

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН

12 ЭЛЕМЕНТОВ  
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО  
ИНТЕЛЛЕКТА

КАК СТАТЬ  
ВДОХНОВЛЯЮЩИМ ЛИДЕРОМ



Дэниел Гоулман

**12 элементов эмоционального  
интеллекта: Как стать  
вдохновляющим лидером**

«Альпина Диджитал»

2017

УДК 005.32  
ББК 88.3

**Гоулман Д.**

12 элементов эмоционального интеллекта: Как стать  
вдохновляющим лидером / Д. Гоулман — «Альпина Диджитал»,  
2017

ISBN 978-5-00-631826-7

Каждому успешному человеку необходимо уметь понимать и использовать эмоции, чтобы влиять на людей и управлять ими. В этой книге легендарный психолог Дэниел Гоулман – двукратный номинант на Пулитцеровскую премию, автор бестселлеров и основоположник теории эмоционального интеллекта – вместе со своими коллегами объясняет, как эмоциональный интеллект работает на практике. Здесь подробно и доступно рассматриваются 12 компетенций, которые помогут получить повышение, стать эффективным сотрудником или выдающимся лидером, – от самоконтроля и эмпатии до управления конфликтами и умения вдохновлять. Вы узнаете, что это за компетенции, почему они важны, как ими овладеть и эффективно применять на работе и в жизни.

УДК 005.32  
ББК 88.3

ISBN 978-5-00-631826-7

© Гоулман Д., 2017  
© Альпина Диджитал, 2017

# Содержание

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Введение                                        | 8  |
| Компетенции эмоционального интеллекта: введение | 8  |
| Эффективное лидерство и эмоциональный интеллект | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента.               | 19 |

# Дэниел Гоулман

## 12 элементов эмоционального интеллекта: Как стать вдохновляющим лидером

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Переводчик: *Мария Кульнева*

Редактор: *Виктория Войцек*

Главный редактор: *Сергей Турко*

Руководитель проекта: *Лидия Мондонен, Кристина Ятковская*

Арт-директор: *Юрий Буга*

Дизайн обложки: *Алина Лоскутова*

Корректоры: *Елена Биткова, Марина Угальская*

Компьютерная верстка: *Максим Поташкин*

© 2017 by More than Sound, LLC DBA Key Step Media, All Rights Reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2026

\* \* \*

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН

# 12 ЭЛЕМЕНТОВ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

КАК СТАТЬ  
ВДОХНОВЛЯЮЩИМ ЛИДЕРОМ

*Перевод с английского*

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва, 2026

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому*

*другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

Дэниел Гоулман, Метт Мириам Боэлл, Ричард Бояцис, Ричард Дэвидсон, Ванесса Друкат, Клаудио Фернандес-Араос, Эми Галло, Джордж Кольризер, Мэтью Липпинкотт, Энни Макки, Мишель Неварес, Джордж Питагорски, Энн Флэнаган Петри, Питер Сенге, Мэтью Тейлор

## Введение

### Компетенции эмоционального интеллекта: введение

Дэниел Гоулман

Кто оставил самые яркие впечатления в вашей профессиональной жизни как руководитель или менеджер? Из-за чего именно вам нравилось с ним работать? Качества, которые показались вам привлекательными в этом человеке, связаны с его отношением к вам и другим людям, иными словами, отражают его эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект – это особая форма умственных способностей, которая имеет решающее значение для достижения высоких результатов на любом уровне, особенно в сфере лидерства. Здесь важен не столько ваш IQ, сколько то, как вы умеете управлять собой и своими отношениями с другими. В школах, как правило, этому не учат. Это умение приобретается в повседневной жизни – дома, в игре, на рабочем месте. Дэвид Макклелланд, мой наставник в аспирантуре, когда-то предложил весьма революционную на тот момент идею. В статье для ведущего психологического журнала он настаивал на том, что сотрудников нужно набирать, основываясь не на интеллектуальных способностях, а на компетентности, и проверять именно ее<sup>1</sup>.

