

# Глава 2

---

## Таланты «звезд»

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

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

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

В разыгравшихся событиях сотрудница библиотеки проявила навыки отличного посредника и миротворца, способного правильно понять, куда может завести напряженность. Она сумела быстро разрядить обстановку и надлежащим образом отреагировать, преследуя благие цели — помирить людей, а не посеять рознь между ними.

Оборудование ее библиотеки осталось в целости и сохранности — в отличие от других форпостов американского присутствия, подвергшихся нападению. Увы, там работали люди, менее сведущие в искусстве созидания человеческих отношений.

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

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

Исследуя составляющие выдающегося мастерства, Макклелланд присоединился к инициативе, первые научные основы которой были заложены в начале XX века трудами Фредерика Тейлора\*. Эксперты-тейlorисты, занимавшиеся вопросами экономической эффективности, скрупулезно изучали сферу производственной деятельности. Они детально анализировали наиболее эффективные с механической точки зрения движения тела рабочего. Мерилом человеческого труда была машина.

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

С расцветом концепций Фрейда следующее поколение экспертов принялось утверждать, что, помимо коэффициента умственного развития, важной составляющей выдающихся успехов служат личные свойства. К началу 1960-х годов личностные тесты и типологии —

---

\* Американский инженер Ф.У. Тейлор (1856–1915) разработал систему научно обоснованного управления производством. Ее задача — найти путем исследования организации условий труда и трудовых процессов связь между минимумом затраченного времени, усилиями рабочего и максимальной производительностью труда. *Прим. перев.*

к примеру, общителен человек или сосредоточен на самом себе, при- надлежат к «чувствующему» или «мыслящему» типу — стали частью стандартных критериев трудового потенциала.

Но тут возникла другая проблема. Многие из личностных тестов разрабатывались для совершенно иных целей, таких как диагностирование психологических нарушений. А потому категорически не годились для составления прогноза успешности человека на рабочем месте. Тесты на определение коэффициента умственного развития тоже не отличались непогрешимостью. Люди с высоким коэффициентом умственного развития часто плохо работали, а те, чьи показатели были весьма скромны, проявляли себя в работе просто отлично.

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

Его статья положила начало совершенно новому подходу к этим критериям, позволяющим оценивать компетенции людей с точки зрения конкретной работы, которую они выполняют. В данном случае «компетенции» рассматривались как черты личности или набор навыков, обеспечивающий более эффективное — и даже превосходное — выполнение работы. Иными словами, компетенцией становилась способность, придающая очевидный экономический смысл усилиям любого человека на рабочем месте.

Эта догадка дала старт исследованию компетенций сотен тысяч трудящихся — от клерков до руководителей высшего звена. Исследования проводились в течение последней четверти века и в таких

гигантах, как правительство США или American Telephone and Telegraph Company, и в таких крошащих компаниях, как предприятие, состоящее из одного человека. Во всех полученных данных главным компонентом успеха, достигнутого людьми, оказался эмоциональный интеллект: общая основа личных и социальных способностей.

## Ненастроенный программист

Два компьютерных программиста по-разному подходили к выполнению полученного задания — создать программы с учетом насущных потребностей своих клиентов. Первый высказался так: «Заказчику, как я понял, требовалось, чтобы все данные были представлены в простой форме и помещались на одной странице». Этот программист в точности выполнил указания.

У второго, похоже, возникли некоторые трудности. В отличие от своего коллеги он вообще не упомянул о запросах клиентов, пустившись в скучные подробности технического характера: «У компилятора “Бейсика” модели HP 3000/30 слишком низкое быстродействие, ну я и обратился прямо к стандартной программе на машинном языке». Другими словами, этот человек сосредоточил внимание не на людях, а на машинах.

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

Столь оригинальная концепция родилась у Макклелланда в тот период, когда он выполнял работу для ряда корпораций и организаций. Один из его заказчиков — Министерство иностранных дел США, представители которого попросили оценить способности лучших

молодых дипломатов, представляющих Америку в других странах. Подобно торговому персоналу или аккаунт-менеджерам крупных корпораций, задача этих сотрудников фактически сводится к тому, чтобы «продавать» Америку, то есть настраивать людей на доброжелательное отношение к Соединенным Штатам.

