

*Сергей Шабанов, Алена Алешина*

# Эмоциональный интеллект

РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА



Сергей Шабанов

**Эмоциональный интеллект.  
Российская практика**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

УДК 159.923.35  
ББК 88.912

**Шабанов С.**

Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов —  
«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

ISBN 978-5-00117-817-0

Многие полагают, что эмоциям в бизнесе не место. Есть и другая точка зрения: необходимо наполнить эмоциями компанию, и только тогда она сможет стать великой. Кто прав? Навыки эмоциональной компетентности помогают людям получать больше удовольствия от жизни и более эффективно управлять собой и поведением других людей. В этой книге авторы предлагают читателю свой подход к эмоциям и эмоциональной компетентности. 6-е издание.

УДК 159.923.35  
ББК 88.912

ISBN 978-5-00117-817-0

© Шабанов С., 2013  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2013

# Содержание

Введение	6
Глава первая. Ничего личного, просто бизнес?	9
Глава вторая. «Как вы себя чувствуете?», или Осознание и понимание своих эмоций	28
Конец ознакомительного фрагмента.	34

**Сергей Шабанов, Алена Алешина**  
**Эмоциональный интеллект**  
***Российская практика***

Издано с разрешения авторов

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Сергей Шабанов, Алена Алешина, 2013

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

\* \* \*

## Введение

*Интуитивный разум суть священный дар, а рациональное мышление – преданный слуга.*

*Мы создали общество, чтящее слуг, но забывшее о дарах.*  
**Альберт Эйнштейн**

*...российские люди эмоциональны, в отличие от многих других национальностей, более душевны и менее механистичны, чем американцы или шведы. Поэтому им нужно больше эмоций в менеджменте.*  
**Журнал «Эксперт»<sup>1</sup>**

Знакомы ли вам фразы: «Давайте не будем слишком радоваться по этому поводу», «Главное для нас сейчас – это хорошенько все обдумать», «Ты слишком эмоционально к этому относишься», «Мы не должны руководствоваться эмоциями, нельзя дать им взять верх над здравым смыслом»? Скорее всего, да. Эмоции мешают работе, знаем мы. Эмоции мешают думать и поступать адекватно. Эмоциями очень трудно (если вообще возможно) управлять. Сильный человек – это тот, у которого ни один мускул на лице не дрогнет при любой новости. Бизнес – это серьезное дело, и в нем нет места для переживаний и прочих «слабостей». Люди, которые ценой колоссальных усилий смогли добиться того, что они всегда держат себя в руках и не проявляют никаких эмоций, считают это своим преимуществом и огромным достижением.

Между тем, произнося эти и похожие фразы и думая подобным образом, мы лишаем себя и своих коллег одного из самых уникальных ресурсов в бизнесе – собственных эмоций, а сам бизнес – значительного потенциала для развития.

«Эмоциональный интеллект» (EQ) – понятие, хорошо известное на Западе, в настоящее время только набирает свою популярность в России. И тем не менее оно уже успело обрасти достаточно большим количеством мифов.

В этой книге мы хотим предложить читателю свой подход к эмоциям и эмоциональной компетентности, основанный на собственном опыте и практике развития EQ в России. Как показывает наш опыт, навыки эмоциональной компетентности действительно развиваются и помогают людям получать больше удовольствия от жизни и более эффективно управлять собой и корректно управлять поведением других людей.

Существует мнение, что «эмоциональный интеллект» – западная методика, не применимая в российских условиях. На наш взгляд, идеи эмоционального интеллекта даже больше подходят для России, чем для Запада. Мы больше связаны с нашим внутренним миром (недаром так любят говорить о «загадочной русской душе»), мы менее склонны к индивидуализму, и наша система ценностей включает многие идеи, созвучные идеям эмоционального интеллекта.

Мы с 2003 года занимаемся развитием эмоционального интеллекта в России в рамках тренинговых и консалтинговых проектов компании EQuator и предлагаем вам в этой книге методы, примеры и идеи, появившиеся в ходе совместной работы с российскими руководителями и менеджерами (хотя иногда будем ссылаться и на труды наших уважаемых зарубежных коллег). Поэтому мы со всей ответственностью можем заявить, что техники и методы, описанные в этой книге, проверены и работают в российских условиях.

---

<sup>1</sup> Матвеева А. Помни: российские компании – сильные и правильные // Эксперт. № 17 (558). 7 мая 2007 г.