### Модель компетенций

Макклелланд предлагал следующее: для определения наиболее подходящего кандидата на определенную должность не стоит рассматривать его IQ или достижения в школьные годы. Вместо этого нужно обратить внимание на тех сотрудников организации, которые входят в лучшие 10% среди занимающих ту же позицию. Их следует сравнить с теми, кто показывает средние результаты, и анализировать навыки и способности, которые отличают звезд от всех прочих.

Таким образом вы получаете модель компетенций. Сегодня каждая компания с прогрессивной системой управления персоналом использует ее для выбора лучших среди претендентов на ключевые позиции. Она служит для отбора и продвижения сотрудников, а также помогает людям развиваться в успешных лидерах.

### Какие бывают компетенции

Компетенции подразделяются на два типа. Первые – **пороговые**, их должен иметь каждый, кто претендует на работу. Оказывается, IQ относится именно к пороговым компетенциям. При устройстве на работу вы должны продемонстрировать, что вам достаточно ума для решения задач, соответствующих данной должности. Но когда вы уже получили место, вы оказываетесь в окружении таких же умных коллег. Это так называемый эффект нижнего предела для IQ – базовое требование, которому все должны отвечать. Вторые – это **отличительные компетенции**, которые, как следует из названия, отличают лучших работников от средних.

**Именно отличительные компетенции необходимы для того, чтобы получить повышение, стать эффективным сотрудником или выдающимся лидером. После пуб-**

---

<sup>1</sup> David C. McClelland, "Testing for Competence Rather Than for Intelligence," American Psychologist, 28, (1973): 1–14.



ликации книги «Эмоциональный интеллект»<sup>2</sup> я проанализировал модели компетенций около 100 компаний. Это не совсем обычно, так как такие данные обычно являются коммерческой тайной. Каждая компания хочет знать, кого нанимать и продвигать, и не всегда готова делиться этой информацией.

Я обобщил все эти данные, желая прояснить единственный вопрос: какая доля отличительных компетенций, независимо от выбранных каждой компанией, основана на IQ (такие чисто когнитивные способности, как аналитическое мышление или технические навыки), а какая – на эмоциональном интеллекте?

### **Почему эмоциональный интеллект важен**



То, что удалось выяснить, стало для меня весьма интересным открытием. Оказалось, что для всех видов работ на всех уровнях корпоративной иерархии эмоциональный интеллект в среднем вдвое важнее, чем когнитивные способности. И чем выше должность, тем большее значение он имеет. Во многих организациях 80–90%, а иногда и 100% качеств лучших лидеров – это качества, связанные с эмоциональным интеллектом.

### **Что такое эмоциональный интеллект**

---

<sup>2</sup> Гоулман Д. Эмоциональный интеллект: Почему он может значить больше, чем IQ. – М.: МИФ, 2025.

Я выделил четыре компонента **модели эмоционального и социального интеллекта**:

- Самосознание
- Самоуправление
- Социальная осведомленность
- Управление отношениями

Каждый из этих компонентов включает в себя ряд приобретенных компетенций, которые основаны на способностях, делающих людей исключительными в своей работе. Под приобретенными компетенциями я подразумеваю навыки, которые можно и нужно развивать. Чтобы лучше понять, что это за навыки, мы с коллегой Ричардом Бояцисом из Университета Кейс-Вестерн-Резерв изучили весь спектр свойств, которые, по мнению различных компаний, отличают лучших лидеров.

Мы свели их к 12 общим компетенциям, которые отражают суть выдающихся способностей лидеров в самых разных видах организаций. На основе этого мы разработали инструмент оценки по методу 360 градусов под названием «Опросник по эмоциональным и социальным компетенциям». Метод 360 градусов подразумевает, что лидер оценивает сам себя, а также предлагает сделать это лицам, мнению которых он доверяет. Это позволяет получить наиболее полную картину, объединяющую самооценку с независимой обратной связью. Этот инструмент, известный как ESCI 360, доступен через Korn Ferry Hay Group<sup>3</sup>.

