

III. Что такое ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: ПОНИМАНИЕ ЧЕТЫРЕХ НАВЫКОВ

Для того чтобы серьезно улучшить четыре ваших навыка в области эмоционального интеллекта, вам необходимо лучше понять, в чем состоит каждый из них и как выглядит его применение на практике. Четыре навыка эмоционального интеллекта можно разбить на две пары: одна образует внутриличностную компетентность, вторая — межличностную (социальную) компетентность*. Внутриличностная компетентность формируется за счет навыков самовосприятия и управления собой, которые концентрируются преимущественно на вас лично, а не на ваших взаимодействиях с другими людьми. Внутриличностная компетентность представляет собой вашу способность сохранять восприимчивость своих эмоций и управлять деталями и общими тенденциями своего поведения. Социальная компетентность состоит из навыков социальной восприимчивости (чуткости, эмпатии) и управления отношениями. Социальная компетентность представляет собой способность понять настроения, поведение и мотивы других людей, с тем чтобы улучшить качество ваших отношений и связей с ними.

* В разных книгах и статьях об эмоциональном интеллекте названия четырех базовых навыков переводятся по-разному. Мы позволили себе остановиться на переводе, который, на наш взгляд, максимально точно отражает суть каждого навыка. *Прим. ред.*

Эти четыре навыка в совокупности и формируют эмоциональный интеллект. Первые два – самовосприятие и управление собой – говорят о вас самих. Нижние два навыка – социальная восприимчивость и управление отношениями – говорят о том, как вы взаимодействуете с другими людьми.



Самовосприятие

Самовосприятие представляет собой вашу способность точно улавливать собственные эмоции в каждый момент времени и осознавать, с какими тенденциями связаны те или иные ситуации. Самовосприятие предполагает, что вы в своем поведении не ограничиваетесь типичными для себя реакциями на определенные события, задачи или конкретных людей. В этой ситуации важно четко понимать, какие тенденции лежат в основе вашего поведения; это позволит вам яснее осознать свои эмоции. Для достижения высокой степени самовосприятия вы должны быть готовы смириться с дискомфортом, связанным с концентрацией на потенциально негативных чувствах.

Единственный способ по-настоящему понять ваши эмоции состоит в том, чтобы уделить достаточное время их осмыслению, пониманию причин их возникновения и сохранения. Эмоции всегда служат определенной цели. Являясь реакцией на ваш жизненный опыт, эмоции всегда имеют какой-то источник. Часто эмоции возникают как бы ниоткуда, и важно понимать, почему какое-то событие приводит к той или иной вашей реакции. Люди, способные это сделать, смогут быстро прийти до скрытых корней любой эмоции. Ситуации, в которых возникают сильные эмоции,

будут всегда требовать более длительных размышлений, и если вы будете уделять подобным размышлениям о самом себе достаточное время, это позволит вам не совершать действий, о которых вы будете сожалеть потом.

Самовосприятие не связано с выяснением глубинных секретов или бессознательных мотивов. Скорее речь идет о прямом и искреннем понимании того, что именно заставляет включаться. Люди с высокой степенью самовосприятия заметны своей четкостью в понимании того, что именно они могут делать хорошо, что является для них источником мотивации и удовлетворения и какие люди или ситуации способны нажимать на их «кнопки».

Самая удивительная черта самовосприятия — то, что сам факт размышления о нем уже позволяет вам улучшить соответствующие навыки, даже если вы изначально думаете над вещами, которые вам не удаются или которые вы делаете плохо. Высокий уровень самовосприятия у вас означает, что вы не боитесь своих эмоциональных ошибок. Ваши ошибки говорят вам о том, что вам стоит делать по-другому, и снабжают вас постоянным потоком необходимой в жизни информации.

