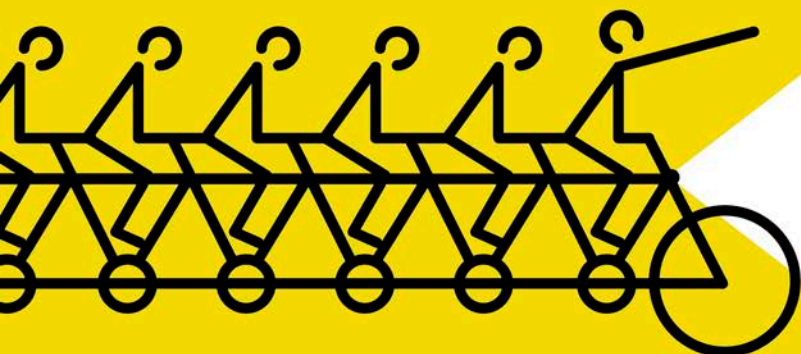


Ян Мультфейт | Мелина Кости

# ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ ЛИДЕР

команда смыслы энергия



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

## О Г Л А В Л Е Н И Е

---

Предисловие ..... 9

[Введение] Истоки вдохновляющего лидерства ..... 11

### **Часть первая**

#### **Развиваем таланты — персонал («КТО»)**

[Глава 1] Кто я? (Самопознание, таланты и эмоциональный интеллект) ..... 29

[Глава 2] Аудит талантов (как раскрыть сильные стороны и стать аутентичным) ..... 45

[Глава 3] Создаем суперталантливые команды ..... 77

### **Часть вторая**

#### **Личная миссия и абсолютное видение — план («ПОЧЕМУ»)**

[Глава 4] Что такое «почему» (работа над личной миссией) ..... 109

[Глава 5] Как стать провидцем (не бояться мечтать и воплощать мечты в жизнь) ..... 138

[Глава 6] Общая картина (как создать выигрышную культуру) ..... 167

### **Часть третья**

#### **Управление энергией — процесс («КАК»)**

[Глава 7] Раб успеха (выгорание и стресс) ..... 183

[Глава 8] Как стать энергетическим директором ..... 203

[Глава 9]	Четырехуровневая стратегия управления энергией .....	234
-----------	--	-----

**Часть четвертая**  
**Успех или счастье — пространство (ГДЕ)**

[Глава 10]	На пути к счастью .....	275
[Глава 11]	В лучшем месте (стратегии повседневного счастья) .....	297
[Глава 12]	Лидерское наследие (помощь и социальная поддержка) .....	323
	Заключение: ваша история счастья/успеха .....	351
	Следующие шаги .....	354
	Благодарности .....	356
	Об авторах .....	358
	Примечания .....	360

# Кто я?

## (Самопознание, таланты и ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ)

*Лидерство — это развитие личности. Это самое личностное занятие в мире по той простой причине, что оно касается только вас и никого другого.*

Уильям Джозеф Слим, британский фельдмаршал

При всех прочих равных есть одна бесспорная лидерская компетенция, которая при должном уровне развития поможет вам стать гораздо более успешным — выдержать проверку временем и преодолеть любые трудности и преграды. Речь идет о навыке, называемом *самопознание*.

В контексте лидерства самопознание незаслуженно отодвигается на задний план, особенно на Западе, а у лидеров-мачо зачастую вызывает усмешку. Однако самопознание — ценнейший элемент лидерства, его фундамент. Это катализатор развития видения, решимости, умения приспосабливаться, стратегического мышления, харизмы, то есть всего традиционного набора качеств и навыков, которые делают руководителя блестящим лидером.

## Самопознание: смотрим правде в глаза

[30]

Прежде всего самопознание — это не самокопание и не чрезмерная поглощенность собой, а реалистичная оценка составляющих вашего «я»:

- способностей;
- недостатков;
- достижений;
- ошибок;
- мотивации;
- предпочтений;
- жизненной позиции;
- влияния на окружающих;
- пробелов в знаниях.

