

СИЛА
Эмоционального
ИНТЕЛЛЕКТА

Адель Линн

**Сила эмоционального
интеллекта. Как его развить
для работы и жизни**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38843453

*Адель Линн. Сила эмоционального интеллекта. Как его развить для
работы и жизни: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019
ISBN 978-5-00117-623-7*

Аннотация

Постановка целей и движение к ним невозможны без понимания своего эмоционального состояния. Эта книга о том, как развиваться, обретать новые знания, лучше владеть собой и выстраивать отношения с окружающими. Вы сможете преодолеть разрыв между ожиданиями и реальностью и приблизиться к лучшей версии себя. *На русском языке публикуется впервые.*

Содержание

Предисловие. Оторваться от земли	6
Часть 1. Эмоции: источник жизни	12
Глава 1. Связь между поведением, чувствами и эффективностью	12
Глава 2. Тайны человеческого поведения	29
Баланс между ценностями и эмоциями	32
Эмоциональный захват может влиять на восприятие	38
Глава 3. «Прошивка» у нас в голове	40
Три части мозга	41
Лимбическая система	42
Причины эмоционального захвата	45
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Адель Линн

Сила эмоционального интеллекта. Как его развить для работы и жизни

*Издано с разрешения HarperCollins Leadership, a division of
HarperCollins Focus, LLC*

Книга рекомендована к изданию Дарьей Соколовской

Все права защищены.

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



of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording, scanning, or other – except for brief quotations in critical reviews or articles, without the prior written permission of the publisher.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Предисловие. Оторваться от земли

*Начало счастья кроется в осознании, что оно
возможно.*

Джордж Сантаяна¹

Идеалы большинства людей благородны. Однако для их достижения нужно иметь куда больше мудрости, чем для повседневной жизни. Всякие мелочи, вроде пробок по дороге на работу, очереди на кассе в столовой или мимоходом брошенного коллегой замечания, то и дело сбивают нас с пути. Мы вязнем в рутине, попусту растрачивая энергию. Планировали идти на север – и вдруг обнаружили, что отклонились далеко к югу. С эмоциональным интеллектом, детально описанным в этой книге, вы как с компасом сможете следовать по проложенному маршруту и воплощать намерения.

Это книга для тех, кто намерен придерживаться своей цели. Для тех, кто ощущает в глубине души мудрость, тепло и способность идти дальше. Для тех, кто мечтает о большем и понимает, насколько важно развиваться, обретать новые знания, помогающие лучше владеть собой и выстраивать отношения с окружающими – будь то дома или на работе. Так,

¹ Джордж Сантаяна (1863–1952) – американский философ. Согласно концепции Сантаяны, основная задача философии должна состоять не в объяснении мира, а в выработке «моральной позиции» по отношению к нему.
Прим. ред.

по существу, можно определить эмоциональный интеллект (ЭИ).

ЭИ может в корне изменить к лучшему нашу профессиональную и личную жизнь, сделать нас эффективнее, доставить больше удовлетворения от работы. Именно он определяет, как мы поступим с выброшенным нам «лимоном» – приготовим из него лимонад или будем сидеть с кислой миной. Именно от него зависит, какими мы будем в отношениях с близкими – открытыми и теплыми или холодными и отстраненными. Именно он влияет на то, как мы проживем свою жизнь – занимаясь тем, что нам важно и дорого, или плывя по течению день за днем. Именно он определяет, тянутся ли к нам люди или стараются держаться подальше, играем ли мы за команду или вносим в нее раздор.

Всем нам случалось говорить или делать что-то, о чем мы позднее сожалели. И искали себе оправдания: «Я же не нарочно...», «Не думал (-а), что так получится...» В те несчастные моменты реальные действия не соответствовали нашим добрым намерениям. Иногда мы сами не способны разобраться в своих мотивах и начинаем вести себя непоследовательно. А бывают случаи, когда эмоции захлестывают настолько, что мы вообще перестаем осознавать себя и свои цели. Но какой бы глубокой ни была пропасть между ожидаемым и реальным поведением, одно неизменно: каждый новый день приносит новые возможности. И у нас всегда есть шанс преодолеть эту пропасть и начать жить так, как

МЫ ХОТИМ.

Эмоциональный интеллект помогает нам лучше понимать свои высокие цели и идеалы и уверенно следовать за ними. Почему? Потому что ЭИ подразумевает знание и понимание своих сильных сторон, знакомство с «лучшей версией себя», со своим идеальным «я», и возможность сравнивать свое обычное поведение с этим эталоном. Наше идеальное «я» – это «я», которое возникает, когда мы не обременены иррациональными мыслями и не испытываем эмоциональных потрясений, время от времени сбивающих нас с намеченного пути. ЭИ – наша сущность, которая всегда пребывает в нужное время в нужном месте и говорит и делает только нужные вещи. Наше спокойное и уверенное «я», которому не нужно чужого одобрения, равно как и самоутверждения за чужой счет. Оно не боится ошибаться. Не впадает в бешенство от гнева и не тратит время на страхи и переживания из-за событий и явлений, которые невозможно контролировать. Оно спокойно и уверенно идет по жизни – личной и профессиональной, добиваясь успеха. «Я», которое вдохновляет и воодушевляет других и которым мы гордимся. Я говорю сейчас не об эгоистичной гордыне, а о чувстве глубокого удовлетворения от понимания, что прожили очередной день в «лучшей версии себя».

Я написала эту книгу не для того, чтобы изменить вас. Я рассчитываю помочь вам как можно больше дней прожить в своем идеальном «я». Каждый сталкивается с несоответ-

ствием реальности нашим ожиданиям и поступкам. Если вы хотите преодолеть этот разрыв, эта книга не только вдохновит вас, но и снабдит готовым планом, позволяющим увидеть и преодолеть любую проблему у вас на пути. Более того, последовательно и регулярно отрабатывая практические упражнения, представленные в книге, вы с каждым днем будете приближаться к «лучшей версии себя».

