

J/E

American Business Book Cafe

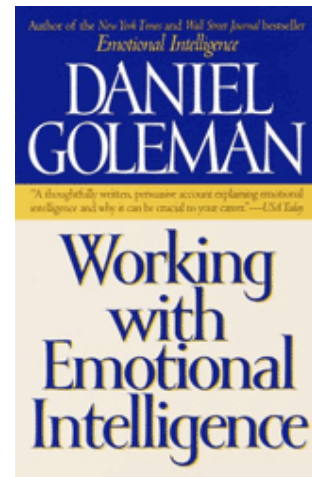
Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

Working With Emotional Intelligence

情緒的知性(EQ)で仕事を

Author: Daniel Goleman
Publisher: Bantam Books, 1998年
ISBN: 0-553-84023-1 464 ページ



～ 要旨 ～

この本の著者、ダニエル・ゴールマンは、あらゆる分野の、そして、色々なレベル(新米社員、中間管理職、最高経営幹部)で、花形プレイヤーになる社員をみわける技術を紹介する。この本によると、最も重要なファクターは、知能指数(IQ)でもなければ、高い学位でもないし、専門的知識でもない。情緒的知性(EQ)と呼ばれる資質だ。この情緒的知性(EQ)は、個人でも、組織のチームメンバーとしても、職務キャリアのあらゆる段階で、だれしも向上させることができる。

翻訳者: 河田 康弘

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



情緒的知性(EQ)で仕事を

主旨

この本の著者、ダニエル・ゴールマンは、あらゆる分野の、そして、色々なレベル(新米社員、中間管理職、最高経営幹部)で、花形プレイヤーになる社員をみわける技術を紹介する。この本によると、最も重要なファクターは、知能指数(IQ)でもなければ、高い学位でもないし、専門的知識でもない。情緒的知性(EQ)と呼ばれる資質だ。この情緒的知性(EQ)は、個人でも、組織のチームメンバーとしても、職務キャリアのあらゆる段階で、だれしも向上させることができる。

はじめに

新しいものさし

仕事の出来をはかるものさしは、絶えず変化する。我々は、いつも新しいものさしで計られているというわけだ: いかに利口であるかや、うけた訓練、身につけた専門技術だけでなく、自らをいかに施すか、お互いをいかに扱うのかというようなことだ。誰を雇うか雇わないか、誰を解雇するか残すかという人事においても、こういうものさしが、ますます用いられるようになってきている。

これらは「性格」「人格」「人あたり」「能力」など、様々な呼び方で、曖昧に扱われてきた。ここに、こういった人間の才能をもっと正確に理解する言葉がある。それは「情緒的知性(EQ)」だ。

いくつかの誤解

- ➔ まず最初に、情緒的知性(EQ)は、単に「感じがよい」というだけにとどまらない。情緒的知性(EQ)というのは、これまで避けてきた、誰かとの対立を、たとえ無愛想にでも直面して、不快だけれども結果として避けられない真実を受け入れることだ、と思われることがある。
- ➔ 二番目に、情緒的知性(EQ)は、感情を解放してしまうこととは違う。むしろ、感情をうまく支配し、適切に効果的に表現されるようにして、人々が共通の目標に向かって協力して仕事できるようにすることなのである。
- ➔ 最後に、情緒的知性(EQ)のレベルは、生まれつきのものでなければ、幼少期に限りて発達するものでもない。IQは、10代以降ほとんど変わらないが、情緒的知性(EQ)は、大部分が学習するもので、経験から学ぶ限り、一生涯、発達しつづけるらしい。

WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE

THE BIG IDEA

In this book, author Daniel Goleman reveals the skills that distinguish star performers in every field and at different levels (entry level jobs, middle management, or top executive). The book shows that the single most important factor is not IQ, advanced degrees, or technical expertise, but the quality called “Emotional Intelligence.” This book shows that we all possess the potential to improve our emotional intelligence – at any stage in our careers, as individuals or as team members in an organization.

Introduction

The New Measuring Stick

The rules for work are changing. We’re being judged by a new ruler: not just by how smart we are, or by our training and expertise, but also by how we handle ourselves and how we handle each other. This ruler is increasingly applied in choosing who will be hired and not; who will be fired or who will stay.

These ideas have been talked about vaguely under a variety of names such as “character”, “personality”, “soft skills” or “competence”. Now there is a more precise understanding of these human talents: Emotional Intelligence.

Some Misconceptions

- First, emotional intelligence does not mean merely “being nice”. Sometimes EI may mean bluntly confronting someone with an uncomfortable but consequential truth they have been avoiding.
- Second, emotional intelligence does not mean letting your emotions be free. Rather, it means managing feelings so that they are expressed appropriately and effectively, enabling people to work together smoothly toward their common goal.
- Lastly, levels of emotional intelligence are not fixed genetically, nor does it develop in early childhood. Unlike IQ, which changes little after our teen years, emotional intelligence seems to be largely learned, and it continues to develop through life as we learn from our experiences.

