

ББК 88.352
УДК 159.942.5
Ш12

Шабанов С., Алешина А.

Ш12 Ничего личного — только бизнес. Эмоциональный интеллект для достижения успеха. — СПб.: Питер, 2012. — 336 с.: ил.

ISBN 978-5-459-01580-5

Принято считать, что эмоции мешают работе, не позволяют трезво мыслить и вести себя адекватно. Бизнес — это серьезное дело, и в нем не место для всяких переживаний и прочих слабостей. Те люди, которые ценой колоссальных усилий смогли добиться того, чтобы всегда держать себя в руках и не проявлять никаких эмоций, считают это огромным достижением и преимуществом. Между тем, действуя таким образом, мы лишаем себя и своих коллег одного из самых уникальных ресурсов в бизнесе — собственных эмоций, а бизнес — значительного потенциала для развития. В этой книге авторы предлагают ознакомиться с навыками осознания своих эмоций, а также с инструментами управления ими для достижения личностных целей и задач бизнеса. Изложенные советы подтолкнут читателей к развитию, позволят получать больше удовольствия от жизни и управлять собой и другими людьми.

ББК 88.352
УДК 159.942.5

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 978-5-459-01580-5

© ООО Издательство «Питер», 2012

Оглавление

Предисловие.	5
Глава 1. Ничего личного, просто бизнес?	9
«Что это, Бэрримор?..», или Определение понятия «эмоциональный интеллект»	19
Эмоциональный интеллект на практике — эмоциональная компетентность.	23
Мифы об эмоциональной компетентности	28
Как измерить эмоциональную компетентность	32
Можно ли развить эмоциональную компетентность	33
Резюме	33
Глава 2. «Как вы себя чувствуете?», или Осознание и понимание своих эмоций	35
Осознание эмоций	37
Техники осознания эмоций. Понимание эмоций	71
Резюме	104
Глава 3. Осознание и понимание эмоций других	107
Два уровня взаимодействия. Важность осознания эмоций других	108
«Как слово наше отзовется...», или О влиянии логики и слов на эмоциональное состояние другого	115
Основные способы понимания эмоций других.	123
Резюме	153
Глава 4. «Учитесь властвовать собой», или Управление своими эмоциями	155
Принцип ответственности за свои эмоции.	157
Принятие всех своих эмоций	161
Принцип целеполагания в управлении эмоциями	168
Алгоритм управления эмоциями.	170

Квадрант управления эмоциями	171
Резюме	249
Глава 5. Управление эмоциями других	251
Принципы управления эмоциями других.	253
Типичные ошибки при управлении эмоциями других. ...	262
Квадрант управления эмоциями других	265
Резюме	327
Заключение. Как правильно говорить «спасибо»	330

самых уникальных ресурсов в бизнесе — эмоций, а наш бизнес — значительного потенциала для развития.

«Эмоциональный интеллект» — понятие, которое очень давно известно на Западе и только набирает свою популярность в России. Тем не менее оно уже успело обрасти достаточно большим количеством мифов.

В этой книге мы хотим предложить читателю свой подход к эмоциям и эмоциональной компетентности, основанный на нашем опыте и практике развития EQ (эмоционального интеллекта) в России. Навыки эмоциональной компетентности действительно развиваются и помогают людям получать больше удовольствия от жизни и более эффективно управлять собой и другими.

Существует мнение, что «эмоциональный интеллект» — западная методика, неприменимая в российских условиях. На наш взгляд, идеи эмоционального интеллекта даже больше подходят для России, чем для Запада. Мы теснее связаны с нашим внутренним миром (недаром так любят говорить о «загадочной русской душе»), мы менее склонны к индивидуализму, и наша система ценностей включает в себя многие идеи, созвучные идеям эмоционального интеллекта.

Мы уже более семи лет занимаемся развитием эмоционального интеллекта в России в рамках тренинговых и консалтинговых проектов компании *EQuator* и предлагаем вам в этой книге методы, примеры и идеи, появившиеся в ходе совместной работы с российскими руководителями и менеджерами (хотя мы иногда и будем ссылаться на труды наших уважаемых зарубежных коллег). Поэтому мы со всей ответственностью можем заявить, что техники и методы, описанные в этой книге, проверены и работают в российских условиях.

Как читать книгу?

Вы можете читать книгу в формате «книга-лекция», то есть просто прочитать всю ту информацию, которая в ней изложена. Мы надеемся, вы найдете много интересных фактов

и идей, связанных с эмоциями и эмоциональной компетентностью.

Другой вариант — читать книгу в формате *«книга-семинар»*. В ней не только изложена информация, но также встречаются вопросы к читателю. Можно посчитать их риторическими и читать дальше, но мы предлагаем вам, встретив в книге какой-нибудь вопрос, сначала задуматься и ответить на него, а затем продолжить чтение. Тогда вы сможете не только узнать новую информацию об эмоциях вообще, но и лучше понять свой эмоциональный мир, определить, какими навыками эмоциональной компетентности вы уже владеете, а какие можно еще развивать.

