

# Глава 3

---

## Тяжелый случай для недостаточных навыков

- В компании Lucent Technologies сотрудникам групп, поставляющих сырье для нужд производства, требуется нечто большее, чем просто технические знания. Им надо иметь такие навыки, как умение слушать и понимать, быть гибкими и способными работать в коллективе. Кроме того, от них требуется преданность делу, уверенность в тех, с кем они работают, и умение пробуждать энергию в других.
- В Медицинском центре при Университете штата Небраска чрезвычайно высоко ценятся не только техническая эрудиция и способность к анализу. Крайне важными являются эмоциональные компетенции, в частности, навыки межличностного общения, новаторство, успешное лидерство, построение взаимоотношений и создание сети.
- В гигантской нефтехимической корпорации Amoco эрудиция и аналитическое мышление стоят отнюдь не на последнем месте среди навыков, обеспечивающих превосходство в разработке или применении информационных технологий. Но вместе с тем высоко ценятся уверенность в себе, гибкость, стремление к достижению цели, клиентоориентированность, способность к сотрудничеству, умение работать в группе, оказывать влияние и развивать других.

Данные характеристики компетентности — результат многочисленных интервью и оценочных тестов сотрудников, на которые ушла не одна сотня часов. Они превосходно резюмируют повседневную рабочую реальность тысяч трудящихся. Анализ таких резюме натолкнул меня на одну важную мысль, которой прежде никто не придавал значения: насколько важна для достижения превосходства эмоциональная компетентность в сравнении с техническим мастерством и умственными способностями?

## Показатель выдающегося мастерства

Мне посчастливилось получить доступ к моделям компетентности, разработанным для 181 должности. Результаты были получены в ходе масштабных исследований с участием 121 организации. Все участники — компании разного профиля из разных стран. Общая численность персонала этих организаций измеряется миллионами человек. Каждая модель компетентности одобрена руководством всех компаний-участников. В каждой из них зафиксирован конкретный профиль выдающегося мастерства для определенной работы.

Получив такие материалы, я занялся простым анализом. Я сравнивал, какие компетенции из необходимых для данной работы, роли или сферы деятельности можно отнести к разряду когнитивных или технических навыков, а какие являются сугубо эмоциональными компетенциями. Например, компания Амосо в список для руководителей проектов в области информационных технологий внесла пятнадцать главных компетенций. Четыре из них оказались в чистом виде когнитивными или техническими, тогда как остальные относились к категории эмоциональных. Простой математический расчет дает такой результат: 73 процента способностей, выделенных Амосо в качестве главных для выполнения работы в данной должности на исключительно высоком уровне, составляли эмоциональные компетенции.

Применив этот метод к 181 модели компетентности, я обнаружил, что 67 процентов — то есть две трети — способностей, считавшихся приоритетными для эффективной работы, приходились

на долю эмоциональных компетенций. По сравнению с коэффициентом умственного развития и специальными знаниями эмоциональная компетентность имела *вдвое* большее значение.

И этот вывод распространяется на все виды работ и типы организаций.

Желая убедиться, что мои открытия не случайность, я обратился в компанию Нау/МсВег и поручил им провести независимое исследование. (Для более подробной информации об этом и еще об одном исследовании, подтверждающем полученные результаты, см. приложение 2.) Они тщательно проанализировали необработанные данные, предоставленные 40 различными корпорациями. Их цель заключалась в том, чтобы установить, насколько больше демонстрируют «звезды» какую-либо отдельную компетенцию по сравнению со своими коллегами-«среднячками». Это был немного нетрадиционный способ ответить на мой вопрос.

Анализ, проведенный Нау/МсВег, базировался как на определенном объеме самых качественных данных, полученных от респондентов, так и на результатах всесторонних интервью и тестов сотен сотрудников. В результате мы снова пришли к выводу, что эмоциональные компетенции вносят вдвое больший вклад в рождение блестящего мастерства, чем умственные способности и специальные знания.

## Преимущество лидерства

Особенно важную роль эмоциональная компетентность играет в лидерстве — качестве, суть которого заключается в умении заставить других людей выполнять свою работу более эффективно. Неспособность лидеров к поддержанию межличностных отношений снижает производительность труда всех участников группы. Она приводит к напрасной трате времени, создает конфликтную атмосферу, подрывает мотивацию и приверженность работе, провоцирует враждебность и безразличие. Мерой силы или слабости эмоциональной компетентности лидера является степень умения максимально раскрывать таланты людей, которыми он руководит. Окажется ли

организация в выигрыше? Или понесет урон от деятельности сотрудников, работающих под руководством такого лидера? Это и будет основным критерием оценки.

Руководитель отдела конъюнктурных исследований международной компании по разработке новых технологий отвечает за деятельность двух сотен своих сотрудников по всему миру. В круг его важнейших обязанностей входит проведение совещаний с техническими специалистами, разрабатывающими идеи новой продукции, и принятие решений о целесообразности их коммерческой реализации. Он должен стимулировать менеджеров, отвечающих за выпуск новых изделий, доля рынка которых сокращается. Он обязан направлять в нужное русло работу тех исследователей, которые ошибаются или нуждаются в руководящих указаниях.

