

Daniel Goleman

**Working
with Emotional
Intelligence**

Bantam Books

Дэниел Гоулман

**Эмоциональный
интеллект
в бизнесе**

Перевод с английского Антонины Исаевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 159.928.234:658.5

ББК 88.912:65.290

Г74

Печатается с разрешения автора и литературного агентства Brockman, Inc.

Гоулман, Д.

Г74 Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исавой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 512 с.

ISBN 978-5-91657-729-7

«Эмоциональный интеллект в бизнесе» — это своего рода продолжение бестселлера «Эмоциональный интеллект»: развивая тему EQ — почему для того, чтобы преуспевать, так важно обладать набором компетенций, определяющих умение управлять своими чувствами, — Гоулман погружает читателя в рабочие будни. В книге множество потрясающих историй триумфов и поражений и убедительных доказательств того, как наличие или отсутствие эмоционального интеллекта определяет уровень успешности.

Что же делать, если EQ недостаточно для карьерного роста? Гоулман уверен: учиться! Он приводит практические рекомендации по развитию эмоционального интеллекта, и эти главы не должен пропустить ни менеджер, ни руководитель компании.

«Эмоциональный интеллект в бизнесе» может стать самой важной из всех деловых книг, которые вы читали.

УДК 159.928.234:658.5

ББК 88.912:65.290

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»

VEGAS LEX

© 1998 by Daniel Goleman. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-729-7

Оглавление

15	ЧАСТЬ I. ЗА ПРЕДЕЛАМИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ
16	Глава 1. Новый критерий
18	Толковые в другом отношении
21	Несколько заблуждений
23	Эмоциональный интеллект: недостающий приоритет
25	Почему теперь это так важно?
27	Нестабильная ситуация и новое пугало
29	Грядущий кризис: коэффициент умственного развития все выше, а коэффициент эмоционального развития все хуже
30	Чего хотят работодатели?
32	Отправляемся в путешествие
35	Глава 2. Таланты «звезд»
38	Ненастроенный программист
40	Сферы выдающегося мастерства: пределы коэффициента умственного развития
43	Вторая сфера: специальные знания
46	Третья сфера: эмоциональный интеллект
48	Великий водораздел
50	Эмоциональная компетентность
55	Быть лучшими: что для этого нужно?
58	Глава 3. Тяжелый случай для недостаточных навыков
59	Показатель выдающегося мастерства
60	Преимущество лидерства
62	Житейское правило
64	Когда эмоциональный интеллект творит чудеса

66	Компетентность верхушки приносит наибольший доход
68	Так сколько же стоит «звезда»?
69	Точка отдачи
71	Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог
72	Случай с несостоятельным директором
75	Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения
76	Принцип Питера: избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности
78	Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность
81	Требуется помощь: технари с увлеченностью и интуицией

83 **ЧАСТЬ II. УМЕНИЕ ВЛАДЕТЬ СОБОЙ**

84 **Глава 4. Внутренний руководящий принцип**

85	Помимо всяких «за» и «против»
86	Откуда берутся «нутряные чувства»?
88	Юрист, который не мог принимать решения
89	Способность к интуитивному восприятию
94	Поток чувствования
96	Жизнь согласно внутреннему руководящему принципу
98	Как обходиться со своей профессией
100	Внимание — наше драгоценнейшее средство
105	«Белые пятна»
106	Наши сильные стороны — и наши слабости
110	Способы улучшить ситуацию
114	Имеешь талант — верь в него
117	Смелость открыто высказать свое мнение

119 **Глава 5. Самоконтроль**

121	«Теракт» миндалевидного тела, обошедшийся в три миллиона долларов
122	Когда эмоции выходят из-под контроля
125	Нейроны советуют: «Просто промолчи»
127	Маленькие любители зефира вырастают и идут на работу
130	Управляемое сердце
134	Когда работа становится адом
136	Беспомощность
138	Как окупается самоосознание
139	Самоконтроль в действии

141	Способность быстро восстанавливаться — процветание на стрессе
145	Когда «бизнес есть бизнес»
147	Контроль побуждений: поведение при «неисправных» эмоциях
149	Неброское достоинство: добросовестные
153	Перемены есть величина постоянная
154	Как пережить перемены: эмоциональные предпосылки
157	Новаторы
159	Старая и новая модели внедрения новшеств
161	Адвокаты ангела и приговор судьбы
162	Коллективное творчество
165	Глава 6. Что нами движет?
167	Любовь к тому, что приносит плоды
169	Психологическое присутствие
171	Все лучше и лучше
172	Положительный стресс: приятный вызов
174	Потребность в общении: мотив поведения людей
175	Неврология мотивации
180	Обдуманый риск
181	Страсти по обратной связи
183	Погоня за информацией и эффективность
187	Гражданство в организации
188	Неприсоединившиеся
192	Как одержать победу?
194	Надежда и упорство
195	Когда инициативы слишком много
196	Проявление настойчивости — и возвращение на прежний уровень
199	Оптимизм и надежда
203	ЧАСТЬ III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА
204	Глава 7. Социальный радар
206	Эмпатия зарождается в душе
209	Тонкая игра
213	Эмпатический дизайн
215	Искусство слушать