Авторы этой книги — ведущие тренингов. Неудивительно, что мы считаем именно тренинговую форму обучения наиболее эффективной. И мы написали в этой книге то, что мы *рассказываем* на тренингах и семинарах. В некоторых случаях мы даже описали то, что мы *делаем* на тренингах. Мы не смогли написать здесь лишь о том, что *вы* будете делать на тренинге, какой опыт *вы* получите и как *вы* его будете анализировать (а это один из главных элементов тренинга). Чтобы максимально приблизиться к такому формату обучения, мы привели различные задания для самостоятельной работы. Если вы уделите время и силы тому, чтобы применить на практике приведенные в книге методы и технологии, а также тому, чтобы проанализировать полученный опыт, — у нас с вами получится *«книга-тренинг»*.

Возможно, вам захочется поспорить с некоторыми идеями и утверждениями — тема эмоционального интеллекта вызывает много споров. Мы включили в книгу типичные возражения, с которыми сталкиваемся в своей работе. Для этого у нас есть «скептический участник тренинга».

Если у вас возникнут сомнения и возражения, мы открыты для обсуждения этих вопросов. Наши координаты: Сергей sergey@eqspb.ru, Алена alena@eqspb.ru, а также наша группа в социальной сети «ВКонтакте»: www.vkontakte.ru/eqspb.

Предисловие

Интуитивный разум суть священный дар, а рациональное мышление — преданный слуга. Мы создали общество, чтящее слуг, но забывшее о дарах.

Альберт Эйнштейн

...Российские люди эмоциональны в отличие от многих других национальностей, более душевны и менее механистичны, чем американцы или шведы. Поэтому им нужно больше эмоций в менеджменте.

Журнал «Эксперт»¹

Знакомы ли вам фразы: «Давайте не будем слишком радоваться по этому поводу», «Главное для нас сейчас — это хорошенько все обдумать», «Ты слишком эмоционально к этому относишься», «Мы не должны руководствоваться эмоциями, нельзя дать им взять верх над здравым смыслом»? Скорее всего, да. Эмоции мешают работе, знаем мы. Эмоции мешают думать и вести себя адекватно, ими очень трудно, если вообще возможно, управлять. Сильный человек — это тот, у которого ничто в лице не дрогнет при любой новости. Бизнес — это серьезное дело, и в нём не место для всяких переживаний и прочих «слабостей». Люди, которые ценой колоссальных усилий смогли добиться того, что они всегда держат себя в руках и не проявляют никаких эмоций, считают это огромным достижением и преимуществом.

Между тем, произнося эти фразы и думая таким образом, мы собственными руками лишаем себя и своих коллег одного из

¹ Матвеева А. Помни: российские компании — сильные и правильные // Эксперт. — 2007. — № 17 (558). — 7 мая.

Как построена книга?

В главе 1 мы рассмотрим различные подходы к тому, насколько уместны и нужны эмоции на работе, разберем, что такое «эмоциональный интеллект» и «эмоциональная компетентность», что включают в себя эти понятия и что представляет собой человек, обладающий высоким EQ.

Глава 2 является одной из наиболее сложных. Она посвящена осознанию эмоций и тем трудностям, которые у нас при этом осознании возникают. Мы также рассмотрим основные представления о «положительных» и «отрицательных» эмоциях и те роли, которые они играют в нашей жизни (личной и рабочей).

Глава 3 связана с осознанием эмоций других людей и различными способами более глубокого понимания внутреннего мира другого человека.

Глава 4 посвящена разным способам и методикам управления своими эмоциями: тем, которые помогают справиться с сиюминутными эмоциями прямо во время ситуации (так называемые онлайн-методы), и тем, которые позволяют нам выстроить долгосрочную стратегию эмоционального самоуправления.

Наконец, в главе 5 мы посмотрим, каким образом можно «честно» управлять эмоциями других. Эта глава во многом связана с управлением командой и лидерством, мотивацией и умением вести людей за собой. Мы также немного коснемся того, как можно внедрять в своей компании «эмоциональный менеджмент», то есть комплексную систему управления, построенную на грамотном использовании эмоций в работе.

Глава 1

Ничего личного, просто бизнес?

Эмоции? Я вас умоляю, какие эмоции? Мои сотрудники все свои эмоции оставляют на проходной, а на работе они у меня работают!

*Из разговора с генеральным директором
одной из компаний*

Единственный путь создания прибыли — это привлечение эмоциональных, а не рациональных сотрудников и клиентов, это апелляция к их чувствам и фантазиям.

*К. Нордстрем, Й. Риддерстрале.
Бизнес в стиле фанк*

«Что это, Бэрримор?..», или Определение понятия «эмоциональный интеллект» • Нужны ли эмоции в бизнесе • Определение понятия «эмоциональный интеллект» • Эмоциональный интеллект на практике — эмоциональная компетентность • Мифы об эмоциональной компетентности • Как измерить эмоциональную компетентность • Можно ли развить эмоциональную компетентность

Два разных эпиграфа иллюстрируют два противоположных подхода к эмоциям в бизнесе: многие руководители и бизнесмены полагают, что эмоциям в бизнесе не место, а когда они все-таки появляются, то непременно вредят. Есть и другая точка зрения: необходимо наполнить эмоциями компанию, и только тогда она сможет стать великой и непобедимой.