Еще недавно эмоциональное здоровье и интеллект человека зависели скорее от воли случая. Сегодня люди все больше стремятся самостоятельно выстраивать различные аспекты своей жизни. Одни с помощью спорта, диет и витаминов вылепляют здоровые и красивые тела. Другие посещают курсы, читают книги, жадно впитывают знания и осваивают новые навыки. Третьи стремятся к духовному росту, обращаясь к религиям и служению. Развитие ЭИ – это еще один способ прожить осмысленную здоровую жизнь. Сделав шаги, описанные в книге, вы получите исчерпывающий план развития ЭИ и возможность жить своим умом. Как известно, нет пределов совершенству, но стремиться к нему нужно всегда. Пришло время вырваться из замкнутого круга.

Однажды весенним субботним утром, попивая кофе у окна, я заметила на дворе индюка с индейкой. Они бродили между деревьев, высаженных вдоль забора. Если вам никогда не доводилось видеть дику индейку, поверьте мне на слово: это довольно крупные птицы с огромным размахом

крыльев. Еще немного, и было бы впору присваивать им бортовые номера и перевозить на них пассажиров. Я наблюдала, как они доходят до края забора, разворачиваются и идут в обратную сторону. Проходят несколько десятков метров, снова разворачиваются и идут тем же путем. Туда-обратно, взад-вперед. Я понимала, что им просто не хватает места, чтобы расправить мощные крылья и улететь. Вскоре мне показалось, что я буквально слышу их «беседу».

– Джордж, я же говорила, что надо остановиться и спросить дорогу. А ты вместо этого вечно прешь напролом! Вот мы и заблудились! Мы в западне! И никогда уже отсюда не выберемся.

– Гарриет, черт тебя побери, если бы ты хоть немного помолчала и перестала путаться у меня под ногами, мы бы уже были дома.

И всё в таком духе. Прошло по меньшей мере сорок пять минут, прежде чем я отошла от окна и занялась своими обычными субботними делами. Спустя пару часов я снова выглянула во двор... и обнаружила, что «Джордж» и «Гарриет» все так же бродят между деревьев! Туда-обратно, взад-вперед. В конце концов я разбудила своего старого охотничьего пса Эбби и попросила его помочь несчастным птицам:

– Покажи им дорогу, Эбби.

Заметив направлявшуюся к ним собаку, индюки заметно ускорили шаг и не стали сворачивать в привычном месте. А оказавшись на свободном участке, расправили свои потре-

сающие крылья, взлетели и вскоре потерялись из виду в безбрежном небе.

У этих птиц было все необходимое, чтобы взлететь, но они вели себя так, словно и правда угодили в западню. Без посторонней помощи им никак не удавалось сойти с тупикового маршрута. Вместо того чтобы использовать собственные ресурсы, они препирались и обвиняли друг друга в своем бедственном положении. Точно так же ведут себя многие люди. Большинство из нас обладает потенциалом, с которым можно достичь любых высот, но задействовать его умеют не все. Расстроенные и огорченные, мы спорим, суетимся, ссоримся, отказываемся делать хоть что-нибудь или, наоборот, бессмысленно ходим по кругу, вместо того чтобы направить энергию в нужное русло и двинуться к цели.

Испытывая эмоции, мы можем воплощать свои мечты, а можем – как машина на льду – буксовать и крутиться на месте с единственно возможным результатом: сожженной резиной. ЭИ – это способность управлять своими эмоциями. Я написала эту книгу, чтобы помочь вам оторваться от земли и улететь – как мой пес Эбби помог индюку с индейкой. Эта книга позволит вам взрастить внутри себя наставника, с которым вы овладеете пятью проявлениями ЭИ и научитесь жить в соответствии со своими целями и идеалами. Как дома, так и на работе.

Адель Линн

Часть 1. Эмоции: источник жизни

Глава 1. Связь между поведением, чувствами и эффективностью

Копперс Билдинг

Девятый этаж конференц-центра

Питтсбург, Пенсильвания

Июнь 1999 года, 8:30 утра

Десять руководителей из нескольких разных компаний сидят за большим столом для переговоров. Напротив них два флипчарта. Листы бумаги поделены на три колонки.

Адель. Перечислите мне качества лучшего руководителя, на которого вам доводилось работать. Руководителя, ради которого вы были готовы на все, с условием, что это не противоречит закону и вашим моральным принципам. Какими словами или словосочетаниями вы бы его или ее описали?

Фрэнк. Человек слова. С безупречной репутацией.

Джим. Поддерживает в рискованных решениях.

Гарольд. Признает мои успехи.

Джордж. Выслушивает мои идеи.

Марта. Создает условия для большего роста.

Джефф. Уделяет внимание моему развитию.

Джанет. Уважает.

Ким. Без предрассудков и предубеждений.

Нилл. Очень искренний, настоящий.

Адель. Что еще?

Все (предлагают варианты). С легким характером. Ведет себя естественно. Проявляет гибкость. Видит и ценит мои усилия. Четко формулирует свои запросы. Неустанно стремится к совершенствованию.

Адель. Еще?

Все. Внедряет новшества. Креативность. Не зависит ни от чьих указаний. Вдохновляет. Сопереживает. Прямота и искренность. Ум. Дальновидность. Решительность. Вовлеченность. Доступность. Организованность. Прекрасный наставник.

(Адель переходит ко второму флипчарту.)

Адель. А теперь характеристики плохого руководителя, на которого вам не хотелось бы работать ни при каких обстоятельствах. Давайте исходить из того, что вы не имели дело с подобными экземплярами, но, возможно, слышали о них от знакомых. И, пожалуйста, без имен.

Фрэнк. Везде сует нос.

Джордж. Печется только о своих интересах.

Марта. С ним сложно договориться.

Джанет. Не достучишься.

Джордж. Склонен к резким суждениям и оценкам.

Гарольд. Некомпетентен.

Все. Думает только о себе. Негибок. Мыслит негативно. Обесценивает все и вся. Себе на уме. Подавляет. Нечуткий. Импульсивен. Безответственный, безапелляционный. Много претензий.

Адель. Еще что-нибудь?

Все. Не вызывает доверия. Нерешителен. Боится рисковать. Ищет виноватых. Недобросовестный. Оскорбляет. Не умеет планировать. Ни рыба ни мясо.

