

интеллект

ЭНТОНИ МЕРСИНО ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ

для менеджеров

проектов практическое руководство

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

## Часть 1

### Введение в эмоциональный интеллект

- 1. Мой рост в области эмоционального интеллекта ..... 11
- 2. Краткое руководство по эмоциональному интеллекту ..... 35

## Часть 2

### Проектный менеджмент начинается с самоуправления

- 3. Самосознание ..... 51
- 4. Самоуправление ..... 83

## Часть 3

### Создание отношений со стейкхолдерами проекта

- 5. Социальное сознание ..... 127
- 6. Управление отношениями ..... 164

## Часть 4

### Использование эмоционального интеллекта в управлении проектными группами

- 7. Лидерство в проектной группе ..... 227
- 8. Создание позитивной командной среды ..... 263
- 9. Использование эмоционального интеллекта  
в крупных и сложных проектах ..... 289
- 10. Успех в agile-проектах ..... 315
- Эпилог ..... 331

Приложение А	
Эмоциональный учетный лист .....	333
Приложение В	
Оценка эмоционального самосознания и самоконтроля .....	336
Приложение С	
Инструмент управления стейкхолдерами .....	338
Приложение D	
Фильмы и сцены из фильмов, связанных с темой эмоционального интеллекта .....	342
Приложение E	
Книги об эмоциональном интеллекте .....	345
Приложение F	
Инструменты оценки эмоционального интеллекта ..	347
Благодарности .....	350

# Краткое руководство по эмоциональному интеллекту

**П**режде чем мы подробно рассмотрим применение эмоционального интеллекта в проектах, будет полезным изучить его основу. В этой главе детально изложена концепция эмоционального интеллекта и то, какой вклад в эту область внесли работы Дэниела Гоулмана и других исследователей. Используя в качестве отправной точки базовую модель эмоционального интеллекта Гоулмана, мы обсудим адаптированную систему, которая применима к проектам и проектному менеджменту. Мы также дадим несколько полезных определений эмоций, семей эмоций и эмоционального интеллекта. Наконец, мы закончим эту главу списком ресурсов, к которым можно обратиться за дополнительной информацией об эмоциональном интеллекте.

## Популярность эмоционального интеллекта

«Эмоциональный интеллект» — популярный, хотя и зачастую неверно понимаемый термин. Было бы сложно пропустить всеобщее обсуждение этого слова, с тех пор как книга Дэниела Гоулмана *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (1995) стала национальным бестселлером. Книга завоевала такую популярность благодаря двум утверждениям: 1) EQ, эмоциональный

[ 36 ]

интеллект, может быть важнее, чем коэффициент умственного развития, IQ; 2) вы можете повысить свой эмоциональный интеллект. Эти утверждения вызвали сенсацию и поместили эмоциональный интеллект в центр внимания. Хотя я считаю, что они верны, добиться успеха в повышении эмоционального интеллекта не так просто.

Я подозреваю, что проектные менеджеры, купившие первую книгу Гоулмана в надежде улучшить результаты своей деятельности и повысить успешность проектов, оказались разочарованы. Книга была интересной и даже в некоторых местах забавной, но автор не предложил практические средства применения эмоционального интеллекта в проектном менеджменте и жизни в целом. Те коллеги, которых я знаю, заинтересованы в изучении факторов, которые помогут им стать лучшими специалистами и лидерами. Они хотят понять, как применять техники и совершенствовать свои проекты.

Эта глава поможет вам понять базовые концепции эмоций и эмоционального интеллекта и то, насколько важны эти концепции для проектных менеджеров.

## Полезные определения

### Эмоции

Эмоция — «умственное состояние, которое возникает спонтанно, а не посредством осознанных усилий, и зачастую сопровождается психологическими переменами; чувство — эмоции радости, печали, уважения, ненависти и любви».

Словарь американского наследия

Между исследователями есть небольшие разногласия по поводу точного определения эмоций. Большинство из них сходятся в ключевом наборе эмоций, но мнения по включению менее

известных эмоций, таких как экстаз, настороженность, обожаение и отвращение, различаются.