Кто прав? Нужны ли эмоции бизнесу, и если да, то в какой форме? Означает ли понятие эмоционального интеллекта то, что теперь руководитель должен начать проявлять все свои эмоции и стать таким же слегка «безумным», как авторы «Бизнес в стиле фанк»?

Со всеми этими вопросами мы сталкиваемся на конференциях, форумах, презентациях наших программ и во время самих тренингов. Хотя «эмоциональный интеллект» — понятие достаточно новое, оно уже приобрело большую популярность и успело обрести значительным количеством мифов.

Как и во многих других случаях, истина лежит где-то посередине между двумя подходами, изложенными в эпиграфах. Как мы еще увидим, эмоциональный интеллект и эмоциональность, проявление своих эмоций — совсем не одно и то же. Эмоциональный интеллект помогает нам разумно использовать свою эмоциональность. Полностью исключить эмоции из жизни компании и управления людьми невозможно. Точно так же невозможно исключить и «сухой» расчет. П. Сенге в своей книге «Пятая дисциплина» выразился так: «Люди, много достигшие на пути совершенствования... не могут выбирать между интуицией и рациональностью или между головой и сердцем, так же как мы не можем принять решение о том, чтобы ходить на одной ноге или видеть одним глазом»¹.

Есть несколько причин того, почему идеи эмоционального управления набирают в последние несколько десятилетий все большую популярность. Чтобы понять существующие тенденции, рассмотрим кратко историю управления эмоциями в организациях.

В средневековой Европе, несмотря на уже существующие различные нормы и соглашения, эмоции властвовали над «бизнесом». Любая договоренность или сделка могла быть разрушена под влиянием сиюминутных порывов. Обман и убийство подстерегали повсюду. Общение, в том числе и деловое, сопровождалось различными оскорблениями, а зачастую и дракой. Более того, подобное поведение считалось вполне *нормальным*.

¹ Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 1999. — С. 178.

Со временем в предпринимательстве стала возрастать степень взаимозависимости и для успеха бизнеса стали необходимы долгосрочные и взаимовыгодные отношения, которые очень быстро можно испортить, совершенно некстати размахивая кулаками. И бизнес-сообщество тех времен заставило людей постепенно учиться сдерживать свои эмоции. К примеру, в Гильдии пекарей в XIV в. можно встретить такой пункт: «Всякий, кто будет употреблять бранные слова и выливать пиво на соседа, будет немедленно исключен из Гильдии».

Впоследствии, с появлением мануфактур, появилась необходимость еще более жестко контролировать проявление сотрудниками эмоций на работе. Несдерживаемая агрессия могла привести к тормозившим производственный процесс дракам и бурным объяснениям среди рабочих. Руководство фабрик было вынуждено вводить жесткие дисциплинарные меры и уделять особое внимание контролю над их исполнением. Возможно, где-то в то время и начало зарождаться стойкое убеждение, что «эмоциям на работе не место».

Кроме того, уже тогда предприниматели стали искать модель идеальной организации. Взгляды владельцев мануфактур нашли свое отражение в теории Тейлора (по сути, первой теории управления): его идеалом было предприятие, функционирующее как машина, где каждый сотрудник является винтиком в системе.

В последующем коммуникации в иерархических организациях становились все более организованными и структурированными, что позволяло работать еще слаженнее и достигать высоких результатов. В XX в. выражение эмоций на работе стало практически неприемлемым: принцип «Эмоции мешают работе» окончательно победил. Хороший сотрудник оставляет свои эмоции за порогом организации, внутри которой он сдержан и спокоен. Теперь стало *нормальным* скрывать свои эмоции и «сохранять лицо», несмотря на любые внутренние переживания. Долгий и трудный путь постепенного вытеснения эмоций из делового общения был

практически завершен. Казалось, наконец можно вздохнуть с облегчением.

А теперь давайте вспомним тенденции корпоративного мира в последние несколько лет:

- Скорость изменений в мире постоянно растет.
- Вместо конкуренции по товару на первое место выходит конкуренция по сервису.
- Меняется структура организаций: они становятся более гибкими, менее иерархическими, более децентрализованными. В связи с этим возрастает количество горизонтальных коммуникаций.
- Модифицируются представления об идеальном сотруднике: вместо «винтика» в системе — инициативный человек, способный принимать решения и брать на себя за них ответственность.
- Начинают меняться ценности собственников и руководителей: все большее значение они придают самореализации, выполнению компанией своей миссии и хотят достаточного количества свободного времени на общение с семьей и личные интересы.
- Среди ценностей общества и многих компаний становятся действительно значимыми социальная ответственность бизнеса и забота о своем персонале.
- Среди компаний возросла и продолжает расти конкуренция за лучших сотрудников, появилось понятие «война за таланты».
- Для многих талантливых работников снижается значимость материальной мотивации. Потребность получения удовольствия от всех или от большинства сторон работы стала доминировать в шкале мотивирующих ценностей¹. В связи с этим корпоративная культура компании, нема-

¹ *Оськин В.* Каждый HR желает знать... // Управление персоналом. — 2008. — № 15.