雇い主が望むもの

米国の雇用者調査では、被雇用者の過半数は、仕事において学び続け、向上し続けるやる気が欠けているという。40%は、仲間の従業員と協力して働くことができず、初級の仕事に応募してくる者のうち、職務習慣に十分な自己鍛練ができているのは、わずか19%という。新規採用者の社会生活を営む技術が欠如していることに、雇用者たちは不満である。

IQの限界

学歴社会は、IQに重要性を置くが、IQだけでは、仕事や人生における成功のうち、驚くほどわずかな部分しか説明できない。IQテストの成績と、仕事の成功に、相互関連があると認められるときでも、その差異を、IQで説明できるのは、せいぜい25%である。ということは、仕事の成功の75%は、IQとは関係がないというわけである。

専門的技術

おおむね、専門的技術というものは、常識、専門知識、それに、あらゆる仕事をしながら身につける技術を総合したものである。専門的技術は実践的学習により身につけるものだ。専門的技術は、もちろん重要である。しかし、専門分野で優れたリーダーをきわだたせる能力というのは、技術ではなく、むしろ対人関係の技能に関することである。

情緒的知性(EQ)と感情的能力

事例

ペンとマットという2人の学生の話をしてしよう。ペンは、非常に優秀かつ創造的で、イエール大学で優等生の見本のような学生であった。しかし、彼自身、自分が並外れて優秀であることを知っていたことが問題だった。ある教授の言葉を借りると、彼は信じられないほど高慢であった。彼が卒業したとき、ペンは数多くの採用面接に招待された。しかし、ペンの高慢さは、あまりにも露骨で、結局、彼には、採用通知がたったひとつしか届かなかった。一方、マットの大学の成績は、特に立派なほうではなかった。しかし、彼は、対人関係の技術がたいへん熟達していた。彼といっしょに働いた人は、みな、彼のことが好きだった。マットは、結局、面接を8つ受けて、そのうち7つから採用通知をもらい、彼の専攻分野で成功へと進んでいった。一方、ペンは、最初の仕事も2年後にクビになった。ペンに欠けていてマットが持っていたのは、情緒的知性(EQ)だった。

What Employers Want

A survey of American employers reveals that more than half the people who work for them lack the motivation to keep learning and improving in their job. 40 percent are not able to work cooperatively with fellow employees, and just 19 percent of those applying for entry-level jobs have enough self-discipline in their work habits. Employers are complaining about the lack of social skills in new hires.

The Limits of IQ

Even though our academic careers place a great importance on IQ, IQ alone explains surprisingly little of achievement at work or in life. When IQ test scores are correlated with how well people perform in their careers, the highest estimate of how much difference IQ accounts for is about 25 percent. This means that 75 percent of job success has no relation to IQ.

Expertise

In large part, expertise is a combination of common sense plus the specialized knowledge and skill we pick up in the course of doing any job. Expertise comes from practical learning. Expertise is of course important, but the abilities that distinguish the outstanding supervisors in technical fields are not technical, but rather relate to handling people.

Emotional Intelligence and Emotional Competence

Case Study

Here's a cautionary tale about two students, Penn and Matt. Penn was a brilliant and creative student, an exemplar of the best Yale had to offer. The trouble with Penn was he knew he was exceptional – and was, as one professor put it, “unbelievably arrogant.” When he graduated, Penn got a lot of invitations for job interviews. But Penn's arrogance came across all too clearly and he ended up with only one job offer. Matt, on the other hand, wasn't as academically brilliant. But he was very good with interpersonal skills. Everyone who worked with him liked him. Matt ended up with seven job offers out of eight interviews and went on to success in his field, while Penn was let go after two years at his first job. Penn lacked – and Matt had – emotional intelligence.

情緒的知性(EQ)の要素

情緒的知性(EQ)とは、自分自身を管理し、かつ、他人とうまくやっていくという能力のことだ。情緒的知性(EQ)は、5つの要素からなる:

- ➔ 自己認識、
- ➔ やる気、
- ➔ 自己規制、
- ➔ 感情移入
- ➔ 対人関係における熟達

感情的能力

情緒的知性(EQ)は、仕事において卓越した実行力を生み出す。感情的能力というのは、その情緒的知性(EQ)に基づいて学習される能力である。我々の情緒的知性(EQ)が、実用的技術を学ぶ潜在能力を決定する。一方、感情的能力は、その潜在能力のうちどれだけを実際の仕事の能力に変えたかを示す。