«На наших совещаниях всегда кипят страсти, — поделился в разговоре со мной этот человек. — Мне приходится проявлять благоразумие, сглаживать любые углы, сохранять невозмутимость. Люди становятся крайне возбудимыми, мечтая вывести на рынок разработанное ими изделие или оказываясь лицом к лицу с какой-то проблемой. Но я вынужден придерживаться своей точки зрения и подавать себя так, чтобы заслужить всеобщее доверие и уважение... Очень многие служащие нашей компании имеют степень магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями. Они прекрасно владеют аналитическими методами, — продолжал мой собеседник. — Но когда подчиненные приходят к ним со своими страхами и проблемами, они должны уметь легко с этим справляться и рассматривать дело со всех точек зрения. Им нужно схватывать творческие идеи на лету или предлагать действенный, практический способ превратить идею в полезное изделие».

Владение ситуацией, связанной с проявлением эмоций, требует умения улаживать конфликты: способности быстро внушать доверие, достигать взаимопонимания, внимательно слушать, аргументировано убеждать и склонять собеседника к принятию совета. Мой собеседник сформулировал это следующим образом: «Вам необходимы такие способности, как самоосознание, понимание точки зрения других людей, ощущение присутствия. И тогда за столом переговоров вы будете именно тем человеком, которому все готовы доверять».

Роберт Уорден, руководитель отдела конъюнктурных исследований Eastman Kodak Company, придерживается того же мнения: «Мало уметь выполнять общий анализ или весь день сидеть за компьютером, разволновавшись из-за потрясающих результатов регрессионного анализа, если вас смущает их представление руководящей группе. Умение рассказывать, говорить внятно и отчетливо, быть услышанным, жить в согласии с самим собой — вот те способности, которые имеют решающее значение».

Другими слагаемыми выдающегося мастерства в Eastman Kodak Company, по словам Уордена, являются следующие факторы: «Насколько хорошо вы можете представить свои соображения? Каковы ваши внутренние побуждения? Вы просто просиживаете на работе с восьми утра до пяти вечера и вас нужно подгонять? А может быть, в вас кипит энергия и вы готовы принести в жертву работе какие-то личные интересы? С вами трудно работать или вас считают прирожденным лидером? А ведь есть еще и дипломатичность... Вы способны чувствовать уязвимые места отдельных людей и организаций? Вы согласны взять на себя творческие риски и приспособиться к обстановке? Настроены ли вы по-боевому, не подрываете ли веру окружающих в свои силы? Умеете ли вы вдохновлять и направлять их? И наконец, вспомним об активности. Готовы ли вы действовать, стараетесь ли оказывать влияние на деловую жизнь?»

Многие руководители высшего звена в Eastman Kodak Company заняли свое высокое положение благодаря исследованию рынка. В их числе — и сам президент, потративший на этот путь семь лет. Но чувство рынка, которое дают людям подобные исследования, — это только начало. «Половина необходимых навыков — технические, — заявил Уорден. — А вторая половина относится к сфере более тонкой, то есть к эмоциональному интеллекту. Просто удивительно, насколько он выделяет из общей массы сотрудников лучших исполнителей».

## Житейское правило

Наблюдения Уордена подтверждаются фактами. В процессе исследования нескольких сотен разных компаний у меня сложилось

впечатление, что значимость эмоционального интеллекта становится тем больше, чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице в какой-либо организации.

Подобная мысль возникла у меня, когда я занимался системным изучением одной очень крупной организации — правительства Соединенных Штатов, где работают более двух миллионов служащих. В отличие от подавляющего большинства учреждений самого разного толка здесь проводится тщательная оценка компетенций, необходимых для успешного выполнения служебных обязанностей практически на каждом рабочем месте. В ходе совместной работы с Робертом Бушелем, специалистом по экономике труда в колледже Смита, мы нашли подтверждение своим выводам. Чем выше уровень выполняемой работы, тем менее важными оказываются технические навыки или познавательные способности и тем большую значимость приобретает компетентность в сфере эмоционального интеллекта.

Мне, конечно, могут возразить, что правительство — это особый случай. Поэтому я снова обратился в компанию *Harvard Business School*. Я хотел еще раз проанализировать их базу данных и по возможности точнее оценить значение эмоциональной компетентности для людей, занимающих руководящие должности в бизнесе. Изучив данные исследований нескольких сотен управленцев из пятнадцати известных во всем мире компаний — в том числе *IBM*, *PepsiCo* и *Volvo*, — я пришел к ошеломляющему выводу.

Оказалось, что выдающихся работников от середнячков отличает только одна способность: распознавание модели поведения, или «масштабное» мышление. Именно это качество позволяет лидерам безошибочно улавливать важные для себя тенденции в бушующей информационной стихии и продумывать стратегии на перспективу с дальним прицелом.

Выходит, что это единственное исключение. Ни умственное, ни техническое превосходство не играет абсолютно никакой роли в достижении успеха на руководящем посту. Конечно, любому руководителю высшего звена до известной степени требуются когнитивные навыки. Но более развитое умение познавать не делает человека выдающимся лидером.

Эмоциональная компетентность — вот истинная граница между посредственными и наиболее успешными лидерами. У «звезд» намного сильнее проявляются эмоциональные компетенции, в частности, способность оказывать влияние, умение возглавлять коллектив, политическая осведомленность, уверенность в себе и стремление к достижению цели. В среднем около 90 процентов их успеха в руководстве можно приписать исключительно эмоциональному интеллекту.

Итак, подведем итог: для отличного выполнения своей работы в любой профессии и в любой области эмоциональный интеллект оказывается вдвое важнее познавательных способностей в чистом виде. В достижении успеха на самом высоком уровне, например на руководящих постах, полное преимущество, по сути, обеспечивается только эмоциональной компетентностью.

