



# Оглавление

- 1. Первый компонент эмоционального интеллекта**  
*Дэниел Гоулман* ..... 7
- 2. Что такое самосознание и как его развить**  
*Таша Эйрих* ..... 17
- 3. Успешные руководители знают, что им помогло**  
*Берни Суэйн* ..... 39
- 4. Два способа превратить увлечение в профессию**  
*Роберт Каплан* ..... 49
- 5. Эмоциональная гибкость**  
*Сьюзан Дэвид и Кристина Конглтон* ..... 59
- 6. Почему без саморефлексии не обойтись**  
(даже если вы ее ненавидите)  
*Дженнифер Портер* ..... 79

<b>7. Вы в цифрах</b>	
<i>Джеймс Вилсон</i> .....	89
<b>8. Выясните, как вас воспринимают на работе: есть хороший способ</b>	
<i>Кристи Хеджес</i> .....	115
<b>9. Как получить негативный отзыв, если руководитель не хочет его дать</b>	
<i>Дебора Ригель</i> .....	125
<b>10. Как найти пользу в критике</b>	
<i>Шейла Хин и Дуглас Стоун</i> .....	133
<b>11. Личностный рост на примере персонажей Шекспира</b>	
<i>Деклан Фицсимонс</i> .....	157
<b>Об авторах</b> .....	165
<b>Примечания</b> .....	173

# 1

## Первый компонент эмоционального интеллекта

*Дэниел Гоулман*

Самосознание — первый компонент эмоционального интеллекта (ЭИ), и неудивительно: Дельфийский оракул советовал «познать самого себя» за несколько тысячелетий до нас. Самопознание предполагает глубокое понимание своих эмоций, сильных и слабых сторон, потребностей и мотивов. Люди с сильным самосознанием не склонны сверх меры критиковать или обнадеживать. Они честны с собой и другими и понимают, как их чувства

вливают на них самих, окружающих и качество работы.

Человек, который знает, что при жестком дедлайне покажет себя не с лучшей стороны, тщательно планирует время и часто выполняет задачу раньше срока. Сотрудница с высоким уровнем самосознания может справиться и с очень требовательным клиентом. Она понимает, почему клиент влияет на ее настроение и каковы глубинные причины ее раздражения. «Мелкие придирки клиента могут отвлечь от того, что действительно необходимо сделать», — рассуждает она, и это помогает ей трансформировать свой гнев в нечто позитивное.

Самопознание дает человеку ясное представление о своих ценностях и устремлениях. Если уровень самосознания высок, человек всегда знает, чего хочет и почему.

Он отклонит заманчивое с финансовой точки зрения предложение работы, если оно противоречит его принципам или глобальным целям. Человек с низким уровнем самосознания, напротив, склонен принимать решения в состоянии внутреннего покоя, пренебрегая тем, что для него действительно важно. «Деньги хорошие, поэтому я согласился, — может сказать он через пару лет. — Но заниматься этим мне неинтересно, поэтому я постоянно испытываю скуку». Людей с развитым самосознанием, опирающихся на внутренние ценности, работа чаще заряжает энергией.

Каковы признаки самосознания? Прежде всего это честность и открытость, а также способность оценивать себя объективно. Люди с высоким уровнем самосознания прямо и откровенно говорят

о своих чувствах и об их влиянии на результат работы. И это вовсе не значит, что они экспансивны или готовы каждому излить душу. Например, одна моя знакомая, менеджер крупной сети универмагов, скептически отнеслась к программе персонального консультирования покупателей, которую запускала ее компания. Не дожидаясь поддержки начальства или коллег, она призналась: «Пока мне трудно поддерживать этот проект. Я хотела его возглавить, но меня не выбрали. Пожалуйста, дайте мне время с этим справиться». Действительно, переосмыслив свое отношение, через неделю она горячо поддержала новшество.

Высокий уровень самосознания виден уже на этапе собеседования. Попросите кандидата вспомнить случай, когда он совершил поступок под влиянием эмоций

и потом о нем пожалел. Человек с развитым самосознанием ответит честно, не станет скрывать свои промахи, да еще и опишет ситуацию с улыбкой. К самосознанию обычно прилагается хорошее чувство юмора.

Полезную информацию дает и обзор производительности (метод оценки пользы сотрудника для компании). При высоком самосознании человек понимает свои недостатки и пределы возможностей, открыто о них говорит и всегда готов к конструктивной критике. Сотрудник со слабым самосознанием, наоборот, сделает вывод, что ему угрожают, заставляют его измениться или считают бесперспективным.

Люди, преуспевшие в самопознании, уверены в себе, и это заметно. Они объективно оценивают свой потенциал и не исключают вероятности фиаско (например,



из-за перенапряжения). Они точно знают, когда просить о помощи. Всегда просчитывают риски, прежде чем приступить к работе. Не идут напролом, если понимают, что в одиночку не справятся, но если надо, то действуют на пределе возможностей.

Одна менеджер среднего звена присутствовала на стратегически важном совещании руководителей компании. Несмотря на то что она была младше всех, девушка не сидела в уголке, благоговейно внимая мэтрам. Она знала, что рассуждает четко и логично и ей хватает опыта, чтобы предложить толковые бизнес-решения. Однако благодаря самосознанию она не стала высказываться по темам, в которых была не сильна.

Безусловно ценно, когда в коллективе есть сотрудники с развитым самосозна-

нием. По моим наблюдениям, при подборе потенциальных лидеров руководители не всегда обращают внимание на таких людей. Их честность и нежелание притворяться принимают за мягкотелость, а способность открыто заявлять о недостатках не поощряется. Считается, что такие люди не поведут других за собой — «не потянут».

На самом деле все с точностью до наоборот. Люди почитают искренность и восхищаются ею. Делать выводы, выносить оценки себе и окружающим, задавать вопросы — это компетенции лидера. Мы достигли экспертного уровня, чтобы создать конкурентоспособный продукт? Мы выпустим его за полгода? Люди с развитым самосознанием оценивают себя объективно и могут направить эту объективность на пользу компании.