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

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

Как обнаружил Макклелланд, значение имела компетентность совсем иного рода. Интервьюируя «суперзвезд», которых Государственный департамент назвал самыми выдающимися и успешными молодыми дипломатами, и сравнивая их с заурядными сверстниками, он выявил яркие отличия в «наборе основных человеческих способностей. Это невозможно было сделать путем простой проверки способностей к учебе или тестирования на определение коэффициента умственного развития.

Макклелланд использовал множество совершенно разных тестов. Среди них оказался весьма удачный метод оценки способности

«считывать» эмоции, который только что был разработан его колледжем по Гарвардскому университету. Участники эксперимента просматривали кадры видеосъемки людей. Но при этом люди обсуждали ситуации, вызывавшие острые переживания, — вроде бракоразводного процесса или профессионального спора. Электронный фильтр изменял звуковое сопровождение — и на выходе звуки представляли собой не слова, а скорее интонации и эмоциональные оттенки голосов, обнаруживающие чувства этих людей.

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

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

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

## **Сфера выдающегося мастерства: пределы коэффициента умственного развития**

Два самых умных человека (по крайней мере, в смысле усвоения знаний), которых я когда-либо знал, в построении карьеры пошли на удивление разными путями. Один из них, ставший моим другом, когда я учился на первом курсе университета, получил отличные оценки при поступлении. Две по 800 баллов (по языку и математике в рамках теста на изучение академических способностей, который проводится вместо приемных экзаменов в вузах США) и по 5 баллов

за каждый из трех тестов распределения учащихся по уровню знаний. Он не имел стимула к обучению, часто пропускал занятия и сдавал письменные работы позже всех. На какое-то время даже бросил учебу, но в конце концов все-таки окончил университет... десять лет спустя. Сейчас он, по его словам, вполне доволен своей работой, в одиночку занимаясь консалтингом в сфере компьютерных технологий.

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

Коэффициенту умственного развития придается большое значение во всякого рода школьных и вступительных тестах на изучение способностей. Но при этом его роль в достижениях человека на работе или в обычной жизни оказывается весьма незначительной. В некоторых ситуациях просматривается определенная взаимосвязь между баллами, полученными за тесты на коэффициент умственного развития, и реальной эффективностью людей на избранном поприще. Максимальная оценка влияния этого коэффициента на различия в профессиональных успехах составляет около 25 процентов. Однако тщательный анализ показывает, что более точная цифра не превышает 10 процентов, а в некоторых случаях едва дотягивает до 4 процентов.

Выходит, что если ориентироваться только на коэффициент умственного развития, то невозможно объяснить как минимум

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

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

Здесь уместно вспомнить о программах подготовки магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями или в таких отраслях, как машиностроение, юриспруденция или медицина. Профессиональный отбор в этих сферах основан исключительно на интеллектуальных способностях. При этом в вопросах лидерства эмоциональный интеллект играет гораздо более важную роль, чем коэффициент умственного развития.

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

Такое парадоксальное значение эмоционального интеллекта для тех отраслей знаний, которые связаны с познавательным процессом,

объясняется, в первую очередь, трудностями вхождения в них. В профессиональной и технической сферах деятельности пороговое значение коэффициента умственного развития, необходимое для старта, как правило, составляет от 110 до 120 баллов. Преодолевать столь высокий барьер все равно придется, а все соискатели и так принадлежат к интеллектуальной элите (10 процентов от общей численности населения). Поэтому сам по себе коэффициент умственного развития в данном случае обеспечивает относительно небольшое преимущество в конкурентной борьбе.

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

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

## **Вторая сфера: специальные знания**

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

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

Как вы поступите?

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

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

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

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

По сути, компетентность представляет собой сочетание здравого смысла, специальных знаний и мастерства, которое мы приобретаем, выполняя свою работу. Чтобы стать компетентным, знания

надо усваивать, хорошоенько понюхав пороха. Компетентность проявляется в виде присущего профессиональному понимания тонкостей ремесла, то есть знания, как по-настоящему надо делать свою работу. А это приходит только с опытом.