териальная мотивация, стиль управления руководителя, возможность свободы действий и получения позитивных эмоций на работе становятся существенными конкурентными преимуществами компании как работодателя.

Если вникнуть в эти тенденции, становится понятно, что все они затрагивают эмоциональную сферу жизни, поэтому успешной организации и успешному руководителю просто необходимо научиться использовать эмоции для достижения целей организации и учить тому же своих сотрудников. Здесь можно провести параллель со спортом и вспомнить одну из цитат тренера российской сборной по футболу Г. Хиддинка: «Чтобы играть с одной из лучших команд Европы, следует быть весьма интеллектуальным. Малейшая оплошность будет наказана. Но и играть без эмоций бессмысленно, потому что это нанесет вред выступлению в целом. Если же удастся совместить страсть и отсутствие ошибок, то получится великолепный матч». Точно так же, если совместить эмоции и интеллект в управлении компанией, можно достичь фантастических результатов. Это совсем не значит вернуться к хаосу и беспорядку Средневековья. Эмоциональный менеджмент, то есть управление, учитывающее эмоции в работе организации, — это комплексный и сложный процесс, требующий серьезного планирования и достаточно глубоких изменений в фирме, возможно, формирования несколько иной корпоративной культуры.

Главное — данный процесс требует изменений в самом руководителе: изменения каких-то стереотипов, наработки новых навыков и умений. И к этому нужно быть готовым. Как заметил один из участников наших презентаций: «Я понимаю, что, если я пойду к вам учиться, я серьезно изменюсь. Мне надо подумать, готов ли я сейчас к этому». Спросите и вы себя, готовы ли вы меняться. Попробуйте сейчас задуматься: какую эмоцию вызывает у человека необходимость изменений? Мы еще вернемся к этому вопросу в главе про осознание своих эмоций.

ПРИМЕР ИЗ БИЗНЕСА. «ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПОСЛЕДСТВИЯ КОРПОРАТИВНОГО КРИЗИСА»



Чтобы рассмотреть, как может эмоциональный интеллект руководителя влиять на деятельность компании, вспомним два наиболее известных корпоративных кризиса в истории США конца XX в.

Johnson & Johnson

Осенью 1982 г. семь жителей Чикаго умерли в результате отравления цианистым калием, обнаруженным в популярном препарате тайленол производства *Johnson & Johnson*. Чтобы можно было осознать масштабы этого события, важно понимать, что в то время этот препарат был самым популярным анальгетиком в Америке, доминировал на рынке и обеспечивал 20 % суммарного дохода фирмы. Думаем, не будет преувеличением сказать, что тайленол можно было обнаружить в аптечке почти каждой американской семьи.

Следующей ночью после трагедии тайленол рухнул с позиции национального лидера рынка анальгетиков. Информация о несчастных случаях мгновенно распространилась по всей стране, вызвав панику среди населения, врачей, фармацевтов. Администрация по контролю за лекарствами и пищевыми продуктами рекомендовала населению отказаться от использования тайленола до завершения расследования. По всей стране выбрасывались упаковки с уже купленным препаратом. Телефоны центральных больниц обрывали жители, напуганные случившимся и не знавшие, куда им обратиться. Люди, принимавшие лекарство в последние сутки перед трагедией, были срочно госпитализированы по всей стране. Власти США зафиксировали несколько сотен случаев подозрения на отравление тайленолом, большая часть которых, как выяснилось, была вызвана истерической реакцией на произошедшее.

Слово «тайленол» за считанные часы стало синонимом слова «опасность». Доля этого препарата как болеутоляющего средства упала на рынке до 4,5 % (сокращение на 87 %). Многие эксперты предрекали, что тайленол никогда не сможет вернуться на рынок, и аналитики предсказывали длительное влияние негативных событий на сбыт продукции фирмы вообще.

Exxon

Весной 1989 г. танкер компании *Exxon* перевернулся в одном из портов Аляски, и пятно нефти покрыло площадь в 1300 ква-

дратных миль. В море вытекло 37 тыс. т нефти. В результате этой аварии нефтью были покрыты примерно 2 тыс. км береговой линии. Погибли примерно полмиллиона птиц и 6 тыс. морских животных — больше, чем когда-либо в истории аварийных утечек нефти. Спасательные работы на месте аварии продолжались четыре года подряд. В них участвовало до 11 тыс. человек.

* * *

Эти катастрофы нанесли мгновенный удар репутациям компаний и их положению на рынке. Однако последствия вызванных ими кризисов были совершенно противоположными.