### **Компетенции эмоционального интеллекта**

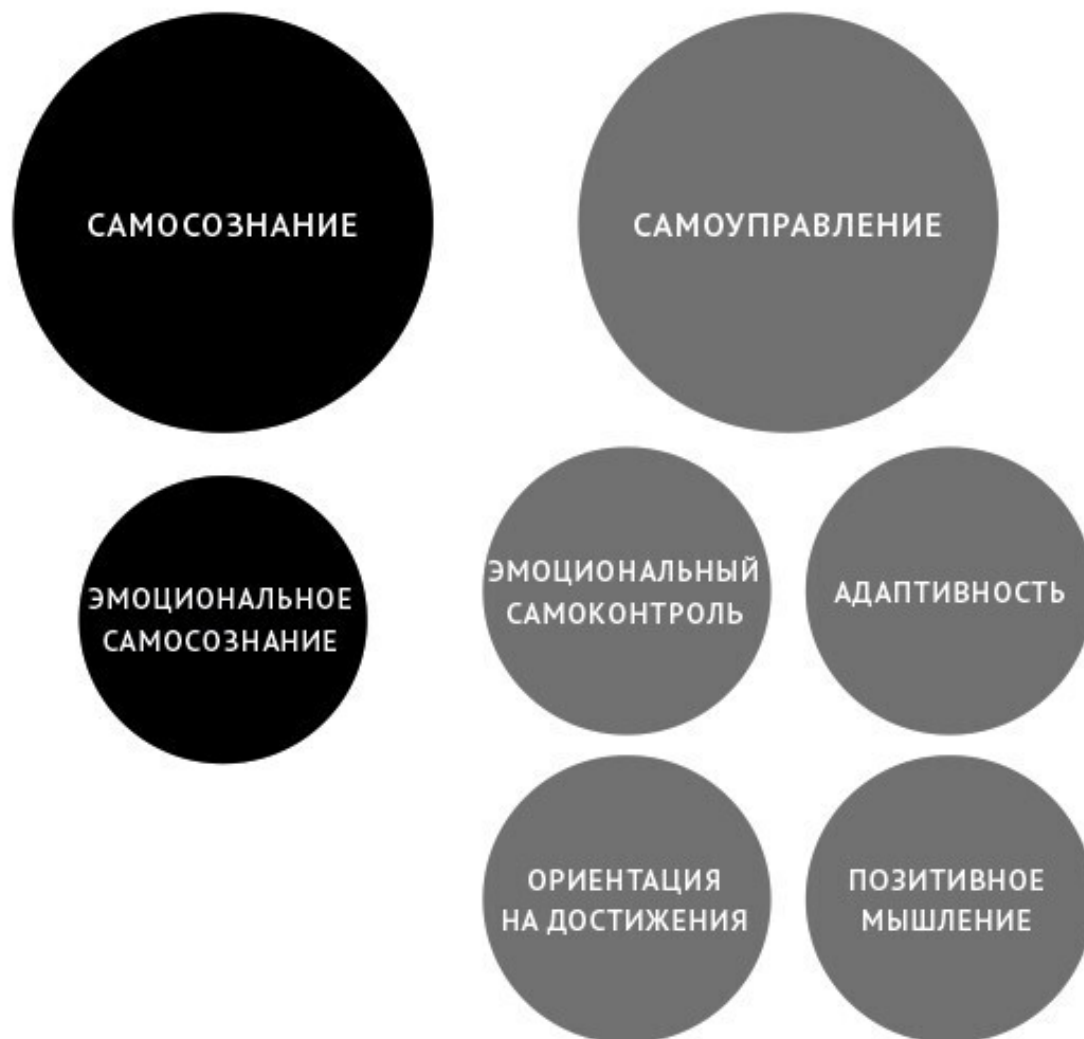
Среди навыков эмоционального интеллекта выделяют два набора. Первый необходим для самоуправления и включает эмоциональное самосознание и эмоциональный самоконтроль. Эти качества присущи ярким личностям, например ведущим программистам, успех которых основан в первую очередь на том, что они делают в одиночку, а не в команде. Второй набор навыков касается взаимоотношений с окружающими, эмпатии и внимания к людям и способности их понимать. И именно он крайне важен для командной работы, продаж, работы с клиентами и, безусловно, для руководства.