(Адель возвращается к первому флипчарту и указывает на второй столбец на листе.)

Адель. Теперь скажите мне, что вы чувствуете, работая с таким вот отличным руководителем. Представьте: понедельник, утро, вы приезжаете на работу и входите в офис. А там вас встречает человек с безупречной репутацией, который поддерживает вас, отмечает ваши успехи, ценит, выслушивает, ставит амбициозные задачи. Он искренне интересуется вашими делами, с ним легко и приятно находиться рядом, он гибок и заботится о вашем развитии, ну и так далее.

Фрэнк. Это энергетический подъем.

Ким. Появится уверенность в себе.

Джанет. Вдохновение и воодушевление.

Все. Я буду счастлив. Меня ценят. Мне доверяют. Меня уважают. Преданность и лояльность. Творческая окрыленность. Уверенность в своих силах. Независимость. Продуктивность. Мотивация. Приверженность общему делу.

Адель. Еще что-нибудь?

Все. Спокойствие. Ясная голова. Готовность участвовать в общем деле. Ощущение поддержки. Вдохновение. Преданность. Желание двигаться к цели. Концентрация. Меня ценят. Воодушевление. Надежда. Благодарность.

(Адель возвращается ко второму флипчарту.)

Адель. Отлично, а теперь расскажите, что будете чувствовать, работая с человеком, который везде сует свой нос, заботится только о своих интересах, с которым невозможно договориться, до которого невозможно достучаться. Он предвзят, глуп, себе на уме, все контролирует, нечуток и импульсивен. Совершенно безответствен, безапелляционен, вечно предъявляет какие-то претензии, при этом нерешителен, боится рисковать и ищет виноватых. Он непорядочен и, конечно, всех оскорбляет.

Билл. Раздражение.

Ким. Разбитость.

Марта. Это ловушка.

Джефф. Усталость.

Все. Меня тошнит от такой работы. Это стресс. Я буду деморализован. Злость. Ощущение собственной никчемности. Тупик. Никакой продуктивности. Желание защищаться. Безднадежность. Это оскорбительно. Подавленность. Негатив. Нежелание что-то делать. Злость. Депрессия. Раздражение. Буду мстить. Отупение. Некомпетентность. Бесполезность. Стану скрытным. Возмущение. Страх.

(Адель указывает на третий столбец.)

Адель. Хорошо, а теперь вы приступаете к работе. Утро понедельника, вы раздражены, выбиты из колеи, чувствуете себя загнанными в ловушку, уставшими, нездоровыми, напуганными. Что там понедельник, во все остальные дни недели – и даже вечером в пятницу – вы чувствуете себя бесполезными, неэффективными, подавленными, постоянно защищаетесь – безднадежность и негатив. К чему это приведет: что вы будете делать или, наоборот, не делать? Постарайтесь, пожалуйста, привести конкретные примеры.

Фрэнк. Искать работу. (*Все смеются.*)

Гарольд. Возьму больничный.

Джефф. Буду пораньше сбегать домой.

Все. Сведу риск до минимума. Буду подчищать за собой всю переписку. Спрячусь в кабинете. Не буду открывать рот на совещаниях. Не стану делиться идеями или мнением. Начну так же вести себя с коллегами, буду плохо обращаться-

ся с клиентами. Стану искать изъяны в других. Буду защищаться.

Адель. Что еще?

Все. Буду хранить все служебные записки. Начну саботировать. Валить все на других. Не смогу сконцентрироваться на работе. Стану искать возможности доказать, что начальник сволочь. Отгорожусь от всех. Буду стараться ничего не делать.

(Адель возвращается к первому флипчарту.)

Адель. Вы работаете с человеком честным и заботливым, он вас поддерживает и отмечает ваши успехи, ценит, выслушивает, ставит амбициозные цели, с ним легко, он гибок и уделяет внимание вашему развитию. Вы воодушевлены, вдохновлены, заряжены на результат, чувствуете себя частью команды и т. д. Что вы будете делать или не делать в этом случае?

Ким. Останусь в компании.

Билл. Буду трудиться изо всех сил.

Гарольд. Стану приходить пораньше, потому что люблю свою работу.

Фрэнк. При необходимости буду работать сверхурочно.

Все. Начну искать возможности что-то оптимизировать или усовершенствовать на своем рабочем месте. Буду больше трудиться. Подключусь к волонтерским проектам. Не бу-

ду бояться предлагать идеи и креативить. Начну делиться своим мнением. Буду хорошо относиться к коллегам и подчиненным. Начну призывать других предлагать свои идеи.

Адель. Еще что-нибудь?

Все. Принесу пончики. Буду хвалить компанию в нерабочее время. Буду привлекать на работу ценных специалистов. Буду открыт и доброжелателен с другими. Буду тем же отвечать коллегам. Лучше обслуживать клиентов.

Адель. Поздравляю! Вы только что обосновали, почему эмоциональный интеллект важен для компании и бизнеса. И все ваши высказывания уже подтверждены исследованиями.

(Адель пишет: «Высокая эффективность» в последней колонке флипчарта с описанием хорошего руководителя, «Высокий уровень доверия» в средней и ЭИ (эмоциональный интеллект) и IQ – в первой. См. рис. 1.1.)

ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Эмоциональный и вербально-логический интеллект	Высокий уровень доверия	Высокая эффективность
Характеристики	Чувства	Действия/поступки
Репутация Поддерживает Отмечает заслуги Выслушивает Ставит сложные задачи Заботится о развитии Уважает Без предубеждений Естественность	Энергичность Уверенность Воодушевление Счастье Меня ценят Мне доверяют Меня уважают Преданность и лояльность Креативность Уверенность в своих силах	Останусь в компании Буду усердно трудиться Раньше приходиться, потому что люблю работу Буду задерживаться Начну искать возможности что-то усовершенствовать на рабочем месте Буду больше делать Подключусь к волонтерским проектам

ПЛОХОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Низкий уровень развития навыков и компетенций	Низкий уровень доверия	Низкая эффективность
Характеристики	Чувства	Действия/поступки
Везде сует нос Думает только о себе Невозможно договориться Не достучишься Склонен к резким суждениям Некомпетентность Свои интересы во главе угла Негибкость Негативное мышление Обесценивает Не подступишься Себе на уме Подавляет	Раздражение Выбит из колеи Ловушка Усталость Тошнит Стресс Деморализованность Злость Бесплезность Тупик Никакой продуктивности Оборонительная позиция Безнадежность	Не открывать рот Плохо обращаться с клиентами Кидаться на окружающих Защищаться Сохранять служебные записки Саботировать

Рис. 1.1

(Адель переходит к флипчарту «Плохой руководитель». Пишет: «Низкая эффективность» в последнем столбце; «Низкий уровень доверия» в среднем и «Слабо развитые навыки и компетенции» – в первом. См. рис. 1.1.)

Какие выводы можно сделать из вышесказанного?

ВЫВОД 1

Поведение окружающих может влиять на наши чувства

Обратите внимание, что я использую слово «может». ЭИ – это способность владеть собой и управлять отношениями с людьми так, чтобы не изменять своим идеалам и намерениям. ЭИ позволяет вам делать выбор. Однако вместе с тем важно понимать, что поведение окружающих может влиять на то, как вы себя ощущаете. Помните, как кто-то недавно влез перед вами в очередь на кассе в столовой или подрезал на шоссе? Такие моменты вызывают неприятные эмоции: от легкого раздражения до ярости и желания достать из багажника монтировку. Или вспомните, как начальник отметил ваш вклад в работу и поблагодарил за него. Более чем уверена: в этом случае вы испытывали самые положительные чувства: радость или гордость. Эмоции могут быть очень разными, в зависимости от обстоятельств, вовлеченных людей и даже вашего настроения в момент события. К тому же (и это подтверждено рядом исследований) эмоции

«заразны». Сигал Барсаде в книге «Волновой эффект» (The Ripple Effect) отмечает, что об их «заразительности» сообщали и непосредственные участники экспериментов, и те, кто за ними наблюдал². В исследовании Барсаде специально обученный человек, демонстрируя спокойствие и благожелательность, заметно влиял на настроение и поведение окружающих: они активнее старались договариваться, гасить конфликты и решить поставленную перед ними задачу.

ВЫВОД 2

Наши чувства и эмоции могут влиять на нашу эффективность

И снова обращаю ваше внимание на слово «могут». Как мы выяснили выше, наше поведение зависит от того, что мы чувствуем. Это действительно так: если вы начнете отслеживать, в какие моменты мотивация и силы повышаются или, наоборот, начинают угасать – не важно, дома вы или на работе, – то заметите, что и ваш энтузиазм, и «скорость» жизни, и способность находить общий язык с людьми часто непосредственно связаны с вашим настроением. Ничто так не мотивирует меня делать уборку в доме или готовить, как ожидание желанных гостей. То, что в одном настроении кажется надоевшей рутинной, в другом вызывает удовольствие. Для

² Barsade, Sigal. «The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior». Administrative Science Quarterly 47 (December 2002): 644.

подавленного или разбитого человека любая мелкая задача становится невыполнимой. В нормальном расположении духа такие – и даже куда более сложные – задачи решаются практически без усилий.

Для примера возьмем гнев. Разозлившись, вы становитесь активнее. Внезапно чувствуете огромный прилив сил, зарядом для которого стала ярость. Если компании нужно повысить производительность труда, возможно, стоит поискать способы поддерживать в коллективе хроническое чувство злости. Или не стоит? Потому что проблемы, которые такая стратегия создаст, заметно перевесят все ее выгоды. Невозможно предугадать, во что эта энергия выльется: в решительность, высокую продуктивность и скорость работы или в выяснение отношений, саботаж и насилие на рабочем месте³. В конечном счете производительность, конечно, пострадает. Хендри Вейсингер в статье «Гнев на рабочем месте: масштабы проблемы» утверждает: «Гнев – невидимый источник многих проблем с эффективностью, с которыми сталкивается сегодня бизнес»⁴.

Или возьмем депрессивные состояния. Даже не сильно выраженные, они буквально «затормаживают». При ярко же выраженных формах уровень мотивации падает так, что да-

³ McShulskis, Elaine. «Workplace Anger: A Growing Problem». HR Magazine 41 (December 1996): 16.

⁴ Weisinger, Hendrie. «Anger at Work: How Large Is the Problem?» Executive Edge Newsletter 27 (November 1996): 5.

же обычные ежедневные дела вроде чистки зубов и принятия душа становятся неподъемными. А представьте, что переживающему депрессию надо сдать гору отчетов, сделать кучу тестов в лаборатории или провести несколько сделок. Авторы статьи, в свое время опубликованной в *American Journal of Psychiatry*, отмечали: вероятность снижения производительности на рабочем месте у людей, подверженных депрессии, в семь раз выше⁵. В другом исследовании – его провели в компании AdvancePCS – выяснилось, что за стандартную рабочую неделю такие сотрудники успевают на 14 % меньше остальных⁶.

Признание того, что некоторые эмоции могут воплощаться в действиях (а некоторые – в бездействии) – важный шаг к обретению способности направлять их в нужное русло. Примеры такого действия или бездействия – описанные выше гнев, превратившийся в насилие, и подавленное настроение, при котором даже незначительная задача становится непосильной. Эта книга, конечно, не задумывалась как решение проблемы насилия и депрессий на работе. (Эти вопросы требуют отдельного серьезного и всестороннего рассмотрения.) Но в целом понимание механизма влияния эмоций на наши способности и поведение принесет пользу абсолютному

⁵ Martin, Melissa. «Depressed Employees Take Twice as Many Sick Days». *Occupational Hazards* 63 (July 2001): 16.

⁶ AdvancePCS. «Study Finds U. S. Workers with Depressive Disorders Cost Employers \$44 Billion in Lost Productive Time». *Insurance Advocate* 114 (July 7, 2003): 30.

