

# 1 ЭМОЦИИ НА РАБОТЕ

## ВЛАСТЬ РАЗУМА ИЛИ ВЛАСТЬ ЭМОЦИЙ?

Понятие *менеджер с высоко развитым эмоциональным интеллектом*, предполагает интеграцию рационального и эмоционального, и это ключ к успеху руководителя. Очевидно, что правильные решения требуют эмоциональных и логических умений. Но злоупотребление любым из них или их неадекватное применение могут создавать проблемы. (Определите, какой подход вам ближе, с помощью табл. 1.1.)

Мы все знаем, что эмоции могут сбить нас с курса. Мы часто становились свидетелями этого и в деловом мире, и даже в мире спорта. Рассмотрим два примера: один из области профессионального тенниса, другой — профессионального гольфа.

Теннисистка Алтея Гибсон в последние годы жизни испытывала проблемы и со здоровьем, и с деньгами. Покинув спорт на пике карьеры, она устроилась на работу в один из досуговых центров в заштатном городке. Возможно, в этом не было ничего удивительного, потому как школу она когда-то бросила, а впоследствии, проиграв один из своих первых турниров, даже хотела сразу уйти из большого спорта<sup>1</sup>. Мы увидим, что с ней произошло потом.

В июле 2001 года кедди (помощник игрока в гольфе, который подносит инвентарь во время игры. — *Примеч. перев.*) по имени Майлз, который ассистировал известному игроку в гольф Айану Вуснэму,

**Таблица 1.1.** Оценка вашего стиля принятия решений на рабочем месте.

---

*Укажите, согласны вы или не согласны с каждым из приведенных ниже утверждений.*

Важно контролировать эмоции на работе.

Решения должны приниматься на основе логики.

Люди должны попытаться абстрагироваться от чувств.

Чрезмерно эмоциональные люди не вписываются в рабочую обстановку.

Нужно проявлять сдержанность в выражении чувств.

Эмоции менее важны, чем логическое мышление.

На работе люди должны опираться на логику, а не на чувства.

Если вы *согласны* с этими утверждениями, то поддерживаете власть разума на рабочем месте. Возможно, вы цените логическое мышление, и хотя вы можете быть эмоциональными, вы в состоянии контролировать свои эмоции, чтобы они не управляли вами.

Если вы не согласны с этими утверждениями, то вы одобряете власть эмоций на рабочем месте. Возможно, вы находите эмоции неотъемлемой частью вашей работы и жизни и не в состоянии отделить мышление и чувства.

Это имеет значение? Предпочтение власти разума или власти эмоций характеризует ваш стиль управления.

---

совершил чудовищную ошибку: поднося клюшки чемпиону Айану, он понял, что у него в сумке было 15 клюшек вместо разрешенных 14. Айан швырнул лишнюю клюшку на землю и от досады неудачно отработал две следующие лунки.

Можно подумать, что в приведенных примерах качество игры пострадало лишь оттого, что Гибсон потеряла контроль над собой, а Вуснэм расстроился. Но в этих историях содержится кое-что еще.

Алтея Гибсон выиграла 56 международных турниров и пять турниров Большого шлема. Эти успехи достаточно убедительно продемонстрировали ее талант, но выдающейся ее можно считать из-за того, как она принимала и преодолевала препятствия на корте. Она родилась в Южной Каролине в небогатой семье, вскоре они пере-

ехали в район Гарлем в Нью-Йорке. Когда выяснилось, что у нее способности к теннису, Гибсон стала упорно тренироваться и принимать участие в матчах. Но она стремилась к большему — хотела войти в мир большого тенниса, но травяные корты клубов страны и ассоциаций в то время были закрыты для афроамериканцев. После многолетних усилий в 1950 году Гибсон стала первой афроамериканкой, играющей в национальном турнире США. Несколько лет спустя она также стала первой афроамериканкой, вступившей в женскую профессиональную ассоциацию гольфа.

На пике карьеры Гибсон ушла из спорта, чтобы зарабатывать себе на жизнь, но так и не разбогатела. Впоследствии она много лет проработала детским тренером в досуговом центре Ист-Орандж (штат Нью-Джерси). Гибсон никогда не стремилась к славе и не пыталась во всеуслышание заявлять о своих правах. Она с упорством преодолевала все трудности, тренируя маленьких спортсменов, в которых, наверное, видела себя в детстве, узнавала свои надежды и мечты. Эмоции Гибсон *не* сбили ее с пути, они вели ее по жизни.