#### **Компетенции самоуправления:**

- Эмоциональное самосознание
- Эмоциональный самоконтроль
- Позитивное мышление
- Ориентация на достижения
- Адаптивность

---

<sup>3</sup> Emotional and Social Competency Inventory – (ESCI). [http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item\\_details.aspx?itemid=58&type=3&t=2](http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item_details.aspx?itemid=58&type=3&t=2).



**Компетенции управления отношениями:**

- Эмпатия
- Организационная осведомленность
- Влияние
- Коучинг и наставничество
- Вдохновляющее лидерство
- Командная работа
- Управление конфликтами



В серии «Структурные элементы эмоционального интеллекта: 12 ключевых компетенций» мы с коллегами подробно рассматриваем каждую из этих компетенций, их значение и способы их развития.

### Эмоциональный интеллект руководителя и эффективность работы

Исследователи Korn Ferry Hay Group<sup>4</sup> проанализировали влияние этих 12 компетенций на стиль руководства, создаваемую в коллективе атмосферу – позитивную или негативную – и результаты деятельности. Полученные данные оказались весьма характерными. Если руководитель демонстрирует высокий уровень в шести-десяти компетенциях эмоционального и социального интеллекта, в коллективе формируется исключительно позитивная атмосфера. При этом стили управления у таких людей могут различаться. *Лидер-визионер* четко формулирует общие цели и задает долгосрочное направление. *Вовлекающий лидер* добивается консенсуса для генерации новых идей и формирует коллектив, преданный общей цели. *Лидер-коуч* стимулирует личностный и профессиональный рост сотрудников. *Объединяющий лидер* создает доверие и гармонию в команде. Такие стили руководства неизменно дают прекрасный результат, при этом порождая у подчиненных высокую степень удовлетворенности и повышая качество работы всей команды.

Влияние таких лидеров на организацию может быть очень велико. Эмоциональный интеллект руководителя повышает эффективность сотрудников по ряду ключевых показате-

---

<sup>4</sup> EI at the Heart of Performance: The Implications of Our 2010 ESCI Research by Hay Group.

лей: качеству операций, лояльности клиентов, финансовым результатам и способности привлекать и удерживать таланты. В таком случае люди готовы прикладывать больше усилий<sup>5</sup>.

Однако если у лидера хорошо развиты не более трех компетенций из двенадцати, он склонен прибегать к директивному или авторитарному стилю управления, ограничиваясь раздачами команд и приказов. Это не работает в долгосрочной перспективе: такие руководители не вовлекают команду в процесс, не задают четкого направления движения, не строят гармоничные отношения в коллективе, не прислушиваются к подчиненным, не поощряют новые идеи и не вкладываются в развитие членов команды. Они просто указывают, что делать.

В других случаях лидеры с плохо развитым эмоциональным интеллектом сосредотачиваются в первую очередь на достижении целей, даже если это идет во вред атмосфере в коллективе. Такие лидеры склонны подчеркивать негативные стороны, не замечая положительных аспектов, что снижает моральный дух. И директивные, и чрезмерно ориентированные на цели лидеры создают неблагоприятную атмосферу и приводят к низкой эффективности по всем параметрам.

---

<sup>5</sup> EI Research Series: 7e Power of EI by Korn Ferry Hay Group, 2017.

## Эффективное лидерство и эмоциональный интеллект

### Ричард Бояцис

Для оценки эффективности лидера существует множество методик. Чаще всего это комплексные критерии, применимые ко всем уровням управления и большинству специалистов. **Эффективность лидера** – это не просто оценка прибыльности его организации; одной были недостаточно. Она измеряется рядом показателей, учитывающих мнения разных заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Иными словами, эффективность лидера складывается из высокой оценки его деятельности вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными, а также из объективных показателей результативности, например конкурентоспособности компании на рынке. Если лидер справляется с этими задачами на протяжении нескольких лет, значит, он действительно эффективен.

Также важно, способен ли лидер добиться вовлеченности сотрудников в работу. Последние исследования показывают, что 70% работников в Северной Америке не ощущают вовлеченности в свою деятельность<sup>6</sup>. Вовлеченность подразумевает, что вы достаточно заинтересованы, чтобы применять свои таланты. Важна ли для вас ваша работа? По данным недавних опросов, большинству людей она настолько безразлична, что они не используют свои навыки. Это создает серьезный кризис мотивации для тех лидеров, которые не делают ничего, чтобы задействовать потенциал своих команд. Во многих научных работах, посвященных лидерству<sup>7</sup>, вовлеченность подчиненных и коллег рассматривается как основополагающий показатель лидерской эффективности.