Понятия «самопознание» и «самонаблюдение» у кого-то могут вызвать ассоциации с самолюбованием. Разве руководитель не должен сосредоточиться на управлении командой вместо того, чтобы размышлять о себе, спросите вы. Разумеется, да. С одной оговоркой: реальная оценка ситуации поможет строить намного более эффективные взаимоотношения с другими людьми. Только через процесс самопознания вы откроете и проявите свою *аутентичность* — «тайный ингредиент», позволяющий добиться доверия и уважения окружающих. Если же коллеги и подчиненные знают вас лучше, чем вы сами, и намного объективнее оценивают ваши сильные и слабые стороны, рано или поздно вы утратите авторитет. В свою очередь, трезво осознавая, кто вы есть и какое влияние оказываете на других, вы станете более открытым, эмпатичным, начнете взаимодействовать с людьми, не поступаясь жизненными принципами. Самопознание предполагает не что иное, как раскрытие вашего потенциала. Возможно, эти разговоры кажутся вам излишними, но, поверьте, в них есть толк.

## МЯГКИЕ НАВЫКИ С ЖЕСТКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Онлайн-оценка действий более 2750 управленцев, проведенная компанией Korn Ferry\*, показала, что самопознание напрямую влияет на производительность и служит залогом профессионального успеха<sup>1</sup>. По данным другой известной консалтинговой фирмы Green Peak Partners и Школы производственных и трудовых отношений при Корнеллском университете, «высокий уровень самопознания — наиболее надежный индикатор успешности»<sup>2</sup>. Лидеры с высоким уровнем самопознания лучше справлялись со следующими задачами:

[ 31 ]

- работа с клиентами и бизнес-партнерами;
- понимание и реализация стратегии;
- достижение высоких итоговых результатов.

Эти руководители отнюдь не мямли: они требовали от сотрудников высокой производительности. Их действия даже в сложных ситуациях не вызывали возражений. Зная свои слабости, эти лидеры приняли разумное решение окружить себя сотрудниками, способными восполнить «пробелы». При этом без ущерба для собственного «я» они могли признать заслуги своих коллег и подчиненных.

Самопознание вознаграждается сверх всяких ожиданий, отсутствие же его сказывается негативным образом на всей компании. Дэвид Зес и Дана Лэндис проанализировали 6977 отчетов 486 публичных компаний<sup>3</sup>. Оказалось, что сотрудники в компаниях с низкой производительностью на 79% чаще обладали низким уровнем самосознания, чем сотрудники компаний со стабильными показателями, «80% руководителей не отдавали себе отчета в собственных навыках и талантах, а еще у 40% имелись неиспользованные скрытые способности».

Сотрудники компаний, которые не могли похвастаться успехом, на 20% хуже знали, на что они способны, чем те, кто работал в финансово стабильных компаниях. Дана Лэндис утверждает:

\* Korn Ferry — глобальная компания, специализирующаяся на подборе руководителей высшего звена и консалтинге в сфере управления. *Прим. ред.*

«Самопознание — не второстепенный навык, не приятный бонус. Это основа вашей лидерской эффективности».

[ 32 ]

## ПОГРУЖАЕМСЯ В СЕБЯ

Какая ирония: обладая огромной властью, большинство руководителей ни разу не уделили время тому, чтобы заглянуть в себя и понять, кто же они на самом деле! Они владеют фактами, цифрами, могут гордиться багажом *внешних* знаний — о своей отрасли, рыночных ноу-хау, современных технологиях. Разумеется, любой лидер должен четко понимать, как работает его бизнес. Однако без *внутренних* знаний, без самопознания легко перегрузить себя и сбиться с пути. Все мы не раз были свидетелями бездумных поступков, совершенных маститыми профи! Так что отмахиваться от самопознания как от «не делового», а потому не заслуживающего внимания метода, уже неразумно.

### Упражнение 1.1: самопознание

Перечислим несколько полезных советов.

- Заведите дневник и отмечайте в нем мотивы принятия тех или иных ключевых решений. Периодически возвращайтесь к записям, чтобы проанализировать эти решения/действия и их последствия. Правильными ли были ваши предположения? Не требует ли подход дополнительной корректировки?
- Фиксируйте мысли и чувства относительно тех или иных ситуаций и людей. Вам будет легче понять свои эмоции. Почему конкретный человек вызывает у вас раздражение? Почему вы всегда взрываетесь в какой-то ситуации? Есть ли в вашем поведении повторяющиеся сценарии? С этой информацией вы «перепрограммируете» мозг на более продуктивную реакцию в следующий раз.