例えば、顧客サービスがうまいということは、感情移入に基づく感情的な能力である。同様に、信頼性というのは、自己規制に基づき衝動や感情を扱う能力である。顧客サービスと信頼性は、両方とも仕事に秀でるために重要な能力である。単に情緒的知性(EQ)が高いというだけでは、仕事で重要な感情的な能力を身につけ得るということが保証されているわけではない。それは、感情的能力を身につける可能性に優れているということにすぎない。

リーダーシップの周辺

感情的能力は、とりわけリーダーシップの中核になる。リーダーシップとは、要するに他の人間に、より効果的に仕事をさせるということだ。リーダーの対人関係がまずいと、グループ全員の業績を下げる: 時間が浪費され、とげとげしい雰囲気になり、やる気がなくなり、実際に関わることが少なくなり、敵意と無関心を育てることになる。リーダーの感情的能力における長所と弱点は、組織に非常に具体的な形で直接影響を及ぼす。

第一の要素: 自己認識

直観のパワー: 最初の30秒

例えば、仕事の世界における「直観」を考察しよう:

- ➔ 債権をやりくりする人なら、たとえよい数字が出ているときでも、取引がまずいことになるタイミングを体感しなければならない。

Elements of EI

Emotional Intelligence is our inner ability to manage both ourselves and to manage our relationships with other people. Emotional Intelligence is made up of 5 elements:

- Self-awareness,
- Motivation,
- Self-regulation,
- Empathy
- Adeptness in relationships.

Emotional Competence

Emotional Competence is a learned capability based on emotional intelligence that results in outstanding performance at work. Our emotional intelligence determines our potential for learning practical skills. Our emotional competence, on the other hand, shows how much of that potential we have translated into on-the-job capabilities.

For instance, being good at serving customers is an emotional competence based on empathy. Likewise, trustworthiness is a competence based on self-regulation, or handling impulses and emotions well. Both customer service and trustworthiness are competencies that can make people outstanding in their work. Simply being high in emotional intelligence does not guarantee a person will have learned the emotional competencies that matter for work; it means only that they have excellent potential to learn them.

The Leadership Edge

Emotional competence is particularly central to leadership. In essence, leadership is getting others to do their jobs more effectively. Interpersonal ineptitude in leaders lowers everyone's performance: it wastes time, creates acrimony, corrodes motivation and commitment, builds hostility and apathy. A leader's strengths or weaknesses in emotional competence directly affect the organization in very concrete ways.

Element 1: Self-Awareness

The Power of Intuition: The First 30 Seconds

Consider examples of "intuition" in the business world:

- Credit managers must sense when a deal might go bad even if the numbers look fine.

- ➔ 経営幹部は、新しい製品が、開発にかかる時間とコストに見合うかどうか判断せねばならない。
- ➔ 新人候補者のうち、いったい誰がいちばん良い素質を持っているか、チームの中でこれから起きるであろう連鎖反応を予測して、賢明な推測をしなければならない。

直観(intuition)と直感(gut feeling)は、感情的「記憶」からのメッセージを感じとる能力を示している。この内なる声こそが、我々自身の英知と判断力の源とも言える。この能力が、自己認識の中心である。

感情の「気付き」: 自分の感覚を意識する。

この能力を持つ人々は:

- ➔ いま、どのような感情を経験しているのか、それはなぜか、ということがわかっている。
- ➔ 自分の感情と、思考、行動、発言との間のつながりをはっきり理解している。
- ➔ 自分の感情が行動にどう影響を及ぼすか認識している。
- ➔ 自分の価値と目標を導いていくための意識を持っている。

第二の要素: やる気

専門職歴を舵とりする

20歳代、30歳代、そして、40歳代にかかるまでは、自己を確立し、世界に対して自己を示すためのやる気が最も大切である。しかし、典型的に40歳代半ばから50歳代前半までに、人は人生目標を再評価する。なぜなら、人生には限りがあるという認識に至るからだ。このことを認識すると、ほんとうに大切なのは何かということ、もう一度考えるようになる。

諺にあるように: 「どこに向かっているか知らなければ、道の導くところにたどり着くだろう。」自分が、何になら情熱を注ぐことができるかという気付きが少なければ少ないほど、それだけ迷いは、大きくなるだろう。そのように流されて生きることは、健康にも影響を及ぼすことがある。自分の技術が使われていない、あるいは、自分の仕事が退屈である、と感じている人々は、仕事で自分の最高の技術が発揮されていると感じている人々より、心臓病のリスクがはるかに高い。

正確な自己査定

自己評価する能力を持っている人々は:

- ➔ 自分の長所、弱点に気づいている。

- Executives have to decide whether a new product is worth the time and money it takes to develop.
- People must make an educated guess about who among a field of candidates for a job will have the best chemistry in a working group.

Intuition and gut feelings show the capacity to sense messages from our emotional “memory” – our own reservoir of wisdom and judgment. This ability lies at the heart of self-awareness.