Еще один показатель, использующийся сегодня очень широко, – это так называемое **организационное гражданство**. Вдохновляет ли лидер своим поведением остальных на участие в достижении целей организации?

### О чем говорят исследования

Один из моих бывших студентов изучал католических пасторов и священников<sup>8</sup>, чтобы выяснить, влияет ли их эмоциональный и социальный интеллект на удовлетворенность прихожан. Исследование, проведенное с помощью нашего «Опросника по эмоциональным и социальным компетенциям», подтвердило эту связь. Другой студент исследовал руководителей учреждений здравоохранения<sup>9</sup>. Кто же из них оказался наиболее эффективным? Те, кто, по мнению окружающих, чаще демонстрировал эти компетенции. Аналогичные результаты были

---

<sup>6</sup> Amy Adkins/Gallup, "U. S. Employee Engagement Reaches Three-Year High," (March 9, 2015), available at: <http://www.gallup.com/poll/181895/employee-engagement-reaches-three-year-high.aspx>.

<sup>7</sup> См., например: Kathleen R. Buse and Diane Bilimoria, "Personal Vision: Enhancing Work Engagement and the Retention of Women Engineers," *Frontiers in Psychology*, 5, (2014), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01400>; Edward G. Mahon, Scott N. Taylor, and Richard E. Boyatzis, "Antecedents of Organizational Engagement: Exploring Vision, Mood and Perceived Organizational Support with Emotional Intelligence as a Moderator," *Frontiers in Psychology*, 5, (2014), <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2014.01322/full>; Stephen P. Miller, "Next-Generation Leadership Development in Family Businesses: The Critical Roles of Shared Vision and Family Climate," *Frontiers in Psychology*, 5, (2014), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335>; John E. Neff, "Shared Vision and Family Firm Performance," *Frontiers in Psychology*, 6, (2015), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646>; Joann F. Quinn, "The Affect of Vision and Compassion Upon Role Factors in Physician Leadership," *Frontiers in Psychology*, 6, (2015), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00442>.

<sup>8</sup> Richard E. Boyatzis, Terry Brizz, and Lindsey N. Godwin, "The Effect of Religious Leaders' Emotional and Social Intelligence on Improving Parish Vibrancy," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18, no. 2, (2011): 192–206, [http://blog.case.edu/think/2011/05/25/leader\\_emotional\\_and\\_social\\_competencies\\_are\\_keys\\_for\\_parish\\_vibrancy](http://blog.case.edu/think/2011/05/25/leader_emotional_and_social_competencies_are_keys_for_parish_vibrancy).

<sup>9</sup> Margaret M. Hopkins, Deborah A. O'Neil, and James K. Stoller, "Distinguishing Competencies of Effective Physician Leaders," *Journal of Management Development*, 34, no. 5, (2015): 566–584.

получены при исследовании IT-менеджеров<sup>10</sup>. В своей диссертации о лидерах нового поколения семейного бизнеса Стив Миллер<sup>11</sup>, ныне профессор Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл, доказал: если окружающие видят, что человек активно применяет компетенции эмоционального интеллекта на практике, это предопределяет его успех в управлении. Учитывая, что большинство людей работает именно в семейном бизнесе, вопрос лидерства для них приобретает особую значимость. При этом самооценка компетенций не позволяет предсказать эффективность лидера в глазах окружающих, хотя и влияет на степень его личной вовлеченности.

Самооценка важна, и часто именно она становится ключом к успешному коучингу. Однако в исследовательских целях мы стремимся собрать информацию по методу 360 градусов, чтобы выяснить, как *окружающие* воспринимают ваши действия. Работы, которые я упоминаю, – это лишь небольшая часть публикаций 2015 года. Подобные материалы выходят ежегодно и касаются различных типов управленческих, профессиональных и высших руководящих ролей в разных странах мира. Вывод, к которому мы приходим, таков: когда люди демонстрируют больше компетенций эмоционального и социального интеллекта, они становятся более эффективными лидерами, способствуют росту вовлеченности и стимулируют проявление организационного гражданского поведения.