## Как читать книгу?

Вы можете читать книгу в формате **«книга-лекция»**, то есть в процессе чтения просто ознакомиться с предлагаемой информацией. Мы надеемся, что вы найдете много интересных фактов и идей, связанных с эмоциями и эмоциональной компетентностью.

Можно читать книгу в формате **«книга-семинар»**, поскольку материал книги содержит, кроме информации, еще и ряд вопросов к читателю. Разумеется, можно на них не останавливаться, посчитав риторическими, но мы предлагаем вам, встретив вопрос, задуматься и сначала на него ответить, а затем продолжить чтение. Тогда вы сможете не только узнать много нового об эмоциях вообще, но и лучше понять свой эмоциональный мир, определить, какими навыками эмоциональной компетентности вы уже владеете, а какие можно еще развивать.

Авторы этой книги – ведущие тренингов. Неудивительно, что мы считаем именно тренинговую форму обучения наиболее эффективной. В этой книге мы пишем о том, о чем рассказываем на тренингах. В некоторых случаях мы приводим конкретные примеры того, что **делаем** на тренингах. Мы не смогли написать здесь лишь о том, что **вы** будете делать на тренинге, какой опыт **вы** получите и как **вы** его будете анализировать (а это один из главных элементов тренинга). Чтобы максимально приблизиться к реальному формату обучения, мы предлагаем различные задания для самостоятельной работы. Если вы уделите время и силы для применения на практике предлагаемых нами методов и технологий, а также тому, чтобы проанализировать полученный опыт, – у нас с вами получится **«книга-тренинг»**.

Возможно, вам захочется поспорить с некоторыми идеями и утверждениями, представленными здесь, – тема эмоционального интеллекта вызывает много споров. Мы включили в книгу типичные возражения, с которыми сталкиваемся в своей повседневной работе. (Для этого у нас имеется «скептический участник тренинга».) Если же у вас возникнут какие-то сомнения или возражения, не учтенные нами, мы открыты к обсуждению этих идей по следующим адресам: Сергей – [sergey@eqspb.ru](mailto:sergey@eqspb.ru), Алена – [alena@eqspb.ru](mailto:alena@eqspb.ru), а также в нашей группе в социальной сети «ВКонтакте» [www.vk.com/eqspb](http://www.vk.com/eqspb).

## Как построена книга?

В *первой главе* мы рассмотрим различные подходы к тому, насколько уместны и нужны эмоции на работе, и подробно разберем, что подразумевается под понятиями «эмоциональный интеллект» и «эмоциональная компетентность» и что представляет собой человек, обладающий высоким EQ.

*Вторая глава* является одной из наиболее сложных. Она посвящена осознанию эмоций и тем трудностям, которые у нас при этом возникают. Мы также рассмотрим основные представления о «положительных» и «отрицательных» эмоциях и те роли, которые они играют в нашей жизни (личной и рабочей).

*Третья глава* связана с осознанием эмоций других людей и различными способами более глубокого понимания внутреннего мира другого человека.

*Четвертая глава* посвящена различным способам и методикам управления своими эмоциями: тем, что помогают справиться с сиюминутными эмоциями прямо во время ситуации (так называемые онлайн-методы), и тем, что способствуют выстраиванию долгосрочной стратегии эмоционального самоуправления.

Наконец, в *пятой главе* мы посмотрим, каким образом можно «честно» управлять эмоциями других. Это глава, во многом связанная с управлением командой и лидерством, мотивацией и умением вести людей за собой. Мы также немного коснемся того, как можно внедрять

в своей компании «эмоциональный менеджмент», то есть комплексную систему управления, построенную на грамотном использовании эмоций в работе.



## 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.*  
*Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале, «Бизнес в стиле фанк»<sup>2</sup>*

- **Нужны ли эмоции в бизнесе?**
- **Определение понятия «эмоциональный интеллект»**
- **Эмоциональный интеллект на практике – эмоциональная компетентность**
- **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 пути совершенствования... не могут выбирать между интуицией и рациональностью или между головой и сердцем, так же как мы не можем принять решение о том, чтобы ходить на одной ноге или видеть одним глазом»<sup>3</sup>.

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.

---

<sup>2</sup> Нордстрем К., Риддерстрале Й. [Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

<sup>3</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 1999. С. 178. Прим. ред.

