. Было бы здорово, если бы он вел себя с большим терпением и давал ситуации разрешиться самой по себе, без его активного участия. Часто так и могло бы произойти — ситуации бывают не очень острыми или способны разрешиться сами по себе, однако он не оставляет им шанса, начиная повышать интенсивность дискуссии за счет шквала реплик».

Мей С., региональный директор по продажам
Оценка управления собой = 61

Что говорят о ней коллеги:

«Мей не стоит быть столь прямой. Ее сотрудникам не обязательно знать обо всех перипетиях отношений в компании. Если ее что-то расстраивает, ей необходимо научиться держать это при себе. Ее расстройство задает тон работе всей команды. Мей склонна сеять напряжение в определенных ситуациях, а поскольку она лидер нашей команды, ее поведение оказывает негативное влияние на всех. Мы начинаем испытывать напряжение и негативные эмоции, избавиться от которых довольно сложно».

«Мей бывает сложно поздравить сотрудников с достигнутыми успехами. Она испытывает чувство, напоминающее ревность. Мне кажется, что ей совершенно не хочется видеть мои успехи, как будто я ее конкурент. Я думаю, что Мей — отличный специалист по продажам, способный хорошо ладить с клиентами. Я был бы рад, если бы она научилась так же относиться к своим сотрудникам».

«Мей следует быть менее реактивной и более проактивной. В критических ситуациях она не должна показывать людям степени своего напряжения. Она настолько сконцентрирована на личном успехе, что, возможно, начинает брать на себя слишком много. Работа на Западном побережье требует от нее больших усилий, однако ей необходимо сдерживать эмоции, когда люди начинают рассказывать на собраниях о своих проблемах».

Социальная восприимчивость

В качестве первого компонента социальной компетентности социальная восприимчивость является основополагающим навыком. Социальная восприимчивость представляет собой способность точно улавливать эмоции других людей и понимать, что на самом деле с ними происходит. Это часто означает способность воспринимать чувства и мысли других людей, даже если вы сами при этом испытываете другие чувства. Человеку легко оказаться во власти эмоций и забыть о том, как видит ситуацию другая сторона. Социальная восприимчивость позволяет вам сохранять концентрацию и воспринимать важнейшую информацию.

Слушание и наблюдение являются двумя самыми важными элементами социальной восприимчивости. Для того чтобы внимательно слушать и наблюдать за происходящим вокруг нас, мы должны перестать делать многие вещи, которые нам нравятся. Мы должны прекратить говорить, прервать монолог, который порой захватывает нас целиком. Нам следует дожидаться хода другого собеседника и перестать думать заранее о том, что мы скажем в ответ на очередную его реплику. Для того чтобы научиться наблюдать за людьми в процессе общения с ними, требуется немалая практика и формирование навыков, позволяющих понимать, о чем они думают и что чувствуют. Иногда вы будете чувствовать себя как антрополог. Антропологи наблюдают за другими живыми существами в естественных условиях и не позволяют собственным мыслям и чувствам мешать процессу наблюдения. Именно так выглядит социальная восприимчивость в чистейшем виде. Разница лишь в том, что вы не будете наблюдать за событиями через бинокль, находясь в паре сотен метров. Для того чтобы обрести социальную восприимчивость, вам необходимо научиться улавливать и понимать эмоции людей в тот момент, когда вы находитесь в активном взаимодействии с ними.

Как выглядит социальная восприимчивость

Альфонсо Дж., менеджер по продаже фармацевтической продукции
Оценка социальной восприимчивости = 96

Что говорят о нем коллеги:

«У Альфонсо редкий талант — он способен отлично прочитывать эмоции других людей. Он способен адаптироваться к разным ситуациям и выстраивать связи практически с любым человеком. Отличными примерами этого служат деловые обеды, заседания и совместные командировки с торговыми представителями».

«Альфонсо отлично преодолевает разочарование, которое торговые представители часто испытывают по отношению к другим подразделениям нашей компании. Он всегда внимателен к торговым представителям, умеет поставить себя на их место и задать себе от их имени вопрос о том, в чем же на самом деле состоит проблема. Люди крайне лояльны по отношению к нему».

«Альфонсо отлично понимает, какие эмоции возникают у торговых представителей при подведении итогов работы за год или за месяц. Это позволяет ему добиваться от своей команды максимума. Он способен выстроить связи с клиентами-хирургами прямо за столом во время делового обеда, потому что знает, каким образом нужно вести дискуссию, не давая собеседникам почувствовать, что их кто-то контролирует».