Emotional Awareness: Recognizing One’s Feelings

People with this competence:

- Know which emotions they are experiencing and why.
- Realize the links between their feelings and what they think, do and say.
- Recognize how their feelings affect their performance.
- Have a guiding awareness of their values and goals.

Element 2: Motivation

Managing Your Career

The drive to establish ourselves and make our mark in the world is most urgent in our twenties and thirties, and into our forties. But by our mid-forties and early fifties people typically reevaluate their goals, because they often come to the realization that life is limited. With this acknowledgement comes a reconsideration of what really matters.

As the saying goes: “If you don’t know where you’re going, any road will get you there.” The less aware we are of what makes us passionate, the more lost we will be. And this drifting can even affect our health. People who feel their skills are not being used or who feel their work is boring have a higher risk of heart disease than those who feel that their best skills are expressed in their work.

Accurate Self-Assessment

People with the ability to self-assess are:

- Aware of their strengths and weaknesses.

- ➔ 内省を行い、経験から学習する。
- ➔ 忌憚ない意見に耳を傾け、新しい視点を受け入れ、学習し続け、そして、自己を開発する。
- ➔ ユーモアのセンスと、自分自身の観点を示すことができる。

自信

この能力を持つ人々は:

- ➔ 確固たる自己を示す。つまり「存在感」がある。
- ➔ 人に好かれない意見でも堂々と声にしたり、正しいと信じることに賭けてみるができる。
- ➔ 不確実性やプレッシャーがあっても、断固として健全な決定を行うことができる。

達成意欲

この能力を持つ人々は:

- ➔ 自分自身の目標と基準を満たすために、やる気をもって、結果に向かって取り組む。
- ➔ 挑戦的な目標を設定し、そして、計算された危険を冒す。
- ➔ 不確実性を減少させるために、情報を追求め、そして、もっとうまくいく方法を発見する。
- ➔ いかに自分のパフォーマンスを向上させるかを学ぶ。

第三の要素: 自己規制

自己規制の定義

自己規制とは、心の衝動と苦しい感情をコントロールすることである。衝動を抑えることと、感情の混乱をうまく扱うこと、この2つの技術は、次にあげる五つの感情的な能力の核心である:

1. 自己統制: 破壊的感情と衝動を効果的に管理する。
2. 信頼性: 正直さと誠実を示す。
3. 誠意: 義務を果たすときの頼もしさと責任感。
4. 適応性: 変化と挑戦を扱うときの柔軟性。
5. 革新: 新しいアイデア、アプローチ、情報を受け入れる。

- Reflective, learning from experience.
- Open to candid feedback, new perspectives, continuous learning, and self-development.
- Able to show a sense of humor and perspective about themselves.

Self-Confidence

People with this competence:

- Present themselves with self-assurance; have “presence”.
- Can voice views that are unpopular or take personal risks for what is right.
- Are decisive and able to make sound decisions despite uncertainties and pressures.

Achievement Drive

People with this competence:

- Are results oriented, with a high drive to meet their objectives and standards.
- Set challenging goals and take calculated risks
- Pursue information to reduce uncertainty and find ways to do better
- Learn how to improve their performance

Element 3: Self-Regulation

Definition of Self-Regulation

Self-regulation means managing impulses as well as distressing feelings. These two skills – handling impulse and dealing with upsets – are at the core of the following five emotional competencies:

1. Self-control: Managing disruptive emotions and impulses effectively.
2. Trustworthiness: Displaying honesty and integrity.
3. Conscientiousness: Dependability and responsibility in fulfilling obligations.
4. Adaptability: Flexibility in handling change and challenges.
5. Innovation: Being open to new ideas, approaches, and information.

心の管理

感情的自己規制は、時にストレス反応を制御することを意味する。しかし、同時に自己規則は、感情を意識的に引き出すことを意味することもある。患者や家族に、悪い知らせを告げなければならない医者は、それにふさわしい暗いムードになる。手形取立人は、仕事をうまくやるためには、わざと怒った状態になる。自分のしたい仕事をうまくやるためならば、情動の状態を変化させてもかまわない。例えば、自らを情け深い人間と見なせば、看護婦が、少々時間をとって患者を慰めることは、なんら負担ではない。これは、彼女の仕事を有意義にするものである。

「流れ」

ここで言う「流れ」とは、仕事に夢中で没頭し、我を忘れてい状態である。時のたつのも忘れるほど、完全に集中している状態になれることがある。この「流れ」の状態は、非常にやる気をおこさせる。身につけた技術が全力で働いているとき、流れが、開花する。刻々と変わる要求に機敏に適応して、なんでも努力しないでできてしまうような気になる。流れ、そのものが、喜びであり、究極の原動力となる。