Самовосприятие является основополагающим навыком; когда у вас высокое самовосприятие, вам гораздо проще использовать все остальные навыки эмоционального интеллекта. По мере развития самовосприятия удовлетворенность людей своей жизнью (а именно способность достигать личных и профессиональных целей) поднимается до ранее невиданных высот. Самовосприятие крайне важно для производительности труда: 83 процента людей с высокой степенью самовосприятия достигают высоких результатов, а среди лиц с низкой результативностью лишь два процента обладают высокой степенью самовосприятия. Почему? Если вы обладаете высоким самовосприятием, то вы чаще

пользуетесь правильными возможностями, используете свои сильные черты для решения рабочих вопросов и (что, возможно, важнее всего) не позволяете эмоциям останавливать или удерживать вас.

Самовосприятие никогда ранее не было столь важно. Ошибочно предполагая, что сфера психологии связана лишь с изучением патологий, мы считаем, что заниматься осознанием самих себя стоит, только находясь перед угрозой кризиса. Мы склонны с готовностью принимать вещи, которые нам нравятся, и игнорировать то, что создает для нас неудобства. Чем лучше мы будем понимать красоту и недостатки, тем скорее мы сможем реализовать свой потенциал в полном объеме.

Как выглядит самовосприятие

Дейв Т., региональный сервисный менеджер

*Оценка самовосприятия = 95**

Что говорят о нем коллеги:

«У Дейва есть ясные долгосрочные цели, однако он не жертвует ради них краткосрочными проблемами. Дейв — прямой человек, который не пытается играть с другими. Я неоднократно замечал это на собраниях внутри компании и встречах с клиентами».

«В качестве примера я могу рассказать о том, что сделал Дейв, придя на работу в нашу компанию. Уверен в том, что у него было сильное желание что-то изменить в работе своей команды прямо с порога, однако Дейв потратил много времени на то, чтобы провести диагностику ситуации, команды и отношений с клиентами, прежде чем выступить с предложениями или указаниями к действию».

* Оценка по шкале от 1 до 100, взятая из теста Emotional Intelligence Appraisal. Оценки и комментарии коллег взяты из реальных примеров, однако мы изменили имена и другую идентификационную информацию. *Прим. авт.*

«Если сказать коротко, то Дейв сам управляет своими эмоциями и не дает им управлять собой. Узнавая неприятные новости, он может нахмуриться, однако затем преодолевает себя и быстро начинает работать со своей командой над тем, чтобы найти решение и улучшить положение дел».

Мария М., менеджер отдела кадров

Оценка самовосприятия = 90

Что говорят о ней коллеги:

«В каждой хорошей или плохой ситуации, в которую я был вовлечен, Мария всегда оставалась тихой, спокойной и собранной. Даже когда Мария чувствует раздражение или гнев, она всегда остается честной в выражении своих чувств и держит себя в рамках. В случае особо сложных ситуаций она знает, как одновременно оставаться твердой и спокойной».

«Она всегда остается открытой и искренней, и это имеет огромное значение для всех, с кем она взаимодействует. В принципе, Марии не стоит меняться. Возможно, в отдельных случаях ей следует вести себя более жестко. Она знает об этом и делает все возможное для того, чтобы ее доброта не мешала эффективной работе».

«В особо сложных ситуациях, затрагивающих сотрудников компании, Мария внимательно следит за тоном своей речи и прилагает все усилия к тому, чтобы общение оставалось в надлежащих рамках. Люди ей доверяют».

Как выглядит недостаточность самовосприятия

Тина Дж., менеджер по маркетингу

Оценка самовосприятия = 69

Что говорят о ней коллеги:

«В некоторых случаях испытываемые Тиной напряжение и чувство неотложности решения переносятся на других людей. Для нее было бы хорошо понять, каким образом ее

поведение влияет на работу других и на степень эмоционального напряжения. Кроме того, она иногда неправильно выбирает стратегию — оборонительную или наступательную, поэтому для нее было бы полезным лучше понимать, какой язык и какие выражения нужно использовать в том или ином случае».

«Когда дела складываются благоприятным для Тины образом, ее навыки эмоционального интеллекта усиливаются. Ей следует научиться смотреть на себя со стороны и распознавать триггеры. Тогда в случае возникновения того или иного триггера она сможет действовать более эффективным образом».

