

# Глава первая

---

## Ничего личного, просто бизнес?

Эмоции? Я вас умоляю, какие эмоции? Мои сотрудники все свои эмоции оставляют на проходной, а на работе они у меня работают!

*Из разговора с генеральным директором одной из компаний*

Единственный путь создания прибыли — это привлечение эмоциональных, а не рациональных сотрудников и клиентов, это апелляция к их чувствам и фантазиям.

*Къелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале,  
«Бизнес в стиле фанк»\**

- Нужны ли эмоции в бизнесе?**
- Определение понятия «эмоциональный интеллект»**
- Эмоциональный интеллект на практике — эмоциональная компетентность**

---

\* Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

- Мифы об эмоциональной компетентности**
- Как измерить эмоциональную компетентность?**
- Можно ли развивать эмоциональную компетентность?**

## **Нужны ли эмоции в бизнесе?**

Два разных эпиграфа иллюстрируют два противоположных подхода к эмоциям в бизнесе: многие руководители и бизнесмены полагают, что эмоциям в бизнесе не место, а когда они все-таки появляются, то непременно вредят. Есть и другая точка зрения: необходимо наполнить эмоциями компанию, и только тогда она сможет стать великой и непобедимой.

Кто прав? Нужны ли эмоции бизнесу, и даже если да, то в какой форме? Означает ли понятие эмоционального интеллекта то, что теперь руководитель должен начать проявлять все свои эмоции? И стать таким же слегка «безумным», как авторы «Бизнеса в стиле фанк»?

С этими и им подобными вопросами мы постоянно сталкиваемся на конференциях, форумах, презентациях программ и во время самих тренингов. Хотя «эмоциональный интеллект» — понятие достаточно новое, оно уже приобрело большую популярность и успело обрасти значительным количеством мифов.

Как и во многих других случаях, истина лежит где-то посередине между двумя подходами, изложенными в эпиграфах. Как мы еще увидим, эмоциональный интеллект и эмоциональность, проявление своих эмоций, совсем не одно и то же. Эмоциональный интеллект помогает нам разумно использовать свою эмоциональность. Полностью исключить эмоции из жизни компании и управления людьми невозможно. Точно так же невозможно исключить и «сухой» расчет. Как выразился Петер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина», «люди, много достигшие на путях совершенствования... **не** могут выбирать между интуицией и рациональностью или между головой и серд-

цем, так же как мы не можем принять решение о том, чтобы ходить на одной ноге или видеть одним глазом»\*.

Есть несколько причин, почему идеи эмоционального управления набирают все большую популярность в последние несколько десятилетий. Чтобы понять существующие тенденции, рассмотрим кратко историю управления эмоциями в организациях.

В средневековой Европе, несмотря на уже существующие различные нормы и соглашения, эмоции властвовали над «бизнесом». Любая договоренность или сделка могли быть разрушены под влиянием сиюминутных порывов. Обман и убийство подстерегали повсюду. Общение, в том числе и деловое, сопровождалось различными оскорблениями, а зачастую и дракой. Более того, подобное поведение считалось вполне *нормальным*.

Со временем в предпринимательстве стала возрастать степень взаимозависимости, и для успеха бизнеса стали необходимы долгосрочные и взаимовыгодные отношения, которые очень легко можно испортить, совершенно некстати размахивая кулаками. И бизнессообщества тех времен заставили людей постепенно учиться сдерживать свои эмоции. К примеру, нам встречалось упоминание, что в уставе одной из гильдий пекарей в XIV веке можно было встретить такой пункт: «Всякий, кто станет употреблять бранные слова и выливать пиво на соседа, будет немедленно исключен из Гильдии».

Впоследствии, с появлением мануфактур, возникла необходимость еще более жестко контролировать проявление сотрудниками эмоций на работе. Несдержанная агрессия могла привести к дракам и бурным объяснениям среди рабочих, что сильно тормозило производственный процесс. Руководство фабрик было вынуждено вводить жесткие дисциплинарные меры и уделять особое внимание

---

\* Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 1999. С. 178. Прим. ред.

контролю над их исполнением. Возможно, тогда-то и начало зарождаться стойкое убеждение, что «эмоциям на работе не место». Кроме того, уже в то время предприниматели начали искать модель идеальной организации. Первой такой моделью стала теория Тейлора\* (по сути, первая теория управления): его идеалом было предприятие, функционирующее как машина, где каждый сотрудник является винтиком в системе. Естественно, в такой системе нет места эмоциям.

В последующем коммуникации в иерархических организациях становились все более организованными и структурированными, что позволяло работать более слаженно и достигать более высоких результатов. В XX веке выражение эмоций на работе стало практически неприемлемым: принцип «эмоции мешают работе» окончательно победил. Хороший сотрудник оставляет свои эмоции за порогом организации, внутри которой он сдержан и спокоен. Теперь стало нормальным скрывать свои эмоции и «сохранять лицо», несмотря на любые внутренние переживания. Долгий и трудный путь постепенного вытеснения эмоций из делового общения был практически завершен. Казалось, наконец, можно вздохнуть с облегчением... Однако давайте вспомним тенденции корпоративного мира в последние несколько лет:

- Скорость изменений в мире постоянно растет.
- Вместо конкуренции по товару на первое место выходит конкуренция по сервису, появляется понятие «экономика отношений».
- Меняется организационная структура: компании становятся более гибкими, менее иерархическими, более децентрализованными. В связи с этим возрастает количество горизонтальных коммуникаций.

---

\* Фредерик Уинслоу Тейлор (или Тэйлор; 1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. ред.*

- Изменилось представление об идеальном сотруднике: вместо «винтика» в системе теперь это «человек инициативный, способный принимать решения и брать на себя за них ответственность».
- Начинают меняться ценности собственников и руководителей: все большее значение они придают самореализации, выполнению компанией своей миссии и хотят иметь достаточно свободного времени на общение с семьей и хобби.
- Среди ценностей общества и многих компаний становится действительно значимой социальная ответственность бизнеса и забота о персонале.
- Среди компаний возросла и продолжает расти конкуренция за лучших сотрудников, появилось понятие «война за таланты».
- Для многих талантливых работников снижается значимость материальной мотивации. Потребность получения удовольствия от всех или от большинства сторон работы стала доминировать в шкале мотивирующих ценностей\*. В связи с этим корпоративная культура компаний, нематериальная мотивация, стиль управления руководителя, возможность свободы действий и получения позитивных эмоций на работе становятся существенными конкурентными преимуществами компании как работодателя. А на многих мировых HR-конференциях всерьез обсуждают, как сделать сотрудника счастливым, потому что многочисленными исследованиями доказано, что «счастливые люди работают лучше».
- В HR-среде в последние годы огромную популярность приобретает термин «вовлеченность», то есть такое рациональное и эмоциональное состояние сотрудника, при котором он хочет максимально задействовать свои способности и ресурсы на достижение целей организации.