### **Когда эмоциональный интеллект творит чудеса**

Патрик Маккарти снова выступил в роли мага и волшебника розничной торговли. На этот раз — для Дональда Питерсона, вышедшего на пенсию председателя правления Ford Motor Company. Питерсон уже давно мечтал купить какую-то особую спортивную куртку 43-го размера, которую очень трудно было достать. Он позвонил Маккарти, торговому представителю отдела мужской одежды главного магазина компании Nordstrom в Сиэтле. Маккарти перерыл весь склад, но этой куртки так и не нашел. Питерсон продолжил поиски и обзвонил все магазины в округе, но, увы, совершенно напрасно.

Спустя несколько дней Маккарти сам позвонил Питерсону и сообщил, что ему удалось выпросить такую куртку нужного размера у своего поставщика, и очень скоро она окажется в руках у Питерсона.

В сети розничных магазинов Nordstrom, которая славится отличным обслуживанием покупателей, Патрик Маккарти давно стал живой легендой. Вот уже пятнадцать лет он не имеет себе равных в вопросах сбыта. Этот человек сумел создать и поддержать свою личную базу клиентов, которая насчитывает около шести тысяч покупателей.

Думаете, он просто внимательно обслуживает их в магазине? Этого мало! Маккарти взял за правило звонить определенным клиентам, когда в магазин поступали товары, которые, по его мнению, могли их заинтересовать. Более того, он обзванивал семьи своих клиентов с предложением идей для подарков, если у кого-то вскоре был день рождения или намечалось семейное торжество.

Мы знаем, что на эмоциональные компетенции приходится две трети, а подчас и больше составляющих для такого талантливого выполнения своей работы. А потому можно с уверенностью заключить, что там, где находят и поощряют в людях подобные способности, невероятно улучшаются результаты деятельности всей организации. И насколько же? — спросите вы. Отвечаю: у Маккарти годовой объем продаж составляет более 1 миллиона долларов, тогда как средний объем продаж в данном сегменте не превышает 80 тысяч долларов!

Лучшую оценку экономической выгоды от работы таких выдающихся личностей дает очень важный анализ деятельности тысяч людей. Причем эти люди занимают самые разные должности — от почтовых служащих до партнеров корпораций и юридических фирм. Исследование, проведенное специалистами в данной области Джоном Хантером (из Университета штата Мичиган), Фрэнком Шмидтом и Майклом Джудишем (оба из Университета штата Айова), было посвящено сравнению экономической ценности средних или плохих работников с ценностью таких «звезд», как Патрик Маккарти, которые составляют всего один процент лучших из лучших.

Как оказалось, эта ценность повышается с увеличением сложности работы.

- На более простых участках деятельности, например среди операторов станков или конторских служащих, производительность труда одного процента лучших работников оказалась втрое больше производительности тех, кто был причислен к одному проценту худших работников. То есть первые оказались в три раза более ценными работниками.
- Что касается профессий средней сложности, например продавцов или механиков, то результативность лучших работников в двенадцать раз превысила результативность худших. Это означает, что один человек из «однопроцентного»

контингента лучших стоил двенадцати представителей «однопроцентного» контингента худших.

- Среди работников самых сложных профессий, например агентов по продаже страховых полисов, руководителей отделов по работе с клиентами, юристов и врачей, было проведено другое сравнение. Тех, кто представлял элиту своей профессии, сравнивали со средними работниками, а не с худшими. Но даже в этом случае добавленная стоимость работника из «однопроцентной верхушки» оказалась выше на целых 127 процентов.

### **Компетентность верхушки приносит наибольший доход**

Случилось так, что генерального директора одной дочерней компании южноамериканского концерна повысили в должности. Он перешел в другую компанию, предоставив остальным руководителям высшего ранга сражаться за право занять его место. Между этими людьми разгорелось соперничество, которое внесло разлад в жизнь некогда сплоченной управленческой команды. Концерн был вынужден пригласить консультанта, дабы тот классифицировал достоинства и недостатки всех участников спора и тем самым помог прийти к определенному решению.

Руководитель № 1 был самым опытным и толковым в этой компании и, если ориентироваться на традиционные стандарты, имел наибольшие шансы на успех. Но общую картину портил один недостаток: все хорошо знали, что ему не хватает личных и социальных качеств, присущих обладателям развитого эмоционального интеллекта.

Руководитель № 2 также производил впечатление перспективного кандидата: полон оптимизма, имеет достаточно большой опыт, да и с эмоциональным интеллектом вроде бы все в порядке.

Не менее серьезным соперником был и руководитель № 3: большой дока в смысле эмоционального интеллекта, он немного уступал первым двум в уровне коэффициента умственного развития и в практическом опыте.

И кого же выбрали?

Руководителя № 3. Основная причина такого решения заключалась в том, что перед новым генеральным директором стояла единственная — и важнейшая — задача: возглавить управленческую группу и заставить ее снова заработать. Но это требовало высокой степени эффективности межличностного взаимодействия. Вот как прокомментировал данную ситуацию консультант: «Чрезвычайно сильный эмоциональный интеллект нового генерального директора помог остальным руководителям, конкурировавшим в борьбе за данный пост, легче принять его повышение в должности». Под руководством этого человека, добавил он, компания вскоре «стала самой прибыльной на внутреннем отраслевом рынке и вообще достигла максимального уровня рентабельности».