В истории с кедди есть нечто важное. Думали, что его немедленно уволят. Отвечая на вопрос об ошибке кедди во время игры, Вуснэм сказал: «Это самая большая ошибка, которую он сделал в своей жизни. И больше он ее не совершит. Он хороший кедди. Я не собираюсь увольнять его. Он хороший парень. Может быть, он немного нервничал. Это самый большой грех для кедди»<sup>2</sup>.

Вероятно, Вуснэм смог справиться с разочарованием и использовать его конструктивно. Он не забыл об этом чувстве и не пытался от него отмахнуться, напротив, он встроил эти эмоции в свою игру и стиль мышления. Его решение не увольнять кедди также положительно характеризует его стиль мышления и рассуждения, которые опирались на эмоции.

Что бы произошло, если бы Вуснэм хорошо сыграл? Ведь только качество игры идет в зачет, а в гольфе это качество легко измерить. Поэтому интересно, что Вуснэм в тот день отыгрался и почти выиграл турнир. Может быть, он и не был самым выдающимся игроком всех времен и народов, но он победил в турнире «Мастерс»

в 1991 году и стал старейшим игроком, одержавшим победу в Кубке Вентворта в 2001-м.

Какую пользу Вуснэм получил бы, если бы немедленно уволил кедди, совершившего оплошность? Кстати, этот кедди все же лишился работы несколько недель спустя после описанного нами инцидента за то, что проспал и не вышел к началу игры.

## МОЖНО ЛИ БЫТЬ ИЗЛИШНЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ?

Конечно, бывают случаи, когда эмоции оказывают медвежью услугу. Безусловно, иногда мы бываем слишком эмоциональны. Возможно, именно это и произошло со звездой тенниса Андре Агасси.

У Агасси был неудачный день на корте, и окружающие услышали, как он выругался себе под нос. Судья вынес ему предупреждение, «но Агасси уже не контролировал себя. Через пару минут он бил в сетку удар за ударом». Матч он проиграл<sup>3</sup>.

Похоже, Агасси не смог справиться со своими *эмоциями*. Вот яркий пример того, как важно держать себя в руках и контролировать эмоции. Но это не то, что мы хотим сделать. И не будем использовать понятие «слишком эмоциональный», оценивая его состояние, которое распознал бы менеджер, обладающий высоким эмоциональным интеллектом.

Вспышка ярости, которую испытал Агасси, и срыв, который за этим последовал, — аргумент не в пользу того, чтобы быть *менее* эмоциональным, а в пользу того, что эмоции должны быть *уместными*. Гнев — сильная эмоция, которая порождается чувством несправедливости или обиды на кого-то, когда невозможно достичь важной цели. В примере с Агасси именно его темперамент (и то, как он своими чувствами управлял, а не ситуация извне) заставил его испытать разочарование и гнев. То, что он не смог использовать собственный гнев для достижения своей цели — выиграть матч, — и привело к отрицательным результатам.

## КАКУЮ РОЛЬ ДОЛЖНЫ ИГРАТЬ ЭМОЦИИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

Спортивный мир наполнен эмоциями, но есть ли место эмоциям в зале заседаний? Многие лидеры сказали бы, что нет. Решения в бизнесе должны быть тщательно продуманны, большинство из нас, вероятно, согласятся, что чем мы рассудительнее и логичнее, тем лучше.

Другие считают, что эмоции имеют право на существование и порой играют роль не менее важную, чем рассудочный и рациональный подход. Какой тип менеджера (А или Б) из табл. 1.2 вам ближе?

Многие руководители, с которыми мы работаем, обладают характеристиками менеджера А. Действительно, клиенты данного типа часто говорят нам, что их работа — принятие оптимальных решений с учетом всех важных данных и в соответствии с правилами и логикой. В конце концов, менеджеры (и руководители) сосредоточены на принятии верных решений. Тем не менее принимать правильные решения и считаться эффективным менеджером невозможно при отсутствии эмоций. Эмоции присутствуют на работе и «работают» вместе с нами и для нас, как мы увидим далее.