---

\* Оськин В. Каждый HR желает знать... // Управление персоналом. 2008. № 15.

- Серьезно пересмотреть свое отношение к эмоциональным факторам мотивации и работодателей, и сотрудников заставил кризис 2008-2010 годов. «Компании стали считать деньги. И если раньше можно было приобрести нужных сотрудников, просто заплатив больше рынка, то сейчас даже те компании, что считаются лидерами, не всегда могут себе позволить предложить заработную плату существенно выше, чем на аналогичных позициях в других компаниях. Помимо этого, и у самих людей на фоне кризиса немного "перетряслась" система ценностей, и нет уже ориентации на деньги, на "заработать быстрее, быстрее, быстрее" и купить, например, квартиру. Люди оказались в ситуации, когда работать надо больше, а возможностей для заработка и вакантных мест стало меньше. На первый план стали выходить базовые ценности: семья, дом, удовольствие от жизни, удовольствие от работы» (Юлия Сахарова, директор «HeadHunter Санкт-Петербург», из выступления на Первой российской конференции по эмоциональному интеллекту в 2011 году).

Если внимательно вникнуть во все эти тенденции, становится понятно, что все они затрагивают эмоциональную сферу жизни, поэтому успешной компании и успешному руководителю просто необходимо научиться использовать эмоции для достижения корпоративных целей и учить тому же своих сотрудников. Здесь можно провести параллель со спортом и вспомнить высказывание тренера российской сборной по футболу в 2006-2010 годах Гуса Хиддинка в одном из интервью: «Чтобы играть с одной из лучших команд Европы, следует быть весьма интеллектуальным. Малейшая оплошность будет наказана. Но и играть без эмоций бессмысленно, потому что это нанесет вред выступлению в целом. Если же удастся совместить страсть и отсутствие ошибок, то получится великолепный матч». Точно так же, если совместить эмоции и интеллект в управлении компанией, можно достичь великолепных результатов!

Теперь давайте посмотрим, как обстоит ситуация с отношением к эмоциям в российских компаниях. Многие руководители уже начинают обращать серьезное внимание на эмоциональный фактор в управлении компанией и сотрудниками:

*Я считаю одним из хороших примеров практического применения EQ работу по удержанию перспективных сотрудников. Такие сотрудники редко мотивируются только компенсацией или краткосрочными поощрениями — для них жизненно необходимо, чтобы их цели, устремления и отношение к работе понимались и принимались на более глубоком уровне. Эта информация редко доходит до руководителя в четко описанном «меморандуме», а скорее идет через эмоции, реакции, незаметные сигналы в общении. В этом взаимодействии высокий EQ незаменим, он как радар показывает потребности сотрудника и позволяет его правильно позиционировать в организации, что выгодно обеим сторонам.*

Сергей Шевченко,  
директор по развитию ООО «Биаксплен»,  
дочерняя компания ООО «СИБУР»

*Эмоциональный интеллект — это не что иное, как чуткость; в обычной жизни мы называем это именно так. Чуткость, тактичность, умение услышать собеседника, распознать, понять [его эмоциональное состояние] и, как следствие, дать логичный, а не продиктованный раздражением ответ — все это и есть применение научной практики, называемой EQ.*

*Развивать эмоциональный интеллект необходимо, так как уравновешенный, спокойный сотрудник:*

- бережет свое здоровье;
- бережет здоровье коллег;
- лучше умеет договариваться;
- повышает производительность труда;
- всем этим способствует успеху дела.

Иван Калениченко,  
генеральный директор ЗАО «Фьючерс Телеком»

Но, к сожалению, пока такое мнение разделяют далеко не все руководители. По данным опроса HeadHunter\*, 23% российских менеджеров все еще считают, что эмоциям на работе не место.

Когда мы готовили Первую российскую конференцию по эмоциональному интеллекту в 2011 году, накануне мероприятия у нас в офисе раздался звонок. Мужчина на том конце, явно испытывавший большой спектр эмоций, гордо сообщил нам, что мы шарлатаны. На вопрос, что именно привело его к таким выводам, он сообщил: «Всем же известно, что эмоции на работе — это непрофессионально. А вы тут пытаетесь людям внушить, что это не так».

На вопрос: «Как ваше начальство влияет на эмоциональный климат в коллективе?» — всего 8% подчиненных отвечают, что руководитель «влияет всегда позитивно, заражает драйвом, энергией». 22% сотрудников говорят о негативном или «скорее негативном» влиянии своего начальника, а это почти четверть опрошенных! Наконец, меньше 3% опрошенных характеризуют своего руководителя как «замечательного» (в ответах встречаются и такие эпитеты, как «пустозвон», «критик и всезнайка», «на грани паранойи», «энергетический вампир»... и т. п.). Последняя цифра заставляет задуматься о том, что практически всем руководителям есть куда совершенствоваться в области эмоционального управления своими сотрудниками и компанией, и это вовсе не означает возврата к хаосу и беспорядку Средневековья. Эмоциональный менеджмент, то есть управление, учитывающее эмоции в работе организации, — это комплексный и сложный процесс, требующий серьезного планирования и доста-

---

\* Здесь и далее в тексте использованы данные опроса HeadHunter, представленные в докладе Юлии Сахаровой, директора «HeadHunter Санкт-Петербург», на Первой российской конференции по эмоциональному интеллекту в 2011 году.

точно глубоких изменений в фирме, а возможно, и формирования новой корпоративной культуры.

Важно понимать, что подобный процесс требует перемен и в самом руководителе: изменения каких-то стереотипов, наработки новых навыков и умений. И к этому нужно быть готовым. Как заметил один из участников наших презентаций, «я понимаю, что если пойду к вам учиться, то серьезно изменюсь. Мне надо подумать, готов ли я сейчас к этому». Спросите и вы себя, готовы ли вы меняться? И... по-пробуйте сейчас поразмышлять: какие эмоции вызывает у человека необходимость изменений? Мы еще вернемся к этому вопросу в главе про осознание своих эмоций.