«Ей необходимо понять, каким образом ее воспринимают другие люди. Иногда она кажется чересчур требовательной, хотя я не верю в то, что это сознательно».

Жиль Б., директор по операциям

Оценка самовосприятия = 67

Что говорят о нем коллеги:

«Жиль обитает в своем маленьком мире. Он склонен заботиться о своих коллегах, однако не всегда знает, как правильно расставлять акценты. Его личностное влияние может быть огромным, однако он часто не замечает раздражения, беспокойства или перегруженности в других людях».

«При работе с клиентами он отлично рассказывает о предлагаемых нами продуктах и услугах. Однако при работе над групповыми проектами он часто концентрируется на конечном результате, упуская из виду детали процесса. Если бы он мог остановиться на минуту и дать эмоциям улечься, а затем внимательно посмотреть на все варианты достижения желаемого результата, то дела могли бы пойти гораздо лучше».

«Жиль со всей страстью предается своему делу. Иногда его страсть уместна. Но иногда он может подойти ко мне

и начать говорить, совершенно не обращая внимания на то, что я занят другой работой. Находясь в возбужденном состоянии, он много говорит и порой не дает собеседнику вставить ни слова. Это он делает бессознательно. Просто он слишком сильно волнуется о том, чем занимается».

Управление собой

Управление собой проявляется в случае, когда вы действуете — или, напротив, воздерживаетесь от действий. Оно зависит от уровня вашего самовосприятия и является вторым основным элементом внутриличностной компетентности. Управление собой — способность использовать знание своих эмоций для того, чтобы оставаться гибким и позитивно управлять своим поведением. Это означает управление своими эмоциональными реакциями по отношению к различным ситуациям и людям. Некоторые эмоции способны создать у нас ощущение парализующего страха, способное настолько затуманить наше мышление, что мы не можем найти выхода из создавшегося положения (при условии, что нам нужно что-то делать в этой ситуации). В таких случаях управление собой проявляется в вашей способности терпимо относиться к состоянию неопределенности в процессе исследования ваших эмоций и представлений. Как только вы поймете свои чувства и выстроите с ними комфортные отношения, наилучший вариант действий станет для вас очевиден сам собой.

Управление собой — это нечто большее, чем простое сопротивление взрывному или проблемному поведению. Одна из основных проблем, с которыми сталкиваются люди, — это управление привычным для них поведением в течение длительного времени и применение навыков в совершенно разных ситуациях. Проще всего выявить очевидные и мгновенные возможности для самоконтроля (вроде

«Как же меня бесит эта чертова собака!») и начать управлять ими. Однако реальные результаты возникают лишь тогда, когда вы отставляете в сторону текущие потребности для того, чтобы сконцентрироваться на более крупных и более важных целях. Реализация этих целей часто является делом будущего. Это означает, что ваши возможности по управлению собой будут подвергаться проверке снова и снова. Те, кому удастся управлять собой, способны видеть целостную картину вещей. Успех приходит к тем, кто способен отложить в сторону текущие нужды и постоянно управлять тенденциями своего поведения.

Как выглядит управление собой

Лейн Л., административный работник в области здравоохранения

Оценка управления собой = 93

Что говорят о ней коллеги:

«Лейн олицетворяет собой терпение и понимание даже в накаленной и эмоционально заряженной обстановке. Люди вокруг нее полностью поглощены дискуссией, однако Лейн активно слушает их и дает толковые и мудрые советы».

«Я лично наблюдал за тем, насколько хорошо она справляется со сложными ситуациями (связанными, например, с увольнением сотрудника). Лейн обладает высокой чувствительностью, однако действует четко и по делу. Она способна терпеливо слушать и вести себя достойно».

«Лейн отлично выстраивает отношения один на один. Она способна к нормальной коммуникации и моментальному принятию решений. Ее реакция на кризисные ситуации просто превосходна. А ее способность разделять эмоции и логику превращает ее в отличного менеджера-тактика. Я бы хотел, чтобы вокруг меня было больше таких людей, как она».