流れは、矛盾するように見える精神活動を引き起こす。つまり、非常に厳しい仕事に専念することができ、にも拘らず、脳は、最小のエネルギー支出で機能するのだ。逆に、退屈して無感動であるとき、脳は、実は高レベルで活性化してしまっている。退屈していると、脳の活動は、散漫で、脳細胞は、関係のない方向に発火している。しかし、流れの間、脳は、効率的で、正確な点火のパターンを示す。

参加（コミットメント）

この能力を持つ人々は:

- ➔ 組織上の大きな目標のために、やすやすと犠牲を払う。
- ➔ より上位の任務における目的意識を見つける。
- ➔ 意思決定と選択を明瞭にする際に、グループの基本的価値観を使う。
- ➔ グループの任務を果たす機会を積極的に捜し出す。

第四の要素: 共感

共感は、内側から始まる

フロイトが言ったように、「死んでいく人は、秘密を守れない。唇が静かなら、指先でうわさ話をする。あらゆる考えを通じて、真の感情こそが、やり方を強制する。」何も言われなくても、他人が感じることを感じるというのが、共感の

The Managed Heart

Emotional self-regulation sometimes means controlling our stress reactions. However, self regulation can also mean intentionally eliciting an emotion. Physicians who have to give bad news to patients or their families put themselves into a suitably somber mood. Some bill collectors make themselves angry to help them work better. Making changes in our emotional states is satisfying if it helps us to do the work we love to do. For example, a nurse who sees herself as a compassionate person, taking a few moments to console a patient is not a burden. This is what makes her job more meaningful.

“Flow”

“Flow” is a condition in which our work absorbs us so much we “lose” ourselves in the task. We become so totally concentrated that we may forget about time. The state of “flow” is very motivating. Flow blossoms when our skills are fully engaged. We seem to handle everything effortlessly, nimbly adapting to shifting demands. Flow itself is a pleasure and the ultimate motivator.

Flow poses a neural paradox. We can be engaged in an exceptionally demanding task, and yet our brain is operating with a minimal expenditure of energy. Conversely, when we are bored and apathetic, our brain is actually at a high level of activation. With boredom brain activity is diffused and brain cells fire in irrelevant ways. But during flow, the brain appears efficient and precise in its pattern of firing.

Commitment

People with this competence:

- Readily make sacrifices to meet larger organizational goal.
- Find a sense of purpose in the larger missions.
- Use the group’s core values in making decisions and clarifying choices.
- Actively seek out opportunities to fulfill the group’s mission.

Element 4: Empathy

Empathy Begins Inside

As Freud observed, “Mortals can keep no secret. If their lips are silent, they gossip with their fingertips. Our true emotions force their way through every pore.” Sensing what others feel without their saying so captures the essence of

本質である。人は、何を感じているか、めったに言葉に出して言わない。代わりに、声の調子、顔の表情、その他の非言語的方法でものを言う。これらの微妙なコミュニケーションを感知する能力は、もっと基礎的な能力、特に、自己認識と自己統制に基づいている。自分自身の感情を感知する能力、あるいは、自分自身の感情に圧倒されない能力がなければ、他人の憂鬱を理解することなどとうていできないだろう。

共感とは、社交におけるレーダーである。この感度が悪ければ、感情的「感覚障害」のようなもので、それは社会的に無器用ということになる。鈍感と無関心により、他人の感情を誤解するだろうし、他人との親密な関係を破壊してしまうだろう。

他人を理解する

この能力を持つ人々は:

- ➔ 感情的合図に敏感で、人の言うことをよく聴いている。
- ➔ 神経がこまやかで、他人の観点をよく理解する。
- ➔ 他の人々のニーズと感情を理解し、それに基づいて人を助ける。

よく聞く、深く聞く、というのは、的を得た質問をして言われたことのさらに先へ行くということだ。確実に理解するように、聞いたことを自分の言葉で言い換える。これが、アクティブ・リスニング、つまり「能動的」聞きとり、ということだ。

共感のかけひき

共感にもかけひきがある。典型的に、力の弱い者は、力のある者の感情を察知するように期待される。反対に、力のある者は、敏感であるべきだという義務感が少ない。今日、より多くの組織が以前よりもチーム指向になってきているので、このことは、だんだん変わってきているかもしれない。現代社会のリーダーシップは、共感する能力をも要求するようになってきている。過去の権威主義的スタイルは、昔と同様に機能しなくなっているのだ。

第五の要素: 対人関係における熟達

他人を開発する

この能力を持つ人々は:

- ➔ 人々の長所と達成を認め、それに報いてやれる。
- ➔ 人々に有益なフィードバックを提供し、将来の成長のためのニーズを示してやれる。

empathy. Others rarely tell us in words what they feel; instead they tell us in their tone of voice, facial expression, or other nonverbal ways. The ability to sense these subtle communications builds on more basic competencies, particularly self-awareness and self-control. Without the ability to sense our own feelings – or to keep them from swamping us – we will be hopelessly out of touch with the moods of others.