---

**Пример из бизнеса:** «Влияние эмоционального интеллекта руководителя на последствия корпоративного кризиса»

Чтобы рассмотреть, как может эмоциональный интеллект руководителя влиять на деятельность компании, вспомним два наиболее известных корпоративных кризиса в истории США конца XX века.

**Johnson & Johnson (история первая)**

Осенью 1982 года 7 жителей Чикаго умерли в результате отравления цианистым калием, обнаруженным в популярном препарате «Тайленол» производства Johnson & Johnson. Чтобы оценить масштабы этого события, следует знать, что в то время этот препарат был самым популярным анальгетиком в Америке, доминировал на рынке и обеспечивал 20% суммарного дохода фирмы. Думаем, не будет преувеличением сказать, что тайленол можно было обнаружить в аптечке почти каждой американской семьи.

Следующей ночью после трагедии тайленол рухнул с позиции национального лидера рынка анальгетиков. Информация о несчастных случаях мгновенно распространилась по всей стране, вызвав панику среди

населения, врачей, фармацевтов. Администрация по контролю за лекарствами и пищевыми продуктами рекомендовала населению отказаться от использования тайленола до завершения расследования. По всей стране выбрасывались упаковки с уже купленным лекарством. Телефоны центральных больниц обрывали жители, напуганные случившимся и не знаяшие, куда им обратиться. Люди, принимавшие лекарство в последние сутки перед трагедией, были срочно госпитализированы по всей стране. Власти США зафиксировали несколько сотен случаев подозрения на отравление тайленолом, большая часть которых, как выяснилось, была вызвана истерической реакцией на произошедшее. Слово «тайленол» за считанные часы стало синонимом слова «опасность». Доля тайленола на рынке как болеутоляющего средства упала до 4,5% (сокращение на 87%). Многие эксперты предрекали, что препарат «Тайленол» никогда не сможет вернуться на рынок, и аналитики предсказывали длительное влияние негативных событий на сбыт продукции фирмы вообще.

### **Exxon (история вторая)**

Весной 1989 года танкер компании Exxon перевернулся в одном из портов Аляски и пятно нефти покрыло площадь в 3500 км<sup>2</sup>. В море вытекло 37 000 т нефти. В результате этой аварии нефтью были покрыты примерно 2000 км береговой линии. Погибли примерно 500 000 птиц и 6000 морских животных — больше, чем когда-либо в истории аварийных утечек нефти. Спасательные работы на месте аварии продолжались четыре сезона подряд, в них участвовало до 11 000 человек.

И та, и другая катастрофы нанесли мгновенный удар репутациям компаний и их положению на рынке. Однако последствия этих кризисов были совершенно противоположными.

Владельцы кредитных карточек Exxon разрезали свыше 40 000 кредитных карт Exxon и отослали их по почте обратно в штаб-квартиры компании. Компания потеряла своего исполнительного директора, а также директора по связям со СМИ, утратила доверие со стороны клиентов и вынуждена была опровергать слухи о надвигающемся

банкротстве. День аварии, 24 марта, до сих пор проходит в США под знаком памяти о трагическом событии.

Тайленол же уже в начале 1983 года, то есть через 5 месяцев после трагедии, вернул себе 70% рынка, который он занимал до кризиса. Johnson & Johnson в настоящее время — признанный лидер по безопасности продукции и одна из самых респектабельных корпораций, заставившая конкурентов последовать своему примеру.

Реакция обеих компаний вошла в учебники по антикризисному менеджменту и PR под заголовками: «Как надо поступать в ситуации кризиса» и «Как не надо поступать никогда».

Несколько примеров действий Exxon	Несколько примеров действий Johnson & Johnson
Exxon отрицала масштабы катастрофы и свою ответственность за очистные работы	Johnson & Johnson немедленно отозвала из продажи все упаковки тайленола, поступившие к тому моменту в аптеки, — 31 млн упаковок суммарной стоимостью более 100 млн долл.
Пресс-центр был размещен рядом с местом происшествия — в небольшом городке с весьма ограниченными коммуникационными возможностями. Журналистам из других городов трудно было связаться с представителями компании. Кроме того, не была учтена разница во времени между Аляской и Нью-Йорком — 4 часа. Потому-то информация не попадала вовремя в утренние выпуски газет и телепередач	Все высшие менеджеры компании были обязаны идти на контакт с представителями СМИ и сообщать им любую информацию. Всего за две недели после первого отравления менеджеры компании ответили на 2500 вопросов журналистов
Компания решила отблагодарить общественное радио Аляски за освещение событий и направила чек на 30 тыс. долл. От денег сотрудники радиостанции отказались,	Johnson & Johnson остановила рекламу тайленола до выяснения обстоятельств трагедии. Менеджеры Johnson & Johnson немедленно вступили в тесный

Окончание табл.

Несколько примеров действий Exxon	Несколько примеров действий Johnson & Johnson
но история уже приобрела такой резонанс, что американские конгрессмены начали разрабатывать закон, в котором подобные «благодарности» трактуются как взятки	контакт с представителями ФБР, чикагской полиции и FDA

Действия компаний в целом часто описываются в учебниках по менеджменту, но при этом значительно реже обращается внимание на действия руководителей этих компаний во время сложившегося кризиса. В то же время, на наш взгляд, именно различия в этих действиях свидетельствуют о влиянии эмоционального интеллекта руководителя на бизнес.

Давайте на минутку представим, как себя чувствовали оба президента компаний, оказавшиеся в центре национальной трагедии? Находившиеся «на прицеле» у СМИ, естественно, настроенных совершенно не доброжелательно? Вынужденные отвечать за свою компанию перед лицом всей страны?

Представили?.. А теперь посмотрим, что каждый из них делал в данной ситуации.

Действия президента Exxon Лоуренса Роула	Действия президента Johnson & Johnson Джеймса Берка
Лоуренс Роул избегал общения со СМИ, он дал свою оценку случившемуся лишь через неделю	Джеймс Берк добровольно отдал себя «на растерзание» СМИ, выступил в основных национальных телепрограммах и взял на себя персональную ответственность за позицию компании во время кризиса. Он написал личное письмо членам семьи каждого погибшего. Это было сделано буквально через несколько дней после трагедии и не освещалось в прессе

Окончание табл.