Еше М., программист

Оценка управления собой = 91

Что говорят о нем коллеги:

«Еше отлично справляется с напряженностью и ситуациями противостояния. Неважно, насколько резко выступают менеджеры проектов по отношению к Еше, — он никогда не теряет хладнокровия! И поэтому многие менеджеры проектов ему доверяют. Он также обладает способностью уживаться с людьми, чей стиль работы может ему не нравиться. Я представляю, насколько удручающим может оказаться постоянное обращение к ним, однако Еше никогда не теряет терпения».

«Я видел Еше в крайне сложных ситуациях, когда он не мог добиться результата из-за того, что другие люди не делали того, что должны были сделать. Но даже в таких ситуациях он вел себя вежливо и профессионально. Невзирая на разочарование, он был способен объяснить процедуру еще раз и в итоге добиться самого оптимального решения».

«Я никогда не слышал, чтобы Еше давал негативную оценку какому-либо человеку, высказывавшему другое мнение или выступавшему с не самой лучшей идеей. В нашей компании принято обсуждать людей за их спиной, однако он никогда не уступает искушению, как бы ему этого порой ни хотелось».

Как выглядит недостаточность управления собой

Джейсон Л., консультант в области информационных технологий

Оценка управления собой = 59

Что говорят о нем коллеги:

«В напряженных ситуациях или когда что-то идет не так, Джейсон обычно реагирует слишком быстро, резко или порывисто. Было бы здорово, если бы Джейсон мог приостановиться и остыть перед тем, как ответить. Он слишком

эмоционален. Я видел, с каким недоверием коллеги относились к его словам, и все из-за того, каким образом он выстраивал общение с ними. У Джейсона добрые намерения, однако в напряженных ситуациях он склонен к панике. Его реакции больно бьют по его коллегам».

«Джейсону стоило бы лучше представлять себе последствия своих эмоциональных взрывов для клиентов и коллег. У него нет дурных намерений; он склонен заботиться о других, однако его манера речи представляет собой не что иное, как взрывы, — и ему надо бы задуматься над тем, что он делает, прежде чем начинать говорить. Подобные проблемы возникают, когда он испытывает напряжение. Как говорится в одном старом рекламном ролике, ему не стоит так сильно напрягаться».

«Джейсон позволяет эмоциям руководить своим поведением. Иногда он действует или говорит слишком торопливо. Было бы здорово, если бы он вел себя с бóльшим терпением и давал ситуации разрешиться самой по себе, без его активного участия. Часто так и могло бы произойти — ситуации бывают не очень острыми или способны разрешиться сами по себе, однако он не оставляет им шанса, начиная повышать интенсивность дискуссии за счет шквала реплик».

Мей С., региональный директор по продажам

Оценка управления собой = 61

Что говорят о ней коллеги:

«Мей не стоит быть столь прямой. Ее сотрудникам не стоит знать обо всех перипетиях отношений в компании. Если ее что-то расстраивает, ей необходимо научиться держать это при себе. Ее расстройство задает тон работе всей команды. Мей склонна сеять напряжение в определенных ситуациях, а поскольку она лидер нашей команды, ее поведение оказывает негативное влияние на всех. Мы начинаем

испытывать напряжение и негативные эмоции, избавиться от которых довольно сложно».

«Мей бывает сложно поздравить сотрудников с достигнутыми успехами. Она испытывает чувство, напоминающее ревность. Мне кажется, что ей совершенно не хочется видеть мои успехи, как будто я ее конкурент. Я думаю, что Мей — отличный специалист по продажам, способный хорошо ладить с клиентами. Я был бы рад, если бы она научилась так же относиться к своим сотрудникам».

«Мей следует быть менее реактивной и более проактивной. В критических ситуациях она не должна показывать людям степени своего напряжения. Она настолько сконцентрирована на личном успехе, что, возможно, начинает брать на себя слишком много. Работа на Западном побережье требует от нее много усилий, однако ей необходимо сдерживать эмоции, когда люди начинают рассказывать на собраниях о своих проблемах».