Недавно мои коллеги провели метаанализ всей существующей литературы по эмоциональному интеллекту<sup>12</sup>. Объединив все доступные данные, они пришли к статистически достоверному заключению, что надлежащее проявление эмоционального и социального интеллекта лидером способствует росту удовлетворенности работой среди подчиненных. Подобный метаанализ<sup>13</sup> дает наиболее точный результат, он не просто воспроизводит данные, а выявляет устойчивые закономерности на основе множества работ. Это служит весомым подтверждением как самой концепции эмоционального интеллекта, так и методов его оценки – через самоанализ и мнение окружающих.

---

<sup>10</sup> Linda M. Pittenger, "Emotional and Social Competencies and Perceptions of the Interpersonal Environment of an Organization as Related to the Engagement of IT Professionals," *Frontiers in Psychology*, 6, (2015), <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2015.00623/full>.

<sup>11</sup> Stephen Miller, "Developing Next-Generation Leadership Talent in Family Businesses: The Family Effect." Electronic Thesis or Dissertation. Case Western Reserve University, 2015.

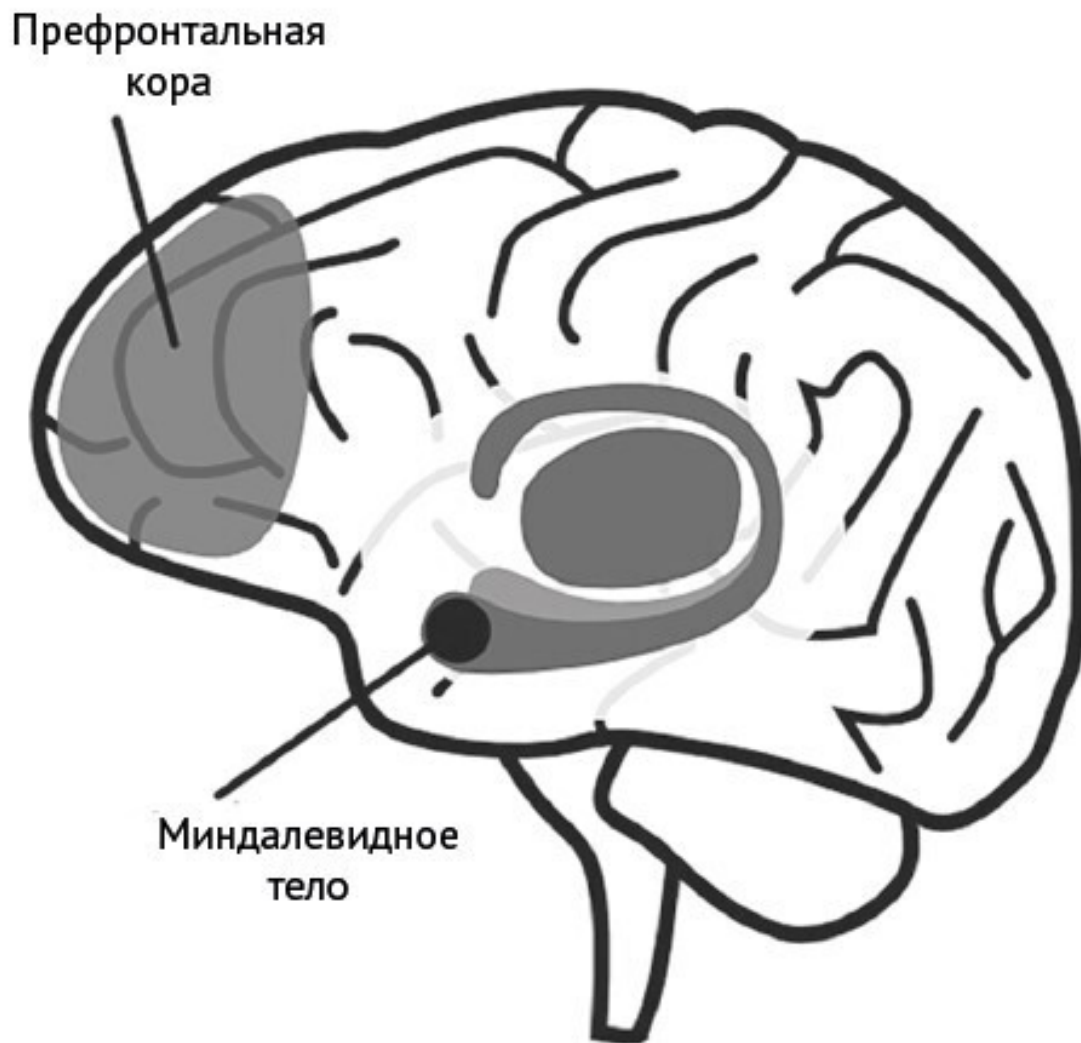
<sup>12</sup> Chao Miao, Ronald H. Humphrey, and Shanshan Qian, "Leader Emotional Intelligence and Subordinate Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Main, Mediator, and Moderator Effects," *Personality and Individual Differences*, 102, (2016): 13–24.

