

УДК 159.928.234:658.5  
ББК 88.912:65.290  
Г57

Печатается с разрешения автора и литературного агентства Brockman, Inc.

### **Гоулман, Дэниел**

Г57 Эмоциональный интеллект в работе / Дэниел Гоулман ; пер. с англ. А. Исавой. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 576 с. — (Эмоциональный интеллект. Главные книги для развития EQ).

ISBN 978-5-00214-003-9

«Эмоциональный интеллект в работе» — это своего рода продолжение бестселлера «Эмоциональный интеллект»: развивая тему EQ (почему для того, чтобы преуспевать, так важно обладать набором компетенций, определяющих умение управлять своими чувствами), Гоулман погружает читателя в трудовые будни. В книге множество потрясающих историй триумфов и поражений и убедительных доказательств того, как наличие или отсутствие эмоционального интеллекта определяет уровень успешности.

Что же делать, если EQ недостаточно для карьерного роста? Гоулман уверен: учиться! Он приводит практические рекомендации по развитию эмоционального интеллекта, и эти главы не должен пропустить ни менеджер, ни руководитель компании.

«Эмоциональный интеллект в работе» может стать самой важной из всех деловых книг, которые вы читали.

УДК 159.928.234:658.5  
ББК 88.912:65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00214-003-9

© 1998 by Daniel Goleman. All rights reserved  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

# Оглавление

---

## ЧАСТЬ I. ЗА ПРЕДЕЛАМИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ

- 17     **Глава 1. Новый критерий**
- 19     Толковые в другом отношении
- 23     Несколько заблуждений
- 25     Эмоциональный интеллект: недостающий приоритет
- 27     Почему теперь это так важно?
- 29     Нестабильная ситуация и новое пугало
- 32     Грядущий кризис:  
       коэффициент умственного развития все выше,  
       а коэффициент эмоционального развития все хуже
- 33     Чего хотят работодатели?
- 35     Отправляемся в путешествие
- 
- 39     **Глава 2. Таланты «звезд»**
- 42     Ненастроенный программист
- 45     Сферы выдающегося мастерства:  
       пределы коэффициента умственного развития
- 49     Вторая сфера: специальные знания
- 51     Третья сфера: эмоциональный интеллект
- 54     Великий водораздел
- 56     Эмоциональная компетентность
- 62     Быть лучшими: что для этого нужно?
- 
- 66     **Глава 3. Тяжелый случай  
       для недостаточных навыков**
- 67     Показатель выдающегося мастерства
- 69     Преимущество лидерства

71	Житейское правило
73	Когда эмоциональный интеллект творит чудеса
75	Компетентность верхушки приносит наибольший доход
77	Так сколько же стоит «звезда»?
79	«Точка отдачи»
81	Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог
83	Случай с несостоятельным директором
86	Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения
87	Принцип Питера: избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности
90	Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность
92	Требуется помощь: технари с увлеченностью и интуицией

## **ЧАСТЬ II. УМЕНИЕ ВЛАДЕТЬ СОБОЙ**

97	<b>Глава 4. Внутренний руководящий принцип</b>
99	Помимо всяких за и против
100	Откуда берутся «нутряные» чувства?
101	Юрист, который не мог принимать решения
103	Способность к интуитивному восприятию
109	Поток чувствования
111	Жизнь согласно внутреннему руководящему принципу
114	Как обходиться со своей профессией
116	Внимание — наше драгоценнейшее средство
122	«Белые пятна»
123	Наши сильные стороны и наши слабости
128	Способы улучшить ситуацию
132	Имеешь талант — верь в него
135	Смелость открыто высказать свое мнение
138	<b>Глава 5. Самоконтроль</b>
140	«Теракт» миндалевидного тела, обошедшийся в 3 миллиона долларов

141	Когда эмоции выходят из-под контроля
145	Нейроны советуют: «Просто промолчи»
147	Маленькие любители зефира вырастают и идут на работу
150	Управляемое сердце
156	Когда работа становится адом
157	Беспомощность
159	Как окупается самоосознание
162	Самоконтроль в действии
164	Способность быстро восстанавливаться — процветание на стрессе
168	Когда «бизнес есть бизнес»
171	Контроль побуждений: поведение при «неисправных» эмоциях
173	Неброское достоинство: добросовестные
177	Перемены есть величина постоянная
179	Как пережить перемены: эмоциональные предпосылки
182	Новаторы
184	Старая и новая модели внедрения новшеств
186	Адвокаты ангела и приговор судьбы
188	Коллективное творчество
191	<b>Глава 6. Что нами движет?</b>
194	Любовь к тому, что приносит плоды
196	Психологическое присутствие
198	Все лучше и лучше
200	Положительный стресс: приятный вызов
202	Потребность в общении: мотив поведения людей
203	Неврология мотивации
208	Обдуманый риск
210	Страсти по обратной связи
212	Погоня за информацией и эффективность
217	Гражданство в организации
218	Неприсоединившиеся
223	Как одержать победу?

