

ДЕНІЕЛ ГОУЛМАН

**ЕМОЦІЙНИЙ
ІНТЕЛЕКТ
У БІЗНЕСІ**

ПОДЯКА

Думки, що надихнули на створення цієї книжки, мають різне коріння. Частково це постійні розмови з моєю дружиною Тарою Беннетт-Гоулман по тому, як ми з нею висиділи купу неприємних ділових зустрічей, зокрема засідань рад директорів. Часто я розумів, що з якоїсь причини все йде шкереберть. Тара ж уміла відчувати емоційні течії, що вирували під поверхнею під час тих зустрічей, і визначити ті, що розпорозували та послаблювали групу, заважаючи дати раду.

Ми з Тарою почали спільну працю над тим, що в підсумку перетворилося на книжку «Емоційний інтелект». Її думки та дослідження дали окремі плоди — нині Тара пише власну роботу. І в моїй творчій подорожі вона всякчас була поруч.

Ще один корінь, з якого зросло чимало думок, відображених у цій роботі, — спілкування з Девідом К. Мак-Клелландом, моїм покійним другом, а також викладачем у Гарвардському університеті. Девідове глибоке розуміння природи професіоналізму та його невпинний потяг до правди віддавна мене надихають. Чимало даних, на яких я будую свою працю, походять з Девідових досліджень. Я саме закінчував цю книжку, коли надійшла сумна звістка про його смерть.

Мені також допомагали багато друзів з бостонського офісу консалтингової компанії *Hay/McBer* (що її Девід заснував разом зі своїм довіреним радником Девідом Берлью): Джеймс Буррус, віцепрезидент *Hay Group*; Мері Фонтейн, президентка *McBer*; Рут Джейкобз, старша консультантка; а також наукові співробітники Джейсон Голднер і Вей Чен.

Річард Бояцис, заступник декана факультету управління Везергедської школи менеджменту в Західному резервному університеті Кейса, экс-президент *Harvard Business Review*, колега Девіда Мак-Клелланда і мій добрий друг із часів нашої аспірантури у Гарварді, надав просто неоціненну допомогу. Його книжки «Компетентний менеджер» та «Інновації в освіті» надають переконливі свідчення про важливість емоційних умінь і класичні практики для їхнього розвитку. Річард щедро ділиться результатами багаторічного збирання даних щодо компетентності, а також багатющим скарбом знань і досвіду. Щиро тішуюся з нагоди працювати разом з ним над моєю роботою «Емоційна спецслужба» у партнерстві з *Harvard Business Review*.

Лайл Спенсер, колишній директор відділу світових досліджень і технологій у *Harvard Business Review*, — жива енциклопедія знань і мудрості стосовно вмінь, необхідних для успішної роботи, а також цінності найкращих працівників для успіху організації. Створена ним у співавторстві з Сігне Спенсер книжка «Компетентний працівник» лишається найважливішою для фахівців у цій царині.

Мерілін Говінг, директорка Центру кадрових ресурсів і розвитку Управління кадрової служби США, надала особливо цінну допомогу, поділившись своїми новаторськими дослідженнями щодо емоційних умінь як для успішної праці окремих співробітників, так і для успіху організації загалом.

Окрема подяка іншим моїм колегам з Асоціації з досліджень емоційного інтелекту в організаціях: співголови Кері Чернісс із Вищої школи прикладної психології Ратгерського університету; Робертові Каплану, професорові організаційної психології Університету Джорджа Вашингтона; Кеті Крам, директорці програми *Executive MBA* у Школі менеджменту Бостонського університету; Рікові Прайсу з Інституту соціальних досліджень Мічиганського університету; а також Мері Енн Ре з кадрового управління компанії *AT&T*. Роб Еммерлінг

та Корнелія Роше, дослідники Асоціації, надали безцінну допомогу в аналізі літератури з навчання й розвитку. Аспіранти Моріса Еліаса у Ратгерсі здійснили початкове довідкове дослідження в цій галузі.

Глибока вдячність Інституту Фетцера за підтримку роботи Асоціації, за їхній незмінний інтерес до ініціатив, пов'язаних з емоційним інтелектом.

Чимало колег, зокрібно Мюррей Делзіл, Білл Тредвелл, Кен Рі та Тереза Джейкобс-Стюарт, дуже допомогли у практичному запровадженні результатів мого аналізу роботи з емоційним інтелектом.

Я неймовірно вдячний Клавдіо Фернандесу-Араосу з буенос-айреського відділення компанії *Egon Zehnder International*, чия великодушність, потужний інтелект і дивовижна енергія збагатили цю книжку. А розмови з іншими людьми з *Egon Zehnder International* — зокрема, виконавчим директором Деніелом Мейландом, керівним директором Віктором Левенстайном і власне з Егоном Зендером, що одним з перших долучився до створення організації, базованої на емоційному інтелекті, — допомогли моїм тематичним дослідженням.