Я начал применять простой поход к пониманию широкого ряда эмоций. Этот подход использует шесть названий основных чувств, которые отражают группы эмоций, описанные Дэвидом Карлсоном в его книге *Counseling and Self-Esteem*. Названия основных чувств образуют акроним SASHET: sad (грусть), angry (гнев), scared (страх), happy (счастье), excited (восторг) and tender (нежность)\*.

[ 37 ]

Рисунок 2.1 показывает эти названия основных чувств, а также ряд эмоций, которые представляют каждое из этих слов. Обратите внимание, что рисунок отображает возрастающую интенсивность каждой эмоции по мере того, как вы передвигаетесь от центра к внешней стороне.

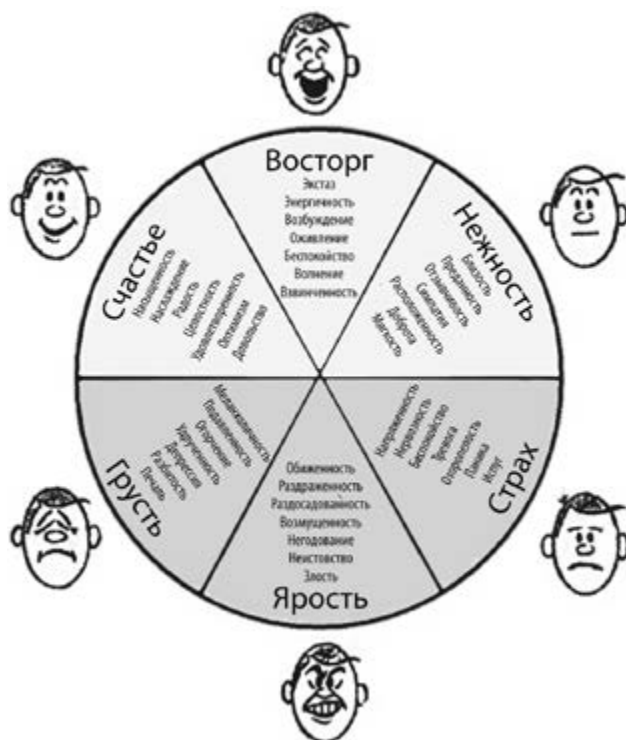


Рис. 2.1. Семь эмоций SASHET

\* David E. Carlson. *Counseling and Self-Esteem*. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc., 1995.

[38]

Как вы видите, система SASHET включает три семьи «негативных» эмоций: грусть, ярость и страх. Эти эмоции негативны лишь в том смысле, что воспринимаются негативными. Как вы увидите, все эмоции предлагают нам данные о нас самих и нашей среде. Лишь то, что мы испытываем негативные эмоции, не означает, что мы испытываем негатив.

Система SASHET также включает три семьи «позитивных» эмоций, среди которых счастье, восторг и нежность, а также все тонкие вариации этих эмоций.

Используя систему SASHET, мы учимся различать группы эмоций. Нам не нужно точно определять саму эмоцию, которую мы испытываем. Однако важно знать, какие из семей эмоций мы испытываем.

### **Эмоциональный интеллект**

Мы кратко описали эмоциональный интеллект в главе 1 и сопроводили описание несколькими определениями, которые используют различные исследователи. Эмоциональный интеллект, как мы уже отмечали, иногда называют эмоциональным коэффициентом, или EQ, показывая связь с IQ, то есть коэффициентом интеллекта. Некоторые исследователи используют понятия эмоционального интеллекта, EI и EQ, в качестве синонимов. В этой книге для обозначения эмоционального интеллекта мы используем термин EQ.

Как было сказано раньше, Дэниел Гоулман — самый известный исследователь и журналист в области эмоционального интеллекта. Однако он не первый исследовал EQ. В главе 1 говорилось, что первыми были Питер Саловей и Джон Майер. Также инициатором первой исследовательской работы в области эмоционального интеллекта называют профессора Говарда Гарднера из Гарварда.

В то время как некоторые из исследований по эмоциональному интеллекту типичны, каждый исследователь использует несколько отличающийся подход. Это вполне закономерно для области, которая возникла сравнительно недавно, но также влияют

и другие факторы. На карту поставлены престиж и финансовое вознаграждение, и это ведет к расхождениям между исследователями. Например, существуют различные мнения по такому простому вопросу, как определение эмоции. Есть даже разногласия по поводу некоторых утверждений, заявленных в популярной прессе о ценности эмоционального интеллекта.