Владельцы кредитных карточек *Exxon* разрезали свыше 40 тыс. кредитных карт *Exxon* и отослали их по почте обратно в штаб-квартиры компании. Компания потеряла своего исполнительного директора, а также директора по связям со СМИ, утратила доверие со стороны своих клиентов и вынуждена была опровергать слухи о надвигающемся банкротстве. День аварии, 24 марта, до сих пор проходит в США под знаком памяти о трагическом событии.

Тайленол же уже в начале 1983 г., то есть через 5 месяцев после трагедии, вернул себе 70 % рынка, который он занимал до кризиса. *Johnson & Johnson* — в настоящее время признанный лидер по безопасности продукции и одна из самых уважаемых корпораций, заставившая конкурентов последовать ее примеру.

Реакция обеих компаний вошла в учебники по антикризисному менеджменту и PR под заголовками «Как надо делать в ситуации кризиса» и «Как не надо делать никогда».

Несколько примеров действий <i>Exxon</i>	Несколько примеров действий <i>Johnson & Johnson</i>
<i>Exxon</i> отрицала масштабы катастрофы и свою ответственность за очистные работы	<i>Johnson & Johnson</i> немедленно отозвала из продажи все упаковки тайленола, поступившие к тому моменту в аптеки, — 31 млн упаковок суммарной стоимостью более \$100 млн

Продолжение

Несколько примеров действий <i>Эхон</i>	Несколько примеров действий <i>Johnson & Johnson</i>
Пресс-центр был размещен рядом с местом происшествия — в небольшом городке с весьма ограниченными коммуникационными возможностями. Журналистам из других городов трудно было связаться с представителями компании. Кроме того, не была учтена разница во времени между Аляской и Нью-Йорком — 4 ч. Потому-то их информация не попадала в утренние выпуски газет и телепередач	Все высшие менеджеры компании были обязаны идти на контакт с представителями СМИ и сообщать им любую информацию. Всего за две недели после первого отравления менеджеры компании ответили на 2500 вопросов журналистов
Компания решила отблагодарить общественное радио Аляски за освещение событий и направила чек на \$30 тыс. От денег сотрудники радиостанции отказались, но история уже приобрела такой резонанс, что американские конгрессмены начали разрабатывать закон, в котором подобные «благодарности» тракуются как взятка	<i>Johnson & Johnson</i> остановила рекламу тайленола до выяснения обстоятельств трагедии. Менеджеры <i>Johnson & Johnson</i> немедленно вступили в тесный контакт с представителями ФБР, чикагской полиции и FDA

Действия компаний в целом часто описываются в учебниках по менеджменту, при этом значительно реже обращается внимание на действия руководителей данных компаний во время сложившегося кризиса. Вместе с тем, на наш взгляд, именно различия в их действиях свидетельствуют о влиянии эмоционального интеллекта руководителя на бизнес.

Давайте на минутку представим, как себя чувствовали оба президента компаний, оказавшиеся в центре национальной трагедии. «На прицеле» у СМИ, естественно, настроенных совершенно не доброжелательно, вынужденные отвечать за свою компанию перед лицом всей страны. Представили? А теперь посмотрим, что оба они сделали в этой ситуации.

Действия президента <i>Эхон Л. Роула</i>	Действия президента <i>Johnson & Johnson</i> Дж. Берка
Л. Роул избегал общения со СМИ и дал свою оценку случившемуся лишь через неделю	Дж. Берк добровольно отдал себя «на растерзание» СМИ, выступил в основных нацио-

<p>Действия президента Эхон Л. Роула</p>	<p>Действия президента Johnson & Johnson Дж. Берка</p>
	<p>нальных телепрограммах и взял на себя персональную ответственность за позицию компании во время кризиса. Он написал личное письмо членам семьи каждого погибшего. Это было сделано буквально через несколько дней после трагедии и не освещалось в прессе</p>
<p>Первые лица фирмы Эхон не выехали на место происшествия. Л. Роул заявил, что у него есть более важные дела, чем полет в порт разлива</p>	<p>Высшее руководство компании приехало на похороны первых трех жертв отравлений, которые транслировались на всю страну в прямом эфире</p>
<p>Слова Роула, растиражированные в прессе: «Я не могу сообщить детали нашего плана по очистке. Он толстый и сложный, я еще не читал его, поскольку у руководителя огромной компании нет времени читать все планы»</p>	<p>Слова Берка, растиражированные в прессе: «У нас такое ощущение, словно мы дали кому-то свою машину, а он разбился на ней в аварии»</p>
<p>Роул стремился не привлекать внимание общественности к кризису и преуменьшать действительные масштабы аварии</p>	<p>Берк самостоятельно принял решение отозвать из продажи все выпущенные капсулы тайленола, несмотря на возражения ФБР. Стоимость отзыва, тестирования и уничтожения пилюль составила примерно \$100 млн</p>
<p>Корпорация Эхон включила информацию о восстановлении морской выдры в свои бесплатные брошюры. При этом большинство пойманных морских выдр умерло вскоре после выпуска на волю, информация о чем, естественно, появилась в СМИ</p>	<p>Когда тайленол был выпущен в Новой, защищенной упаковке, на Дж. Берка давили с требованием сделать массированную рекламную кампанию по телевидению. Однако Берк возразил, что у людей, испытывающих чувство страха за свою жизнь и жизнь своих близких, массированная рекламная кампания вызовет только отторжение. Вместо этого Johnson & Johnson разместила в газетах по всей стране объявление, в котором выражала благодарность американской</p>