Також власними думками люб'язно ділилися зі мною Воррен Бенніс, почесний професор ділового адміністрування в Університеті Південної Каліфорнії, Джон Сілі Браун, науковий керівник у *Xerox Corporation*; Рік Кенеда, директор з організаційного розвитку мобільного сектору *Motorola*; Кейт Кеннон, директорка з лідерського розвитку компанії *American Express Financial Advisors*; Річард Девідсон, директор лабораторії афективної нейронауки в Університеті Вісконсина; Маргарет Ешолз і Мер О'Лірі з *Coopers & Lybrand*; Сьюзен Енніс, що керує підготовкою управлінців у *BankBoston*; Джоанна Фостер з *British Telecom*; Говард Гарднер, професор Гарвардського університету; Роберт Е. Келлі з університету Карнегі-Меллона; Філ Гаркін, президент *Linkage*; Джудіт

Голл, психологиня з Північно-західного університету; Джет Г'юз з Асоціації Волтера Кларка; Лінда Кіган, віцепрезидентка з підготовки керівництва *Citibank*; Фред Кіль, президент *KRW Associates* у Міннеаполісі; Дуг Леннік, виконавчий віцепрезидент компанії *American Express Financial Advisors*; Марк Лер, керівний директор *Salomon Smith Barney*; Джордж Лукас, виконавчий директор *LucasFilm*; Пол Робінсон, директор *Sandia National Laboratories*; Діпак Сеті, що готує керівників у *AT&T*; Ерік Гайн Шмідт, директор *Rangjung Yeshe Publications*; Біргітта Вістранд зі шведського парламенту; Нік Зенюк з *Interactive Learning Labs*; доктор Вега Цагер з Тавітокського інституту в Лондоні; Шошана Зубофф з Гарвардської бізнесшколи; Джим Зукко з *Lucent Technologies*.

Рейчел Брод, моя головна наукова асистентка, відслідковувала дослідження, що були потрібні для пошуку найсучасніших даних для цієї книжки. Міранда Пірс, головна аналітикиня, вивчила сотні моделей компетенцій, щоб оцінити потенціал емоційного інтелекту для успішної роботи. Роберт Б'юкел, професор економіки з Коледжу Сміта, провадив паралельний аналіз федеральних службовців, а також інші помічні економічні дослідження.

Девід Берман, переважно консультант з комп'ютерних технологій, надавав технічну підтримку і своєчасний кризовий менеджмент. Мій помічник Рован Фостер підтримував мої фахові справи, поки мій час забирало писання.

Моя нащиріша подяка — сотням чоловіків та жінок з великих і малих компаній усього світу, що поділилися зі мною своїми історіями, думками та досвідом. Багатьох з них я називаю на сторінках своєї книжки, але чимало залишається неназваними. Ця книжка багато в чому завдячує їм висновками про те, що то означає — працювати з емоційним інтелектом.

РОЗДІЛ 1

ПОЗА МЕЖАМИ КОМПЕТЕНЦІЇ

1. НОВИЙ КРИТЕРІЙ

Правила роботи змінюються. Про нас судять за новим критерієм: важить не лише те, які ми тямущі, навчені та досвідчені, а й те, як ми даємо раду собі та одне з одним. Дедалі частіше саме цей критерій переважає, коли вирішують, кого візьмуть на роботу, а хто дістане відмову, кого звільнять, а кого залишать, кого обійдуть, а хто матиме заохочення.

Нові правила дають змогу передбачити, хто стане зіркою, а хто пастиме задніх. Хай би де ми працювали нині, за ними будуть оцінені наші риси, що є вирішальними для конкурентоспроможності.

Ці правила мають обмаль спільного з тим, чого нас навчали у школі, тут ідеться не про академічні здібності. Згідно з новими правилами, у нас досить розуму й технічних навичок для виконання роботи. Вони фокусуються на персональних якостях, як-от ініціатива й емпатія, адаптивність та переконливість.

То не тимчасова примха, не вигадана менеджерська модна панацея. Дані, що переконують поставитися до цього серйозно, базуються на вивченні діяльності десятків тисяч працівників найрізноманітніших професій. Дослідження з неймовірною точністю визначають, які саме якості вирізняють висококласного фахівця. Вони демонструють, які людські здібності найбільше важать для досягнення успіху в роботі — передусім для успішного лідерства.