Действия президента Exxon Лоуренса Роула	Действия президента Johnson & Johnson Джеймса Берка
Первые лица фирмы Exxon не выехали на место происшествия. Лоуренс Роул заявил, что у него есть более важные дела, чем полет в порт разлива нефти	Высшее руководство компании приехало на похороны первых трех жертв отравлений, транслировавшиеся на всю страну в прямом эфире
Цитата Роула, растиражированная в прессе: «Я не могу сообщить детали нашего плана по очистке. Он объемный и сложный, я еще не читал его, поскольку у руководителя огромной компании нет времени читать все планы»	Цитата Берка, растиражированная в прессе: «У нас такое ощущение, словно мы дали кому-то свою машину, а он разбился на ней в аварии»
Роул стремился не привлекать внимание общественности к кризису и смягчать действительные масштабы аварии	Берк самостоятельно принял решение отозвать из продажи все выпущенные капсулы тайленола, несмотря на возражения ФБР. Стоимость отзыва, тестирования и уничтожения пилюль составила примерно 100 млн долл.
Корпорация Exxon включила информацию о восстановлении морской выдры в свои бесплатные брошюры. При этом большинство пойманых морских выдр умерло вскоре после выпуска их на волю, о чем, естественно, появилась информация в СМИ	Когда тайленол был выпущен в новой, защищенной упаковке, на Джеймса Берка давили с требованием сделать массированную рекламную кампанию по телевидению. Однако Берк возразил, что у людей, испытывающих чувство страха за свою жизнь и жизнь своих близких, массированная рекламная кампания вызовет только отторжение. Вместо этого Johnson & Johnson разместила в газетах по всей стране объявление, в котором выражала благодарность американской общественности за поддержку и предлагала купоны на бесплатную замену оставшихся у населения упаковок препарата «Тайленол»

Едва ли есть необходимость пояснить, чьи действия принесли больше пользы компании и кто из этих руководителей сейчас является образцом того, как необходимо действовать в данных обстоятельствах.

Почему же руководители крупных корпораций повели себя столь не схожим образом в кризисных ситуациях? Может быть, Лоуренс Роул просто не знал о том, как следует себя вести в подобных случаях? Едва ли. Заметим, что ситуация с Exxon произошла на 7 лет позже прогремевшего на всю страну «тайленолового» кризиса, и Лоуренс Роул не мог не знать, как вел себя в подобной ситуации его коллега. Более того, если решение с отзывом всего тайленола может выглядеть по-разному с точки зрения логики, то уж необходимость в кризисной ситуации появиться в месте трагедии, взять личную ответственность на себя и проявить сочувствие к пострадавшим кажется совершенно очевидной. Многие эксперты в области антикризисного менеджмента сходятся во мнении, что если бы Лоуренс Роул лично участвовал в очистке побережья от нефти, то ситуация могла бы иметь значительно меньший общественный резонанс.

Одним из возможных ответов на вопрос, почему же руководители повели себя столь по-разному, может оказаться следующий: на действия этих людей мог повлиять различный уровень их эмоционального интеллекта.

Можно только догадываться, что чувствуют руководители корпораций, узнав о произошедшей катастрофе в связи с их компанией. Скорее всего, сильный страх, смятение, возможно, даже отчаяние.

Может быть, Джеймс Берк, президент Johnson & Johnson, был бесстрашным? Сотрудники компании Johnson & Johnson вспоминают, что на протяжении всей ситуации с тайленолом внутри компании Джеймс Берк излучал уверенность в том, что она

разрешится хорошо. Он принял решения о действиях компании в ситуации кризиса, руководствуясь не только этическими ценностями, но и понимая эмоции людей, охваченных паникой. И он смог найти в себе мужество «выставить себя на растерзание СМИ». Однако едва ли можно на самом деле не испытывать никакого страха и сохранять спокойствие, когда вся страна охвачена паникой *из-за твоей компании*. Вероятнее всего, он сумел осознать свои эмоции и каким-то образом справиться с ними. И когда сделал это, то смог понять и эмоции людей, охваченных сильнейшим страхом. Именно это позволило ему спасти самый прибыльный продукт компании и совершить то, что с точки зрения логики казалось всем невозможным — ведь все аналитики сходились во мнении, что больше никогда Johnson & Johnson не сможет выпускать препарат с названием «Тайленол».

А что же произошло с Лоуренсом Роулом? Что заставило его сказать, что у него есть «более важные дела», чем поездка на место экологической катастрофы? Едва ли руководитель крупной корпорации мог быть настолько *неумным*, чтобы не предполагать последствий подобных высказываний в СМИ. Скорее всего, к этому его подтолкнул неосознанный страх: боязнь разговаривать с агрессивно настроенными журналистами и местными жителями; страх увидеть последствия разлива нефти своими глазами; страх того, что он не сможет эффективно действовать в этой ситуации. Лоуренс Роул сделал именно то, к чему побуждает страх: сбежал.

Почему мы считаем, что этот страх был неосознанным? Потому что, если бы Роул смог осознать тот уровень ужаса, в котором находится, и проанализировать последствия, он смог бы *логически* продумать, как выстроить свое поведение и взаимодействие со СМИ более грамотно. Если бы он смог осознать свое состояние, едва ли допустил бы настолько неуместные высказывания и смог бы представить свою компанию в более выгодном свете.

## Определение понятия «эмоциональный интеллект»

«Эмоциональный интеллект» — что-то похожее на оксюморон, сочетание несочетаемого. Один из участников форума, посвященного EQ, выразился по этому поводу весьма образно: «У человека, который вообще смог предложить такое словосочетание, как "эмоциональный интеллект", шарики за ролики заехали и не возвращаются обратно».

Действительно, традиционно «эмоции» и «интеллект», «ум» принято противопоставлять. «В бизнесе важно быть сухим и логичным», «Нам мешают ваши эмоции». Или, с другой стороны, «Руководствуясь сердцем, оно не ошибается»...

Давайте поисследуем наше отношение к этим двум областям.

*Запишите первое, что приходит вам в голову, любые ассоциации на слово «разумный»:*

---

---

---

---

*А теперь запишите первое, что приходит вам в голову, любые ассоциации на слово «эмоциональный»:*

---

---

---

---

Скорее всего, если посмотреть на ваши ассоциации, то слова, связанные с «разумом», имеют более позитивный оттенок. Условно говоря, «быть умным, рациональным, разумным» — хорошо. А «быть эмоциональным» — не очень. И вообще, это про женщин...

Разум — это про контроль, логику, планирование и последовательности. Эмоции — это спонтанность, неуправляемость и непредсказуемость.

Как же удается их объединить в одно целое под названием «эмоциональный интеллект»? Давайте подойдем к этому парадоксу с точки зрения логики.