<sup>13</sup> Dana Joseph, Jing Jin, Daniel A. Newman, and Ernest H. O'Boyle, "Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI," *Journal of Applied Psychology*, 100, (2014): 298–342; Ernest H. O'Boyle, Jr., Ronald H. Humphrey, Jeffrey M. Pollack, Thomas H. Hawver, and Paul A. Story, "The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, 32, (2011): 788–818.

## Эмоциональный интеллект: что происходит у вас в голове

Дэниел Гоулман

### Самоуправление с точки зрения нейрофизиологии



Чтобы лучше понимать себя и научиться вырабатывать новые реакции, стоит познакомиться с нейрофизиологическими основами компетенций эмоционального и социального интеллекта. Для начала давайте рассмотрим компетенции самоуправления. За них ответственны две ключевые области мозга. Первая – это исполнительный центр, мозговой начальник, отвечающий за принятие решений, планирование, анализ и обучение. Исполнительный центр расположен в лобной доле, в префронтальной коре. Эта область соединена широкополосной нейромагистралью с эмоциональными центрами (распологающимися примерно между ушами), в частности с миндалевидным телом, которое распознает угрозы.



Миндалевидное тело постоянно следит за окружающей средой, оценивая нашу безопасность. Если оно считает ситуацию угрожающей, то может взять под контроль префронтальную кору. То есть в такие моменты именно миндалевидное тело определяет наши действия. Мы перестаем планировать и учиться и начинаем действовать по программе самосохранения, которую оно считает необходимой прямо сейчас.

Такая стратегия была жизненно важна для выживания и эволюции человека как вида, но в современных условиях она часто сбивает с толку. Миндалевидное тело может видеть угрозу в безобидных ситуациях: например, когда коллега критикует вашу работу или когда вы беспокоитесь, что поступили неправильно. Реакция миндалевидного тела моментальна и не предполагает обдумывания. Это полезно, когда необходимо мгновенно отскочить от несущегося автомобиля, но может помешать, если, скажем, вы не сдержите эмоции на деловой встрече. Часто такие реакции – это привычки, укоренившиеся с детства. Но их можно научиться контролировать и останавливать, развивая самосознание.

Одно из основных затруднений состоит в том, что миндалевидное тело воспринимает реальность довольно смутно. Оно предпочитает перестраховаться, чтобы не сожалеть позже, поэтому принимает решения на основе недостаточной информации. Действия, которые оно запускает в момент предполагаемой угрозы, – это реакции, закрепившиеся очень глубоко, часто с детства, но во многих случаях они совершенно неуместны.

Существует три признака того, что миндалевидное тело захватило управление:

1. Вы испытываете очень сильную эмоциональную реакцию (гнев, оцепенение, ужас), интенсивность которой не соответствует ситуации.
2. Реакция срабатывает мгновенно.
3. Когда все заканчивается, вы думаете: «Зачем я это сделал? Мне не стоило так говорить, все равно это было бесполезно». Вас преследует чувство сожаления.