Эмоциональная компетентность весьма способствует таким выдающимся достижениям, а потому и окупается, главным образом, усилиями топ-менеджмента. Благодаря финансовым рычагам труд руководящих работников приносит гораздо более ощутимые результаты в денежном выражении, чем деятельность рядовых служащих. Самый яркий пример: блестяще работающий генеральный директор может увеличить прибыль крупной компании на миллионы долларов, в то время как его коллега, плохо справляющийся со своими обязанностями, может ее окончательно погубить.

Там, где работа попроще, существует более или менее прямая зависимость между познавательной способностью индивидуума и выполнением им работы. То есть более сообразительный конторский служащий или оператор станка будет справляться с делом лучше, чем тот, кто не так смышлен. Но в сложных сферах деятельности, например на административно-управленческих должностях, среди инженеров или ученых, коэффициент умственного развития и специальные знания (см. главу 2) не дают представления о том, кто станет выдающимся работником. Более того, нередко они даже становятся препятствием при поступлении на перспективную работу.

Как показывает анализ, проведенный Хантером, колоссальное различие в экономической ценности сотрудников высшего и низшего уровней, выполняющих очень сложные работы, раскрывает

истинное значение эмоционального интеллекта. Он становится не дополняющим, а усиливающим познавательную способность: тайным ингредиентом выдающегося мастерства.

### Так сколько же стоит «звезда»?

Небольшой группе менеджеров, ведущих счета клиентов Radio Congregation of America, удавалось каждый год обогащать своих клиентов на десятки миллионов долларов, благодаря большему объему продаж. Каким образом? Скажем прямо: вовсе не потому, что их техническая эрудиция была выше, чем у других. Просто они имели превосходные навыки общения с людьми.

Данный пример — лишь один из тысячи ему подобных, хранящихся в коллекции протезе Макклелланда, Лайла Спенсера-младшего, руководителя отдела международных научных и технологических исследований компании Нау/МсВег. Давайте разберемся в причинах столь оглушительного успеха этих менеджеров.

«Обычные средние менеджеры по работе со счетами клиентов посвящали им минимум времени — ровно столько, сколько требовалось для того, чтобы удостовериться, что клиент доволен, — сообщил Спенсер. — А “звезды” тратили на своих подопечных уйму времени: обхаживали их, вместе выпивали, рассказывали им о новых технологиях и возможностях, способных улучшить продукцию клиентов... Тем самым они не просто сохраняли постоянный уровень продаж, а заключали больше торговых сделок. Особое значение придавалось умению налаживать отношения, безошибочно угадывать слабости и объекты страстной увлеченности клиентов. Понимать, как лучше на этом сыграть, уметь согласовывать нужды и желания клиента со своей продукцией».

Одним из самых удивительных театров профессиональных действий, где эмоциональный интеллект создает внушительное различие, стало компьютерное программирование. Выяснилось, что производительность в написании эффективных программ у 10 процентов лучших программистов выше, чем у всех вместе взятых средних программистов, на целых 320 процентов. А редкие

«суперзвезды», входящие в «однопроцентную» элиту программистов, вообще выдают результат, на 1272 процента превышающий показатели любого середнячка.

«В особое положение таких “звезд” ставит не только талант компьютерщика, но и умение работать в команде, — говорит Спенсер. — Лучшие охотно задерживаются допоздна, чтобы помочь коллегам закончить проект. Они всегда готовы сообщить о том, что им удалось разработать новый, более рациональный способ программирования, вместо того чтобы скрыть эти сведения и пользоваться ими в одиночку. Они не конкурируют — они сотрудничают».

Доход от компетентности высочайшего уровня получается впечатляющий. Компания Нау/МсВег провела исследование с участием торговых работников 44 крупнейших американских компаний из списка Fortune 500, включая American Telephone and Telegraph, IBM и ПерсиСо. Спенсер выяснил у коммерческих директоров, насколько эффективнее работают их лучшие сотрудники по сравнению со своими заурядными коллегами. Оказалось, что 10 процентов лучших торговых специалистов обеспечивают объем продаж до 6,7 миллиона долларов на человека. Сравните с нормой в 3 миллиона долларов. Получается, что у «звезд» этот показатель вдвое больше, чем у середнячков! А поскольку обычная зарплата торговых работников в настоящее время составляет около 42 тысяч долларов, выходит, что добавочная стоимость в размере 3,7 миллионов долларов, создаваемая талантливыми сотрудниками, примерно в 88 раз больше их зарплаты!

## Точка отдачи

Компетенции классифицируются и образуют группы. Чтобы достичь настоящего мастерства, человек должен овладеть не одной-двумя компетенциями, а их определенным набором. Дэвид Макклелланд обнаружил, что «звезды», к примеру, одарены не только инициативностью или способностью оказывать влияние. Они сильны сразу в нескольких компетенциях, включая компетенции каждого из пяти разделов эмоционального интеллекта: самоосознания, саморегуляции, мотивации, эмпатии и социальных навыков.

Только набрав критическую массу компетенций из их полного спектра, люди проявляют себя как выдающиеся работники — происходит нечто похожее на химическую реакцию в момент начала катализа. Макклелланд называет эту критическую массу «точкой отдачи».

«Стоит вам достичь “точки отдачи”, как вероятность достижения выдающегося мастерства резко возрастает, — комментировала результаты исследования топ-менеджеров IBM и PerciCo Мэри Фонтэн из компании Нау/МСВег. — Этот критический момент может быть обусловлен тем, как часто вы проявляете ключевые компетенции, или тем, насколько вы опытни в их использовании, или тем, до какой степени вы умеете их демонстрировать».