Начнем с понятия «интеллект». «Ум» часто ассоциируется именно с интеллектом, причем в первую очередь с интеллектом познавательным, то есть способностью человека оперировать информацией, состоящей из неких символов, в основном цифр и букв, и на основе этой информации строить логические цепочки и делать выводы (недаром такого рода интеллект в некоторых классификациях называют еще логико-математическим).

Однако многие исследования доказывают, что для достижения успеха одного познавательного интеллекта недостаточно. Этую идею иллюстрирует и известная поговорка: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?»

Каждый из нас знаком с этим явлением на собственном опыте: вспомните своих одноклассников или одногруппников. Совсем не обязательно тот, кто лучше всех решал задачки, теперь является успешным человеком\*, и наоборот, бывший троичник может вполне оказаться замечательным руководителем какого-нибудь подразделения или собственного бизнеса и быть счастливо женат.

---

\* Все чаще различные исследователи сходятся во мнении, что под успешностью стоит понимать комплекс достижений человека в различных сферах жизни, причем при оценке достижений принимать во внимание как мнение социума, так и мнение самого человека. То есть если человек имеет достижения в бизнесе, но чувствует себя несчастливым в сфере личной жизни, то в целом его нельзя назвать успешным.

А в мировом сообществе, когда заходит речь о важности IQ, ча-стенько вспоминают «парадокс клуба Менса». Этот клуб, основанный в 1946 году в Великобритании, требует, чтобы кандидаты на вступление в него доказали, что их результат по тесту Стэнфорда—Бине — или какому-нибудь другому авторитетному тесту на высоту интел-лекта — попадает в 2% наилучших результатов (подтверждающий это документ должен быть заверен нотариусом!). «Парадокс Менса» заключается в том, что члены клуба, в совершенстве умеющие решать головоломки, в своей повседневной жизни далеко не всегда довольны своим заработком или имеют престижную профессию. На сайте Менса сообщается, что среди членов клуба «...есть миллионеры, а есть и безработные, живущие на пособие. Члены клуба Менса — это и про-фессора, и водители грузовиков, и ученые, и пожарники, компьютерные программисты, фермеры, художники, военные, музыканты, под-собные рабочие, полицейские, стеклодувы...»\*

Итак, логически понятно, что одного только познавательного интеллекта недостаточно для того, чтобы достичь успеха. Именно по-этому в свое время известный ученый Говард Гарднер ввел теорию множественного интеллекта, который включал в себя, кроме логико-математического, еще лингвистический, телесно-кинестетический и другие виды интеллектов. Что имеется в виду? Если мы понимаем под интеллектом способность человека обрабатывать определенную информацию, то различные виды интеллекта будут связаны с обработкой различной информации. Недаром «Википедия» опреде-ляет «интеллект» как «общие способности к познанию, пониманию и разрешению проблем». Таким образом, можно сформулировать, что существуют различные виды интеллекта в зависимости от того, какой информацией человек оперирует: лингвистический (или вер-

---

\* Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 48–49.

бальный) интеллект оперирует информацией, заложенной в словах; логико-математический (IQ) — цифрами, кинестетический — взаимодействием в пространстве и телесными ощущениями и т. д. Тогда **эмоциональный интеллект** — способность человека оперировать эмоциональной информацией, то есть той, которую мы получаем (или передаем) с помощью эмоций.

Давайте задумаемся, почему в данном случае правомерно говорить именно об интеллекте?

### **Эмоции несут в себе информацию**

Поскольку эмоции, как правило, противопоставлялись разуму, они часто и воспринимались как нечто неразумное, бессмысленное и нелогичное и поэтому не несущее в себе никакой информации. Специалисты в области логики непременно обнаружили бы здесь логическую ошибку. Все, что существует в этом мире, является информацией; другое дело — умеем ли мы ее «считывать» и использовать или не умеем.

### **Возникновение и изменение эмоций имеет логические закономерности**

Эмоции появляются и исчезают. Развиваются во времени и передаются в пространстве (от одного человека к другому). Нарастают и ослабевают. Имеют свои причины и последствия. Часто этот процесс кажется нам спонтанным, хаотическим и неуправляемым, однако он происходит по определенным законам. Зная закономерности эмоционального мира, можно предсказывать и прогнозировать возникновение и изменение различных эмоций у себя самого и у других людей. Конечно, это не так точно, как то, что  $2 + 2 = 4$ , и в то же время гораздо более понятно и очевидно, чем мы привыкли об этом думать.

## Эмоции влияют на наше мышление и участвуют в процессе принятия решений

Принято считать, что мы, *homo sapiens*, принимаем решения, руководствуясь только логикой. Также распространенным является мнение, что эмоции мешают принимать «правильные» решения. С этим представлением о роли эмоций в процессе принятия решений связаны следующие фразы, которые мы часто используем в своей речи: «Давайте не будем руководствоваться эмоциями», «Нам не нужно эмоций, будет прагматический подход», «Следует относиться к этому с позиции здравого смысла и без эмоций». О не самых лучших решениях их критики часто говорят: «Она руководствовалась эмоциями», «Это был эмоциональный выбор» и т. п.

В то же время, по данным последних нейрофизиологических исследований, без эмоций вообще невозможно принимать какие бы то ни было решения. Известный нейрофизиолог Антонио Дамасио даже написал об этом книгу под названием «Ошибка Декарта»\*. Название книги связано с известной фразой Декарта: «Я мыслю — значит, существую». С точки зрения современной науки более правильным является вариант: «Я чувствую — значит, существую».

Дамасио исследовал людей с повреждениями эмоциональных отделов мозга. Один из его пациентов, Эллиот, получив травму мозга, сохранил способность логически мыслить, его результат по тестам IQ практически не изменился. При этом Эллиот потерял способность принимать любые, даже незначительные решения. Потому что **окончательный** импульс в пользу того или иного выбора происходит из отделов мозга, отвечающих за эмоции. Дамасио описывает, как Эллиот мучительно выбирал между возможностью назначить встре-

---

\* Antonio R. Damasio. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Putnam Publishing, 1994.

чу в среду утром или в четверг днем. Он имел в голове огромный список преимуществ и недостатков каждого решения и никак не мог остановиться на чем-то одном.

В ситуации мучительного выбора оказалась и героиня фильма «Секс в большом городе» Миранда, когда пыталась решить, простить ли мужу измену и вернуться к нему или все-таки развестись. В фильме показано, как она сидит в кафе, перед ней — разделенный вертикальной чертой лист бумаги. Над одной колонкой «+», на другой «-». Обе колонки целиком исписаны. Некоторое время она вздыхает над своим листком, затем внезапно поднимается и выбегает из кафе. Голос за кадром произносит: «И она приняла эмоциональное решение»...