## Суперуспешные люди знают свои сильные стороны

[ 33 ]

Один из наиболее тревожных рабочих синдромов — одержимость исправлением недостатков. Руководители тратят чудовищное количество сил и бесчисленные часы, дни, недели и месяцы на попытки усовершенствовать себя и коллег, а то и компанию в целом. В какой-то степени это понятно. Человеку свойственно искать проблемы и пути их решения: слабые точки, которые можно ликвидировать, ошибки, которые можно исправить, и пробелы, которые можно восполнить. Именно этих действий сотрудники зачастую ждут от руководителей, предъявляя им, гласно или негласно, огромное количество требований. Лидеры, в свою очередь, стараются оправдать возложенные на них ожидания, чтобы не разочаровать себя и других. Однако могу вас заверить: это не лучший путь к успеху и раскрытию потенциала своей команды. Люди не автомобили или компьютеры: в них невозможно заменить поврежденные детали и ожидать безукоризненной работы. К сожалению, эта аналогия не удерживает многих руководителей от попыток «тюнинга» своих сотрудников.

Без усталости «исправляя» и «улучшая» себя и коллег, мы полностью упускаем из виду *сильные стороны*, благодаря которым люди и становятся великими. Сила рождается из наших predispositions и способностей — того, что хорошо удается и доставляет радость. Эти дары уникальны и присущи нам в течение всей жизни. Каждый должен работать над тем, чтобы выявить их, развить и превратить в конкурентные преимущества. Людей нельзя починить, но их можно мотивировать, вовлечь, воодушевить и поддержать, а для этого в первую очередь следует сосредоточиться на их сильных сторонах. Если бы мне пришлось назвать свое лучшее лидерское решение за время работы в Microsoft, судьбоносный шаг, который все изменил, это, бесспорно, было бы решение работать над сильными сторонами — собственными и команды. Я искренне верю в то, что единственный способ добиться прогресса в любой отрасли



или проекте — совершенствовать таланты до тех пор, пока они не превратятся в мощный актив.

[ 34 ]

### НЕ НА СВОЕМ МЕСТЕ

Печально, что большинство корпоративных иерархий неосознанно подталкивают людей к тому, чтобы они... провалили свои задачи! Возьмем, к примеру, стандартную процедуру оценки производительности. Руководитель, как правило, приглашает подчиненного — назовем его Адамом — и обсуждает с ним, какие участки работы следует «усовершенствовать» (это модный, «причесанный» термин для обозначения недостатков). Допустим, Адам — разработчик ПО, настоящий профессионал, способный создавать продукты без сбоев и глюков, которые удовлетворяют требованиям пользователей. Он также эксперт по целому ряду сложных вопросов программирования. Адам блестяще справляется со своей работой, и его босс считает, что Адам должен провести серию презентаций для потенциальных клиентов и членов совета директоров. Единственная проблема: у Адама весьма слабые навыки презентации, к тому же он сильно нервничает во время публичных выступлений. Вывод: Адаму нужно пройти тренинги по презентациям и публичным выступлениям.

Несмотря на то что Адам не проявляет особого энтузиазма и вообще не годится для этой роли, боссом движут благие намерения, ведь он открывает перед своим сотрудником новые возможности и помогает развиваться. В ходе беседы и Адам загорелся желанием получить признание широкой общественности. Он мужественно проходит обучение и прилагает колоссальные усилия, чтобы научиться делать презентации на «адекватном» уровне. Втянувшись в процесс, Адам пропадает на встречах с клиентами и менеджерами и устраивает презентации, будем откровенны, весьма посредственные. При этом он все меньше времени уделяет тому, что у него действительно получается и доставляет ему удовольствие! Видите, что не так? Сосредоточив внимание на преодолении слабых сторон Адама, босс игнорирует его таланты и превращает его в того, кем он, по сути, не является.