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 бизнес-сообщества 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. Несдерживаемая 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 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 стали искать модель идеальной организации. Первой такой моделью стала теория Тейлора<sup>4</sup> (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.
- 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.

---

<sup>4</sup> Фредерик Уинслоу Тейлор (или Тэйлор; 1856–1915) – американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. ред.*

- 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<sup>5</sup>. В связи с этим корпоративная культура компании, 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 все-таки 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.

- Seriously 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*

<sup>5</sup> Оськин В. Каждый HR желает знать... // Управление персоналом. 2008. № 15.

*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<sup>6</sup>, 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 достаточно 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... попробуйте сейчас поразмышлять: какие эмоции вызывает у

---

<sup>6</sup> 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.

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 знавшие, 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.

### **Еххон (история вторая)**

Весной 1989 года танкер компании Еххон 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 Еххон разрезали свыше 40 000 кредитных карт Еххон 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 уважаемых 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 Еххон	Несколько примеров действий Johnson & Johnson
Еххон 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, но история уже приобрела такой резонанс, что американские конгрессмены начали разрабатывать закон, в котором подобные «благодарности» трактуются как взятки	Johnson & Johnson остановила рекламу тайленола до выяснения обстоятельств трагедии. Менеджеры Johnson & Johnson немедленно вступили в тесный 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.

<b>Действия президента Еххон Лоуренса Роула</b>	<b>Действия президента Johnson &amp; Johnson Джеймса Берка</b>
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



<b>Действия президента Еххон Лоуренса Роула</b>	<b>Действия президента Johnson &amp; Johnson Джеймса Берка</b>
Первые лица фирмы Еххон 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 пилуль составила примерно 100 млн долл.
Корпорация Еххон включила информацию о восстановлении морской выдры в свои бесплатные брошюры. При этом большинство пойманных 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 пояснять, 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 Еххон произошла на 7 лет позже прогремевшего на всю страну «тайленоолового» 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 влиять 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 тайленоолом 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 «Тайленоол».

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, «Руководствуйся сердцем, оно не ошибается»...

Давайте исследуем 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 удастся 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. Эту 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 одноклассников. Совсем не обязательно тот, кто лучше всех решал задачи, теперь является успешным человеком<sup>7</sup>, и наоборот, бывший троечник может вполне оказаться замечательным руководителем какого-нибудь подразделения или собственного бизнеса и быть счастливо женат.

А в мировом сообществе, когда заходит речь о важности IQ, частенько 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 интеллекта – попадает в 2 % наилуч-

---

<sup>7</sup> 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.

ших 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 профессора, и водители грузовиков, и ученые, и пожарники, компьютерные программисты, фермеры, художники, военные, музыканты, подсобные рабочие, полицейские, стеклодувы...»<sup>8</sup>

Итак, логически понятно, что одного только познавательного интеллекта недостаточно для того, чтобы достичь успеха. Именно поэтому 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» определяет «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 вербальный) 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 отно-

---

<sup>8</sup> Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 48–49.

ситься 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»<sup>9</sup>. 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 встречу 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. «Руководствуйся 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<sup>10</sup>.

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!

## **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 опреде-

---

<sup>9</sup> Antonio R. Damasio. Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. Putnam Publishing, 1994.

<sup>10</sup> Daniel Kahneman: The Thought Leader Interview // Strategy and Business. 2003. № 33.

ленные навыки из категории так называемых soft skills<sup>11</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 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<sup>12</sup>, «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? Вспоминайте. 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*

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.

---

<sup>11</sup> «Мягкие», или «гибкие» навыки, то есть навыки взаимодействия с другими людьми.

<sup>12</sup> 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.*

– 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 «держат» эмоции.

Это наше *тело*.

Вспомните, 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)<sup>13</sup>.

**Скептический 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. Особенно 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.

---

<sup>13</sup> 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.

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 поддержать 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»<sup>14</sup>.

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.

---

<sup>14</sup> Аралов А. Паника во время кризиса, или Как сохранить рабочую обстановку в организации. <http://bujet.ru/article/54335.php>.



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 картинки «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. Этаким душа 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 простаивать 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-разтак 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»<sup>15</sup>, он высказывался более аккуратно, отмечая,

---

<sup>15</sup> Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишерз, 2012. Прим. ред.

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 некоем «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 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 сказывается 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.