[ 39 ]

Мы кратко упоминали способы оценки эмоционального интеллекта в главе 1: это другая область разногласий в исследовательском сообществе. Можем ли мы объективно оценить эмоциональный интеллект? Если бы существовали объективные и точные тесты, они обладали бы по меньшей мере такой же ценностью, как и IQ-тестирование, — возможно, даже большей. К сожалению, это привело бы к распространению различных инструментов оценки эмоционального интеллекта (как доказательство, мы с братом создали простой инструмент, используемый в главе 1). Это также усилило бы объем критики от различных авторов инструментов эмоционального интеллекта. На данном этапе я рекомендую использовать способ оценки, который предоставляет необходимые вам сведения. Информацию о наиболее популярных инструментах оценки эмоционального интеллекта можно найти в приложении F.

Хорошая новость: некий уровень согласия был достигнут в отношении того, какую систему использовать для применения EQ. Так было не всегда. Майер и Саловой описали одну из первых систем для применения эмоционального интеллекта в своей статье *Emotional Intelligence* (1990). Дэниел Гоулман впервые описал систему для эмоционального интеллекта в своей книге *Working with Emotional Intelligence* (1998)\*. Рисунок 2.2 показывает, что Майер и Саловой обозначили и подчеркнули области, которые продублированы в работе Гоулмана.

\* Издана на русском языке: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.