- 225 Надежда и упорство
- 227 Когда инициативы слишком много
- 228 Проявление настойчивости  
и возвращение на прежний уровень
- 231 Оптимизм и надежда

## **ЧАСТЬ III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА**

### **237 Глава 7. Социальный радар**

- 240 Эмпатия зарождается в душе
- 243 Тонкая игра
- 248 Эмпатический дизайн
- 250 Искусство слушать
- 251 Когда эмпатии недостает искренности
- 253 Избегание эмпатии
- 255 Дистресс, вызываемый эмпатией
- 257 Политика эмпатии
- 263 Искусство критики
- 265 Способность Пигмалиона
- 271 Более широкий взгляд на вещи
- 273 Издержки экономии средств
- 277 Угроза, носящаяся в воздухе
- 279 Чем опасны стереотипы?
- 281 Достижение успеха с помощью других
- 287 Политическая смекалка

### **290 Глава 8. Искусство оказывать влияние**

- 292 Эмоции заразительны
- 294 Душа группы
- 296 Умение справляться с эмоциями других людей
- 302 Начинаяте с установления взаимопонимания
- 305 Когда не удастся убедить
- 307 Макиавеллиевский манипулятор

311	Настроение и значение
313	Умение сохранять спокойствие
316	Разгадывание знаков
319	Каналы ведения переговоров
320	Уладить конфликт... но только творческим путем
327	Руководство как подпитка энергией
330	Инструментарий компетентности лидера
332	Славные парни приходят к финишу первыми
333	Залповый эффект лидерства
335	Когда нужно быть твердым
338	Действительный лидер
343	Катализатор перемен: главные ингредиенты
345	Лидер-преобразователь
346	Эмоциональный промысел
349	<b>Глава 9. Сотрудничество, команды и групповой коэффициент умственного развития</b>
351	Выживаемость социума
353	Социализация формирует мозг
355	Искусство сотрудничества
357	Преимущество команды: «коллективный разум»
360	Групповой коэффициент умственного развития
365	Искусство организации и использования сетей
367	Социальные сети, личный капитал
370	Устанавливайте отношения с управляющими
374	Организационный «брак»
376	Вертикальная пара
378	Целуй высших, пинай низших
384	Командное стремление к достижению цели
386	Ценность «звездных» команд
390	«Склеяшки»
392	Компетентный лидер команды
395	Рабочая группа и политика организации
398	Команда как главное действующее лицо

- 401 Групповое вдохновение
- 404 Команда как учебная лаборатория: пять секретов

## **ЧАСТЬ IV. НОВАЯ МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ**

### **411 Глава 10. Ошибка стоимостью в миллиард долларов**

- 413 Исправление фактора пакостей
- 415 Нарращивание эмоциональной компетентности...  
и объема продаж
- 418 Хорошие новости
- 421 Понимания недостаточно
- 424 Окончательная проверка
- 426 Другая модель научения
- 429 «Окропим и помолимся»
- 431 Практический результат
- 434 Когда непримиримые смягчаются
- 437 Эмоциональные компетенции: принципы научения
- 443 Преподавание навыков и умений,  
имеющих большое значение
- 446 Возвращение на работу

### **450 Глава 11. Лучшие методы**

- 451 Оценивайте работу
- 455 Оценивайте индивидуума
- 458 Осторожнее сообщайте оценки
- 460 Проверяйте готовность
- 462 Помогайте находить стимулы
- 463 Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми
- 465 Сосредоточивайтесь на ясных и достижимых целях
- 468 Не допускайте возврата к старому
- 470 Предоставляйте обратную связь в виде отзыва  
об исполнении работы

- 472 Поощряйте применение усвоенного материала на практике
- 476 Организуйте поддержку
- 479 Обеспечивайте модели
- 481 Воодушевляйте и подкрепляйте перемены
- 484 Оценивайте

## **ЧАСТЬ V. ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБЛАДАЮЩАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ**

### **489 Глава 12. Держите руку на пульсе организации**

- 492 «Белые пятна»
- 494 Организация — семья
- 495 Дело есть дело
- 498 Умение хорошо справляться с эмоциями
- 500 Выгорание? Вините жертву
- 502 А как же качество выполнения работы?
- 505 Дух победы
- 508 Твердые результаты, мягкие средства
- 511 Начиная с верхушки

### **515 Глава 13. Что лежит в основе эффективности**

- 517 Полное использование интеллекта организации
- 520 Организации с эмоциональным интеллектом:  
случай из деловой жизни
- 523 Глобальная команда
- 525 Один за всех: экономика сотрудничества
- 528 Потребность в достижении успеха
- 529 Созидание на основе высоких моральных качеств
- 532 Главный грех
- 535 Когда требуется помощь
- 537 Человеческий радар
- 539 И в заключение еще несколько мыслей
- 541 Наши дети и будущее трудовой деятельности



543	Компания завтрашнего дня: виртуальная организация
544	Итог

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

548	<b>Приложение 1. Эмоциональный интеллект</b>
551	<b>Приложение 2. Вычисление компетенций «звезд»</b>
556	<b>Приложение 3. Пол и эмпатия</b>
560	<b>Приложение 4. Стратегии использования непохожести людей как средства для достижения целей</b>
563	<b>Приложение 5. И еще кое-что о тренинге</b>
570	<b>Благодарности</b>