Это типичные признаки вмешательства миндалевидного тела.

Но есть и хорошая новость: когда миндалевидное тело запускает эмоциональный импульс, оно посылает сигнал в префронтальную кору, которая чаще всего способна адекватно с ним справиться. Она говорит: «Мне не нужно сейчас злиться. Не нужно бояться. Давай найдем более конструктивное решение». Именно гармоничное взаимодействие миндалевидного тела и префронтальной коры лежит в основе компетенций самоуправления в эмоциональном интеллекте.

## Социальный мозг

Вторая группа компетенций связана с лидерством и межличностными отношениями. В их основе лежит область, получившая название «социальный мозг». До недавнего времени наука ничего не знала об этих нейронных цепях.

Первое крупное открытие произошло случайно в одной из итальянских лабораторий в начале 1990-х. Исследователи изучали клетку мозга, которая отвечала у обезьяны за поднятие передней конечности<sup>14</sup>. Клетка мозга активировалась исключительно при совершении этого действия. Однажды обезьяна стояла неподвижно, но эта клетка мозга все равно сработала. Ученые были сбиты с толку, не понимая, как это произошло. Но потом заметили, что перед обезьяной стоял лаборант и ел мороженое. Всякий раз, когда он поднимал его, чтобы лизнуть, у обезьяны срабатывал нейрон, ответственный за тот же жест. Эти нейроны получили название «зеркальные». Вскоре ученые выяснили, что они широко распространены в человеческом мозге.

---

<sup>14</sup> <http://www.apa.org/monitor/oct05/mirror.aspx>.

**Зеркальные нейроны** – важная часть социального мозга. Они информируют нас о том, что происходит с другими людьми, воспроизводя их опыт на уровне нашей физиологии. Благодаря зеркальным нейронам мы понимаем, что ощущает другой человек, что делает или намеревается сделать. Это позволяет нам настраиваться на одну волну с собеседником, бессознательно устанавливая с ним связь. Мы начинаем чувствовать, какие слова и действия будут уместны, а какие нет.

С тех пор были обнаружены и другие нейронные цепи социального мозга. Они обеспечивают невидимое, молчаливое и мгновенное взаимодействие на эмоциональном уровне. Наши эмоции влияют на чувства собеседника, и наоборот. Такой обмен происходит независимо от того, чем мы заняты.

Эта социальная прошивка делает влияние лидера на коллектив особенно сильным. В любой группе наибольшее внимание уделяется словам и поступкам самого влиятельного ее участника. Это означает, что лидеры эффективнее остальных транслируют свои эмоции окружающим<sup>15</sup>.

Именно поэтому для лидера так важна способность к самоуправлению, ведь его настроение и душевное состояние напрямую влияют на атмосферу в коллективе. Существует прямая взаимосвязь с продуктивностью: при хорошем настроении работоспособность выше.

Хороший межличностный контакт состоит из трех элементов, основанных на взаимодействии наших нейронных сетей. Первый – это полное взаимное внимание. Второй можно заметить лишь на видео: если запечатлеть взаимодействие людей, которые находятся в гармонии, и посмотреть запись без звука, вы увидите, как их тела работают слаженно, словно в танце. Это происходит из-за того, что жесты синхронизируются: когда один человек улыбается, другой невольно делает то же самое. Третий элемент – это позитивные эмоции.

При наличии всех трех элементов и возникает непередаваемая химия, которая позволяет эффективно работать с людьми и успешно вести переговоры, так как обе стороны чувствуют себя комфортно. Именно тогда дела идут отлично. Это момент истинного человеческого взаимодействия. В первую очередь стоит работать над вниманием. Оставьте в стороне все, что вас отвлекает: уберите гаджеты, перестаньте думать о насущных делах и просто слушайте, полностью погружаясь в общение с собеседником. Это и есть высшее проявление управления отношениями и лидерства, но все начинается с эмоционального самосознания – сердца эмоционального интеллекта.

---

<sup>15</sup> Sigal G. Barsade and Andrew P. Knight, "Group Affect," Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2 (April 2015): 21–46. And video presentation of the information from this article at <https://www.youtube.com/watch?v=CmVlaEz6UoQ>.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.