## **Глава вторая. «Как вы себя чувствуете?», или Осознание и понимание своих эмоций**

*– Как самочувствие, гений? – весело спросил меня Хэхэльф.*

*– Абада! – гордо сообщил я.*

*Это бунабское слово является настолько универсальным, что вполне может заменить целый язык. Его многочисленные значения располагались в диапазоне между «гораздо хуже, чем следовало бы» и «все не так плохо, как могло бы быть, поэтому сегодня я не буду никого убивать»...*

*Макс Фрай, «Гнезда Химер»*

- **Осознание эмоций. Инструменты осознания**
- **Что такое «эмоция»? Может ли «не быть» эмоций**
- **«Чувства разные нужны, чувства разные важны...», или О «положительных» и «отрицательных» эмоциях**
  - **Социальные стереотипы, мешающие осознанию эмоций**
  - **Эмоциональный словарь**
  - **Эмоции и мозг. Нейрофизиологические основы эмоционального интеллекта**
  - **Глобальная драма эмоционального интеллекта**
  - **Техники осознания эмоций. Понимание эмоций**

Человек с высоким уровнем владения навыком...		Человек с низким уровнем владения навыком...
Обращает внимание на свое эмоциональное состояние	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не обращает внимания на свое эмоциональное состояние
В каждый момент времени может точно определить, какую эмоцию (спектр эмоций) он испытывает	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может определить и каким-либо образом назвать свое эмоциональное состояние
Осознает изменения в своем настроении	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не замечает, когда его эмоциональное состояние изменяется
Может определить возможную причину возникновения той или иной эмоции	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не понимает, какие причины вызвали соответствующую эмоцию, или вообще не задумывается о причинах эмоции
Понимает, какими ощущениями в организме сопровождается появление той или иной эмоции	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может сопоставить эмоцию и ощущения в теле
Понимает, каким образом испытываемая эмоция скажется на его поведении	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не осознает последствий влияния своих эмоций на свое поведение
Понимает, когда эмоция переходит тот уровень интенсивности, при котором он еще способен ею управлять	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не замечает, когда «взрывается»
Учитывает свои эмоции при принятии решений или каком-либо выборе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	При принятии решений обращает внимание только на факты, цифры и аргументы

### Осознание эмоций. Инструменты осознания

Итак, эмоциональная компетентность состоит из четырех навыков. Понятно, что большинству из нас хочется научиться в первую очередь управлению эмоциями. Мы так много натерпелись в течение жизни от того, что эмоции (и свои, и чужие) управляют нами, что уже, наконец, хочется взять бразды правления в собственные руки. Однако от того, что сказал вели-

кий Публий Сир о *первоочередности* осознания, никуда не деться и начинать придется именно с этого.

В отличие от участников тренинга у вас, правда, есть возможность пропустить первые две главы и сразу приступить к управлению (им-то, бедным, приходится ждать, пока мы до него доберемся...). Однако мы рекомендуем все-таки начать отсюда. Потому что, как мы увидим на материалах этой главы, у многих из нас в голове «полная каша» относительно эмоций и того, что с ними можно сделать. А как управлять непонятно чем? Какое-то общее представление про эмоции мы, конечно, имеем. Однако для управления этого недостаточно.

Это примерно как с управлением самолетом. Кабину боинга все, наверное, в фильмах видели. И как этот самый боинг пилотируют и даже сажают совершенно не обученные этому люди, а обычные американские герои. И как они рычаги всякие двигают, кнопками щелкают и с диспетчером разговаривают. Видели? Видели. Как вы думаете, получится у вас посадить боинг, действительно находясь в кабине самолета...

Вот так и с эмоциями. Что-то там появляется, иногда даже искрит и щелкает, но что, зачем и почему – загадка. Так что давайте начинать разбираться...

Чаще всего термин *осознание* используется в психотерапевтических текстах, когда имеется в виду «перевод в область сознания некоторых фактов, находящихся до этого в бессознательном». То есть, если не использовать термин «бессознательное», можно определить осознание как перевод чего-либо «неосознаваемого» в «сознаваемое». И необязательно это должны быть какие-то глубоко вытесненные переживания или комплексы. Мы можем неожиданно осознать самые простые факты (например, что цвет волос у меня темнее/светлее, чем у приятеля, просто оказавшись с ним перед зеркалом и обратив внимание на этот факт; до того момента он не осознавался). Чаще всего, чтобы что-либо осознать, нам все же сначала требуются некие знания и информация – в этом случае мы сможем сопоставить свой опыт или какое-то явление или событие с той информацией, которой обладаем, и таким образом *осознать* этот опыт или событие, то есть как бы сказать: «О, так вот что это!»