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

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

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

Руководителям технических подразделений и тем, кто занимается «интеллигентным трудом», надо, к примеру, обладать хотя бы какими-то знаниями в своих областях. Как можно руководить, не понимая, чем заняты подопечные? Однако такого рода знания можно назвать пороговым требованием. Способности, отличающие «звездных» руководителей в технических областях, относятся отнюдь не к технике — они, в первую очередь, касаются умения ладить с людьми.

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

## Третья сфера: эмоциональный интеллект

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

Тем не менее Пенн выглядел вполне импозантно. После окончания университета он был нарасхват: все самые престижные организации в сфере его деятельности приглашали молодого специалиста на собеседования. Он был универсальным первым кандидатом — по крайней мере, судя по резюме. Но высокомерие Пенна уж слишком бросалось всем в глаза. И дело кончилось тем, что у него осталось одно-единственное предложение работы от какого-то второразрядного предприятия.

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

Мэтт обладал эмоциональным интеллектом, а Пенну его недоставало.

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

Для примера рассмотрим историю специалиста, которого пригласили для управления семейным бизнесом стоимостью

65 миллионов долларов. Он должен был стать первым приглашенным президентом компании, не являющимся членом семьи.

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

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

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

Причина, по которой люди не достигают предела своих возможностей, заключается именно в эмоциональной некомпетентности».

## Великий водораздел

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

Одна из бортпроводниц включила переговорное устройство. Перед ней стояла серьезная проблема. Требовалось быстро успокоить пассажиров и заставить их занять свои места, чтобы пилот смог спокойно вырулить самолет после посадки.

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

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

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

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

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

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

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

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

В случае нарушения деятельности этого крайне важного соединения люди становятся эмоционально некомпетентными, даже если их уникальные интеллектуальные способности остаются сохранными. Иными словами, такие люди по-прежнему могут набирать высокие баллы во время тестов на определение коэффициента умственного развития и других показателей когнитивной способности.

Но в работе, да и вообще в жизни, им будет недоставать эмоционального мастерства, благодаря которому люди вроде бортпроводницы оказываются чрезвычайно полезными.

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

## Эмоциональная компетентность

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

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

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

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

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

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

## **Структура эмоциональной компетентности**

### **Личная компетентность**

Эти компетенции определяют, насколько мы умеем справляться с собой.

#### ***Самоосознание***

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

- *Эмоциональная осведомленность*: осознание своих эмоций и их последствий.
- *Точная самооценка*: знание своих сильных сторон и пределов возможностей.
- *Уверенность в себе*: твердое ощущение собственной ценности и возможностей.

#### ***Саморегуляция***

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

- *Самоконтроль*: сдерживание разрушительных эмоций и побуждений.
- *Надежность и добросовестность*: соблюдение критериев честности и высоких моральных качеств.
- *Сознательность*: готовность нести ответственность за свою работу.
- *Приспособляемость*: гибкий подход к переменам.
- *Новаторство*: спокойное отношение к новой информации, свежим идеям и подходам к решению задач.

#### ***Мотивация***

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

- *Стремление к достижению цели*: стремление к совершенствованию или соответствуию критериям выдающегося мастерства.
- *Преданность*: присоединение к целям группы или организации.

- *Инициативность*: готовность действовать в соответствии с возможностями.
- *Оптимизм*: настойчивость в достижении целей, несмотря на препятствия и неудачи.

### **Социальная компетентность**

Эти компетенции определяют, насколько хорошо мы умеем регулировать отношения.

#### **Эмпатия**

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

- *Понимание других*: восприятие чувств и точек зрения других людей, проявление живого интереса к их делам.
- *Содействие развитию других*: понимание потребностей других людей в развитии и содействие раскрытию их способностей.
- *Ориентированность на обслуживание других*: умение предугадывать, распознавать и удовлетворять запросы клиентов.
- *Использование непохожести в качестве средства для достижения цели*: создание и использование благоприятных возможностей при помощи самых разных людей.
- *Политическая осведомленность*: правильная интерпретация эмоциональных токов и силовых взаимоотношений в группе.

#### **Социальные навыки**

Искусство вызывать у других желательную для вас реакцию (см. главы 8 и 9).