От управленцев PerciCo, достигших «точки отдачи», то есть уверенно овладевших, по крайней мере, шестью компетенциями, можно было ожидать выполнения своих обязанностей на уровне «трети лучших сотрудников». Это находило отражение в надбавках к окладу, которые начислялись за работу возглавляемых ими отделов. В целом 87 процентов руководителей, освоивших шесть-семь компетенций, входили в «треть лучших сотрудников» компании.

Наличие этих компетенций сулило успех в отделениях PerciCo как на территории Соединенных Штатов, так и по всему миру. Те, кто достиг «точки отдачи», входили в «треть лучших сотрудников» в 82 процентах случаев в Европе и в 86 процентах случаев в Азии.

Слабое владение этими компетенциями часто оборачивалось роковыми изъянами. Так, в Европе сотрудники, которые были не слишком сильны в ключевых компетенциях, добивались выдающихся показателей в работе всего в 13 процентах случаев, в Азии — в 11 процентах, а в Америке — в 20 процентах.

Вот какие эмоциональные компетенции чаще всего обеспечивали достижение этого уровня успеха.

- Инициативность, стремление к достижению цели и приспособляемость.
- Умение оказывать влияние, умение вести за собой коллектив и политическая осведомленность.
- Эмпатия, уверенность в себе и содействие развитию других людей.

Результаты руководителей отделов, обладавших этими компетенциями, превосходили плановые показатели на 15–20 процентов. А те, кому их не доставало, недотягивали до контрольных цифр почти на 20 процентов.

«Точка отдачи» важна не только для руководящих работников. Она эффективно срабатывает на всех уровнях деятельности организации. В качестве одной из наиболее ярких иллюстраций приведу пример некой национальной страховой компании. Страховые агенты, чьи самые важные эмоциональные компетенции — уверенность в себе, инициативность и эмпатия — были слабо развиты, сумели реализовать полисы со средним страховым взносом в 54 тысячи долларов. А те агенты, которые были очень сильны, по крайней мере, в пяти из восьми ключевых компетенций, добились по сравнению с ними выдающихся успехов. Средний размер страховой суммы по итогам их продаж составил 114 тысяч долларов.

### **Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог**

Теперь с добавленной стоимостью от эмоциональной компетентности у нас полная ясность. Однако недостаток таких компетенций тоже имеет высокую цену... только в минус. Как выяснил Лайл Спенсер, реальные издержки компании по замене одного служащего другим равны полной выплате одному работнику годовой заработной платы. Такие скрытые расходы проистекают не только из необходимости найти и обучить новых работников, нанятых взамен ушедших или уволенных. Они напрямую связаны с сохранением и удовлетворением клиентов, а также со снижением эффективности каждого, кому приходится работать с новичком.

Когда организация лишается сразу многих работников, пусть даже с низкой заработной платой, ее реальные издержки могут оказаться весьма значительными. По некоторым оценкам, показатели сменяемости кадров в сфере розничной торговли и продажи страховых полисов превышают 50 процентов в год, главным образом среди новых работников. Если организацию покидает руководитель

высокого ранга, издержки могут достигать огромных размеров. Расходы компании на замену проштрафившегося руководителя кем-то со стороны могут составить сотни тысяч и даже миллионы долларов.

Так, в одной всемирно известной компании по производству напитков для массового потребителя при найме начальников подразделений использовали стандартные методы подбора персонала без учета эмоциональных компетенций. Результат оказался плачевным — в течение двух лет компания рассталась с половиной новых работников (в основном из-за плохого выполнения ими своих служебных обязанностей). При этом общая сумма затрат на поиск персонала составила около 4 миллионов долларов. Но как только в этой компании наконец-то начали по достоинству ценить такие компетенции, как инициативность, уверенность в себе и лидерство, процент отсева стал гораздо ниже. После этого за два года только 6 процентов новых руководителей подразделений покинули стены компании.

Рассмотрим три ситуации, непосредственно связанные с торговыми работниками из трех разных областей промышленности.

Среди торговых агентов косметического гиганта L'Oreal Group, отобранных за высокую эмоциональную компетентность, в течение первого года работы сменяемость была на 63 процента меньше, чем среди тех, кого выбрали, невзирая на профиль компетентности.

Агенты по сбыту недавно созданной компании по производству компьютеров, нанятые с учетом их эмоциональной компетентности, оканчивали курс обучения на 90 процентов чаще тех кандидатов, которых отобрали на основе других критериев.

Пример третий: в государственном розничном магазине по продаже мебели увольнений в первый год службы среди эмоционально компетентных продавцов было в два раза меньше по сравнению с людьми, принятыми на работу с учетом других стандартов.

## Случай с несостоятельным директором

Прислушав мою лекцию об эмоциональном интеллекте, генеральный директор компании — кстати, одной из десяти крупнейших на своем рынке — рассказал мне в конфиденциальной беседе весьма

поучительную историю. Вместо того чтобы сделать своим преемником главного операционного директора, проработавшего в этой должности много лет, он взял и уволил его.

«Этот человек могучего ума был невероятно талантлив, наделен блестящими способностями к абстрактному мышлению. Он был на “ты” с компьютером, легко жонглировал числами. Вот так он и стал главным операционным директором.