Примерно та же история часто происходит с повышением. Сотруднику, который обладает блестящими техническими или креативными компетенциями в своей области и хочет продвигаться в компании, поручают совершенно другие задачи. Рассмотрим следующий пример: Лора, эксперт по разработке творческих маркетинговых кампаний с настоящим даром угадывать чаяния потребителей, получает повышение и становится директором по маркетингу. Поначалу она в восторге, но вскоре понимает, что новая должность требует совершенно других навыков. Лора не так уж хорошо справляется с составлением отчетов, бюджетов, мониторингом проектов, а без этого директору никуда. Можно предположить, что добросовестная Лора займется ликвидацией недостатков, а ее врожденные, но не востребованные в новой ситуации таланты со временем зачахнут. Это типичная ошибка многих из нас: мы направляем все внимание и энергию на развитие слабых сторон, а таланты и преимущества принимаем как должное. Между тем для таких специалистов, как Лора, намного эффективнее строить карьеру в рамках конкретной роли, которая соответствует ее талантам и дает возможность совершенствоваться, вместо того чтобы превращаться в кого-то другого. В конце концов, отвертка никогда не станет хорошим молотком, и наоборот. Всем нам нужно понять, какие инструменты есть в нашем арсенале, и научиться использовать их по назначению.

[ 35 ]

## КРИЗИС ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Когда сотрудников вынуждают игнорировать свои таланты и бороться с недостатками, вылезает целый сонм проблем с продуктивностью и производительностью. В 2013 году Gallup провел глобальное исследование на тему вовлеченности сотрудников (насколько их деятельность позитивна и продуктивна)<sup>4</sup>. Это исследование показало, что около *87% работников... не чувствуют никакой вовлеченности на рабочем месте.*

Во всем мире и во всех отраслях большинство людей ходят на работу для галочки. Они не интересуются клиентами, продуктивностью, прибылью, безопасностью, миссией, целью или

[ 36 ]

чем бы то ни было и просто убивают время до очередного перерыва или окончания рабочего дня. Активно невовлеченные сотрудники в той или иной степени причиняют вред компании. Они отнимают у руководителя огромное количество времени; у них больше аварий, дефектов качества; они чаще прогуливают и порой выводят из себя коллег. Они регулярно не выполняют поставленные задачи и устраивают кризис за кризисом. Некоторые из них даже портят качественную работу вовлеченных сотрудников, например подрывая инновационные инициативы, разрушая отношения с новыми клиентами или препятствуя реализации найденного ценой огромных усилий решения проблемы. Страшная картина для любого руководителя. Причина такого положения дел чаще всего одна: активно невовлеченные и неудовлетворенные сотрудники обычно занимают должности, не соответствующие своим способностям и навыкам. Люди всегда сопротивляются тому, что им не нравится.

**Люди, которые не используют свои таланты на работе<sup>5</sup>:**

- ненавидят ходить на работу;
- взаимодействуют с коллегами чаще негативно, чем позитивно;
- плохо относятся к клиентам;
- рассказывают друзьям, в какой ужасной компании работают;
- регулярно выполняют меньше задач, чем нужно;
- переживают меньше позитивных и творческих моментов.

Десятилетия исследований Института Гэллапа демонстрируют наличие тесной связи между уровнем вовлеченности / удовлетворенностью сотрудников работой и максимизацией их усилий. Исследователи также выяснили, что люди, у которых есть возможность сосредоточиться на своих сильных сторонах<sup>6</sup>:

- *в шесть раз* больше вовлечены на работе;
- *в три раза* чаще выражают удовлетворение качеством своей жизни.

**Люди, которые развивают свои таланты на работе<sup>7</sup>:**

- с радостью идут на работу;
- взаимодействуют с коллегами чаще позитивно, чем негативно;
- лучше относятся к клиентам;
- рассказывают друзьям, что работают в прекрасной компании;
- ежедневно выполняют больше задач;
- переживают больше позитивных и инновационных моментов.

[ 37 ]

Руководители должны обдумать эти данные. Если человеку удастся конкретная деятельность, скорее всего, она ему по душе. Такой сотрудник охотно согласится совершенствовать свои навыки, приложит больше усилий для понимания сути своей деятельности и найдет новые, более эффективные способы достичь цели. Для него будут характерны высокая степень ответственности и меньше проблем производительности.