Социальная восприимчивость

В качестве первого компонента социальной компетентности социальная восприимчивость является основополагающим навыком. Социальная восприимчивость представляет собой способность точно улавливать эмоции других людей и понимать, что на самом деле с ними происходит. Это часто означает способность воспринимать чувства и мысли других людей, даже если вы сами при этом испытываете другие чувства. Человеку легко оказаться во власти эмоций и забыть о том, как видит ситуацию другая сторона. Социальная восприимчивость позволяет вам сохранять концентрацию и воспринимать важнейшую информацию.

Слушание и наблюдение являются двумя самыми важными элементами социальной восприимчивости. Для того чтобы внимательно слушать и наблюдать за происходящим

вокруг нас, мы должны перестать делать многие вещи, которые нам нравятся. Мы должны прекратить говорить, прервать монолог, который порой захватывает нас целиком. Нам следует дожидаться хода другого собеседника и перестать думать заранее о том, что мы скажем в ответ на очередную его реплику. Для того чтобы научиться наблюдать за людьми в процессе общения с ними, требуется немалая практика и формирование навыков, позволяющих понимать, о чем они думают и что чувствуют. Иногда вы будете чувствовать себя как антрополог. Антропологи наблюдают за другими живыми существами в естественных условиях и не позволяют собственным мыслям и чувствам мешать процессу наблюдения. Именно так выглядит социальная восприимчивость в чистейшем виде. Разница лишь в том, что вы не будете наблюдать за событиями через бинокль, находясь в паре сотен метров. Для того чтобы обрести социальную восприимчивость, вам необходимо научиться улавливать и понимать эмоции людей в тот момент, когда вы находитесь в активном взаимодействии с ними.

Как выглядит социальная восприимчивость

Альфонсо Дж., менеджер по продаже фармацевтической продукции

Оценка социальной восприимчивости = 96

Что говорят о нем коллеги:

«У Альфонсо редкий талант — он способен отлично прочитывать эмоции других людей. Он способен адаптироваться к разным ситуациям и способен выстраивать связи практически с любым человеком. Отличными примерами этого служат деловые обеды, заседания и совместные командировки с торговыми представителями».

«Альфонсо отлично преодолевает разочарование, которое торговые представители часто испытывают по отношению к другим подразделениям нашей компании. Он всегда

внимателен к торговым представителям, умеет поставить себя на их место и задать себе от их имени вопрос о том, в чем же на самом деле состоит проблема. Люди крайне лояльны по отношению к нему».

«Альфонсо отлично понимает, какие эмоции возникают у торговых представителей при подведении итогов работы за год или за месяц. Это позволяет ему добиваться от своей команды максимума. Он способен выстроить связи с клиентами-хирургами прямо за столом во время делового обеда, потому что знает, каким образом нужно вести дискуссию, не давая собеседникам почувствовать, что их кто-то контролирует».

Майя С., руководитель подразделения по организационному развитию

Оценка социальной восприимчивости = 92

Что говорят о ней коллеги:

«Майя обладает особым даром — она может обнаружить и устранить слона в любой комнате. Ей удается осознавать чувства других людей даже при обсуждении сложных тем. Она внимательна к чувствам других и способна адаптировать свой стиль общения для того, чтобы прийти к разрешению ситуации. Она старается ближе познакомиться с другими людьми, что позволяет ей лучше понять их перспективы и выстроить с ними деловое сотрудничество».

«Майя идеально ведет себя на корпоративных собраниях — она внимательно слушает собеседников, а лишь затем предлагает им свое мнение. Она искренне заинтересована в том, чтобы понять других людей и предложить им ценные мысли, связанные с тем, о чем они говорят или думают. Она отличный командный игрок, выстраивающий с другими членами команды тесные связи».

«Майя — самый лучший “активный слушатель” из всех известных мне. Она умело формирует надлежащий контекст

для своих комментариев, потому что хочет, чтобы ее поняли правильным образом. Она уважительно относится к другим людям, но при этом способна использовать свой авторитет. Майя может мотивировать и вдохновлять людей. Она может улучшить их настроение и облегчить их страдания».