Продолжение

Действия президента <i>Эхол Л. Роула</i>	Действия президента <i>Johnson & Johnson Дж. Берка</i>
	общественности за поддержку и предлагала купоны на бесплатную замену оставшихся у населения упаковок тайленола

Едва ли есть необходимость пояснять, чьи действия принесли больше пользы компании и кто из этих руководителей сейчас является образцом того, как необходимо действовать в кризисной ситуации.

Почему же руководители крупных корпораций повели себя столь несхожим образом? Может быть, Л. Роул просто не знал о том, как следует себя вести в подобных случаях? Едва ли. Заметим, что ситуация с *Эхол* произошла на семь лет позже прогремевшего на всю страну «тайленолового» кризиса и Л. Роул не мог не знать, как вел себя в подобной ситуации его коллега. Более того, если решение с отзывом всего тайленола может выглядеть по-разному с точки зрения логики, то уж необходимость в кризисной ситуации появиться в месте трагедии, взять ответственность на себя и проявить сочувствие к пострадавшим кажется совершенно очевидной. Многие эксперты в области антикризисного менеджмента сходятся во мнении, что если бы Л. Роул лично участвовал в очистке побережья от нефти, то ситуация могла бы иметь значительно меньший общественный резонанс.

Один из возможных ответов на вопрос, почему же руководители повели себя столь по-разному, звучит так: на их действия мог повлиять различный уровень их эмоционального интеллекта.

Можно только догадываться, что чувствовали руководители корпораций, узнав о произошедшей катастрофе, связанной с их компанией. Скорее всего, очень сильный страх, смятение, возможно, даже отчаяние.

Может быть, Дж. Берк, президент *Johnson & Johnson*, был бесстрашным? Его сотрудники вспоминают, что на протяжении всей ситуации с тайленолом внутри компании Дж. Берк излучал уверенность в том, что она разрешится хорошо. Он принял решения о действиях корпорации в ситуации кризиса, не только руководствуясь этическими ценностями, но и понимая эмоции людей, охваченных паникой. И он смог найти в себе мужество «отдать себя на растерзание СМИ». Однако едва ли можно на самом деле не

испытывать никакого страха и сохранять спокойствие, когда вся страна охвачена паникой из-за твоей компании. Вероятнее всего, он сумел осознать свои эмоции и каким-то образом справиться с ними. И когда он сделал это, то смог и понять эмоции людей, охваченных сильнейшим страхом. Именно это позволило ему спасти свой самый прибыльный продукт и совершить то, что с точки зрения логики казалось всем невозможным — ведь все аналитики сходились во мнении, что больше никогда *Johnson & Johnson* не сможет выпустить препарат с названием «тайленол».

Что же произошло с Л. Роулом? Что заставило его сказать, что у него есть «более важные дела», чем поездка на место экологической катастрофы? Едва ли руководитель крупной корпорации мог быть настолько неумным, чтобы не предполагать последствий подобных высказываний в СМИ. Скорее всего, к этому его подтолкнул неосознанный страх: страх разговаривать с агрессивно настроенными журналистами и местными жителями, страх увидеть последствия разлива нефти своими глазами, страх того, что он не сможет эффективно действовать в этой ситуации. Л. Роул сделал именно то, к чему побуждает страх: сбежал.

Почему мы считаем, что этот страх был неосознанным? Потому что если бы он смог осознать тот уровень ужаса, в котором он находится, и проанализировать его последствия, он смог бы логически продумать, как выстроить свое поведение и взаимодействие со СМИ более грамотно. Если бы он смог осознать свое состояние, едва ли он допустил бы настолько неуместные высказывания и смог бы представить свою компанию в более выгодном свете.

«Что это, Бэрримор?..», или Определение понятия «эмоциональный интеллект»

«Эмоциональный интеллект» — что-то, похожее на оксюморон, сочетание несочетаемого. Один из участников форума, посвященного EQ, выразился по этому поводу следующим образом: «У человека, который вообще смог написать такое словосочетание как «эмоциональный интеллект», шарики за ролики заехали и не возвращаются обратно».

Действительно, традиционно «эмоции» и «интеллект», «ум» принято противопоставлять. «В бизнесе важно быть сухим

и логичным», «Нам мешают ваши эмоции». Или, с другой стороны, «Руководствуйся сердцем, оно не ошибается».

Давайте исследуем наше отношение к этим двум областям.

Запишите первое, что приходит вам в голову, когда вы слышите слово «разумный», любые ассоциации.