большинству людей. Советы и подсказки, которые позволят научиться интерпретировать и использовать эмоциональные ресурсы, бесценны. Более того, развивая способность управлять своими реакциями, вы сможете сами определять степень их воздействия на вашу работу. В каждом из нас заложена внутренняя сила, которая позволяет менять эмоциональную среду в коллективе. Для одних мотивом является возможность повысить эффективность или качество работы и тем самым продвинуться по карьерной лестнице. Другим, возможно, просто придется по душе идея облегчить свое пребывание в коллективе. В любом случае вы будете спешить на работу, как на праздник. Ведь – давайте начистоту – большинство из нас ходит в офис по необходимости. Так почему бы не сделать ее более приятной? Способность понимать свои эмоции и управлять ими даст вам ощущение контроля, которое позволит получать больше удовлетворения в любой сфере вашей жизни.

ВЫВОД 3

Позитивное поведение может быть залогом высокой эффективности

Из первых двух выводов следует, что поведение – особенно если речь идет о руководителе – прямо влияет на продуктивность. Это подчеркивается во всех научных работах последних лет. В Journal of Occupation and Organizational

Psychology опубликовано исследование взаимосвязи между уровнем лояльности сотрудников к руководству и эффективностью бизнеса компании. Результаты показали: чем выше уровень лояльности, тем выше продуктивность, причем не только на рабочем месте, но и за его пределами⁷. В свою очередь, лояльность тем выше, чем позитивнее оценивается поведение руководителя в коллективе. В своей книге «Сначала нарушьте все правила!»⁸ Маркус Бэкингом и Курт Коффман рассказывают о 12 ключевых элементах, необходимых, чтобы привлекать, «заряжать» и удерживать самых талантливых сотрудников. В каждом из пунктов подчеркивается значение положительных эмоций, которые на рабочем месте прямо зависят от отношений с руководством. По данным консалтинговой компании Personnel Decisions International, опубликованным в журнале HR Focus, 37,7 % работников считают достойными руководителями только тех, с кем у них складываются хорошие личные отношения. А 19 % респондентов выделили как самое важное качество руководителя способность понимать нужды и чаяния своих сотрудников⁹. В статье «Как быть прекрасным руководителем», опубликованной в журнале Nation's Business,

⁷ Zhen Xiong, Tsui; Farh, Anne S.; Jiing-Lih Chen. «Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance». Journal of Occupational and Organizational Psychology 75 (September 2002): 339.

⁸ Маркус Бэкингом, Курт Коффман. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

⁹ «What Makes a Good Boss?» HR Focus 77 (March 2000): 10.

утверждается, что работники, лояльно настроенные к своему линейному менеджеру, лояльны и к компании, в которой трудятся, что в итоге идет на пользу всем¹⁰. Стэн Бичем и Майкл Грант, авторы статьи, опубликованной в журнале *Supervision*, пишут, что любой сотрудник рассматривает компанию через призму отношений, которые сложились у него или у нее с непосредственным начальством. И добавляют, что работники уходят не из компаний – они уходят от плохих боссов¹¹. Наконец, в научном журнале *Organizational Science* вышел материал о продуктивности, которая растет в «принимающей и поддерживающей» среде, то есть там, где сотрудник чувствует поддержку со стороны руководителя и коллег¹².

ВЫВОД 4

Эмоциональный интеллект важен, но это ни в коем случае не единственный фактор, обеспечивающий производительность труда

Чтобы добиться успеха в бизнесе, безусловно, важен и вы-

¹⁰ Maynard, R. «How to Be a Great Boss». *Nation's Business* 79 (December 1991): 44.

¹¹ Beecham, Stan, and Grant, Michael, «Smart Leadership in Tough Times». *Supervision* 64 (June 2003): 3.

¹² Staw, Barry M.; Sutton, Robert I; and Pelled, Lisa H. «Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace». *Organization Science – A Journal of the Institute of Management Sciences*, 5 (February 1994): 51.

сокий IQ. Чтобы принимать финансовые решения, выстраивать грамотные стратегии, процессы и процедуры, необходимо уметь анализировать и учитывать массу деталей, данных и фактов. Ни один бизнес не выстоял бы, если бы им не управляли умные люди. Разумеется, достижения технической мысли, оптимизация процессов, автоматизация и совершенствование логистики сами по себе приносят огромную выгоду владельцам и акционерам компаний, но компетентные руководители в этом списке всегда занимали и занимают важное место. Мы никоим образом не утверждаем, что эмоциональный интеллект – единственное условие, необходимое бизнесу для процветания. Речь идет о том, что сочетание высокой квалификации и умения управлять эмоциями способно привести любую компанию на вершину успеха. Сегодня все сложнее и сложнее рассчитывать, что одни только технические нововведения обеспечат компании крупные победы. Расширяющиеся знания об ЭИ во многом открывают новые горизонты, которые еще только предстоит изучить. И победы, которые нас ждут в этой сфере, могут быть грандиозными.

Если принять во внимание все вышесказанное, разумно постараться узнать больше об ЭИ и о том, как он может помочь компании стать успешнее. Наглядно это знание можно представить с помощью модели в форме пирамиды. На ее вершине – высокие продуктивность и доверие, которые, как мы выяснили, являются результатом работы под началом

хорошего руководителя и крайне важны для успеха бизнеса. В основании пирамиды – поведение, потому что (и это мы также выяснили выше) и эффективность, и доверие – результат того, как лидер проявляет себя в коллективе. Это поведение принято также называть навыками, или компетенциями. Наша модель представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2

Глава 2. Тайны человеческого поведения

*Не смеяться, не плакать, не проклинать, а
понимать.*

Барух Спиноза

Несомненно, наше поведение во многом определяет качество нашей жизни. В связи с этим полезно понять, какие же факторы влияют на слова и поступки – наши и окружающих. Семейные и культурные ценности, религиозные предписания и государственные законы, отдельные люди, группы и общности, принципы и установки, жизненный опыт – весь этот набор в значительной степени сказывается на том, как мы себя ведем, причем выделить его главные составляющие в каждом конкретном случае бывает непросто. Легче всего распознать личностные различия: например, одни люди ведут себя агрессивно или напористо, другие – более пассивно. Одни от природы легки на подъем, других трудно расшевелить. Здесь важна и преемственность: дети, воспитанные на определенных установках или ценностях, скорее всего, будут следовать им, когда вырастут: слабым быть нехорошо, говорить «спасибо» и «пожалуйста» – приветствуется. Эти расхожие истины знают все... Аналогично мы понимаем, что жизнь в социуме накладывает ограничения на наше поведение.