Майя С., руководитель подразделения по организационному развитию
Оценка социальной восприимчивости = 92

Что говорят о ней коллеги:

«Майя обладает особым даром — она может обнаружить и устранить слона в любой комнате. Ей удастся осознавать чувства других людей даже при обсуждении сложных тем. Она внимательна к чувствам других и способна адаптировать свой стиль общения для того, чтобы прийти к разрешению ситуации. Она старается ближе познакомиться с другими людьми, что позволяет ей лучше понять их перспективы и выстроить с ними деловое сотрудничество».

«Майя идеально ведет себя на корпоративных собраниях — она внимательно слушает собеседников, а лишь затем предлагает им свое мнение. Она искренне заинтересована в том, чтобы понять других

людей и предложить им ценные мысли, связанные с тем, о чем они говорят или думают. Она отличный командный игрок, выстраивающий с другими членами команды тесные связи».

«Майя — лучший “активный слушатель” из всех известных мне. Она умело формирует надлежащий контекст для своих комментариев, потому что хочет, чтобы ее поняли правильным образом. Она уважительно относится к другим людям, но при этом способна использовать свой авторитет. Майя может мотивировать и вдохновлять людей. Она может улучшить их настроение и облегчить их страдания».

Как выглядит недостаточность социальной восприимчивости

Крейг С., адвокат

Оценка социальной восприимчивости = 55

Что говорят о нем коллеги:

«Даже если у Крейга есть лучший план решения задачи, ему стоило бы показывать другим, что и их идеи заслуживают внимания. Ему также следует научиться терпению и допускать, что и у других людей могут иметься столь же эффективные идеи, как и его собственные. Я бы хотел, чтобы он лучше понимал чувства других людей и обращал внимание на особенности той или иной ситуации, перед тем как он начинает высказывать свое мнение или предлагать решение».

«Крейгу нужно научиться слушать других. Ему следует обращать внимание на то, что говорят ему другие люди, и меньше думать о том, что он хочет сказать. Ряд невербальных признаков позволяет другим людям понять, что ему неинтересно их мнение, и из-за этого они теряют интерес к происходящему. Я бы хотел, чтобы он более аккуратно относился к идеям, высказываемым другими людьми».

«Крейг не склонен к общению. Он слишком сконцентрирован на работе и зачастую не проявляет никакого интереса к тому, что происходит с его собеседником в тот или иной момент. Когда у него появляются новые идеи (или он хочет поделиться своим прежним опытом), ему крайне сложно донести свои мысли до сотрудников так, чтобы они это приняли. Крейгу необходимо научиться слушать других — не только ушами, но и всем сердцем. Он постоянно пытается утвердиться, и поэтому ему сложно признать точку зрения других людей или оценить их вклад в решение задачи».

Рейчел М., менеджер проектов
Оценка социальной восприимчивости = 62

Что говорят о ней коллеги:

«Рейчел упускает из виду многие вопросы, не связанные с техническими аспектами задач: царящие на встрече настроения или изменение мнений. Рейчел необходимо научиться вникать в нетехническую, человеческую сторону обсуждения и заняться изучением людей и их чувств».

«Рейчел часто заикливается на конкретном вопросе и поэтому не видит леса за деревьями. Это приводит к разочарованию для всех окружающих ее людей. Она, как правило, забывает о нашей реакции. Перед тем как погрузиться в детали обсуждения проекта, ей следует удостовериться в том, что все другие участники обсуждения находятся на одной волне с ней. Было бы гораздо лучше, если бы она могла сначала обрисовать общую картину, а не заставлять участников обсуждения с самого начала погружаться в обсуждение деталей».

«Рейчел может иногда настолько глубоко погрузиться в собственные мысли в ходе совещания или беседы с другим сотрудником, что перестает слушать как явные, так и неявные диалоги вокруг нее. Это делает ее работу менее эффективной, так как она перестает активно участвовать в обсуждении и теряет возможность повлиять на развитие событий. Рейчел необходимо принимать во внимание мнение других людей или интересующие их вопросы. Это позволит ей более эффективно влиять на точку зрения собеседников или, по крайней мере, напрямую обращаться к ней. Это также поможет ей сделать общение с людьми максимально сжатым и целенаправленным. Когда люди вынуждены выслушивать длинные объяснения, они часто теряют интерес к разговору или начинают путаться, потому что перестают понимать, в чем состоит цель общения».