А теперь любые ассоциации к слову «эмоциональный».

Скорее всего, записанные слова, связанные с «разумом», будут иметь более позитивный оттенок. Условно говоря, быть умным, рациональным, разумным — хорошо. А быть эмоциональным — не очень. Разум — это контроль, логика, планирование и последовательность. Эмоции — это спонтанность, неуправляемость и непредсказуемость. Как же удастся объединять их в одно целое под названием «эмоциональный интеллект»? Давайте подойдем к этому логически.

Начнем с понятия «интеллект». Ум часто ассоциируется именно с интеллектом, причем в первую очередь интеллектом познавательным, то есть способностью человека оперировать информацией, состоящей из неких символов, в основном цифр и букв, и на основе этой информации строить логические цепочки и делать выводы (недаром этот интеллект еще в некоторых классификациях называют логико-математическим).

Однако многие исследования доказывают, что одного познавательного интеллекта для достижения успеха недостаточно. Эту идею иллюстрирует и известная поговорка: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?»

Каждый из нас знаком с этим явлением на собственном опыте: вспомните своих одноклассников или одноклассников. Совсем не обязательно тот, кто лучше всех решал задачки, теперь является успешным человеком. И наоборот, бывший троечник может вполне оказаться счастливо женат и быть замечательным руководителем какого-нибудь подразделения или своего бизнеса.

Итак, логически понятно, что одного только познавательного интеллекта недостаточно для того, чтобы достичь успеха. Именно поэтому в свое время известный ученый Г. Гарднер ввел теорию множественного интеллекта, который включал в себя кроме логико-математического еще лингвистический, телесно-кинестетический и другие виды интеллектов. Что имеется в виду? Если мы понимаем под интеллектом способность человека обрабатывать определенную информацию, то различные виды интеллекта будут связаны с обработкой различной информации. Недаром «Википедия» определяет «интеллект» как «*общие способности к познанию, пониманию и разрешению проблем*».

Таким образом, можно говорить о том, что существуют различные виды интеллекта в зависимости от того, какой информацией человек оперирует: лингвистический, или вербальный, интеллект оперирует информацией, заложенной в словах; логико-математический (IQ) — цифрами; кинестетический — взаимодействием в пространстве и телесными ощущениями и т. п. Тогда **эмоциональный интеллект** — это способность человека оперировать эмоциональной информацией, то есть той, которую мы получаем (или передаем) с помощью эмоций.

Эмоции несут в себе информацию. Поскольку эмоции противопоставлялись разуму, они часто воспринимаются как что-то неразумное, бессмысленное и нелогичное, и поэтому никакой информации в них нет. Специалисты в области логики непременно обнаружили бы здесь логическую ошибку. Все, что существует в этом мире, является информацией, другое дело — умеем мы ее «считывать» и использовать или нет.

Возникновение и изменение эмоций имеют логические закономерности. Эмоции появляются и исчезают, развиваются во времени и передаются в пространстве (от одного к другому), нарастают и ослабевают, имеют свои причины и последствия. Часто этот процесс кажется нам спонтанным, хаотичным и неуправляемым, однако он происходит по определенным законам. Зная закономерности эмоционального мира, можно

предсказывать и прогнозировать возникновение и изменение различных эмоций у себя самого и у других людей. Конечно, это не так точно, как то, что $2 + 2 = 4$, но в то же время гораздо более понятно и очевидно, чем мы привыкли об этом думать.

Эмоции влияют на наше мышление и участвуют в процессе принятия решений. Принято считать, что мы, *homo sapiens*, принимаем решения, руководствуясь только логикой. Таким же распространенным является мнение о том, что эмоции мешают принимать «правильные» решения. С этим представлением о роли эмоций в процессе принятия решений связаны следующие фразы, которые мы часто используем в своей речи: «Давайте не будем руководствоваться эмоциями», «Нам не нужно эмоций, будет прагматический подход», «Следует относиться к этому с позиции здравого смысла и без эмоций». О не самых грамотных поступках их критики часто говорят: «Она руководствовалась эмоциями», «Это было эмоциональное решение».

В то же время, по данным последних нейрофизиологических исследований, без эмоций вообще невозможно принимать какие бы то ни было решения. Известный нейрофизиолог А. Дамасио даже написал об этом книгу под названием «Ошибка Декарта»¹. Название книги связано с известной фразой Декарта: «Я думаю, следовательно, я существую». С точки зрения современной науки более правильной является фраза: «Я чувствую, следовательно, я существую».

Дамасио исследовал людей с повреждениями отделов мозга, отвечающих за эмоции. Один из его пациентов, Элиот, получив травму мозга, сохранил способность логически мыслить, его результат по тестам IQ практически не изменился. Но при этом он потерял способность принимать любые, даже незначительные решения. Потому что окончательный импульс в пользу того или иного выбора идет из отделов мозга, отвечающих за эмоции. Дамасио описывает, как Элиот мучительно выбирал между возможностью назначить встречу в среду утром или в четверг днем.