ние: некоторые вещи неприемлемы и идут вразрез с человеческими ценностями, другие – наоборот. Родители, другие родственники, духовные наставники, общество так или иначе формируют поведение человека.

Под влиянием окружающих люди могут совершать поступки, противоречащие их убеждениям. Родители любого подростка знают, насколько сильно влияние сверстников на их чадо хотя бы в таких вопросах, как выбор музыки и одежды или поведение в определенных ситуациях, например на выпускном вечере.

Знание глубин своего поведения во многом определяет то, как человек проживет жизнь – контролируя ее или повторяя одни и те же ошибки в постоянной борьбе с собой и обстоятельствами.

Уже давно признано, что поведение зависит и от типа личности. Многие компании обучают руководителей и рядовых сотрудников выявлять особенности поведения, обусловленные принадлежностью к тому или иному психотипу, «подстраиваться» под своих собеседников, смотреть на ситуацию глазами оппонента. Так, известно, что человек с аналитическим мышлением жаждет фактов и цифр, а любитель действовать быстро предпочтет краткий обзор скучным деталям. Во многих корпорациях изучают типологию Майерс – Бриггс¹³ и знают, что интроверты и экстраверты чер-

¹³ Типология Майерс – Бриггс – типология личности, возникшая на базе типологии Юнга в 1940-х годах и получившая широкое распространение в США и

пают энергию для работы из разных источников. Интроверты «заряжаются» в одиночестве, экстраверты – в процессе общения с другими людьми. Те, кто, согласно тесту по Майерс – Бриггс, ставят «мысли» выше «чувств» и, наоборот, по-разному обрабатывают информацию¹⁴. Подобный список можно продолжить...

Очевидно, что поведение на рабочем месте зависит и от исповедуемых корпоративных ценностей. В большинстве крупных компаний они перечислены в специальном документе или манифесте, которые описывают компанию как место, где все мечтают работать. Призванные формировать поведение, эти ценности заложены в основу нашей пирамиды (см. рис. 2.1). При наличии хорошо сформулированной декларации ценностей сотрудники компании (и руководители, и подчиненные) понимают, как им следует вести себя на рабочем месте, чтобы способствовать созданию высокоэффективной культуры. Без сомнений, ценности – важнейшая часть пазла. Если бы люди всегда вели себя так, как нужно, нам не о чем было бы сейчас говорить.

Европе. На ее основе была создана система психологического тестирования для определения одного из 16 типов личности. *Прим. ред.*

¹⁴ Myers, Isabell, and Briggs, Katharine. Myers – Briggs Type Indicator. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1993.



Рис. 2.1

Баланс между ценностями и эмоциями

Если исходить из того, что ценности определяют поведение человека, как объяснить следующую историю? Скажем, у меня берут интервью, и я говорю, что для меня ценны две

вещи (не пытайтесь решить, правильные эти ценности или нет, эту историю я привожу только в качестве иллюстрации). Во-первых, я убеждена, что нельзя бить детей, во-вторых, что никого нельзя унижать, особенно прилюдно. Итак, я иду по улице с двухлетним внуком. Я не держу его за руку, и внезапно он выбегает на проезжую часть прямо под колеса грузовика.

В последний момент я успеваю схватить его в охапку, уношу в безопасное место и там начинаю трясти его и кричать на всю улицу: «Ты что, дурак?!» Учитывая ценности, которые я назвала раньше, возможен ли такой сценарий? Вполне. Почему? Потому что я испытала эмоцию (ужас) огромной силы, видя, что мой внук несется в объятия смерти. Итак, эмоции – еще один фактор, определяющий наше поведение (см. рис. 2.2).



Рис. 2.2

В вышеприведенном примере у меня не было цели бить или унижать ребенка. Просто эмоции взяли верх над моими ценностями и целями. Такая ситуация называется «эмоциональный захват» (см. рис. 2.3). Каждый человек испытывал его хотя бы раз в жизни. Дэниел Гоулман, описавший это

понятие в книге «Эмоциональный интеллект»¹⁵, сравнивал эмоциональный захват со вспыхивающим в мозге сигналом тревоги.



Рис. 2.3

¹⁵ Дэниел Гоулман. [Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Приведенный мной пример довольно экстремален и очевиден. Однако эмоции могут играть и не настолько заметную, хотя и важную роль в формировании повседневного поведения человека на рабочем месте. Наверняка вы бывали участником или свидетелем ситуаций эмоционального захвата при получении плохого известия, когда «получатель» испытывает желание «повесить гонца». В некоторых компаниях упреки и недоверие настолько вросли в корпоративную культуру, что эмоциональный захват в них стал нормой повседневного поведения. В одной из таких компаний офис, где проходила утренняя планерка, сотрудники называли камерой пыток. Если на отдельно взятом собрании обзор цифр был «болезненным» – больно становилось всем. Разумеется, проблему снижения производительности необходимо обсуждать, с этим никто не спорит. Речь идет о форме обсуждения... В другой компании генеральный директор в приступе ярости регулярно ломал карандаши на совещаниях и бросал ими в присутствующих. Очередная эмоциональная вспышка – и наступает гнетущая тишина... При этом в обеих компаниях были очень красиво сформулированы декларации ценностей, в число которых входило и уважение к коллегам и клиентам. В личных беседах оба – и руководитель-палач из «камеры пыток», и «гроза карандашей» – заявляли, что приветствуют открытую дискуссию и не хотели бы работать с людьми, способными лишь поддакивать и соглашаться. Действия этих начальников прямо противоречили тому

типу культуры, который они провозглашали, но ни тот, ни другой не отдавали себе отчета в том, насколько серьезные негативные последствия имеет их поведение.