Управление отношениями

Хотя управление отношениями представляет собой второй компонент социальной компетентности, этот навык часто предполагает развитие у вас способностей, связанных с первыми тремя навыками эмоционального интеллекта: самовосприятием, управлением собой и социальной восприимчивостью. Управление отношениями представляет собой ваше умение использовать свою способность

воспринимать эмоции (как собственные, так и испытываемые другими людьми) для эффективного выстраивания взаимодействия. Это обеспечивает четкую связь и эффективное разрешение конфликтов. Управление отношениями также представляет собой узлы, которые вы создаете с другими людьми с течением времени. Люди, умеющие эффективно выстраивать связи, способны увидеть преимущества связей со множеством различных людей, даже тех, кто им не очень нравится. Крепкие отношения необходимо развивать и лелеять. Именно они являются результатом того, насколько хорошо вы понимаете людей, как относитесь к ним и делите с ними историю.

Чем слабее ваша связь с кем-либо, тем сложнее вам донести до него свою мысль. Если вы хотите, чтобы люди слушали вас, вам нужно практиковаться в управлении отношениями и находить преимущества в каждой связи, даже не самой очевидной. Разница между взаимодействием и связью лежит в частоте. Она является продуктом качества, глубины и времени, которые вы уделяете взаимодействию с другим человеком. Управление отношениями представляет собой самую большую задачу для большинства людей, находящихся в стрессовых условиях. Если принять во внимание, что более 70 процентов людей, прошедших наше тестирование, заявили о том, что им сложно справиться с напряжением, то несложно понять, почему выстраивание качественных связей становится настолько важным. В процессе работы люди сталкиваются с огромным количеством сложных и напряженных ситуаций. Конфликты на работе имеют тенденцию усиливаться в случаях, когда люди пытаются пассивно избежать проблем. Это происходит из-за того, что многим людям не хватает навыков для начала прямого и конструктивного общения. Конфликты на работе обычно переходят в горячую стадию, когда люди неспособны управлять своим гневом или разочарованием, предпочитая вымещать их на других. Управление отношениями дает вам навыки, необходимые для избегания обоих сценариев и повышения качества вашего взаимодействия с каждым человеком.

Как выглядит управление отношениями

Гейл С., финансовый директор

Оценка управления отношениями = 95

Что говорят о ней коллеги:

«Гейл обладает врожденной способностью читать людей и их эмоции. Ее точка зрения позволяет ей создавать безопасную и располагающую атмосферу для общения. Никогда не случилось так, чтобы Гейл закрывала свою дверь в те моменты, когда была нужна мне больше всего. Ей всегда удается сохранить приятные и профессиональные манеры, даже если она испытывает огромную рабочую нагрузку. Люди знают, что они могут рассчитывать на Гейл. Они знают, что она с уважением отнесется ко всему сказанному ей и при необходимости сохранит разговор в тайне».

«Гейл очень чувствительна по отношению к другим людям и всегда старается привести ситуацию к лучшему. Когда ее собеседник расстроен, она задает минимум вопросов, необходимых для разрешения ситуации, а затем дает конкретный совет и оказывает реальную помощь людям, что заставляет их чувствовать себя на сто процентов лучше. Гейл заставляет вас чувствовать себя умным и вызывающим доверие даже в тех случаях, когда вы допускаете ошибку. Она помогает сотрудникам стать лучше, вырасти. По сути, своими активными действиями она подает всем нам пример того, как надо общаться с другими».

«Даже в ходе непростых обсуждений Гейл заботится о том, чтобы поддерживать хорошие и комфортные связи со всеми вовлеченными в обсуждение сторонами. Гейл всегда знает о пристрастиях других людей и интересуется их мнением даже в тех случаях, когда не может поначалу найти с людьми точек соприкосновения. Гейл держит эмоции под контролем. Когда она говорит с вами, то кажется, как будто она испытывает те же чувства, что и вы сами. Это помогает вам испытывать ощущение близости и понимания».

Алистер Б., врач

Оценка управления отношениями = 93

Что говорят о нем коллеги:

«Алистер представляет собой удивительно внимательного и склонного к эмпатии слушателя. И поэтому пациенты так его любят. Он изо всех сил пытается не давать оценки другим; напротив, дает им возможность выражать сомнение в его идеях. Он ведет себя одинаково и с медсестрами, и с техническим персоналом. Я видел Алистера в ситуациях, когда члены семьи пациента задавали ему сложные вопросы. Он всегда оставался уравновешенным и способным ответить на вопрос без всякого пристрастия. Он внимательно слушает, что

говорят ему коллеги, и никогда не показывает, что он разочарован или обеспокоен их мнением. Он отвечает вежливо, но при этом авторитетно».