Проще всего понять процесс осознания на примере ощущений. Вот прямо сейчас отвлечитесь от книги и направьте внимание на свое тело. Есть ли где-нибудь в теле дискомфорт или напряжение?

Ощутили? Отлично, значит, у вас в настоящий момент произошел процесс осознания своих собственных ощущений.

Что нам необходимо для того, чтобы мы могли что-либо осознавать? В первую очередь, конечно, само *сознание*. Этот факт кажется совершенно очевидным. А что еще? Этот инструмент тоже известный, но не всегда столь очевидный.

Когда мы на своих тренингах задаем участникам вопрос: «Скажите, какие нужны инструменты для того, чтобы осознать нечто?» – то чаще всего участники отвечают: «Мозг», или «Ум», или «Сознание», после чего возникает некоторое замешательство. Тогда мы просим оглядеться и просто посмотреть на предметы в комнате, а затем *осознать*, что это за предметы.

– Осознали? – спрашиваем мы.

– Да, – говорят они.

– А что вы делали, чтобы осознать?

– Головой вертели, смотрели внимательно...

– А еще? Как вы поняли момент, в который вы стали именно осознавать, что за предметы вас окружают, а не просто видеть их?

– Ну, когда назвали предмет конкретным словом...

Ага! Словом! Вот он, еще один очень важный инструмент, необходимый нам для осознания чего-либо. *Нам важно найти слово.* Даже странно, что эта простая мысль не сразу приходит в голову.

Итак, для осознания наших эмоций, кроме собственно *сознания*, нам нужны *слова*, некий терминологический аппарат.

Давайте посмотрим, какие же у нас есть слова для обозначения эмоций? Какие бывают эмоции? Ответьте, пожалуйста.

Когда мы задаем этот вопрос аудитории, первый ответ, который мы получаем, в 99 % случаев звучит как: «Положительные и отрицательные!»

### **Что такое «эмоция»? Может ли «не быть» эмоций?**

«Положительные и отрицательные!» – интереснейшее наблюдение. Таково отношение социума к эмоциональной сфере. Мы разделили эмоции на «плохие» и «хорошие» и рассчитываем таким образом с ними справиться. Хорошие мы будем поощрять, а плохие подавлять. Вот и все. И, как ни странно, многим людям кажется, что этого достаточно.

Некоторые, правда идут еще дальше и говорят, что лучше бы эмоций вообще не было... и искренне верят, что бывают ситуации или места, где эмоций нет. Иногда проводя переговоры с заказчиками-руководителями, мы слышим от них примерно такую фразу: «Вы видели проходную, когда шли сюда? Вот там они у меня, родненькие, перед проходной свои эмоции оставляют. А здесь они у меня работают».

Да и в языке есть много различных клише, подразумевающих возможность отсутствия эмоций:

- Как себя чувствуешь?
- Уже никак.

Или:

- Опустошенно.
- Уже не осталось ни мыслей, ни эмоций...

Иногда, правда, отвечают и так:

- Я себя **чувствую**... (этак многозначительно, давая понять при этом, что дальнейшие вопросы бесполезны).

Мы настолько привыкли (и, наверное, по праву) гордиться тем, что мы *homo sapiens*, то бишь «человек разумный», что предпочитаем всячески избегать того, что роднит нас с животными, – в первую очередь, эмоций. Ведь эмоции мешают нам думать, проявлять свою разумность.

Давайте посмотрим, может ли быть так, что эмоций вообще нет.

Прежде всего, важно понять, что такое эмоция по своей сути, для чего она была создана. Для этого, конечно, можно обратиться к академическим книгам по психологии, найти множество определений этого понятия со ссылками на другие определения, с обязательной полемикой и рассказами о том, как заблуждались и продолжают заблуждаться по этому поводу другие ученые, не принадлежащие к той научной школе, которую представляет автор данного определения... И в конце концов выбрать для себя подходящее. Однако огромное количество определений и классификаций различной степени сложности весьма затрудняют процесс их применения на практике. Поэтому нам кажется, что для практических задач можно пойти другим путем.