**НАЦЕЛЬТЕСЬ НА ТАЛАНТЫ, А НЕ НА ПРИБЫЛЬ**

Как все вышесказанное влияет на итоговую прибыль компании?

Исследование консалтинговой фирмы Watson Wyatt, охватившее 115 компаний, показало, что финансовые результаты компаний с высокой вовлеченностью сотрудников в четыре раза превышают результаты компаний с низкой вовлеченностью<sup>8</sup>. Вовлеченные сотрудники более чем в два раза чаще демонстрировали наилучшие показатели индивидуальной производительности. Результаты работы почти 60% из них превзошли или значительно превзошли ожидания начальства. Аналогично, по данным исследования 50 транснациональных компаний, проведенного крупной консалтинговой компанией Towers Perrin-ISR, за период 12 месяцев компании с высоким уровнем вовлеченности превзошли компании с менее вовлеченными сотрудниками по трем ключевым финансовым критериям<sup>9</sup>:

- операционный доход;
- темпы роста чистого дохода;
- доход на акцию.

[ 38 ]

И это еще не все. Проведя исследование 64 компаний, Кенеха обнаружила, что годовая прибыль тех, кто попал в верхний квартиль по вовлеченности, в два раза больше годовой прибыли нижнего квартиля даже с учетом размера этих компаний<sup>10</sup>. Высоквовлеченные компании также приносили в семь раз больше дохода акционерам в течение пятилетнего периода, чем компании с менее вовлеченными сотрудниками.

Эти удивительные факты говорят о том, что акцент на сильных сторонах — вполне разумная бизнес-стратегия. Как руководитель вы должны приложить максимум усилий к развитию талантов сотрудников. Рассматривая каждого как уникальную личность, вы добьетесь невероятной продуктивности. Одни люди — прирожденные аналитики; у других хорошо развиты навыки общения; третьи — первоклассные продавцы; четвертые — непревзойденные организаторы. Подберите им соответствующие задачи или должности, позвольте делать то, что у них получается лучше всего. Чем больше люди применяют свои уникальные способности в жизни, тем они *счастливей*. Когда 577 участникам исследования предложили выбрать свой «уникальный талант» и использовать его каждый день по-новому в течение одной недели, у них улучшилось настроение и уменьшились проявления депрессии по сравнению с контрольной группой<sup>11</sup>. Более того, эти результаты сохранялись даже спустя шесть месяцев.

Исследования Gallup доказывают: сосредоточенность на собственных талантах оказывает удивительно благотворное влияние на *здоровье*. Чем больше люди опираются в работе на свои сильные стороны и делают то, что лучше всего получается, тем реже они испытывают тревогу, стресс, гнев, грусть или физическую боль и тем чаще чувствуют прилив энергии, улыбаются и смеются, узнают что-то интересное и пользуются авторитетом у окружающих<sup>12</sup>.

Люди, у которых есть возможность использовать свои таланты на работе, не только успешнее в плане *продуктивности и результативности*; они намного более *счастливые и здоровые*.

Какой вывод из этого следует?

Первоочередная задача руководителя — помогать сотрудникам развивать свои способности. Уважая и высоко оценивая их потенциал, вы пожнете плоды в виде преданности, счастья и креатива. Я не говорю, что нужно выбросить из головы финансовые результаты, продуктивность, удовлетворенность клиентов или любые другие многочисленные бизнес-вопросы, с которыми вам приходится сталкиваться. Одно не исключает другого. Крупнейшие компании, такие как Facebook, Microsoft, 3M и Google, внедряют лидерские принципы, основанные на развитии талантов и сильных сторон персонала, а также предлагают сотрудникам проекты и идеи, которые соответствуют их способностям и отвечают их стремлениям<sup>15</sup>. Руководство этих компаний понимает, что блестящие результаты возможны, только если позволить людям развивать свои таланты креативным способом, доставляющим радость и удовольствие. Это намного важнее престижной должности или бонусов. Когда у ваших подчиненных есть возможность жить и работать, что называется, по максимуму, прибыль и успех компании гарантированы.