Впрочем, что касается нашей личной жизни, тут предпочтение в принятии решений как раз обычно отдавалось эмоциям. «Руководствуясь сердцем» — вот ключевая рекомендация для успешной личной жизни. Однако мы-то здесь говорим про работу и про бизнес, не так ли? Самое удивительное, что в бизнесе происходит по сути то же самое. В 2002 году психолог Дэниел Канеман получил Нобелевскую премию по экономике (!) за доказательство того факта, что на принятие экономических решений влияют нерациональные факторы, в том числе и эмоции\*.

Это не означает, что на принятие решений влияют *только* эмоции. Интеллект по-прежнему необходим для просчета последствий выбора каждой из альтернатив. Однако учет эмоционального фактора позволяет делать более *разумный* выбор — как это ни парадоксально!

---

\* Daniel Kahneman: The Thought Leader Interview // Strategy and Business. 2003. № 33.

## Эмоциональный интеллект на практике — эмоциональная компетентность

Итак, теперь, когда мы убедились, что словосочетание «эмоциональный интеллект» все же имеет право на существование, и даже получили некое общее определение, давайте рассмотрим, что включается в это понятие.

Пока еще ученые не смогли прийти к единому мнению, что же такое «эмоциональный интеллект». На данный момент существует несколько основных моделей эмоционального интеллекта (Д. Гоулмана, Р. Бар-Она, П. Сэловея и Дж. Майера и др.). Кто-то считает необходимым включать в свою модель EQ личностные качества (например, оптимизм) или определенные навыки из категории так называемых *soft skills*<sup>\*</sup>, например управление конфликтами. И хотя и то и другое имеет определенное отношение к эмоциональному интеллекту, в нашем понимании речь в первую очередь должна идти о способностях, связанных именно с эмоциональной сферой человека. А поскольку мы практики, то предпочитаем использовать термин «эмоциональная компетентность» как набор определенных навыков, связанных с эмоциональной сферой.

Модель эмоциональной компетентности тренинговой компании EQuator состоит из четырех навыков:

- 1) умение осознавать свои эмоции;
- 2) умение осознавать эмоции других;
- 3) умение управлять своими эмоциями;
- 4) умение управлять эмоциями других.

Когда мы приводим эту модель на различных тренингах и презентациях, руководители часто говорят: отлично, давайте начнем

---

\* «Мягкие», или «гибкие» навыки, то есть навыки взаимодействия с другими людьми.

с последнего навыка! Понятно, почему многих людей интересует в первую очередь именно навык управления эмоциями других: в нем кроется больше всего возможностей для руководства и более эффективного взаимодействия с окружающими. При этом важно понимать, что данная модель является иерархической — другими словами, каждый следующий навык можно нарабатывать, уже имея в своем арсенале предыдущий. Для того чтобы управлять эмоциями других, сначала необходимо управлять своими эмоциями. А чтобы управлять своими эмоциями, нужно сначала их осознать. Ибо, как говорил еще в I веке до нашей эры Публий Сир\*, «можно управлять только тем, что мы осознаем. То, что мы не осознаем, управляет нами».

А учили ли нас когда-нибудь планомерно осознавать свои эмоции?

Даже если родители или учителя иногда обращали на это внимание детей, назвать этот процесс планомерным весьма трудно.

И что нас в основном учили делать со своими эмоциями? Вспомнайте. Какие слова говорили?

...«Скрывать», «подавлять», «контролировать» — слышим мы чаще всего от участников в группе. Это тот единственный способ управления своими эмоциями, которым многие из нас владеют практически в совершенстве. В то же время это один из самых *несовершенных* способов управления. Почему?

*Двум правилам должен следовать каждый сановник: всегда сдерживать свои чувства и никогда не сдерживать своих обещаний.*

Джонатан Свифт

---

\* Публий Сир — жил в I веке до н.э., родился в Сирии. Римский мимический поэт при Цезаре и Августе. В Риме появился в качестве раба, впоследствии получил свободу и разыгрывал свои драматические произведения по разным городам Италии с большим успехом. *Прим. ред.*

Во-первых, этот способ не избирателен. Подавляя свои эмоции, мы подавляем их все. Невозможно каждый день подавлять свои тревоги и раздражение и продолжать сохранять способность радоваться.

Во-вторых, давайте задумаемся, чем мы подавляем свои эмоции? С помощью какого инструмента?

— Силой воли! — практически не задумываясь отвечают участники.

— Каким образом? — спрашиваем мы (слегка ехидно).

Участники теряются. Следующей обычно возникает идея: «Мозгом». В этом месте кто-нибудь из тренеров обычно предлагает участнику подержать какой-нибудь предмет «мозгом» или «силой мысли». Других идей в группе, как правило, не возникает.

— Чем я держу маркер? — наконец спрашиваем мы. — Правильно, рукой! А рука у меня к чему приделана?..

Тот же самый инструмент мы используем и когда нам надо «держать» эмоции.

Это *наше тело*.

Вспоминайте, когда мы сдерживаем гнев, руки сжимаются в кулаки, челюсти тоже сжимаются (недаром есть выражение «скрипеть зубами»). Сжатие происходит и на внутреннем уровне: сжимаются даже наши сосуды (отсюда большое количество сердечно-сосудистых заболеваний у руководителей, которым, может быть, чаще других приходится сдерживать свои эмоции). А в конце трудного дня бывает головная боль. Так что подавление эмоций вредит нашему здоровью.

В-третьих, подавленные эмоции никуда не деваются. Как только появляется возможность эти эмоции выплеснуть, они вырываются наружу. К сожалению, такая возможность появляется чаще всего дома, рядом с нашими близкими. Помните у Высоцкого: «Тут за день так накувыркаешься, придешь домой, там ты сидишь!» Часто именно близким достается все то раздражение, которое мы накопили за день.

Так что подавление эмоций вредит не только нам самим, но и нашим близким.

В-четвертых, подавление эмоций... ухудшает память. Особенно сильно теряется вербальная информация. Существует даже версия, что именно по этой причине мужчины хуже могут вспоминать и воспроизводить диалоги (поскольку мужчины больше подавляют эмоции)\*.