216	Когда эмпатии недостает искренности
218	Избегание эмпатии
220	Дистресс, вызываемый эмпатией
221	Политика эмпатии
227	Искусство критики
228	Способность Пигмалиона
233	Более широкий взгляд на вещи
235	Издержки экономии средств
238	Угроза, носящаяся в воздухе
240	Чем опасны стереотипы?
241	Достижение успеха с помощью других
247	Политическая смекалка
249	Глава 8. Искусство оказывать влияние
251	Эмоции заразительны
253	Душа группы
254	Умение справляться с эмоциями других людей
260	Начинайте с установления взаимопонимания
262	Когда не удастся убедить
264	Макиавеллиевский манипулятор
267	Настроение и значение
268	Умение сохранять спокойствие
271	Разгадывание знаков
273	Каналы ведения переговоров
275	Уладить конфликт... но только творческим путем
281	Руководство как подпитка энергией
283	Инструментарий компетентности лидера
285	Славные парни приходят к финишу первыми
286	Залповый эффект лидерства
288	Когда нужно быть твердым
291	Действительный лидер
295	Катализатор перемен: главные ингредиенты
297	Лидер-преобразователь
298	Эмоциональный промысел

300	Глава 9. Сотрудничество, команды и групповой коэффициент умственного развития
301	Выживаемость социума
303	Социализация формирует мозг
305	Искусство сотрудничества

307	Преимущество команды: «коллективный разум»
309	Групповой коэффициент умственного развития
314	Искусство организации и использования сетей
315	Социальные сети, личный капитал
318	Устанавливайте отношения с управляющими
322	Организационный «брак»
323	Вертикальная пара
325	Целуй высших, поминай низших
330	Командное стремление к достижению цели
332	Ценность «звездных» команд
335	«Склеивающие»
337	Компетентный лидер команды
340	Рабочая группа и политика организации
342	Команда как главное действующее лицо
345	Групповое вдохновение
348	Команда как учебная лаборатория: пять секретов

353 **ЧАСТЬ IV. НОВАЯ МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ**

354 **Глава 10. Ошибка стоимостью в миллиард долларов**

356	Исправление фактора пакостей
357	Наращивание эмоциональной компетентности... и объема продаж
360	Хорошие новости
363	Понимания недостаточно
365	Окончательная проверка
367	Другая модель научения
369	«Окропим и помолимся»
371	Практический результат
374	Когда непримиримые смягчаются
377	Эмоциональные компетенции: принципы научения
382	Преподавание навыков и умений, имеющих большое значение
384	Возвращение на работу

388 **Глава 11. Лучшие методы**

389	Оценивайте работу
393	Оценивайте индивидуума

- 395 Осторожнее сообщайте оценки
- 397 Проверяйте готовность
- 398 Помогайте находить стимулы
- 400 Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми
- 401 Сосредоточивайтесь на ясных и достижимых целях
- 404 Не допускайте возврата к старому
- 406 Предоставляйте обратную связь в виде отзыва об исполнении работы
- 407 Поощряйте применение усвоенного материала на практике
- 410 Организуйте поддержку
- 414 Обеспечивайте модели
- 415 Воодушевляйте и подкрепляйте перемены
- 418 Оценивайте

421 **ЧАСТЬ V. ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБЛАДАЮЩАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ**

422 **Глава 12. Держите руку на пульсе организации**

- 425 «Белые пятна»
- 426 Организация — семья
- 427 Дело есть дело
- 429 Умение хорошо справляться с эмоциями
- 431 «Перегорание»? Вините жертву
- 433 А как же качество выполнения работы?
- 436 Дух победы
- 438 Твердые результаты, мягкие средства
- 441 Начиная с верхушки

445 **Глава 13. Что лежит в основе эффективности**

- 447 Полное использование интеллекта организации
- 449 Организации с эмоциональным интеллектом: случай из деловой жизни
- 452 Глобальная команда
- 453 Один за всех: экономика сотрудничества
- 456 Потребность в достижении успеха
- 457 Создание на основе высоких моральных качеств
- 459 Главный грех
- 462 Когда требуется помощь
- 464 Человеческий радар

465 И в заключение еще несколько мыслей
467 Наши дети и будущее трудовой деятельности
469 Компания завтрашнего дня: виртуальная организация
470 Итог

473 **ПРИЛОЖЕНИЯ**

474 **Приложение 1. Эмоциональный интеллект**

477 **Приложение 2. Вычисление компетенций «звезд»**

481 **Приложение 3. Пол и эмпатия**

484 **Приложение 4. Стратегии использования
непохожести людей как средства
для достижения целей**

487 **Приложение 5. И еще кое-что о тренинге**

493 **Благодарности**

*Посвящается тем, кто показал мне, что значит работать
с эмоциональным интеллектом: моим родителям:
Фэй и Ирвингу Гоулман, моему дяде Элвину Вайнбергу,
моему профессору Дэвиду Макклелланду.*