[ 39 ]

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ ЛИДЕРОМ

Кто сказал, что нужно быть всесильным, чтобы стать выдающимся лидером? Блестящие руководители не притворяются, что знают все, и не пытаются преуспеть во всем. Они признают свои слабые места, недостатки, но не застревают на них. Они понимают: лучше быть авторитетом в одной или двух областях, чем посредственностью по целому ряду вопросов. Слабости сложно или даже невозможно развивать — необходимы колоссальные усилия, чтобы превратить их в плюсы. Намного легче (и рациональнее) усовершенствовать свои таланты. И то и другое принесет миру пользу, но отдача будет совершенно разная. Работа над недостатками поможет исправить их до той степени, что они перестанут мешать, однако, постоянно пребывая в режиме самосовершенствования, вы вряд ли добьетесь результатов планетарного масштаба. Это ненадежный метод. Сильные стороны открывают новые возможности для роста. Умные руководители

[ 40 ]

предпочитают сосредоточиться на развитии персонального ВВП. Разумеется, если слабые стороны пагубно влияют на лидерские качества, вам не обойтись без «ремонтно-восстановительных работ» и корректировок, однако это не повод отказаться от развития и совершенствования талантов.

## **Фактор EQ: эмоциональный интеллект**

Вспомните лидеров, которыми вы восхищаетесь. Готов поспорить, что, несмотря на все их таланты, они наверняка не самые умные и технически подкованные управленцы в своей области. Их называют звездами за особую манеру работы с людьми и за способность к удивительным свершениям. Дэниел Гоулман, автор революционной книги «Эмоциональный интеллект»\*, обнаружил, что, хотя личный стиль лидеров значительно различается — кто-то громогласный и шумный, кто-то сдержанный, кто-то напористый, кто-то эксцентричный, — всех их роднит одно важное качество. Это таинственное качество — отнюдь не IQ (коэффициент интеллекта), а EQ (эмоциональный коэффициент), или эмоциональный интеллект<sup>14</sup>.

### **ГДЕ ВЗЯТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СИЛЫ**

Долгое время IQ оставался единственным индикатором преуспевания в работе и жизни. Этот критерий оценивает общий интеллект исключительно в рамках стандартного набора логических способностей: рассуждение, внимание, память, предрасположенность к математике и пространственное восприятие. Однако, проштудировав массу академических исследований, Гоулман сделал неожиданный вывод: IQ учитывает лишь 4–10% факторов, определяющих профессиональный успех. Да-да, именно так! IQ влияет на выбор профессии в качестве «минимального

\* Д. Гоулман. Эмоциональный интеллект. М.: МИФ, 2008.

требования», но после отметки в 115 баллов теряет ценность и не дает никаких особых преимуществ. Жаль вас разочаровать, но даже если ваш IQ достиг супергениального уровня 170 и выше, для будущего успеха в профессии этого недостаточно. Намного более важны такие качества, как:

[ 41 ]

- воображение;
- самооценка;
- сознательность;
- интуитивное мышление;
- оптимизм;
- любопытство;
- адаптируемость;
- эмпатия;
- радость;
- умение видеть общую картину;
- социальные навыки.

Умение мыслить и действовать логически — это, бесспорно, все еще полезное качество, однако оно не слишком пригодится в ваших лидерских амбициях. Посмотрим правде в глаза: мы живем в XXI веке, и все, что можно автоматизировать, либо уже автоматизировано, либо скоро будет автоматизировано. Новые революционные технологии и алгоритмы забрали себе львиную долю нашего аналитического мышления и процедур (и помогли ко всему прочему повысить эффективность), но вряд ли заменят истинно человеческое — заботу, креатив, культуру, построение отношений, социальные навыки и эмпатию — или смогут имитировать уникальное сочетание талантов, которое отличает каждого человека. Как утверждает бизнес-писатель Дэниел Пинк, в ближайшие годы лидеры будут выделяться умением «мотивировать людей, строить отношения и заботиться о других»<sup>15</sup>. Речь идет об эмоциональном интеллекте. Его сложно скопировать. Вы приятно удивитесь, увидев, насколько ваш эмоциональный интеллект помогает решать лидерские задачи, даже строго логические — от устранения проблем и принятия решений до рассуждения и анализа. При должном совершенствовании