Но он не был столь же блестящим руководителем и даже не внушал особой симпатии. Частенько он бывал грубым и жестоким. В команде отличался неловкостью в общении, не имел никаких привлекательных для окружающих качеств, не участвовал в общественной жизни. В сорок пять лет у него не было ни друзей, ни одного близкого человека. Он все время работал. Такой вот однобокий тип; поэтому я, в конце концов, и расстался с ним. Но будь он способен хотя бы на 5 процентов того, о чем вы говорите, он по-прежнему работал бы здесь», — резюмировал мой собеседник.

Этот пример вполне согласуется с выводами важного исследования, проведенного среди руководителей высшего звена, которые оказались несостоятельными. Вот две самые распространенные характерные черты тех, кто потерпел неудачу.

- *Консерватизм*: они оказались не в состоянии приспособить свой стиль к переменам в культуре организации либо понять суть этих перемен. Они не сумели предоставить обратную связь, касающуюся черт характера, которые им следовало изменить или улучшить. Они не умели слушать или учиться.
- *Плохие отношения*: это наиболее часто упоминаемый фактор — они были склонны к слишком резкой критике, были излишне нечувствительны или требовательны, поэтому отталкивали от себя тех, с кем работали.

Эти черты оказались роковым препятствием даже для выдающихся управленцев, обладающих прочными специальными техническими знаниями. Один руководитель так охарактеризовал своего «сошедшего с рельсов» коллегу: «Он великий стратег и придерживается высоких этических норм, но бросается на людей. Он очень умен, однако добивается превосходства, унижая других. Многие пытались помочь ему справиться с этим недостатком, но, видимо, случай безнадежный».

Противоположностью консерватизма является приспособляемость. «Ловкость руководства, способность работать в разных стилях и с различными людьми на всех уровнях — от торгового агента на улице до высшего звена управления — требуют эмпатии и умения справляться со своими эмоциями. Необходима ловкость как в руководстве, так и в обучении, — утверждал Патрик О’Брайен, бывший вице-президент североамериканского отдела сбыта компании Johnson Wax\*. — Мы считаем, что отсутствие ловкости такого рода составляет главное препятствие для людей, которых мы хотели бы продвинуть».

Между успешными руководителями и теми, кто оказался несостоятельным в большинстве компонентов эмоциональной компетентности, четко прослеживаются определенные различия.

- *Самоконтроль*: несостоятельные плохо справлялись с затруднительными ситуациями, легко поддавались переменам настроения и были склонны к вспышкам гнева. Удачливые, напротив, при любых стрессах прекрасно владели собой, оставаясь спокойными, уверенными в себе и к тому же надежными в самые критические моменты.
- *Обязательность*: группа несостоятельных реагировала на критику или неудачу переходом к обороне, начиная отпираться, выкручиваться или обвинять других. Успешные, взяв на себя ответственность, признавали собственные ошибки и неудачи, предпринимали какие-то действия, чтобы разрешить проблемы. Они всегда шли вперед, не заикливаясь на своих промахах.
- *Надежность*: неудачники, как правило, были чрезмерно амбициозны и не стеснялись вырываться вперед за счет других. Удачливые отличались исключительной честностью, проявляли неусыпную заботу о нуждах своих подчиненных и коллег, усердно принимались за исполнение насущной задачи. Причем отдавали всему этому явное предпочтение, вместо того чтобы любым способом произвести впечатление на своего босса.

---

\* Johnson Wax Building. *Прим. ред.*

- *Социальные навыки:* неудачникам не доставало эмпатии и чуткости, поэтому они чаще бывали резкими или бесцеремонными, внушая страх подчиненным. И хотя при необходимости они умели расположить к себе собеседников, демонстрируя озабоченность делами других, было очевидно, что обаяние для них— лишь средство манипулировать окружающими. Удачливым было не занимать эмпатии и чуткости, они проявляли такт и внимание, погружаясь в дела других людей, будь то начальники или подчиненные.
- *Установление связей и использование непохожести людей как средства для достижения цели:* бесчувственность и манипулятивная манера поведения группы неудачников оборачивались неспособностью создать надежную систему отношений взаимовыгодного сотрудничества. Удачливые, лучше понимая ценность непохожести, способны ладить с самыми разными людьми.

## **Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения**

Клаудио Фернандес-Араос из отделения компании Egon Zehnder International в Буэнос-Айресе руководит поиском управленцев по всей Латинской Америке. Однажды он провел исследование, в ходе которого сравнил 227 весьма успешных руководителей с 23 неудачниками. Он обнаружил, что несостоявшиеся менеджеры, как правило, отличались широкой эрудицией и высоким коэффициентом умственного развития. Но каждый раз их роковой слабостью становился недостаток эмоционального интеллекта. Это проявлялось в высокомерии, чрезмерной уверенности в своих умственных способностях, неумении адаптироваться к периодически возникающим и сбивающим с толку экономическим переменам в своем регионе, в пренебрежительном отношении к сотрудничеству или коллективной работе.

Параллельный анализ, проведенный среди успешных и потерпевших неудачу руководителей в Германии и Японии, выявил такую же картину. Люди, оказавшиеся несостоятельными, продемонстрировали

самый большой дефицит в компетенциях эмоционального интеллекта. Неудача постигла их, несмотря на то, что они были сильны с точки зрения специальных знаний и познавательных способностей. В Германии три четверти управляющих-неудачников обнаружили дефицит эмоционального интеллекта, в Японии — чуть больше половины.