У математиков-лекторов есть изумительный прием: они начинают новую фразу со слов «Интуитивно ясно...» – и далее следует цепь доказательств. Если вам было ясно, то, возможно, вы успели за ходом мысли лектора, если нет – то... ваши трудности.

Однако некоторые вещи действительно можно считать «интуитивно ясными». Или рассматривать их с точки зрения другого языкового клише, которое называется «с позиции здравого смысла» или «с точки зрения логики». Периодически мы будем использовать такие словосочетания, имея в виду, что в этом случае мы опираемся в основном на свой практический опыт, а не на какие-либо научные данные. Итак, давайте создадим такое «интуитивно понятное», или «логичное» определение, что же такое «эмоция», которое будет достаточно простым и при этом не противоречащим основным научным подходам.

*Как вы думаете, что такое эмоция?*

---

Чаще всего говорят: «Реакция». Отлично! На что? На внешний раздражитель? Верно, только слово «раздражитель» имеет несколько значений и уже подразумевает раздражение, то есть некую определенную эмоцию. Поэтому мы обычно предлагаем следующее определение:

**Эмоция – это реакция организма на любое изменение во внешней среде**

Обратите внимание на слово «организм» в определении. Почему реакция не «человека», а именно «организма»? Конечно, эмоции есть и у животных, но мы вводим термин «организм» не для того, чтобы подчеркнуть близость к братьям нашим меньшим, а скорее для того, чтобы обратить ваше внимание на некие два условных уровня нашего взаимодействия с миром. Мы связываемся с ним на уровне логики (человека разумного) и в то же время – на уровне «организма» (на рефлексном, инстинктивном и эмоциональном уровне), не осознавая полностью все происходящие процессы.

Конечно, эмоции возникают и в ответ на изменения в нашем внутреннем пространстве – в теле и мыслях. В каком-то смысле можно говорить, что те отделы мозга, которые сделали нас *homo sapiens*, то есть отвечающие за познавательные и логические процессы, также являются внешней средой для «организма», но об этом мы поговорим позже.

Итак, организм реагирует на изменения во внешней среде, а та все время меняется. Следовательно, и эмоции тоже есть всегда. Другое дело, что интенсивность этих реакций бывает разной. Представьте себе эквалайзер в музыкальном центре. Когда в музыке задействованы разные частоты и звуки громкие, то и столбики индикаторов высокие и меняются быстро, активными волнами. А когда музыка тихая, то они едва заметны. Точно так же у нас есть эмоции высокой степени интенсивности, когда все внутри бурлит, и эмоции малой интенсивности, на которые мы не обращаем внимания и поэтому нам кажется, что нет и самих эмоций.

Иногда мы говорим о том, что эмоций нет, еще и в том случае, когда не видим их ярких проявлений. Кого называют эмоциональным человеком?.. Правильно, того, кто ярко *проявляет эмоции*, громко смеется, плачет, кричит, размахивает руками и т. д. А тот, кто этого не делает, – тот не эмоциональный. У него, следовательно, эмоций вроде как нет. Но *нет* именно *проявления* эмоций, а не самих эмоций! Помните: внешняя среда всегда меняется, следовательно, эмоции тоже есть всегда. Поэтому в смысле наличия эмоций каждый человек – эмоциональный.



Каждый из нас в любой момент времени испытывает какую-либо эмоцию или набор эмоций в некоторой степени интенсивности, и это эмоциональное состояние постоянно изменяется.

Так что говорить: «Я ничего не чувствую» или «У него нет эмоций», по сути, неверно, просто бывают периоды, когда человеку сложно выразить свое или чужое эмоциональное состояние словами.

• **Пример из бизнеса:** «Осознание и понимание своих эмоций и эмоций клиента»

#### **Опыт компании American Express**

*Казалось бы, трудно представить себе компанию, которой программа развития эмоциональной компетентности нужна меньше, чем American Express – этой «застегнутой на все пуговицы корпорации», занятой цифрами и финансами. Однако в 1991 году компания запустила такую программу, чтобы решить проблему, не имеющую очевидного решения: более 2/3 клиентов компании отказывались страховать свою жизнь, несмотря на то что их финансовое состояние позволяло им это сделать.*

*Джим Митчелл, в то время руководитель направления страхования в American Express в Миннеаполисе, собрал команду экспертов для анализа этой проблемы и поиска пути, который позволил бы сделать страхование жизни более привлекательным для клиентов.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.