[ 42 ]

эмоциональный интеллект выведет вас в 10% лучших лидеров отрасли и обернется достижениями для вас, ваших сотрудников и всей компании. Обратите внимание на пять компонентов эмоционального интеллекта:

- Самопознание: знать и понимать свои эмоции и степень их воздействия на окружающих (наличие уверенности и чувства юмора, осознание того, какое впечатление вы производите на других).
- Самоконтроль: контролировать эмоции (сознательность, ответственность за свои поступки, гибкость, воздержанность от необдуманных поспешных решений).
- Мотивация: мотивировать себя конкретными способами (инициативность, стремление выполнить задачу, упорство в преодолении трудностей).
- Эмпатия: чувствовать и понимать эмоции окружающих (восприимчивость к чувствам и переживаниям других людей, умение предугадывать чужие потребности и реагировать на них, отказ от участия в офисных интригах).
- Социальные навыки: строить отношения и продуктивно влиять на эмоции других людей (умение слушать и общаться, способность вести за собой и вдохновлять, разрешать сложные ситуации с помощью навыков убеждения и переговоров).

Если при чтении этих строк в вашей памяти всплывают случаи, когда вы теряли самоконтроль, позволяли событиям взять над вами верх и теряли терпение, не отчаивайтесь. Эмоциональный интеллект — не статичное явление. В отличие от IQ, его уровень не фиксирован на всю оставшуюся жизнь, его можно развивать.

Вдохновляющее лидерство требует способности «читать» людей, точно понимать свои эмоции и управлять ими, а также эффективно общаться и адаптироваться. Умение контролировать

свои мысли и привычки — критически важный фактор, как и четкое понимание своих сильных сторон по каждому из пяти компонентов. К счастью, стратегии, описанные в этой книге, в основном нацелены как раз на развитие эмоционального интеллекта в рамках интегрированного подхода к лидерству.

[ 43 ]

### **Упражнение 1.2: эмоциональный интеллект**

Чтобы определить свой эмоциональный интеллект, попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Насколько хорошо вы контролируете себя?
- Понимаете ли вы свои эмоции?
- Можете ли вы концентрировать внимание и не отвлекаться?
- Умеете ли вы адаптироваться?
- Насколько хорошо вы знаете свои сильные и слабые стороны?
- Осознаете ли вы, когда эмоции мешают или, наоборот, помогают вам мыслить?
- Способны ли вы контролировать свою реакцию на события?
- Сохраняете ли вы оптимизм, когда другие теряют надежду?
- Насколько эффективно вы выстраиваете отношения?
- Знаете ли вы, как ладить с людьми?
- Даете ли обратную связь, наставляете, консультируете?
- Понимаете ли вы эмоции и настроение окружающих?
- Вызываете ли вы доверие у людей?
- Понятно ли ваше видение другим людям?
- Выстраиваете ли вы близкие взаимоотношения?
- Вы командный игрок?

Если вы ответили утвердительно на большинство вопросов, то, скорее всего, у вас высокий EQ. Люди с высоким эмоциональным интеллектом ладят с эмоциями и проявляют зрелость в поведении и суждениях. Они также принимают во внимание эмоции других людей, реагируют на них соответствующим образом и благодаря своей чуткости намного успешнее развивают и используют таланты членов своей команды, создавая предпосылки для процветания бизнеса.

[ 44 ]

### Проверка EQ

Перечисленные вопросы не являются полноценным анализом EQ — скорее они призваны побудить вас к самоанализу. Тем, кто хотел бы провести полную оценку своего EQ, рекомендую следующие научно обоснованные, надежные инструменты:

- Тест эмоционального интеллекта Мейера — Сэловея — Карузо.
- Опросник на эмоциональную и социальную компетентность (ESCI)\*.
- Карта эмоционального интеллекта Essi System\*\*.

\* Адаптация теста на русском языке отсутствует. В качестве альтернативы можно рекомендовать тест-опросник определения эмоционального интеллекта Д. Гоулмана; тест эмоционального интеллекта Люсина; тест эмоционального интеллекта Холла.

\*\* Адаптация теста на русском языке отсутствует.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

