

ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов	7
Предисловие от партнеров издания	8
Введение	10
ЧАСТЬ 1. СТРУКТУРА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА. . . .	15
Использование шаблона ЭИ	44
Итоги	47
ЧАСТЬ 2. РЕШЕНИЕ СЛОЖНЫХ ЛИДЕРСКИХ ЗАДАЧ С ПОМОЩЬЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА	49
Шаблоны ЭИ лидера. Руководство сотрудниками и командами. . .	51
Шаблоны ЭИ лидера. Взаимодействие с руководителем и коллегами	81
Шаблоны ЭИ лидера. Общие проблемы компаний	107
ЧАСТЬ 3. ВОПРОСЫ, ОТВЕТЫ, ИСТОЧНИКИ.	133
Ключевые вопросы и проблемы лидеров	133
Дополнительные ресурсы	137
Об авторах	139
Благодарности	142
От издательства	143

КОНФЛИКТ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ

ПРЕДПОСЫЛКИ. Я руководитель отдела продаж, и, как во многих аналогичных подразделениях, у нас соревновательная система оценки достижений. Эта система предполагает, что ежемесячно поощряют лучшего работника. Чаще всего сюда попадают люди, которые до этого работали в продажах. Недавно к нам перешел новый сотрудник, который долгое время работал в нашем отделе кадров и до этого не имел опыта продаж. Но уже с первых недель он показывает замечательные результаты. Другие сотрудники хотят перенять его успех и внимательно наблюдают за его действиями, а лучший работник прошлого месяца откровенно презирает его. Новый сотрудник неоднократно сообщал мне о чувстве дискомфорта из-за этого. Я лично пока не общался с противоположной стороной, но каждое утро на собрании сообщаю о важности уважения друг к другу. Боюсь, что такие взаимоотношения могут привести к уходу либо одного, либо другого сотрудника. Но мне важно сохранить обоих, так как они оба вносят существенный вклад в общий результат работы отдела.

ЦЕЛЬ. Предотвратить конфликт, сохранить сотрудников и повысить общие показатели работы отдела.

ШАБЛОН ЭИ

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ. Переоценка; эмоциональная связь; сопоставление и проверка.

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА. Команда, как оказалось, была готова к новым сотрудникам, а вот прежний лучший сотрудник месяца — нет. Ему важно признание команды, а тут появился кто-то лучше него. После наблюдения я вызвал его к себе поговорить. Я вел разговор в спокойной и доверительной обстановке, показывая уважение к нему и восхищение результатами его работы. Из нашего разговора я понял, что мои догадки были верны. В итоге мы договорились, что они попробуют узнать друг друга получше. Также я организовал выезд всей команды, который помог новому сотруднику лучше влиться в коллектив. Соревновательный уклад оказался не

таким эффективным, как работа в группах. Я не только сохранил обоих сотрудников, но и добился лучших показателей в продажах.

Шаг	Что делать
Картини-рование	Какие эмоции испытываете вы, а какие – другие люди? Я переживаю , что ситуация накаляется, что прежний сотрудник месяца может пошатнуть отношения в команде и «заразить» своим презрением остальных. По его поведению понятно, что он испытывает отвращение . Также мне тревожно , когда новый сотрудник сообщает о своем дискомфорте и растерянности
Сопоставление	Какие эмоции наиболее эффективны? Думаю, сейчас моя тревога полезна для того, чтобы я мог сосредоточиться и разобраться в деталях нарастающего конфликта и предотвратить его, пока еще не слишком поздно. Растерянность у нового сотрудника негативно влияет на рабочий процесс, она мешает сконцентрировать внимание на деятельности. Презрение и отвращение также снижают эффективность работы. В целом эта ситуация плохо сказывается на результатах работы всей команды
Предположение	В чем причина этих эмоций? Моя тревога вполне обоснована теми последствиями, которые грозят отделу при нарастании конфронтации между сотрудниками. Мы можем сорвать план, весь отдел лишится премии и т. д. Как руководитель я ответственен за климат в рабочем пространстве и понимаю, как негативно сказывается данная ситуация на других сотрудниках отдела. До меня дошли слухи, что некоторые уже делают ставки – кто уволится первым. Я догадываюсь о причине презрения и отвращения, но на самом деле сам об этом не спрашивал. Растерянность нового сотрудника при таком отношении вполне объяснима
Действие	Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими? Так как я пока общался только с одним из сотрудников, мне первым делом надо переговорить с другим. На встрече я сначала поддержу победителя месяца в его стремлении достигать высоких показателей в продажах. Скажу, как это важно для отдела и компании в целом. Затем попрошу его поддержки в вопросе улучшения командного результата. Возможно, стоит также поговорить с коллективом в целом о важности командной работы, а после организовать какое-то командообразующее мероприятие