«Навыки взаимодействия Алистера с другими людьми можно назвать превосходными. Я неоднократно замечал, что он расстраивался, когда дела шли не так, как он ожидал. Но он всегда выражал свою позицию, основываясь на глубоком видении проблемы, без гнева и раздражения. Я бы назвал его прямым, однако не склонным к конфронтации и контролирующим себя человеком. Он готов без особых проблем высоко оценивать достижения сотрудников и всегда хвалит их, когда они этого заслуживают. Он отлично видит общую картину происходящего, а затем начинает управлять процессом, действуя сострадательно, но при этом и реалистично».

«Практически всегда мне кажется, что Алистер чувствует ситуацию на все сто десять процентов. Он знает, какие вопросы нужно решать деликатно, когда стоит поощрить или похвалить человека. Алистер хорошо знает коллег, и это позволяет ему решать все возникающие проблемы спокойно и позитивно. Люди уважают его за то, что прежде чем делать выводы, он устанавливает обратную связь. Он пытается найти лучший способ для общения с другими, даже когда находится в атмосфере сопротивления, смятения или открытого конфликта. Его выдающиеся способности к эмпатии способны создать позитивные и сильные связи».

Как выглядит недостаточность управления отношениями

Дейв М., менеджер по продажам

Оценка управления отношениями = 66

Что говорят о нем коллеги:

«Если Дейв не общается с человеком с глазу на глаз, то не считает нужным выстраивать с ним какие-либо связи. Я бы хотел, чтобы он посвящал больше времени и усилий тому, чтобы привести ситуацию на подконтрольной территории к более удовлетворительному положению. Если он почувствует, что тот или иной человек (клиент или коллега) является не “союзником”, а скорее человеком, которому не стоит доверять, то быстро сформирует свое мнение о нем. И когда он высказывает это мнение людям, эффект бывает разрушительным для любых товарищеских отношений. Когда Дейв узнает людей получше

и начинает верить в то, что они не представляют для него угрозы, то может выстраивать крайне эффективные отношения с ними. Но если он хочет продолжить движение по карьерной лестнице, ему стоит изменить свое отношение к людям».

«Дейв может испытывать чрезмерное возбуждение при знакомстве с новыми людьми, и это хорошо. Некоторые люди, однако, не отвечают на это энтузиазмом и отстраняются от него. Его поведение затрудняет общение с ним других людей. Я бы хотел, чтобы Дейв больше поработал над объединением своей команды и не давал ей осознать, что некоторые решения принимаются только на основании его личного мнения или предубеждения. Очень часто люди чувствуют, что их мнение как профессионалов игнорируется несмотря на то, что для него есть весомые основания».

«Дейв скорее не отвечает людям, а реагирует на них. Нет ничего плохого в том, чтобы иметь твердые убеждения, однако при этом не стоит отмахиваться от мыслей других людей. Ему стоит поработать над тем, чтобы связать воедино стиль общения и тип своей личности. Его подход почти всегда лобовой, и некоторые люди выносят это с большим трудом».

Натали Т., администратор секции в супермаркете
Оценка управления отношениями = 69

Что говорят о ней коллеги:

«Натали часто не обращает внимания на опыт или точку зрения другого человека. Она оправдывает плохие ситуации, говоря, что дела могли бы быть еще хуже, а мы просто этого не понимаем. Иногда она просто заявляет, что нам нужно это пережить. Она действует упрямо и без какой-либо эмпатии, особенно в отношениях с подчиненными. Я бы хотел, чтобы она начала по-настоящему взаимодействовать с ними и выражать признательность людям, с которыми работает».

«Натали необходимо перестать искать виноватых в каждой ситуации. Это утомляет и демотивирует. Ей необходимо начать признавать достижения других людей. В отношении Натали существует убеждение, что она жесткий человек, с которым сложно работать или найти общий язык. Она может достигать результатов, однако делает это за счет других».

«Я бы хотел, чтобы Натали перестала делать оценивающие или негативные заявления по отношению к членам своей команды или

другим людям, особенно в тех ситуациях, когда подобные заявления не приносят никакой пользы. Она могла бы помогать людям увидеть, что можно было бы сделать по-другому. Когда же они постоянно получают от нее негативную реакцию, это вызывает ощущение ничтожности. Люди перестают ценить ее вклад и иногда рассматривают ее действия как еще одно проявление желания быть выше их».