**Таблица 1.2.** Сравнение стилей управления

Менеджер А	Менеджер Б
Я пытаюсь держать эмоции на расстоянии вытянутой руки.	Я стараюсь осознавать свои эмоции.
Эмоции неважны на работе.	Эмоции важны.
Эмоции не должны влиять на меня.	Мои эмоции влияют на меня.
Эмоциям не место на работе	Эмоции должны быть частью работы

## ВАЖНЫ ЛИ ЭМОЦИИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

Ученые узнали много нового о роли эмоций на рабочем месте в ходе проведения тысяч научных исследований. Некоторые результаты могут вас удивить. Например, то, как менеджеры *чувствуют*, яв-

ляется показателем организационной производительности<sup>4</sup>. Исследование Сигал Барсейд, профессора Уортонской школы бизнеса при университете Пенсильвании, доказывает, что чувства команды управленцев оказывают непосредственное влияние на доход компании. Она обнаружила, что команды топ-менеджеров, в которых царит общее для участников эмоциональное мировоззрение, будут иметь прибыль на рынке на 4–6 % выше, чем те компании, где команда управленцев состоит из коллег с несогласованными эмоциональными реакциями<sup>5</sup>.

В Университете Квинсленда в течение девяти недель проводилось исследование, в рамках которого Питер Джордан и Нил Эшкенази обнаружили, что команды, состоящие из коллег с низкими показателями эмоционального интеллекта (ЭИ), оказались на том же уровне, что и команды людей с высоким ЭИ<sup>6</sup>. На первый взгляд менеджер с высоким ЭИ должен был ожидать других результатов. Интересная особенность: различие в показателях производительности в течение *первой* недели исследования. Команды с высоким ЭИ развивали в себе способность встраивать свои усилия в общую работу намного быстрее, чем команды с низким ЭИ. В конце концов, команды с низким ЭИ все же догоняли более эмоционально-интеллектуальных коллег. *Вывод: команда с эмоциональным интеллектом незначительно отличается от команды, не обладающей им, если вас не волнуют недели потерянной производительности и сотни рабочих часов, проведенных впустую.*

Эмоции на уровне команды имеют и другое важное значение. Вы могли бы назвать это командным духом или моралью, но все мы знаем, что настроение группы может измениться. И то, как мы испытываем эмоции, похоже, действительно влияет на нашу продуктивность<sup>7</sup>. Иногда это происходит медленно и незаметно, в других случаях воздух буквально наэлектризован эмоциями. Явление, когда одни люди передают чувства другим, обозначается термином *эмоциональное заражение*.

Эмоциональное заражение имеет мощное воздействие на группу. Рассмотрим эксперимент, в ходе которого несколько групп людей попросили имитировать обсуждение премиального фонда по ито-

гам года<sup>8</sup>. Их роль состояла в том, чтобы получить максимальный бонус для своих сотрудников и при этом принять лучшие решения для компании в целом. Один человек в группе (участники дискуссии этого не знали) был нанятым актером, который нарочно вызывающе вел себя с одними группами коллег и доброжелательно — с другими. Снятое видео показало, что актер оказывал влияние на настроение участников (повышал его или снижал). Участники исследования также сообщили об изменениях в их расположении духа, но они, похоже, не понимали причины этих изменений. Еще более важно то, что группы, участники которых были в настроении, продемонстрировали намного меньше конфликтов и больше сотрудничества, чем их коллеги с плохим настроением.

Но эмоциональное заражение само по себе не является ни умным, ни неразумным. Стратегическое применение эмоционального заражения делает его частью репертуара действий эмоционально интеллектуальных менеджеров.

Эмоции руководителей оказывают влияние на то, насколько эффективно они управляют другими людьми, в чем, по сути и заключается суть лидерских навыков. Опечаленный лидер предложит убедительные и хорошо продуманные аргументы. Тот же самый лидер, чувствуя себя счастливым, вероятно, будет генерировать творческие и оригинальные аргументы в стремлении повлиять на других. Этот лидер также придумает намного больше аргументов, когда почувствует себя счастливым, нежели когда ему грустно. И вообще эмоции на работе влияют на суждения, на то, насколько работа приносит удовлетворение, на то, как люди помогают друг другу, на творческое решение проблем и принятие решений<sup>9</sup>.