*Сkeptический участник тренинга: Что же, вы предлагаете все эмоции выплескивать?*

Да, иногда такой вывод и делают некоторые участники. И здесь стоит обратить особое внимание на следующее: навык сдерживать свои эмоции остается необходимым во многих случаях. Важно понимать, что он не единственный, есть другие способы управления эмоциями, позволяющие нам сохранять здоровье и отношения с близкими людьми (для чего и написана эта книга). Но чтобы развивать эти навыки, требуется сначала осознать то, чем мы будем управлять, поскольку «сдерживание» очень часто происходит у нас неосознанно, мы с детства приучены подавлять эмоции и делаем это автоматически. Умению осознавать свои эмоции и необходимо будет учиться в первую очередь.

Эмоциональная компетентность начинается с осознания собственных эмоций. Человек в любой момент времени испытывает какую-либо эмоцию. Между тем, понимать, что я сейчас чувствую, очень сложно — никто и никогда не помогал нам развивать эту способность. Чаще мы говорим, что *думаем*, и не можем назвать конкретную эмоцию, тем более определить источник ее возникновения. Осо-

---

\* The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership by David R. Caruso and Peter Salovey. Jossey-Bass. Pp. 15, 43.

бенно если речь идет о мимолетных, несильных эмоциях. Выглядит это примерно так:

- Какую эмоцию испытываешь?
- Ну, я думаю, что я что-то неправильно понял.
- Это ты думаешь, а чувствуешь-то что?
- Какое-то недоумение, непонимание...
- Это все ментальные процессы. А чувствуешь-то что?!
- Да, в общем-то, это мелочь такая, тут и переживать-то не из-за чего.
- ...
- Ну... наверное, я немного расстроен.

Человек с высоким уровнем эмоциональной компетентности способен четко осознавать, какую эмоцию он испытывает в тот или иной момент, различать степени интенсивности эмоций, представлять источник эмоции, замечать изменения своего состояния, а также прогнозировать, каким образом данная эмоция может отразиться на его поведении.

Вторая группа навыков эмоциональной компетентности связана с пониманием эмоций другого человека. Эмоционально компетентный человек способен определить, каково эмоциональное состояние собеседника в данный момент, предположить причины возникновения у того эмоций, их изменения и возможные последствия их влияния на его поведение. Он также способен прогнозировать, какие эмоции могут вызвать у партнера по взаимодействию его собственные слова или действия.

Эмоционально компетентный человек может управлять своими эмоциями: не контролировать их, не подавлять, а именно *управлять* ими. Как выразился по этому поводу наш выпускник, генеральный директор компании Futures Telecom Иван Калениченко, «при управлении эмоциями требуется не сила, а ловкость». В тот момент, когда

человек понял, какую эмоцию он испытывает и почему, он выбирает способ управления эмоциями — в зависимости от ситуации. Такой человек зачастую может управлять и возникновением эмоций: разозлиться или «включить» радость, если она требуется, например, для вдохновенной речи. Более того, он способен управлять эмоциями и в более долгосрочной перспективе: например, быть в состоянии поддерживать более позитивный настрой даже в трудных ситуациях.

И наконец, развитая эмоциональная компетентность позволяет управлять эмоциями других людей. Такой человек умеет поддерживать и помочь другому справиться с неприятными эмоциями, например успокоить разозленного собеседника. В то же время это человек, который понимает, что и как надо сказать, чтобы вдохновить людей на какие-то действия, или умеет это делать. Это человек, за которым, что называется, «люди идут». Важно понимать, что управление эмоциями других бывает и манипулятивным. Однако такие способы не относятся к эмоционально компетентным (об этом подробнее мы расскажем в главе про управление эмоциями других людей).

## **Мифы об эмоциональной компетентности**

### **Эмоциональная компетентность = эмоциональность**

В 2009 году в статье специалиста одной из российских бизнес-школ мы встретили такую цитату: «[в кризисе]... появляется излишняя эмоциональная компетентность: человек начинает навязывать окружающим свои эмоции или личностные проблемы, не соотнося их с целями группы»\*.

---

\* Арапов А. Паника во время кризиса, или Как сохранить рабочую обстановку в организации. <http://bujet.ru/article/54335.php>.

Давайте задумаемся: а может ли быть компетентность излишней? С тем же успехом можно выразиться, что, например, Андрей Аршавин, играя за «Арсенал», как-то раз проявил излишнюю футбольную компетентность: забил в одном матче целых четыре гола команде противника!

Если компетентность излишней быть не может, то что тогда имел в виду автор данного высказывания? По всей видимости, дело в одном из наиболее распространенных мифов об эмоциональной компетентности и об эмоциях: эмоциональная компетентность (эмоциональный интеллект), по сути, то же самое, что и эмоциональность.

Кто такой эмоциональный человек в традиционном понимании? Тот, который проявляет все свои эмоции, как правило, в достаточно высокой степени интенсивности: громко кричит или смеется, стучит кулаком по столу и т. д.

Эмоциональная компетентность связана с осознанием и управлением эмоциями. Ни один из авторов моделей эмоционального интеллекта не призывает проявлять и выплескивать все свои эмоции. Однако как только взрослый умный человек слышит слово «эмоциональный»... у него в голове рисуются картишки «эмоционального» человека и крайние проявления эмоций, и слово «компетентность» или «интеллект» он уже не воспринимает. В то время как ключевое слово в сочетании «эмоциональная компетентность» — именно компетентность. Основа EQ — умение выбрать действия, наилучшим образом подходящие к ситуации.

### **Человек с высоким EQ всегда спокоен и в хорошем настроении**

Распространено мнение, что эмоционально компетентный человек всегда спокоен или всегда находится в хорошем настроении, а также стремится к тому, чтобы все вокруг него чувствовали себя так же хорошо и спокойно. Этакий душка и по-американски позитивный

человек с улыбкой до ушей. Это в корне неверно. Эмоционально компетентный человек вполне может выйти из себя и повысить голос на собеседника. Разница между ним и эмоционально некомпетентным человеком состоит в том, что первый использует свой эмоциональный репертуар осознанно, выбирая тот способ взаимодействия, который на данный момент окажется наиболее эффективным.