ПРОВЕДЕНИЕ НЕПРОДУКТИВНЫХ ВСТРЕЧ

ПРЕДПОСЫЛКИ. Я руководил командой в течение последних пяти лет, и наши встречи стали нецеленаправленными, неорганизованными и совершенно скучными. Дошло до того, что я даже не хочу приходить на них, и думаю, что команда чувствует то же самое. Совещания стали пустой тратой времени, и если что-то не изменится в ближайшее время, люди будут постоянно уходить с них и отстраняться — и не только на встречах.

ЦЕЛЬ. Проводить еженедельные встречи, которые смогут объединить команду.

ШАБЛОН ЭИ

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ. Изменение настроения; внутренний диалог; выбор ситуации; изменение ситуации; эмоциональная связь; переоценка; изменение ситуации.

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА. Совещание прошло не так, как планировалось. В то время как я готовился к встрече, прогуливаясь и заранее психологически настраиваясь, я не подготовился к возможным реакциям сотрудников. Я знал, что они могут сопротивляться моей просьбе, но был шокирован тем, что случилось. Я начал встречу с того, что сказал, как недоволен нашими совещаниями, и они сразу же напали на меня. Заявили, что встречи проходили так ужасно по моей вине и что они действительно злы на меня. Теперь я понимаю, что должен был начать с того, чтобы взять на себя ответственность и обозначить цели наших встреч. Мы сделали небольшой перерыв, чтобы я оправился от шока, и продолжили с того, с чего мне следовало начать — признать свою вину в сложившейся ситуации и сказать, что я понимаю их чувства. В конце концов, мы обсудили рабочую нагрузку и цель наших совещаний. После этого провели мозговой штурм по вопросу, как сделать совещания более

привлекательными и значимыми. Потребовалось некоторое время, чтобы прийти к соглашению, но мы покинули встречу, сохранив приверженность к нашим встречам и друг другу.

Шаг	Что делать
Картирование	Какие эмоции испытываете вы, а какие — другие люди? Несмотря на то что я провожу встречи, должен признать, что мне скучно , я не мотивирован и не заинтересован во время них. Я знаю, что команда тоже испытывает раздражение и недовольство из-за потраченного впустую времени, в то время как они могли использовать его более продуктивно
Сопоставление	Какие эмоции наиболее эффективны? К сожалению, мы боимся встреч, а не ждем их с нетерпением. Я хочу, чтобы они были интересными, проходили в положительной атмосфере и при взаимной поддержке
Предположение	В чем причина этих эмоций? Я буду честен. Мы перегорели. У нас уйма дел и забот. Вместо того чтобы посещать перспективные совещания, мы хотим обзванивать клиентов с коммерческими предложениями и посещать их. Единственными результатами наших встреч являются раздражение, разочарование и тревога
Действие	Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими? Встречи важны, потому что они дают возможность поделиться опытом, обновить информацию, влияющую на работу, и сотрудничать в важных проектах. Мне нужно сплотить коллектив. Для начала мне нужно собраться, чтобы прийти на встречу бодрым и полным сил. Я возьму на себя ответственность за настрой недавних встреч и попрошу сотрудников помочь сделать их такими, какими они были раньше, — местом, где мы чувствовали себя заинтересованными, продуктивными и ощущали взаимную поддержку. Я могу натолкнуться на сопротивление, потому что сотрудники очень заняты, но буду продолжать улыбаться, проявлять сочувствие и быть настойчивым