Эмоциональный захват может принимать разные формы. Самая очевидная и легко распознаваемая – это гнев. Однако это не единственная эмоция, которая мешает нам в достижении целей. Нередко коллеги, только что оживленно обсуждавшие какой-то вопрос, внезапно замолкают, когда в кабинет входит начальник. Многие теряют дар речи, когда необходимо выступить с инициативой или отчетом из страха показаться глупым. Эти ситуации изучали сотрудники *Journal of Management Studies*. Подавляющее большинство опрошенных ими считали неуместным обсуждать с начальником свои рабочие моменты¹⁶.

Бездействие – еще одна нередкая форма проявления эмоционального захвата. Чувствуя страх или неспособность справиться с ситуацией, многие люди просто ничего не делают. Они как будто впадают в ступор, несмотря на то что необходимо завершить очередной этап проекта к определенному сроку. Болото эмоционально обусловленного бездействия засасывает их все глубже, не дает двигаться дальше, а невозможность идти к цели, в свою очередь, порождает новый шквал сильных отрицательных эмоций. День за днем

¹⁶ Milliken, Frances J.; Morrison, Elizabeth W.; Hewlin, Patricia F. «An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why». *Journal of Management Studies* 40 (September 2003): 24.

они мечтают о воплощении своих планов, но не в состоянии приняться за дело. Бездействие может быть вызвано боязнью ошибиться, слишком высоко установленной планкой или пугающей грандиозностью задачи, но в любом случае оно мешает двигаться к цели. Модель, при которой повторяющиеся ситуации эмоционального захвата вызывают бездействие, может глубоко укорениться в поведении человека.

Во всех приведенных выше примерах – пытка на планерах, ломающий карандаши директор, неспособность участвовать в обсуждениях, бездействие – четко прослеживаются поведенческие модели, преодолеть которые сложно, но можно. Разумеется, для замены привычной модели поведения на новую придется приложить усилия: создать новые типы реакций и сознательно повторять их, чтобы сформировать новые привычки.

Эмоциональный захват может влиять на восприятие

Эмоции способны заставить вас неверно толковать очевидные факты. Когда моей дочери было всего три месяца, мы попали в ужасную аварию на участке дороги, который уже стал местом гибели многих людей. Одним прекрасным солнечным днем пьяный водитель врезался в бок нашего автомобиля. Машина перевернулась. Придя в себя, я обнаружила, что моя дочь висит вниз головой, пристегнутая к детско-

му креслу на заднем сиденье (да будет благословен тот, кто придумал детские автомобильные кресла!). Я дотянулась до нее, принялась отстегивать ремни – и внезапно почувствовала запах бензина и услышала, как снаружи кричат: «Выбирайтесь оттуда, машина сейчас взорвется!». Выпутав наконец дочь из ремней, я передала ее в руки смельчаку, не побоявшемуся помочь нам, и вылезла сама. Отчетливо помню, как бежала с дочерью на руках по обочине дороги, спасаясь от угрозы взрыва, и даже не сразу заметила, что справа от нас – ров глубиной метров пять, не меньше. Определенно, меня с дочкой спасло чудо – оступившись, мы бы погибли.

Через неделю я вернулась на место аварии. К моему удивлению, ужасный ров оказался... канавой глубиной не больше полуметра. Да, именно так! Я переоценила опасность. В тот момент я готова была поклясться, что бегу по краю настоящей пропасти. Этот пример показывает, как восприятие, измененное эмоциями, влияет на принятие решений, причем подобные «аварийные ситуации» могут возникать и в бизнесе.

Глава 3. «Прошивка» у нас в голове

*Привычка сильнее рассудка.
Джордж Сантаяна*

Чтобы понять природу эмоционального захвата, необходимы элементарные знания о строении человеческого мозга, в котором рождаются эмоции. Да-да, это сугубо биохимический процесс, а вовсе не метания тонкой души. Растущее количество исследований в разных сферах, включая неврологию, психологию, искусство менеджмента и медицину, пролили свет на эту загадку.

Эмоциональные сигналы возникают в мозге и «растекаются» по телу¹⁷. Привычные для нас выражения, которые мы повторяем автоматически, на самом деле давно имеют под собой прочное научное обоснование. Обороты «меня от этого тошнит», «у меня слова застряли в горле» или «еще одна головная боль» буквально описывают наше ощущение эмоций на физическом уровне. У каждой клетки человеческого организма есть рецепторы, которые передают сигналы мозга всем системам¹⁸. Так, размышление над какой-либо проблемой может действительно вызвать головную боль. А комок в

¹⁷ Ekman, Paul, and Davidson, Richard, eds. Questions About Emotions. New York: Oxford University Press, 1994.

¹⁸ Cohen, M., and Stumwasser, F. Comparative Neurobiology. New York: John Wiley and Sons, 1985.

горле не имеет никакого отношения к застрявшей пище.

Три части мозга

Древний мозг

Наш мозг состоит из трех основных частей (см. рис. 3.1). Одна из них – рептильный мозг. Ученые считают, что он отвечает за такие важные функции, как дыхание и биение сердца. Их, как известно, организм выполняет автоматически, без нашего сознательного участия или волевого усилия, когда мы спим и когда бодрствуем. И это хорошо. Я с трудом запоминаю даже, что нужно купить в продуктовом магазине, поэтому очень благодарна рептильному мозгу за то, что он избавляет меня от необходимости регулировать мой дыхательный процесс. Эта автономная система жизнеобеспечения развивалась с самого начала эволюции.