Empathy is our social radar. If we lack this sensitivity, we will be emotionally “tone deaf” which leads to social awkwardness. We will misinterpret the feelings of others or we will destroy rapport with others through bluntness or indifference.

Understanding Others

People with this competence:

- Are attentive to emotional cues and listen well
- Show sensitivity and understand others’ perspectives
- Help out based on understanding other people’s needs and feelings

Listening well and deeply means going beyond what is said by asking questions that clarify. Restate in your own words what you hear to be sure you understand. This is “active” listening.

The Politics of Empathy

There is a politics of empathy: Those with little power are typically expected to sense the feelings of those who hold power, while those in power feel less obligation to be sensitive in return. But this may hold less true today since more organizations are becoming more team-oriented. The demands of modern leadership now include competence at empathy. The authoritarian style of the past just doesn’t work as well as it once did.

Element 5: Adeptness in Relationships

Developing Others

People with this competence:

- Acknowledge and reward people’s strengths and accomplishments.
- Offer useful feedback and identify people’s needs for future growth.

- ➔ よい助言をし、時期を得た指導を与え、その人の技術に応じて挑戦的で、かつ、技術を育むような課題を出す。

影響力

この能力を持つ人々は:

- ➔ 人々を説得することに熟練している。
- ➔ 聞き手に訴えるために、表現のしかたを微妙に調整する。
- ➔ コンセンサスと支援を得るために、複雑な戦略を使う。
- ➔ 劇的な事実を巧妙に組み合わせて、効果的に要点を述べる。

影響力の真髄は、他人の感情を効果的に扱うということだ。花形プレイヤーは、巧みに感情的シグナルを送る。これにより強力な伝導者となり、聴衆を揺さぶることができる。そういう人こそ、リーダーである。

よかれあしかれ、他人の情動に影響を与えるというのは、全く自然である。我々は、絶えずそういうことをしている。このような感情的交流は、目に見えない対人関係の経済と、人と人との交流の一部を構成している。しかし、非常に微妙なので、普段は気付かない。

影響力を及ぼすためには、共感が決定的な要素である。まず、他人がどう感じているか、その人の立場を理解することなく、その人にプラスの影響を与えることは難しい。感情的合図を読む能力が劣っていて、社会的関係がへたな人は、影響力が非常に劣っている。影響の最初段階は、親密な関係を作ることだ。

対立管理: 食い違いを交渉し、解決する

この能力を持つ人々は:

- ➔ 難しい人々や緊張した状況を、外交や機転できり抜ける。
- ➔ 潜在的な対立を見つけ、食い違いを表面に出し、そして、緊張を緩和させる。
- ➔ 議論や討論を奨励する。
- ➔ 巧みに調整して、どっちに転んでも勝てる解決を求める。

対立を鎮める古典的な手法:

- ➔ まず、落ち着いて、自分の感情に調子をあわせて、それから、表現する。
- ➔ 攻撃的になって問題を拡大してしまうのではなく、問題を話しあうことによってものごとを解決しようとする意欲を示す。

- Mentor, give timely coaching, and offer assignments that challenge and foster a person's skills.

Influence

People with this competence:

- Are skilled at winning people over.
- Fine-tune presentations to appeal to the listener.
- Use complex strategies to build consensus and support.
- Orchestrate dramatic events to effectively make a point.

The art of Influence entails handling emotions effectively in other people. Star performers are artful at sending emotional signals. This makes them powerful communicators and they are able to sway an audience. They are leaders.

Influencing another person's emotional state for better or for worse is perfectly natural; we do it constantly. This emotional exchange constitutes an invisible interpersonal economy, part of every human interaction, but it is usually too subtle to notice.

Empathy is crucial for wielding influence. It is difficult to have a positive impact on others without first sensing how they feel and understanding their position. People who are poor at reading emotional cues and inept at social interactions are very poor at influence. The first step in influence is building rapport.

Conflict Management: Negotiating and Resolving Disagreements

People with this competence:

- Handle difficult people and tense situations with diplomacy and tact.
- Spot potential conflict, bring disagreements into the open, and help reduce the tension.
- Encourage debate and open discussion.
- Orchestrate win-win solutions.

Here are some classic moves for cooling down conflicts:

- First, calm down, tune in to your feelings, and express them.
- Show a willingness to work things out by talking over the issue rather than escalating it with more aggression.