Как выглядит недостаточность социальной восприимчивости

Крейг С., адвокат

Оценка социальной восприимчивости = 55

Что говорят о нем коллеги:

«Даже если у Крейга есть самый лучший план решения задачи, ему стоило бы показывать другим, что и их идеи заслуживают внимания. Ему также следует научиться терпению и допускать, что и у других людей могут иметься столь же эффективные идеи, как и его собственные. Я бы хотел, чтобы он лучше понимал чувства других людей и обращал внимание на особенности той или иной ситуации, перед тем как он начинает высказывать свое мнение или предлагать решение».

«Крейгу нужно научиться слушать других. Ему следует обращать внимание на то, что говорят ему другие люди, и меньше думать о том, что он хочет сказать. Ряд невербальных признаков позволяет другим людям понять, что ему неинтересно их мнение, и из-за этого они теряют интерес к происходящему. Я бы хотел, чтобы он более аккуратно относился к идеям, высказываемым другими людьми».

«Крейг не склонен к общению. Он слишком сконцентрирован на работе и зачастую не проявляет никакого интереса к тому, что происходит с его собеседником в тот или иной момент. Когда у него появляются новые идеи (или он хочет поделиться своим прежним опытом), ему крайне сложно донести свои мысли до сотрудников так, чтобы они это приняли. Крейгу необходимо научиться слушать других —

не только ушами, но и всем сердцем. Он постоянно пытается утвердиться, и поэтому ему сложно признать точку зрения других людей или оценить их вклад в решение задачи».

Рейчел М., менеджер проектов

Оценка социальной восприимчивости = 62

Что говорят о ней коллеги:

«Рейчел упускает из виду многие вопросы, не связанные с техническими аспектами задач: царящие на встрече настроения или изменение мнений. Рейчел необходимо научиться вникать в нетехническую, человеческую сторону обсуждения и заняться изучением людей и их чувств».

«Рейчел часто заикливается на конкретном вопросе и поэтому не видит леса за деревьями. Это приводит к разочарованию для всех окружающих ее людей. Она, как правило, забывает о нашей реакции. Перед тем как погрузиться в детали обсуждения проекта, ей следует удостовериться в том, что все другие участники обсуждения находятся на одной волне с ней. Было бы гораздо лучше, если бы она могла сначала обрисовать общую картину, а не заставлять участников обсуждения с самого начала погружаться в обсуждение деталей».

«Рейчел может иногда настолько глубоко погрузиться в собственные мысли в ходе совещания или беседы с другим сотрудником, что перестает слушать как явные, так и неявные диалоги вокруг нее. Это делает ее работу менее эффективной, так как она перестает активно участвовать в обсуждении и теряет возможность повлиять на развитие событий. Рейчел необходимо принимать во внимание мнение других людей или интересующие их вопросы. Это позволит ей более эффективно влиять на точку зрения собеседников или, по крайней мере, напрямую обращаться к ней. Это также поможет ей сделать общение с людьми максимально сжатым и целенаправленным. Когда люди вынуждены

выслушивать длинные объяснения, они часто теряют интерес к разговору или начинают путаться, потому что перестают понимать, в чем состоит цель общения».

Управление отношениями

Хотя управление отношениями представляет собой второй компонент социальной компетентности, этот навык часто предполагает развитие у вас способностей, связанных с первыми тремя навыками эмоционального интеллекта: самовосприятием, управлением собой и социальной восприимчивостью. Управление отношениями представляет собой ваше умение использовать свою способность воспринимать эмоции (как собственные, так и испытываемые другими людьми) для эффективного выстраивания взаимодействия. Это обеспечивает четкую связь и эффективное разрешение конфликтов. Управление отношениями также представляет собой узы, которые вы создаете с другими людьми с течением времени. Люди, умеющие эффективно выстраивать связи, способны увидеть преимущества связей со множеством различных людей, даже тех, кто им не очень нравится. Крепкие отношения необходимо развивать и лелеять. Именно они являются результатом того, насколько хорошо вы понимаете людей, как относитесь к ним и делите с ними историю.