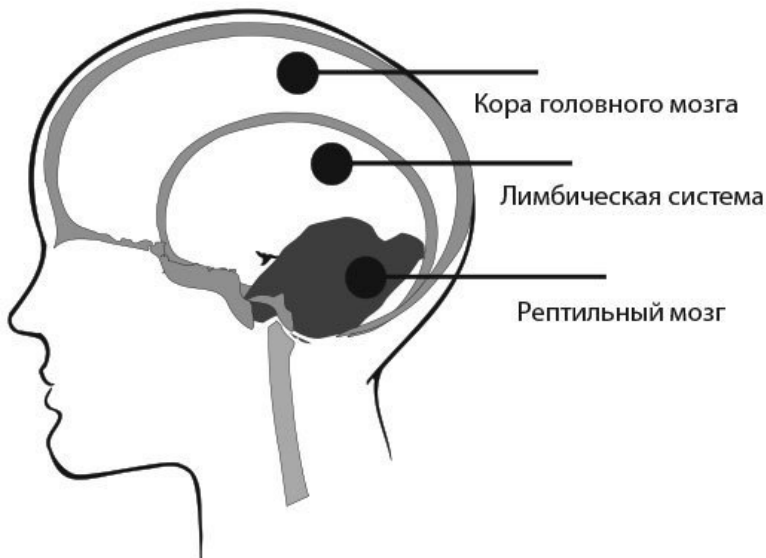


Рис. 3.1

Лимбическая система

Вторая часть мозга – лимбическая система, или средний мозг, основными частями которой являются миндалевидное тело и гиппокамп. Лимбическая система в процессе эволюции появилась позже древнего мозга. Все события жизни человека и связанные с ними эмоции «записываются» в его лимбической системе, и эта информация критически важна для выживания. Например, фиксация страха создает ос-

нову для мгновенного принятия решения в определенных обстоятельствах: сражаться или бежать? Эта система реакций предназначена для быстрого спасения от опасности. База данных лимбической системы постоянно растет и накапливает все больше и больше информации о базовых реакциях. Лимбическая система может запоминать две вещи: (1) факты о ситуации – например, в какое время дня чем мы были заняты и другие подробности события, вызвавшего сильную эмоциональную реакцию, – которые хранятся в гиппокампе; и (2) чувства, возникшие в этой ситуации, которые хранятся в миндалевидном теле¹⁹. Запись чувств (а не фактов!) очень быстро активируется, когда человек попадает в ситуацию, похожую на уже происходившую с ним. Например, вскоре после 11 сентября 2001 года новость об авиакатастрофе в нью-йоркском районе Куинс²⁰ создала волну тревоги и страха, многократно усиленных из-за того, что память об ужасном событии еще была свежа. Эта волна – «дело рук» миндалевидного тела. Эволюционно заложено так, что в опасной ситуации миндалевидное тело реагирует мгновенно и берет на себя «чрезвычайное командование» всеми

¹⁹ LeDoux, Joseph E. «Emotional Memory Systems in the Brain» («Системы эмоциональной памяти в человеческом мозге»). *Behavioral and Brain Research*, 58 (1993): 111–116.

²⁰ Вторая по числу жертв авиакатастрофа на территории США. Инцидент произошел спустя два месяца после террористической атаки 11 сентября, поэтому многие решили, что это очередной теракт, хотя причиной трагедии стала ошибка пилота. *Прим. ред.*

системами организма. Всем известны истории о людях, которые рисковали жизнью ради спасения ребенка или совершали другие героические поступки в экстремальных обстоятельствах. Миндалевидное тело служит нам хорошую службу и играет важную роль в деле выживания человечества.

Нейроны лимбической системы передают сигналы мозга по электрическим и химическим каналам. Вещества под названием пептиды, которые являются химической составляющей эмоций, доставляются ко всем клеткам организма и запускают эмоциональные реакции²¹. Таким образом, головная боль или комок в горле, вызываемые лимбической системой, чувствуются буквально, «запоминаются» организмом и вновь возникают в аналогичной ситуации. Есть также подтверждения, что эмоциональное страдание, или душевная боль – например, когда человек чувствует, что его отвергли, – активирует тот же центр в мозге, что и физическая боль²². В исследовании, опубликованном в *Journal of the American College of Cardiology*, говорится, что тяжелые эмоциональные потрясения повышают риск инфарктов и хронических сердечных заболеваний²³. Иными словами, эмоци-

²¹ Ekman, Paul, and Davidson, Richard, e.ds. *Questions About Emotions*. New York: Oxford University Press, 1994.

²² Eisenberger, Naomi. «The Pain of Social Rejection». *Science* 302 (October 10, 2003).

²³ Strik, Jacqueline; Donollet, Johan; and Lousberg, Richard. «High Anxiety May Warn of Future Problems for Heart Attack Patients». *Journal of the American College of Cardiology*, 42 (10) (November 19, 2003): 42–48.

ональное и физическое состояния человека тесно связаны друг с другом.

Рациональный мозг

В процессе эволюционного развития образовалась кора головного мозга (рациональный мозг), выполняющая функцию центра когнитивных реакций. Здесь происходит принятие решений, хранится и анализируется вся информация. Например, в начальной школе детей учат, что два плюс два равно четыре. Мозг сохраняет этот факт и при необходимости произвести вычисление вспоминает и использует его. Это место, где интерпретируются данные и факты и на их основе делаются выводы²⁴. В процессе развития ЭИ рациональный мозг может научиться «понимать» свои побуждения и избегать эмоционального захвата.

Причины эмоционального захвата

Если я зажгу спичку и поднесу ее к вашему лицу, лимбическая система скамандует вам отшатнуться, чтобы не обжечься. Не прибегая к помощи рационального мозга, она берет управление на себя и включает сигнал тревоги. Вы вмиг оказываетесь на безопасном расстоянии от спички. Важно понимать, что лимбическая система действует мгновенно.

²⁴ Bloom, F. Brain, Mind, and Behavior. New York: W. H. Freeman, 1985.

Она может реагировать за миллисекунды, в то время как для реакции рационального мозга требуется несколько секунд. В зависимости от обстоятельств реакция лимбической системы может в 80–100 раз обогнать реакцию рационального мозга. Она так стремительна, что последний даже не успевает осознать опасность; он просто реагирует на переданный сигнал тревоги²⁵. Если бы лимбическая система обратилась к рациональному мозгу «за советом», он принялся бы анализировать данные о температуре спички, температуре появления ожога и риске травмирования, на основе этого анализа начал бы разрабатывать рациональный план действий... и было бы уже поздно.

²⁵ Angevine, J., and Cotman, C. *Principles of Neuroanatomy*. New York: Oxford University Press, 1981.

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.