Пример Сергея  
(из интервью журналу «Русский Репортер»)

*Когда я учился в университете, нас как-то отправили в колхоз на картошку. И вот там некие трактористы вовремя не выехали, и мы вынуждены были простоять без дела. Почему-то нам это было крайне важно, поэтому мы очень эмоционально обратились с вопросом к своему руководителю — одному из профессоров университета. Выслушав нас, он очень вежливо и спокойно ответил: «Товарищи, понимаете, ситуация неоднозначная и оптимизации поддается очень сложно». А потом пошел к бригадиру трактористов, и мы слышим его крик: «А... так-разэтак вашу мать... где трактора??» и т. д. Трактора появились очень быстро...*

*Вот это пример осознанного управления эмоциями. Каждой аудитории свои слова, интонации и эмоции.*

Именно поэтому мы часто говорим на тренингах о том, что невозможно чувствовать себя «нормально». Нормально для чего? Нормально как? Если я поздно вечером иду в одиночестве по неосвещенной улице, нормально чувствовать некоторое беспокойство и поглядывать по сторонам. Если я иду на свидание, нормально чувствовать радость и легкое волнение. А если я собираюсь устроить кому-то разнос, то нормальным для меня будет состояние некоторого раздражения.

Человек с высоким уровнем EQ выбирает наиболее подходящий способ влияния в зависимости от ситуации, и этот спектр включает в себя использование совершенно различных эмоциональных состояний.

## Эмоциональный интеллект (EQ) важнее, чем познавательный интеллект (IQ)

Книга Дэниела Гоулмана, благодаря которой эмоциональный интеллект стал популярным, носила название «Эмоциональный интеллект: почему он может быть важнее, чем IQ». Возможно, на тот момент Гоулман действительно так думал, а возможно, название было выбрано с расчетом, чтобы книга лучше продавалась. В более поздних работах, в частности, например, в книге «Эмоциональное лидерство»\*, он высказывался более аккуратно, отмечая, что познавательный интеллект по-прежнему является значимым. Но было поздно. Популяризаторы идеи эмоционального интеллекта подхватили эту идею и стали утверждать, что IQ совсем не важен — мол, в современном мире гораздо важнее быть эмоциональным. Между тем, точно так же как один только IQ не является надежным критерием успешности, так и один только EQ им не является. Как показывает наш опыт, для развития EQ необходим достаточно высокий уровень познавательного интеллекта. Таким образом, на наш взгляд, более уместно говорить о сочетании познавательного и эмоционального интеллекта как о неком «общем уме» человека.

### Все новое — это хорошо забытое старое... или Цитаты великих об EQ

*Все довольные своей судьбой вполне уверены в том, что довольны; те же, что рассуждают, не уверены в том, что рассуждают здраво. Таким образом, ясно, — говорил я, — что предпочтительнее не обладать*

---

\* Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М. : Альпина Паблишерз, 2012. Прим. ред.

*здравым смыслом по той простой причине, что здравый смысл способствует нашему несчастью. Все согласились со мною, и тем не менее никто не хотел быть дураком, чтобы быть счастливым. Отсюда я заключил, что если мы дорожим счастьем, то еще больше дорожим разумом. Но если пораздумать, окажется, что предпочитать разум счастью — значит быть безрассудным. Как же объяснить это противоречие?*

Вольтер

## Как измерить эмоциональную компетентность?

Пока в России не существует общепризнанных тестов измерения эмоционального интеллекта, аналогичных, например, тестам на измерение IQ. Адаптацию в РАН сейчас проходит MSCEIT, один из признанных американских тестов на EQ. В России разрабатываются и свои тесты (например, «ЭМИН» Д. В. Люсина), однако пока еще они находятся на стадии исследования. Различные же тесты, которые можно встретить в интернете или журналах, не являются научно достоверными (*и если вы обладаете достаточным уровнем IQ, вы легко получите хороший результат ☺*).

Мы предлагаем оценивать эмоциональную компетентность с помощью самооценки по конкретным навыкам. Список навыков в определенной области эмоциональной компетентности вы обнаружите в начале каждой главы. Оцените для себя каждый из этих навыков по 10-балльной шкале. Можно также попросить близких вам людей выразить свое мнение, насколько вы владеете тем или иным навыком, тогда картина станет более объективной, чем простая самооценка. Хотя такой способ и не является тестом, вы получите достаточно объективную картину того, какие навыки у вас уже есть, а какие стоит нарабатывать.

## Можно ли развивать эмоциональную компетентность?

Этому и посвящена наша книга. Эмоциональная компетентность, как и другие навыки, развивается и нарабатывается. При этом, так же как и другие навыки, она нарабатывается не за один день. Невозможно сходить на один семинар или тренинг, чтобы у вас появились навыки EQ. И даже если вы от корки до корки прочитаете эту книгу, этого также будет недостаточно. Существует единственный способ наработать какой-то навык — терпеливо и планомерно... нарабатывать его в безопасной обстановке: на тренингах, программах обучения и в реальных условиях. Для того чтобы помочь вам нарабатывать навыки эмоциональной компетентности, мы приводим в книге задания для самостоятельного выполнения. Возможно, какие-то из них покажутся вам нудными. Или вам будет лень... Но помните: есть только один способ развивать эмоциональную компетентность — старательно и терпеливо *развивать* ее.

Итак, начнем! А начинается все с осознания своих эмоций...

## Резюме

Многолетняя борьба с излишними проявлениями эмоций на работе привела к практически полному их вытеснению. Однако современные тенденции в менеджменте и управлении таковы, что пришло время перейти на новый уровень отношения к эмоциям и той информации, которая в них заложена. Для современного руководителя эмоции являются скорее ресурсом, чем помехой.

Эмоциональный интеллект (EQ) — это способность человека оперировать информацией, содержащейся в эмоциях. Человек с высоким уровнем EQ может учитывать эту информацию и наиболее эффективным (компетентным) образом ее использовать. Поэтому

мы предпочитаем использовать термин «эмоциональная компетентность».

Эмоциональная компетентность — это набор следующих навыков: умение осознавать свои эмоции, умение осознавать эмоции других людей и умение управлять своими эмоциями и эмоциями других людей. Эта модель является иерархической, то есть процесс развития EQ начинается с осознания своих эмоций. Чаще нас учили не осознавать, а подавлять свои эмоции. Между тем подавление эмоций вредно оказывается на здоровье и отношениях с окружающими, поэтому имеет смысл учиться осознавать эмоции и нарабатывать другие способы управления ими.

Важно разделять понятия «эмоциональный интеллект», «эмоциональность» и «проявление эмоций». С путаницей между этими понятиями связаны довольно распространенные мифы об EQ: например, что человек с высоким уровнем EQ всегда спокоен и находится в хорошем настроении.

В России пока не существует надежных тестов для измерения эмоционального интеллекта, поэтому мы предлагаем вам воспользоваться таблицами для качественной оценки навыков в начале 2-5-й глав. С их помощью вы сможете определить, какими навыками уже хорошо владеете, а какие стоит развивать, основываясь на материалах этой книги.