Осознать, какую роль играют эмоции и как вы распорядитесь этим знанием, — вот что определяет, насколько разумно вы поведете себя в каждой ситуации. Вы пытаетесь поручить своей команде генерировать творческие сообщения, когда они не в духе? Или вы используете это время для того, чтобы критически оценить и отредактировать важные документы? Менеджер, обладающий высоким эмоциональным интеллектом, учитывает настроение на данный момент.

Мы не считаем, что большинство менеджеров знают, как это сделать. Вы, возможно, прошли курсы по бухгалтерскому учету и маркетингу, обучались стратегии управления эмоциями, но не учились идентифицировать эмоции или правильно выражать свои чувства. Воспринимайте эту книгу как курс по применению эмоций на рабочем месте — узнайте, почему эмоции так важны, как они работают и как помогут стать более эффективным менеджером и лидером.

Ваше эмоциональное образование начинается с изучения шести основных принципов эмоционального интеллекта.

## **ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

Наш подход к эмоциональному интеллекту начинается с этих шести принципов.

1. Эмоции несут ценную информацию.
2. Мы можем пытаться игнорировать эмоции, но это не работает.
3. Мы можем попытаться скрыть эмоции, но мы не так успешно это делаем, как хотелось бы.
4. Чтобы быть эффективными, решения должны опираться на эмоции.
5. Эмоции опираются на логические закономерности.
6. Эмоции подчиняются универсальным законам, но уникальные эмоции тоже существуют.

### **ПРИНЦИП 1. ЭМОЦИИ НЕСУТ ЦЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ**

#### **Эмоции содержат важные сведения и факты**

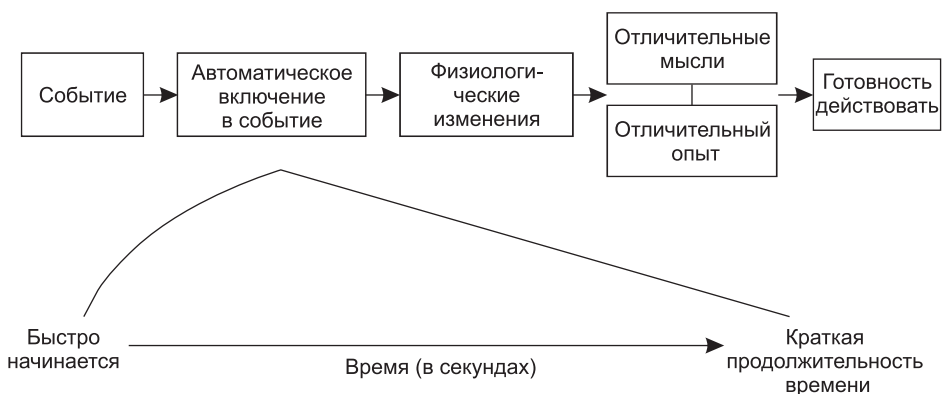
Эмоции содержат данные о вас и вашем мире. Эмоции — это не случайные хаотические события, которые вторгаются в наше



мышление. Эмоция возникает из-за какого-то фактора, который имеет важное значение для вас, и это помогает мотивировать вас и направлять к успеху. На самом базовом уровне можно утверждать, что эмоции:

- возникают в связи с какими-то изменениями в окружающем вас мире;
- включаются автоматически;
- быстро приводят к физиологическим изменениям;
- привлекают ваше внимание к чему-то новому и оказывают влияние на ваш мыслительный процесс;
- готовят вас к действию;
- пробуждают личные чувства;
- быстро улетучиваются;
- помогают вам преодолевать проблемы, выживать и добиваться успеха в вашем мире.

На рис. 1.1 изображены функции эмоций. Эмоции — это сигнал о чем-то; если вы обратите внимание на то, к чему он привлекают внимание, то, скорее всего, заметите, что эмоции собираются помочь вам выйти из сложной ситуации, предотвратить что-то плохое или помогают достичь положительного результата<sup>10</sup>.



**Рис. 1.1.** Функции эмоций