[Комментарии к главе «Что такое эмоциональный интеллект»](#)

V. Ваш план действий в отношении ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Информация путешествует между рациональным и эмоциональным центрами вашего мозга, подобно машинам на улице города. Когда вы начинаете заниматься работой над навыками EQ, то организуете тем самым беспрепятственное движение в обоих направлениях. Повышение интенсивности движения усиливает связь между рациональным и эмоциональным центрами вашего мозга. Величина вашего EQ в значительной степени зависит от вашей способности сохранить нормальное движение на этой дороге. Чем больше вы размышляете о том, что чувствуете, а затем превращаете эти чувства в нечто продуктивное, тем легче становится ездить по этой дороге. В мозгах некоторых из нас выстроена проселочная двухполосная дорога, а другим удастся выстроить пятиполосное шоссе. Неважно, какой тип дороги соответствует вам сейчас. У вас всегда есть возможность добавить дополнительные полосы.

Неврологи используют для описания способности мозга к изменениям особый термин — пластичность. Когда ваш мозг создает новые связи, это чем-то напоминает рост ваших бицепсов вследствие того, что вы начинаете заниматься со штангой по несколько раз в неделю. Эти изменения носят постепенный характер, и чем дольше вы продолжаете упражнения, тем легче вам становится поднимать штангу. Разумеется, ваш мозг не может увеличиваться в размерах так же, как ваши бицепсы (он ограничен черепной коробкой). Вместо этого начинают возникать новые связи между его клетками, что позволяет повысить эффективность его работы без увеличения в размерах.

По мере того как вы начинаете применять все новые стратегии, описанные в последующих главах этой книги, для улучшения ваших навыков EQ, миллиарды микроскопических нейронов прокладывают себе дорогу между рациональным и эмоциональным центрами вашего мозга, образуя все новые отростки, тянущиеся к другим клеткам (внешне это чем-то напоминает рост новых ветвей на дереве). Каждая клетка способна создать до 15 000 связей с соседями. Цепная реакция роста позволяет мысленной дорожке, связанной с тем или иным поведением, стать еще шире, а это, в свою очередь, позволяет задействовать в будущем все новые ресурсы.

Для того чтобы стратегии стали естественной частью вашей личности, вам придется многократно тренироваться в их использовании. Новое поведение может потребовать от вас огромных усилий, однако по мере того, как вы тренируете свои мозги, такое поведение все сильнее превращается в вашу привычку. К примеру, если в моменты гнева вам свойственно громко кричать, то вам придется научиться выбирать другой тип реакции. Вы должны многократно повторить эту новую реакцию, прежде чем она заменит необходимость повышать голос. Поначалу вам, вероятно, покажется крайне сложным перестать кричать в моменты, когда вас охватывает гнев. Но каждый раз, когда вам удастся сдержать себя, в вашем мозге усиливается новый путь. Время от времени вы будете в состоянии сдержать желание закричать, если повод незначительный. Ряд исследований показал: после того как вы впервые попытаетесь использовать новый навык в своем EQ, эффект от этого действия может длиться до шести лет.

План действий в области эмоционального интеллекта, о котором мы рассказываем ниже, поможет вам более эффективно сконцентрировать усилия и применять стратегии EQ, о которых мы расскажем в последующих главах. Для заполнения вашего плана действий в отношении эмоционального интеллекта вам нужно сделать несколько шагов.

- 1. Запишите ваши баллы,** полученные при прохождении теста, в первую часть ([«Мое путешествие начинается здесь»](#)) вашего плана действий в отношении эмоционального интеллекта.
- 2. Выберите навык EQ, над которым вы хотите поработать.** Человеческое сознание способно сконцентрироваться лишь на одном навыке EQ в единицу времени. Даже самым амбициозным людям стоит поверить в то, что усердная работа над одним-единственным навыком способна продвинуть вас далеко вперед — в дальнейшем ваш успех в одном направлении позволит вам легче освоить другие связанные с EQ навыки. Вы можете и сами выбрать навык для работы, но мы не рекомендуем начинать с навыка управления отношениями, если ваш балл по каждому из четырех навыков EQ ниже 75⁶.