→ 論争的な調子よりも、むしろ、中立的な言葉づかいで自分の意見を表明する。

→ 争議を解決する公平な方法を発見するため、両者が協調して受け入れることのできる決議案をみつけていく。

リーダーシップ：個人とグループにひらめきを与えて導く

この能力を持つ人々は：

- 言うべきことをはっきり述べ、共通の見解と任務に対する情熱を奮起させる。
- 現状に関係なく、必要な方向に導いてステップを進める。
- 他人への説明義務を果たしつつ、彼らの業績に指針を与える。
- 率先して実行する。

どんな時に厳しくするか

確かに、リーダーシップは、時として厳しさが必要だ。リーダーシップの真髄は、どんな時に断固とした態度をとるか（例えば、業績が思わしくないということに関して、誰かと直接、面と向かう）、どんな時に間接的な手段をとるか、というようなことを知ることである。リーダーシップは、タフな意思決定を要求する。みんなに何をすべきかを告げ、彼らがそれぞれの義務を果たせるように、いつもそれを掲げておく、というような仕事を、誰かがしなければならない。管理者から最高経営幹部まで、リーダーたちのよくやる失敗は、断固とした態度をとらねばならない時に、それができない、というものだ。そのように断固とした態度をとるのに障害となるのは、受動性である。これは、職務遂行よりも、人に好かれることを気にかけたりしたときに起きてしまう。対立や怒りを、極端に心地わるいと感じる人は、たとえ必要なときでさえ、断定的立場をとることに、気が進まない。

組織における感情的な知能

協力の真髄

ゼロックス社の科学者のリーダー、ジョン・ブラウンは、こう指摘する。今日のハイテク企業では、科学的業績それ自体よりも、社会的コンテキストの中で、どのように整合関係を維持していくかの方が、際だって重要である。効果的な科学研究は、巧みに組み合わせられた、いくつかの共同の仕事を経て展開していくものだ。

- State your point of view in neutral language rather than in an argumentative tone.
- Try to find equitable ways to resolve the dispute, working together to find a resolution both sides can embrace.

Leadership: Inspiring and Guiding Individuals and Groups

People with this competence are:

- Articulate and arouse enthusiasm for a shared vision and mission.
- Step forward to lead as needed, regardless of position.
- Guide the performance of others while holding them accountable.
- Lead by example.

When to be Tough

To be sure, leadership demands a certain toughness – at times. The art of leadership entails knowing when to be assertive – for example, confronting someone directly about their performance lapses – and when to use less direct ways to guide or influence. Leadership demands tough decision making. Someone has to tell people what to do and hold them for their obligations. A common failing of leaders, from supervisors to top executives, is the failure to be emphatically assertive when necessary. One obstacle to such assertiveness is passivity, as can happen when someone is more concerned about being liked than with getting the job done right. People who are extremely uncomfortable with confrontation or anger are also often reluctant to take an assertive position even when it is called for.

Emotional Intelligence in the Organization

The Art of Collaboration

John Brown, chief scientist at Xerox Corporation, points out that the importance of social coordination is highly evident than in today's scientific enterprises. Effective scientific research grows through orchestrated, collaborative efforts.

ブラウンは、言う:「人々の力を通してインパクトのある仕事をするというのは、人に対する求心力であり、同僚を引き付けて仕事する能力である。それが研究のために臨界質量(ある一定の量を超えると突然、効果があがる閾値)を造り出す能力になる。それができたら、次の問題は、どうやって、会社の他の部門の協力を勝ち取るか?それから、どうやって、メッセージを発信するか、そして、世界を変えていくか?コミュニケーションは、単に他の人に情報を押しつけることではない。みんなのガッツを束ねるために、共通の体験を造り出すことだ - そしてそれこそが、感情的技術である。」

グループIQ

チーム自体が、チーム内で最も優秀な人物よりも高いパフォーマンスを出すのはなぜか?この問題は、重要だ。傑出したチームの業績は、「グループIQ」を上げる - 各メンバーの最高の才能の総合計が、フルに貢献する。チームが最高の状態で機能しているとき、結果は、単なる足し算より以上のものになり得る - 掛け算にすらなる。ひとりひとりの最も得意な分野の能力が、別の人の得意分野の能力に触媒作用を及ぼし、次から次へと連鎖反応を起こして、一人で為し得るのを遥かに凌駕する結果を生み出すからだ。この概念は、「シナジー(共同作用)」と呼ばれる。

絆をつくる: 鍵となる人間関係を育成する

この能力を持つ人々は:

- ➔ 普段から交際のネットワークを広く求め維持している。
- ➔ 互いに有益である関係を捜し出す。
- ➔ 親密な関係を作り、そして、他の人をその人の輪に取り込む。
- ➔ 仕事仲間の間に個人的友情を作って、維持する。

共同と協力

この能力を持つ人々は:

- ➔ 人間関係に注意を払って、仕事にあてる焦点のバランスをとる。
- ➔ 計画、情報、資源を共有し、共同で働く。
- ➔ 友好的、協力的な風土の発達を促進する。
- ➔ 共同で仕事する機会をみつけて出して、育くむ。

Brown says: “Making an impact through people is the ability to pull people together, to attract colleagues to the work, to create the critical mass for research. Then, once you’ve done that, there’s the next question: How do you engage the rest of the corporation? And then, how do you get the message out and convert the rest of the world? Communication is not just a matter of pushing information at another person. It’s creating an experience, to engage their gut – and that’s an emotional skill.”