Чем слабее ваша связь с кем-либо, тем сложнее вам донести до него свою мысль. Если вы хотите, чтобы люди слушали вас, вам нужно практиковаться в управлении отношениями и находить преимущества в каждой связи, даже не самой очевидной. Разница между взаимодействием и связью лежит в частоте. Она является продуктом качества, глубины и времени, которые вы уделяете взаимодействию с другим человеком. Управление отношениями представляет собой самую большую задачу для большинства людей,

находящихся в стрессовых условиях. Если принять во внимание, что более 70 процентов людей, прошедших наше тестирование, заявили о том, что им сложно справиться с напряжением, то несложно понять, почему выстраивание качественных связей становится настолько важным. В процессе работы люди сталкиваются с огромным количеством сложных и напряженных ситуаций. Конфликты на работе имеют тенденцию усиливаться в случаях, когда люди пытаются пассивно избежать проблем. Это происходит из-за того, что многим людям не хватает навыков для начала прямого и конструктивного общения. Конфликты на работе обычно переходят в горячую стадию, когда люди неспособны управлять своим гневом или разочарованием, предпочитая вымещать их на других. Управление отношениями дает вам навыки, необходимые для избегания обоих сценариев и повышения качества вашего взаимодействия с каждым человеком.

Как выглядит управление отношениями

Гейл С., финансовый директор

Оценка управления отношениями = 95

Что говорят о ней коллеги:

«Гейл обладает врожденной способностью читать людей и их эмоции. Ее точка зрения позволяет ей создавать безопасную и располагающую атмосферу для общения. Никогда не случилось так, чтобы Гейл закрывала свою дверь в те моменты, когда была нужна мне больше всего. Ей всегда удается сохранить приятные и профессиональные манеры, даже если она испытывает огромную рабочую нагрузку. Люди знают, что они могут рассчитывать на Гейл. Они знают, что она с уважением отнесется ко всему сказанному ей и при необходимости сохранит разговор в тайне».

«Гейл очень чувствительна по отношению к другим людям и всегда старается привести ситуацию к лучшему.

Когда ее собеседник расстроен, она задает минимум вопросов, необходимых для разрешения ситуации, а затем дает конкретный совет и оказывает реальную помощь людям, что заставляет их чувствовать себя на сто процентов лучше. Гейл заставляет вас чувствовать себя умным и вызывающим доверие даже в тех случаях, когда вы допускаете ошибку. Она помогает своим сотрудникам стать лучше, вырасти. По сути, своими активными действиями она подает всем нам пример того, как надо общаться с другими».

«Даже в ходе непростых обсуждений Гейл заботится о том, чтобы поддерживать хорошие и комфортные связи со всеми вовлеченными в обсуждение сторонами. Гейл всегда знает о пристрастиях других людей и интересуется их мнением даже в тех случаях, когда не может поначалу найти с людьми точек соприкосновения. Гейл держит эмоции под контролем. Когда она говорит с вами, то кажется, как будто она испытывает те же чувства, что и вы сами. Это помогает вам испытывать ощущение близости и понимания».

Алистер Б., врач

Оценка управления отношениями = 93

Что говорят о нем коллеги:

«Алистер представляет собой удивительно внимательно-го и склонного к эмпатии слушателя. И поэтому пациенты так его любят. Он изо всех сил пытается не давать оценки другим; напротив, дает им возможность выразить сомнение в его идеях. Он ведет себя одинаково и с медсестрами, и с техническим персоналом. Я видел Алистера в ситуациях, когда члены семьи пациента задавали ему сложные вопросы. Он всегда оставался уравновешенным и способным ответить на вопрос без всякого пристрастия. Он внимательно слушает, что говорят ему коллеги, и никогда не показывает, что он разочарован или обеспокоен их мнением. Он отвечает вежливо, но при этом авторитетно».

«Навыки взаимодействия Алистера с другими людьми можно назвать превосходными. Я неоднократно замечал, что он расстраивался, когда дела шли не так, как он ожидал. Но он всегда выражал свою позицию, основываясь на глубоком видении проблемы, без гнева и раздражения. Я бы назвал его прямым, однако не склонным к конфронтации и контролирующим себя человеком. Он готов без особых проблем высоко оценивать достижения сотрудников и всегда хвалит их, когда они этого заслуживают. Он отлично видит общую картину происходящего, а затем начинает управлять процессом, действуя сострадательно, но при этом и реалистично».