В Латинской Америке недостаток эмоционального интеллекта, похоже, означает почти неизбежный провал. В Германии и Японии эта зависимость — пока — не так строга. Фернандес-Араос рассказал мне: «В последние годы Латинская Америка стала свидетельницей стремительных перемен — гиперинфляции, политических беспорядков, перехода от контролируемой экономики к свободному предпринимательству. Обстановка радикально меняется, причем иногда изменения происходят почти ежедневно. Опыт не имеет такого решающего значения, как приспособляемость. Необходим тесный контакт с каждым контрагентом: с клиентами, поставщиками — в общем, со всеми, — чтобы просто быть в курсе происходящего. Появляются новые формы организаций, новые объединения и коалиции, новые технологии, новые правила. Мы поняли, что недостаток эмоционального интеллекта в столь нестабильной обстановке означает верный провал. И такое будущее ждет всех».

Или же, как резюмировал Кевин Мюррей, директор по коммуникациям компании British Airways, «Тем организациям, которые переживают величайшее изменение, больше всего нужен эмоциональный интеллект».

### **Принцип Питера\*: избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности**

Молодой инженер, окончивший институт круглым отличником, начал работать в компании по охране окружающей среды, но спустя некоторое время был уволен. Почему? «Он блестяще работал, — рассказал

---

\* Принцип Питера — закон продвижения посредственностей, один из шуточных законов Паркинсона: каждого работника повышают до уровня его некомпетентности. *Прим. перев.*

мне его начальник, — но не умел выполнять указания. Руководитель объяснял ему, как разрабатывать конструкцию, а он делал это по-своему. Когда руководитель говорил ему, что эта конструкция не соответствует техническим требованиям, он занимал оборонительную позицию. Если другие инженеры просили его помочь, он отказывал, говоря, что слишком занят работой над своей частью проекта. Он умудрился вызвать настолько враждебное отношение к себе, что когда ему самому требовалась помощь, никто не хотел ему помогать».

Высокий коэффициент умственного развития и техническая эрудиция могут оказывать парадоксальное влияние на вроде бы многообещающих работников, которые в результате терпят неудачу. В одном из исследований этого явления принимали участие некогда успешные руководители, чья карьера закончилась провалом. Заметим, что все они обладали блестящими техническими способностями. Зачастую именно их техническое мастерство становилось той самой причиной, по которой они оказывались на руководящей работе.

Но стоило им занять более высокие должности, как технические способности превращались в помеху: одних высокомерие заставляло оскорблять равных себе, других — отыгрываться на подчиненных, занимаясь микроруководством даже теми людьми, чья техническая эрудиция была выше.

Так действует принцип Питера: людей повышают до уровня их некомпетентности. Тот человек, которого повысили в должности благодаря его специальным знаниям («Он — великий математик»), оказывается на новом уровне. Там многие функции, а подчас и большая их часть, связаны с управлением людьми, а не с техническим мастерством. Это означает, что в мире трудовой деятельности полным-полно бездарных боссов.

Принцип Питера отлично объясняет, почему так много людей, вызывающих раздражение, невнимательных или в силу иных причин неспособных к межличностному общению, сплошь и рядом занимают руководящие посты в разных организациях. Классической ошибкой было бы допустить, что если человек обладает специальными знаниями, это неизбежно предполагает его способность руководить коллективом. «Я называю это эффектом Майкла Джордана, — заявил Пол Робинсон, директор национальных лабораторий фирмы

Sendia. — И постоянно наблюдаю нечто подобное в научных лабораториях. Когда уходит руководитель научных исследований, вы сразу же бросаетесь в поисках замены к лучшему специалисту.

Это как в случае с «Чикагскими буйволами», когда они потеряли тренера, а ему на замену назначили Майкла Джордана. Конечно, он блестящий баскетболист! Но для него игра до такой степени естественный процесс, что, возможно, он просто не умеет тренировать других игроков. Ведь, скорее всего, Джордан даже не представляет себе, как делает то, что делает. Так скажите на милость, каким же образом команда «Буйволов» может выиграть, если Майкл Джордан будет сидеть на скамье, а не бегать по площадке? То же самое происходит и с нами: выдающиеся ученые нужны в лаборатории, а не в начальственном кабинете».

Как избежать этой проблемы? «Мы наметили два пути, признав, что некоторые люди бывают отличными профессионалами и любят свою работу. Но при этом они оказываются никуда не годными руководителями и не намерены делать карьеру в сфере руководства, — поделилась со мной Ира Степанян, ушедшая в отставку с поста главного исполнительного директора банка Boston. — Не имея навыков работы с людьми, они никогда не смогут преуспеть на руководящих постах. Мы стараемся оградить таких людей от неудачи в соответствии с принципом Питера, направляя их по пути сугубо профессиональной деятельности».

Кстати сказать, этот принцип применим ко всем профессиям. Возьмем, к примеру, Патрика Маккарти, торгового представителя компании Nordstrom. В начале карьеры его повысили в должности, сделав начальником отдела. С этого поста он через полтора года ушел, чтобы снова заняться торговлей. Сам Патрик объясняет это так: «Я умею хорошо торговать и за прилавком чувствую себя отлично».

## **Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность**

«Люди, связанные с информационными технологиями, славятся высоким уровнем технического мастерства, но при этом не слишком хорошо ладят с окружающими, — говорил мне один руководящий

работник Hitachi Data Systems. — У них наблюдается недостаток определенных навыков и умений вроде эмпатии и социальных способностей. Народ из отделов информационных технологий знаменит в нашей отрасли неумением быть в хороших отношениях с людьми из других подразделений».