Якщо ви працюєте у великій організації, вже зараз вас напевно оцінюють за цими параметрами, хоча ви можете цього

й не знати. Якщо ви влаштуєтеся на роботу, очевидно вашу кандидатуру теж розглядатимуть крізь оцю оптику — хоча, знов-таки, прямо вам про це не повідомлять. Незалежно від того, де ви працюєте, розуміння, як вибудувувати ці якості, істотно допоможе в кар'єрі.

Якщо ви з управлінської команди, маєте вирішити, вітаєте ви ці якості чи відкидаєте їх. Якою мірою ваша організаційна культура дає їм зростати й розвиватися, такою ваша організація буде ефективною та продуктивною. Ви максимально примножите колективний розум своєї групи, де найяскравіші таланти кожного взаємодітимуть у синергії.

Якщо ви працюєте в маленькій організації або ж на себе, ваша здатність показувати найкращі результати великою мірою залежить від того, чи маєте ви ці якості — хоча вас, найімовірніше, не навчали їх у школі. А ваша кар'єра так чи інак залежатиме від того, як добре ви розвинули ці здібності в собі.

У час, коли більше немає гарантії зайнятості, коли сама концепція «роботи» швидко змінюється на концепцію «гнучких навичок», існують основні якості, що роблять нас привабливими для роботодавців. Про них у цілому говорять вже протягом десятків років, під різними назвами — від «характеру» й «особистості» до «м'яких навичок» та «компетенції». Нарешті маємо достеменніше розуміння цих людських чеснот і новий термін для них: емоційний інтелект.

Інший спосіб бути розумним

— Я мав найнижчий середній бал поміж усіх випускників мого інженерного училища, — каже мені співкерівник консалтингової фірми. — Та коли пішов до армії й опинився у школі офіцерської підготовки, я був першим у групі. Тут усе було про те, як давати собі раду, ладнати з людьми, працювати

в команді, бути лідером. І я зрозумів, що це найважливіше в робочому світі.

Іншими словами, важливо бути розумним у новий спосіб. У своїй книжці «Емоційний інтелект» я фокусуєся переважно на освіті, там лиш один невеличкий розділ стосується використання в робочій та організаційній практиці¹.

Чого я зовсім не очікував — і був тим дуже захоплений — то шквалу цікавості з боку бізнесової спільноти. Відповідаючи на купи листів та факсів, мейлів і телефонних дзвінків, запитань на лекції та консультації, я усвідомив себе героєм справжньої одісеї. З тисячами людей — від керівників до секретарів — ми обговорювали, як допасувати емоційний інтелект до роботи.

Знову і знову я чув те, що вже стало знайомим приспівом. Люди на кшталт високоефективних бізнесконсультантів, що мали в школі низькі середні бали, розповідали мені, що вважають за найповажніший чинник саме емоційний інтелект, а не технічні знання чи начитаність. Моя книжка, казали вони, дала змогу говорити вголос про ціну, яку випадає платити за емоційну некомпетентність, ставити під сумнів вузьке, зосереджене виключно на експертності розуміння здатностей. Вони відчули, що тепер існує новий напрямок думки щодо того, чого вони доходили самі в робочому процесі.

Люди надзвичайно відверто висловлювалися щодо питань, що лежать далеко поза досяжністю піарницьких радарів. Багато хто докладно розповідав, що саме *не* працює (такі історії емоційної некомпетентності я буду подавати без зазначення справжніх імен і назв організацій). Та чимало ділились історіями успіху, підтверджуючи практичну цінність роботи з емоційним інтелектом.

Так розпочалося дворічне розслідування, результатом якого стала ця книжка. У цій праці сплетено до купи кілька ниток фахового досвіду з тканини мого життя. Від початку

ЗМІСТ

Подяка	7
Розділ 1. Поза межами компетенції	11
1. Новий критерій	13
2. Компетенції успішних.....	30
3. Міцний горішок для «м'яких навичок»	51
Розділ 2. Самовладання	73
4. Внутрішній штурвал	75
5. Самоконтроль.....	108
6. Що нами рухає	152
Розділ 3. Навички роботи з людьми	187
7. Соціальний радар	189
8. Мистецтво впливу	232
9. Співпраця, команди й груповий коефіцієнт інтелекту.....	281
Розділ 4. Нова модель навчання	329
10. Помилка на мільярд доларів.....	331
11. Найкращі взірці.....	363
Розділ 5. Емоційно-інтелектуальна організація	393
12. Тримаймо руку на пульсі організації	395
13. Ключ до успішної роботи	417
Кілька думок наостанок	437
Додаток 1	443
Додаток 2	446
Додаток 3	450
Додаток 4	453
Додаток 5	455
Примітки	461