3. **Выберите три связанные с этим навыком стратегии, которые вы начнете внедрять в своей жизни.** Вы можете выбрать стратегии из списка, соответствующего избранному вами навыку.
4. **Выберите себе EQ-наставника.** Найдите кого-то, кто обладает хорошими способностями в выбранном вами навыке EQ, и спросите у него (или нее), готов ли он устанавливать с вами обратную связь и давать регулярные советы по мере вашего путешествия. Убедитесь в том, что вы договорились о регулярном проведении встреч, и запишите имя этого человека в свой план действий.
5. **Применяя на практике избранную вами стратегию, помните о следующем.**

Ожидайте успеха, а не совершенства. Когда речь заходит о развитии новых навыков EQ, совершенство означает, что вы прикладываете недостаточные усилия. Если вы хотите постоянно двигаться по пути улучшения, вам необходимо каждый раз контролировать ситуации, когда эмоции берут над вами верх.

Практика, практика, практика. Именно практика является основным критерием усиления ваших навыков в области EQ. Используйте свои стратегии EQ при каждом удобном случае, в различных ситуациях и при взаимодействии с различными типами людей.

Будьте терпеливы. Когда вы работаете над улучшением своего EQ, может пройти несколько месяцев, прежде чем вы заметите значительные изменения. Большинство людей замечают измеримые и заметные изменения через три-шесть месяцев после начала работы над определенным навыком.

6. **Измеряйте степень своего продвижения.** Как только вы достигнете значительного прогресса в развитии избранного вами навыка EQ, пройдите тест еще раз. Заполните [вторую часть вашего плана действий](#).

План действий в отношении EQ

Часть 1. Путешествие начинается здесь

Дата заполнения:

Укажите ниже оценки, полученные вами при прохождении теста.

	Оценка
Общая оценка EQ	_____
Самовосприятие	_____
Управление собой	_____
Социальная восприимчивость	_____
Управление отношениями	_____

Выберите один навык EQ и три стратегии

Над каким из четырех основных навыков эмоционального интеллекта вы будете работать в первую очередь? Отметьте выбранный вами навык.

Самовосприятие	Управление собой
Социальная восприимчивость	Управление отношениями

Изучите стратегии для избранного вами навыка EQ и укажите ниже три из них, в реализации которых вы будете практиковаться.

1. _____
2. _____
3. _____

Мой EQ-наставник

Знаете ли вы человека, владеющего избранным вами навыком EQ и желающего давать вам обратную связь и советы в ходе всего вашего путешествия?

Мой EQ-наставник _____

Часть 2. Как далеко зашло путешествие

Дата заполнения:

После того как вы пройдете тест во второй раз, укажите ниже вашу прежнюю и нынешнюю оценки.

	Прежняя оценка	Новая оценка	+/- Изменение
Общая оценка EQ			
Самовосприятие			
Управление собой			
Социальная восприимчивость			
Управление отношениями			

Выберите новый навык EQ и три связанные с ним стратегии.

На развитии какого навыка вы сконцентрируете усилия теперь?

Выберите новый навык EQ и отметьте его на схеме, приведенной ниже.

Самовосприятие	Управление собой
Социальная восприимчивость	Управление отношениями

Изучите стратегии, соответствующие выбранному вами навыку EQ, и выберите три из них, работой над которыми вы займетесь.

1. _____
2. _____
3. _____

Мой новый EQ-наставник

Знаете ли вы человека, обладающего навыком, который вы избрали в этот раз, и желающего давать вам обратную связь и советы в ходе всего вашего путешествия?

Мой новый EQ-наставник _____

[Комментарии к главе «Ваш план действий в отношении эмоционального интеллекта»](#)

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

1. Строго говоря, аббревиатура EQ обозначает уровень эмоционального интеллекта, однако она все чаще используется и как обозначение самой концепции эмоционального интеллекта.
2. В России книга издана в 2008 году издательством «АСТ Москва».
3. Этот тест проводится по адресу www.TalentSmart.com/appraisal на английском языке. Тест платный. В Рунете также есть ресурсы, предлагающие тестирование на уровень EQ.
4. В разных книгах и статьях об эмоциональном интеллекте названия четырех базовых навыков переводятся по-разному. Мы позволили себе остановиться на переводе, который, на наш взгляд, максимально точно отражает суть каждого навыка. *Прим. ред.*
5. Оценка по шкале от 1 до 100, взятая из теста Emotional Intelligence Appraisal. Оценки и комментарии коллег взяты из реальных примеров, однако мы изменили имена и другую идентификационную информацию. *Прим. авт.*
6. По результатам теста Emotional Intelligence Appraisal.

Читайте продолжение во 2 части книги.