Я привык считать, что такие высказывания отражают неправильное с точки зрения культуры восприятие, негативный стереотип «компьютерного болвана». В основе моего представления лежала уверенность в том, что эмоциональный интеллект и коэффициент умственного развития, по существу, не зависят друг от друга.

Но мой приятель с факультета Массачусетского технологического института утверждает, что на самом верху шкалы коэффициента умственного развития социальные навыки часто отсутствуют. «Обученная несостоятельность» — таким термином пользуется Стивен Роуден, физик-теоретик, который ныне руководит исследованием вопроса о том, почему попытки карьерного роста некоторых ученых заканчиваются провалом.

«Чем они умнее, тем зачастую менее компетентны в эмоциональном плане и в обращении с людьми. Словно “мышца” коэффициента умственного развития у таких людей окрепла за счет “мышц” личной и социальной компетентности».

Овладение серьезными техническими дисциплинами требует многочасовой работы в одиночестве. Часто это начинается еще в детстве или раннем отрочестве — в тот период, когда люди обычно усваивают необходимые социальные навыки в процессе общения с друзьями. Собственный выбор тоже играет роль. Людей, которых привлекают сферы деятельности, требующие приложения значительных когнитивных усилий вроде теоретических основ вычислительной техники или инженерного искусства, просто тянет в эти области. «Отчасти так происходит потому, что здесь им не нужно справляться с собственными эмоциями, — объясняет Роберт Келли, психолог из Университета Карнеги-Меллона. — Вот почему сухарей влечет в такие сферы, как инженерное дело. Там они могут оставаться отшельниками и обходиться минимумом навыков общения, успешно справляясь при этом с когнитивным процессом».

Это, разумеется, не означает, что все ученые с высоким коэффициентом умственного развития некомпетентны в общении. Возможности эмоционального интеллекта в данном случае тоже приносят плоды в виде особой эффективности. Но это происходит в тех видах деятельности, где резерв потенциально талантливых руководителей, обладающих высокой научной квалификацией и развитыми социальными навыками, относительно невелик.

В рамках обычного исследования, начатого в Университете штата Калифорния в Беркли в 1950-е годы, 80 докторантов философских наук прошли ряд тестов на определение коэффициента умственного развития и личностных характеристик. Кроме этого, они приняли участие в расширенных интервью с психологами, которые оценивали такие качества респондентов, как эмоциональная уравновешенность и зрелость, целостность и эффективность межличностного взаимодействия.

Через сорок лет, в 1994 году, когда бывшим докторантам было уже за семьдесят, экспериментаторы провели повторное исследование с их участием. На этот раз оценивались карьерные успехи каждого участника на основе их кратких автобиографий, аттестации специалистов и таких источников информации, как издание «Американские мужчины и женщины в науке». Результат подтвердил предположения ученых. Возможности эмоционального интеллекта оказались примерно в четыре раза важнее коэффициента умственного развития при определении уровня профессионального успеха и престижа даже для этой группы ученых.

Как объяснил мне один инженер, прежде работавший в компании Exxon\*: «Различие составляет отнюдь не средний балл в дипломе, поскольку многие хорошо учились в институте. Оно заключается в таких личных качествах, как настойчивость, умение найти наставника, желание отдавать своему делу больше времени и работать, не жалея сил». Или, как сказал Эрнест Лоуренс, нобелевский лауреат, основатель ряда лабораторий в Беркли, которые теперь носят его имя, «В научной работе превосходство обеспечивает не компетентность в технике, а характер человека».

---

\* Exxon Mobil Corporation. *Прим. ред.*

## **Требуется помощь: технари с увлеченностью и интуицией**

Осознав такого рода реалии, аспиранты всерьез задумались о том, что надо предпринять, чтобы подающие надежды инженеры и ученые начинали свою деятельность, имея более развитый эмоциональный интеллект. Вот что об этом думает Фил Вайлерштайн, директор Национального союза университетских изобретателей и новаторов: «Инженерам будущего потребуются совсем другие навыки и умения. Они будут отличаться от того, чему их обучали при подготовке к такой профессиональной деятельности, как сидение в рабочем отсеке компании General Dynamics Corporation и проектирование лопастей воздушных винтов. Им придется быть достаточно гибкими, чтобы каждые три, четыре года или пять лет переходить с одной работы на другую. Они должны будут знать, как развивать и воплощать идеи, работая в команде, как продавать идею, как воспринимать критику и обратную реакцию, как приспособляться к обстановке. В инженерном образовании прошлых лет не учитывались такие навыки. В будущем подобное упущение недопустимо».

Джон Сили Браун, директор научно-исследовательского и проектно-конструкторского отдела корпорации Хегох из Кремниевой долины, признался мне: «Люди кругом удивляются, когда я говорю им, что все эти годы мы не лезли из кожи вон, чтобы нанять на работу самых способных. Например, я никогда не смотрел на университетский диплом. Ведь больше всего нам требуются две компетенции: знания, основанные на интуиции, и увлеченность, помогающая оказывать влияние на других. Нам нужны люди отважные и дерзновенные, а не просто обученные основам наук».

Но чем же тогда являются интуиция, увлеченность и отвага, если не проявлением эмоционального интеллекта? Какие именно человеческие способности играют самую важную роль в повышении эффективности на рабочем месте?

Чтобы подробнее ответить на эти вопросы, сделаем очередную остановку на нашем маршруте и выясним, что означает «работать с применением эмоционального интеллекта».