The Group IQ

What makes a team perform better than the best person on it? The question is key. Outstanding team performance raises the “group IQ” – the sum total of the best talents of each member on a team, contributed to their fullest. When teams operate at their best, the results can be more than simply additive – they can be multiplicative, with the best talents of one person catalyzing the best of another and another, to produce results far beyond what any one person might have done. This concept is called “synergy”.

Building Bonds: Nurturing Key Relationships

People with this competence:

- Cultivate and maintain extensive informal networks
- Seek out relationships that are mutually beneficial
- Build rapport and keep others in the loop
- Make and maintain personal friendships among work associates

Collaboration and Cooperation

People with this competence:

- Balance a focus on task with attention to relationships.
- Collaborate, sharing plans, information and resources.
- Promote a friendly, cooperative climate.
- Spot and nurture opportunities for collaboration.

感情と顧客

保険業界では、顧客が不安を示したとき、最良の応答は共感ではなく、筋の通った議論だ、とよく言い伝えられた。だから、保険アドバイザーは、自分の感情と同様に、顧客の感情をも締め出そうとした。結果は、アドバイザーと顧客の間は、いつも感情的に調子の乏しいやりとりしかなかった。最終報告書に書かれるように「セールスのプロセスと結果の間に、膨大な<マイナスの感情>が横たわっている。」

その組織が、セールスのプロセスに共感を組み込んで、そして、顧客の感情を認知し始めると、売上げも向上した。

感情的に知的な組織

最近、ある国際ビジネス会議で、「あなたの組織には、事業報告書がありますか?」という質問があった。約3分の2が、手を上げた。さらに質問は続いた。「その事業報告書には、あなたの組織における日常の真実が述べてありますか?」ほとんど手はあがらなかった。感情的に知的な組織は、公に表明している価値観と、日常を生きる価値観の間の、さまざまな食い違いに、折り合いをつける必要がある。組織の使命、精神、価値感が明瞭であるということは、企業の意味決定において決定的な自信につながる。

組織の知性を最大化する

組織全体の情緒的知性(EQ)の集合レベルによって、その組織の知的資産が、どれほど効果的に利用されるかが決まる。もちろん、これは、全体の業績に影響を及ぼす。知的資本を最大限にすることの真髄は、その知識や専門性を持つ人々の相互作用を巧みに調整することである。地球規模で競争がくりひろげられるビジネスの世界において、組織が他を凌駕する力は、その組織内の人々の関係によって決まると言ってもいいだろう。

結論

情緒的知性(EQ)は、学習できる。我々はそれぞれ、そういう技術を自分の道具箱に加えることができる。あらゆる種類のビジネスにおいて、感情的能力が、評価され改良され得るという事実は、別の分野でも業績や競争力が、改良され得ることを示唆する。組織と、そこで働く人々の感情的な能力を発達させるのは、卓越を追求するあらゆる会社にとって非常に重要な鍵である。

Feelings and the Client

When a client displayed anxiety or uneasiness, the common wisdom in the insurance industry held that the best response was not empathy but a rational argument. So the advisors were left trying to shut out the client's emotions as well as their own. The result was always a miserable emotional tone for the encounter between advisors and clients. As a final report put it, "A mountain of "emotional negativity" stood between our sales process and our bottom line."

When the organization began to incorporate empathy into the sales process and acknowledge the emotions of their clients, sales improved.

The Emotionally Intelligent Organization

At an international business conference recently, people were asked, "Does your organization have a mission statement?" About two thirds raised their hands. Then they were asked, "Does this mission statement describe the day-to-day reality of life in your organization?" Very few raised their hands. An emotionally intelligent organization needs to come to terms with any disparities between the values it proclaims and those it lives. Clarity about an organization's values, spirit and mission leads to a decisive self-confidence in corporate decision making.

Maximizing the Organization's Intelligence

An organization's collective level of emotional intelligence determines the degree to which that organization's intellectual capital is utilized. Of course this affects overall performance. The art of maximizing intellectual capital lies in orchestrating the interactions of the people whose minds hold that knowledge and expertise. In a global and competitive business environment, the ability to outperform others depends on the relationships of the people in the organization.

The Bottom Line

Emotional intelligence can be learned. Individually, we can add these skills to our tool kit. For businesses of all kinds, the fact that emotional competencies can be assessed and improved suggests another area in which performance and competitiveness – can be upgraded. Developing the emotional competence of the organization and its people is a key need for any company that wants to pursue excellence.