- *Оказание влияния*: владение эффективной тактикой убеждения.
- *Коммуникация*: умение слушать без предубеждения и передавать убедительную информацию.
- *Умение улаживать конфликты*: ведение переговоров и устранение разногласий.
- *Лидерство*: умение воодушевлять и вести за собой отдельных людей и целые группы.

- «*Катализатор*» *перемен*: умение выступать инициатором перемен или управлять ими.
- *Создание связей*: налаживание и поддержание полезных взаимоотношений.
- *Сотрудничество и взаимодействие*: умение работать с другими для достижения общих целей.
- *Способность работать в команде*: создание групповой синергии для достижения коллективных целей.

Функциональные возможности эмоционального интеллекта являются:

- *независимыми*: каждая вносит свой особый вклад в выполнение работы;
- *взаимозависимыми*: каждая до некоторой степени подпитывается другими посредством множества сильных взаимодействий;
- *иерархическими*: функциональные возможности эмоционального интеллекта опираются друг на друга. Так, самоосознание необходимо для саморегуляции и эмпатии, а саморегуляция и самоосознание способствуют мотивации. При этом все они вносят свой вклад в развитие социальных навыков;
- *необходимыми*, но не достаточными: наличие основной способности эмоционального интеллекта не гарантирует, что люди разовьют или проявят связанные с ней компетенции, к примеру, умение сотрудничать или лидерство. Такие факторы, как обстановка в организации или заинтересованность человека в своей работе, также будут определять, проявится данная компетенция или нет;
- *общими*: весь список в какой-то степени применим ко всем профессиям. Однако разные профессии все же вносят различия в требования к тем или иным компетенциям.

Данный перечень предоставляет нам возможность провести инвентаризацию собственных достоинств и точно указать компетенции, которые нам хотелось бы закрепить. Во II и III частях этой

книги каждая компетенция рассматривается более глубоко и подробно. Это дает нам представление о том, как выглядит их полное раскрытие... или полное отсутствие. Возможно, читатели захотят сразу перейти к компетенциям, в наибольшей степени отвечающим их интересам. Главы, в которых приводится их описание, в какой-то мере взаимосвязаны (как, собственно, и рассмотренные в них компетенции), хотя вовсе не обязательно читать их в строго определенном порядке.

## **Быть лучшими: что для этого нужно?**

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

Компетенции, необходимые какому-либо человеку для достижения успеха, могут меняться по мере его продвижения по службе. В самых крупных организациях руководителям высшего ранга политическая осведомленность требуется в большей степени, чем руководителям среднего звена. А на определенных должностях вообще нужны особые компетенции. У лучших медсестер, например, это чувство юмора, у выдающихся банкиров — уважение к конфиденциальности клиентов, у талантливых директоров школ — поиск способов обратной связи с учителями и родителями. Лучшие налоговые инспекторы сильны не только в бухгалтерском учете, но и в социальных навыках. Среди сотрудников полиции ценным качеством — что вполне объяснимо — является самоконтроль, когда насилие

---

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

применяется ими только в случае крайней необходимости и в минимальном объеме.

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

Оставим в стороне эти подробности и обратимся к результатам примерно трехсот серьезных исследований. Все они профинансираны разными компаниями и наглядно показывают, что в рецепте достижения выдающегося мастерства для подавляющего большинства профессий эмоциональные компетенции — более важный ингредиент, чем познавательные способности. Тот факт, что главные компетенции «звезд» своим происхождением обязаны эмоциональному интеллекту, не вызывает удивления применительно к сфере торговли. Но исследования выявили и более неожиданные тенденции. Так, в среде ученых и технических специалистов способность к аналитическому мышлению занимает третье место после умения оказывать влияние и стремления к достижению цели. Одна только блестящая одаренность не вознесет ученого на вершину славы, если он не способен влиять и убеждать, если он лишен внутренней дисциплины для упорного достижения поставленной цели. Возможно, ленивый или скрытный гений имеет ответы на все вопросы... Но кому они нужны, если об этом никто не знает, да и знать не желает!

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

Сорпорация (компания-производитель компьютеров). — Они умеют слушать, оказывать влияние, сотрудничать и поступать так, чтобы у людей возникал стимул к слаженной совместной работе».

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

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