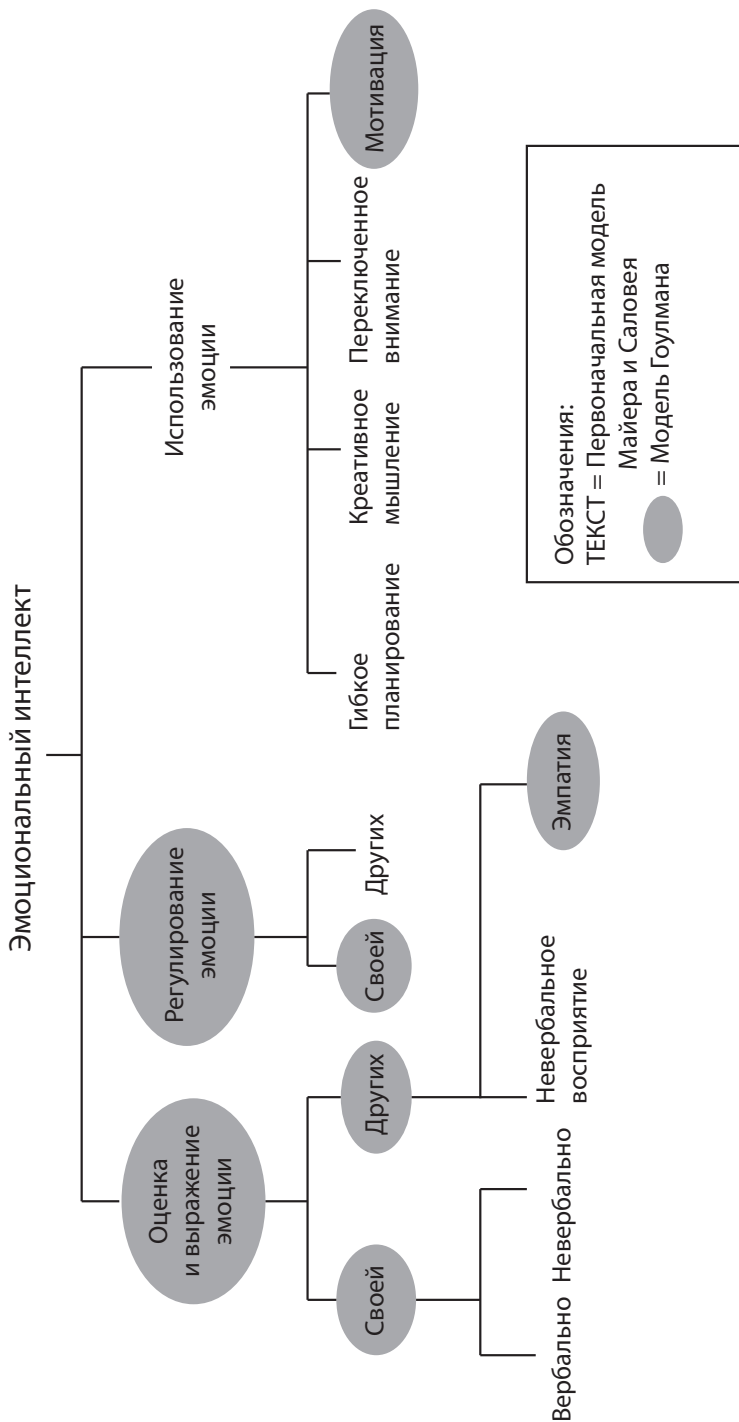


Рис. 2.2. Сравнение первых систем эмоционального интеллекта

Появились различные системы. Они немного приблизились друг к другу с тех пор, как были впервые представлены. В частности, система Гоулмана стала более организованной, более понятной и применимой. Возможно, по этой причине — или в силу популярности его книг — она де-факто стала стандартом в применении эмоционального интеллекта. Эта система показана на рис. 2.3\*.

[ 41 ]

	<b>Я (личные компетенции)</b>	<b>Другие (социальные компетенции)</b>
<b>Признание</b>	Самосознание <ul style="list-style-type: none"> <li>• эмоциональное самосознание</li> <li>• точная самооценка</li> <li>• самоуверенность</li> </ul>	Социальное самосознание <ul style="list-style-type: none"> <li>• эмпатия</li> <li>• организационное самосознание</li> <li>• помощь</li> </ul>
<b>Регулирование</b>	Самоуправление <ul style="list-style-type: none"> <li>• эмоциональный самоконтроль</li> <li>• прозрачность</li> <li>• адаптируемость</li> <li>• достижение целей</li> <li>• инициативность</li> <li>• оптимизм</li> </ul>	Управление отношениями <ul style="list-style-type: none"> <li>• вдохновляющее руководство</li> <li>• способность оказывать воздействие</li> <li>• развитие других</li> <li>• катализатор перемен</li> <li>• урегулирование конфликтов</li> <li>• налаживание связей</li> <li>• командная работа и коллаборация</li> </ul>

Рис. 2.3. Система эмоциональных компетенций по Гоулману

Система эмоциональных компетенций состоит из четырех секторов. Два из них представляют личные компетенции, или акцент на себе. Два других — социальные компетенции, или акцент на других.

Система Гоулмана очень полезна и проста для понимания и применения. Однако я счел необходимым адаптировать его

\* Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., Альпина Паблишер, 2011.

[ 42 ]

общую систему, чтобы она больше соответствовала потребностям проектных менеджеров. Я взял за основу самые релевантные аспекты этой модели, применимые к проектам и проектному менеджменту, и добавил другие компетенции и факторы, имеющие значение для специалистов в нашей области. Конечная система показана на рис. 2.4. Она была изменена, чтобы сконцентрировать внимание на самых релевантных концепциях эмоционального интеллекта для проектных менеджеров и показать применение этих концепций. Ниже изложена краткая информация о различиях между общей моделью и моделью с акцентом на проектный менеджмент.



Рис. 2.4. Система эмоционального интеллекта для проектного менеджмента

1. Была изменена структура. Я поставил первые компетенции, которыми нужно руководствоваться, в нижнюю часть рисунка, чтобы показать восходящую прогрессию, а также добавил пятую категорию под названием «Командное лидерство» как ключевую группу компетенций, которыми нужно руководствоваться после первых четырех областей эмоционального интеллекта.
2. Некоторые компетенции, включая самоуверенность и самооценку, убрал на второй план.
3. Какие-то компетенции (в частности, надежность, добросовестность, адаптируемость, стремление к достижению цели, инициативность, ориентированность на помощь, способность оказывать воздействие, катализатор перемен, налаживание связей и командная работа и коллаборация) убрал полностью, чтобы сконцентрироваться на самых важных для проектных менеджеров компетенциях.
4. Добавил в раздел социального сознания компетенцию эмоциональных границ, а в раздел управления отношениями — честность.

Эту систему мы будем использовать далее в книге. Давайте кратко рассмотрим систему и пять областей.