«Практически всегда мне кажется, что Алистер чувствует ситуацию на все сто десять процентов. Он знает, какие вопросы нужно решать деликатно, когда стоит поощрить или похвалить человека. Алистер хорошо знает коллег, и это позволяет ему решать все возникающие проблемы спокойно и позитивно. Люди уважают его за то, что прежде чем делать выводы, он устанавливает обратную связь. Он пытается найти лучший способ для общения с другими, даже когда находится в атмосфере сопротивления, смятения или открытого конфликта. Его выдающиеся способности к эмпатии способны создать позитивные и сильные связи».

Как выглядит недостаточность управления отношениями

Дейв М., менеджер по продажам

Оценка управления отношениями = 66

Что говорят о нем коллеги:

«Если Дейв не общается с человеком с глазу на глаз, то не считает нужным выстраивать с ним какие-либо связи. Я бы хотел, чтобы он посвящал больше времени и усилий тому, чтобы привести ситуацию на подконтрольной территории к более удовлетворительному положению. Если он

почувствует, что тот или иной человек (клиент или коллега) является не “союзником”, а скорее человеком, которому не стоит доверять, то быстро сформирует свое мнение о нем. И когда он высказывает это мнение людям, эффект бывает разрушительным для любых товарищеских отношений. Когда Дейв узнает людей получше и начинает верить в то, что они не представляют для него угрозы, то может выстраивать крайне эффективные отношения с ними. Но если он хочет продолжить движение по карьерной лестнице, ему стоит изменить свое отношение к людям».

«Дейв может испытывать чрезмерное возбуждение при знакомстве с новыми людьми, и это хорошо. Некоторые люди, однако, не отвечают на это энтузиазмом и отстраняются от него. Его поведение затрудняет общение с ним других людей. Я бы хотел, чтобы Дейв больше поработал над объединением своей команды и не давал ей осознать, что некоторые решения принимаются только на основании его личного мнения или предубеждения. Очень часто люди чувствуют, что их мнение как профессионалов игнорируется несмотря на то, что для него есть весомые основания».

«Дейв скорее не отвечает людям, а реагирует на них. Нет ничего плохого в том, чтобы иметь твердые убеждения, однако при этом не стоит отмахиваться от мыслей других людей. Ему стоит поработать над тем, чтобы связать воедино стиль общения и тип своей личности. Его подход почти всегда лобовой, и некоторые люди выносят это с большим трудом».

Натали Т., администратор секции в супермаркете

Оценка управления отношениями = 69

Что говорят о ней коллеги:

«Натали часто не обращает внимания на опыт или точку зрения другого человека. Она оправдывает плохие ситуации, говоря, что дела могли бы быть еще хуже, а мы

просто этого не понимаем. Иногда она просто заявляет, что нам нужно это пережить. Она действует упрямо и без какой-либо эмпатии, особенно в отношениях с подчиненными. Я бы хотел, чтобы она начала по-настоящему взаимодействовать с ними и выражать признательность людям, с которыми работает».

«Натали необходимо перестать искать виноватых в каждой ситуации. Это утомляет и демотивирует. Ей необходимо начать признавать достижения других людей. В отношении Натали существует убеждение, что она жесткий человек, с которым сложно работать или найти общий язык. Она может достигать результатов, однако делает это за счет других».

«Я бы хотел, чтобы Натали перестала делать оценивающие или негативные заявления по отношению к членам своей команды или другим людям — особенно в тех ситуациях, когда подобные заявления не приносят никакой пользы. Она могла бы помогать людям увидеть, что можно было бы сделать по-другому. Когда же они постоянно получают от нее негативную реакцию, это вызывает ощущение ничтожности. Люди перестают ценить ее вклад и иногда рассматривают ее действия как еще одно проявление желания быть выше их».