### **Самосознание**

Первая область системы — самосознание, что означает понимание себя и своих эмоций. В нее входят компетенции эмоционального самосознания, точной самооценки и самоуверенности. Самосознание — первый структурный элемент эмоционального интеллекта. До тех пор пока не поймем, как мы воспринимаем свое эмоциональное состояние и как точно оценить его, мы будем понимать эмоции лишь с интеллектуальной точки зрения. Нам нужно уметь понимать эмоции «нутром» — понимать то, что с нами происходит.

Точная самооценка включает понимание наших сильных и слабых сторон и желание изучить их самостоятельно и при участии других. Самоуверенность — способность быть

эмоционально стабильным, твердым во мнении и уверенным в себе независимо от ситуации, в которой мы оказались.

[ 44 ]

### **Управление собой**

Опираясь на эмоциональное понимание, к которому мы пришли через самосознание, мы используем самоуправление, чтобы управлять и направлять свое эмоциональное состояние. Самоуправление — способность контролировать свои эмоции, чтобы они не контролировали нас. В действительности область самоуправления включает в себя лишь одну компетенцию — самоконтроль.

Самоконтроль — значимая компетенция, важная для всех. Каждый из нас сталкивался с людьми и ситуациями, которые выводили из себя и испытывали терпение на прочность. Именно самоконтроль позволяет нам сохранять спокойствие и не терять самообладание.

### **Социальное сознание**

Социальное сознание возникает, когда мы расширяем свою осознанность, и включает эмоции людей вокруг нас. Область социального сознания включает эмпатию, организационную осознанность, четкое понимание других и эмоциональные границы.

Эмпатия — ключевой навык для проектных менеджеров и лидеров всех типов. Эмпатия представляет собой способность понимать и устанавливать связь с чувствами других: представлять себя на их месте. Организационное сознание — это способность интерпретировать контекст эмоций в организации. Оно включает в себя гласные и негласные правила и ценности, которые служат ориентиром.

Четкое видение других — это способность их точно оценивать и понимать. Проектные менеджеры должны уметь понимать и интерпретировать эмоции членов своих команд и других стейкхолдеров. У всех нас этот навык имеется в различной степени.

Эмоциональные границы помогают нам понять, где заканчиваемся мы и начинаются другие. Если в нас прочно заложены эмоциональные границы, мы с большей вероятностью выскажем свое мнение и скажем «нет», когда должны сказать «нет». Наши ожидания от других будут более реалистичны, и мы возьмем

на себя ответственность за собственные эмоции и действия и позволим другим отвечать за себя.

[ 45 ]

### **Управление отношениями**

Управление отношениями означает использование осведомленности о своих эмоциях и эмоциях других с целью построить прочные отношения. Эти прочные отношения пригодятся нам в наших проектах. В конце концов, проекты практически всегда связаны с усилиями команды. Область управления отношениями включает отношения со стейкхолдерами, развитие других и честность.

Отношения со стейкхолдерами, в свою очередь, включают в себя систематическое определение, анализ и управление отношениями. Развитие других вносит вклад в рост и развитие тех, с кем мы работаем посредством предоставления обратной связи и коучинга. Наконец, честность предполагает ответственные способы, с помощью которых мы можем быть открытыми и правдивыми.

### **Командное лидерство**

Командное лидерство концентрируется на эмоциональных навыках, которые необходимы для эффективного управления проектными группами. В это понятие входят коммуникабельность, урегулирование конфликтов и вдохновляющее руководство.

Проектные менеджеры должны быть отличными коммуникаторами, других вариантов нет. Чем больше команда, тем более важным становится навык построения коммуникаций. Эта компетенция включает в себя способность понимать и управлять эмоциональным тоном проектной группы посредством коммуникации, а также способность быть конгруэнтным в отношении своих действий, индивидуальной и групповой коммуникаций.

Важная частью проектного менеджмента — урегулирование конфликтов. Эта компетенция не нова, однако акцент сделан на способы разрешения конфликтов в проектах с использованием эмоционального интеллекта.

Вдохновляющее руководство рассматривает то, как лидеры проектных групп должны вырабатывать видение своего взаимодействия, мотивации и вдохновения команды.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