¹ *Damasio A. Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain.* — Putnam Publishing, 1994.

Он имел в голове огромный список преимуществ и недостатков каждого решения и никак не мог остановиться на чем-то одном.

В аналогичной ситуации оказалась и героиня фильма «Секс в большом городе» Миранда, когда пыталась решить, простить мужу измену и вернуться к нему или все-таки развестись. Она сидит в кафе, перед ней — разделенный вертикальной чертой лист бумаги. Над одной колонкой «+», на другой «-». Обе колонки целиком исписаны. Некоторое время она вздыхает над своим листком, затем внезапно поднимается и выбегает из кафе. Голос за кадром произносит: «И она приняла эмоциональное решение...»

Впрочем, что касается нашей личной жизни, предпочтение в принятии решений как раз обычно отдается эмоциям. «Руководствуйся сердцем» — вот ключевая рекомендация для успешной личной жизни. Однако мы-то здесь говорим про работу и про бизнес. Так вот самое удивительное, что в бизнесе происходит все то же самое. В 2002 г. психолог Д. Канеман получил Нобелевскую премию по экономике (!) за доказательство того факта, что на принятие экономических решений влияют нерациональные факторы, в том числе и эмоции¹.

Это не означает, что на принятие решений влияют *только* эмоции. Интеллект по-прежнему необходим для просчета последствий выбора каждой из альтернатив. Однако учет эмоционального фактора позволяет делать более *правильный* выбор.

Эмоциональный интеллект на практике — эмоциональная компетентность

Итак, теперь, когда мы убедились, что словосочетание «эмоциональный интеллект» все же имеет право на существование, и даже получили некое общее его определение, давайте рассмотрим, что включается в данное понятие.

¹ Kahneman D. The Thought Leader Interview / Strategy and Business. — 2003. — № 33.

Пока еще ученые не смогли прийти к единому мнению относительно того, что же такое «эмоциональный интеллект». На данный момент существует несколько основных его моделей (Д. Гоулмана, Р. Бар-Она, П. Сэловея и Дж. Майера и др.). Кто-то считает необходимым включать в свою модель EQ личностные качества (например, оптимизм) или определенные навыки из категории так называемых *soft skills*¹ (например, управление конфликтами). И хотя и то и другое имеет определенное отношение к эмоциональному интеллекту, в нашем понимании речь в первую очередь должна идти о способностях, связанных именно с эмоциональной сферой человека. И поскольку мы практики, то предпочитаем использовать термин **«эмоциональная компетентность»** как **набор определенных навыков, связанных с эмоциональной сферой**.

Модель эмоциональной компетентности тренинговой компании *EQuator* состоит из четырех навыков:

- осознания своих эмоций;
- осознания эмоций других;
- управления своими эмоциями;
- управления эмоциями других.

Когда мы приводим эту модель на различных тренингах и презентациях, руководители часто говорят: «Отлично, давайте начнем с последнего навыка!» Понятно, почему многих людей интересует в первую очередь именно навык управления эмоциями других: в нем кроется больше возможностей для управления и более эффективного взаимодействия с другими людьми. При этом важно понимать, что данная модель является иерархической — другими словами, каждый следующий навык можно нарабатывать, уже имея в своем арсенале предыдущий. Для того чтобы управлять эмоциями других, сначала необходимо научиться управлять своими. А чтобы управлять своими эмоциями, нужно сначала их осознать. Ибо, как гово-

¹ «Мягкие», или «гибкие», навыки, то есть навыки взаимодействия с другими людьми.

рил еще во II в. Публий Сир, «можно управлять только тем, что мы осознаем. То, что мы не осознаем, управляет нами».

А учили ли нас когда-нибудь планомерно осознавать свои эмоции? Даже если родители или учителя иногда обращали на это внимание детей, назвать этот процесс планомерным трудно. И что нас в основном учили делать со своими эмоциями? Вспоминайте. Какие слова говорили? «Скрывать», «подавлять», «контролировать» — слышим мы чаще всего от участников в группе. Это тот единственный способ управления своими эмоциями, которым многие из нас владеют практически в совершенстве. В то же время это один из самых *несовершенных* способов управления. Почему?



«Двум правилам должен следовать каждый сановник: всегда сдерживать свои чувства и никогда не сдерживать своих обещаний». Дж. Свифт

Во-первых, этот способ не избирателен. Подавляя свои эмоции, мы подавляем их все. Невозможно каждый день подавлять свои тревоги и раздражение и продолжать сохранять способность радоваться.

Во-вторых, давайте задумаемся, чем мы подавляем свои эмоции. Какой для этого есть инструмент?

— Силой воли! — практически не задумываясь, отвечают участники.

— Каким образом? — спрашиваем мы (слегка ехидно).

Участники теряются. Следующей обычно возникает идея «мозгом». В этом месте кто-нибудь из тренеров обычно предлагает участнику подержать маркер «мозгом» или «силой мысли». Других идей в группе, как правило, не возникает.

— Чем я держу маркер? — наконец спрашиваем мы. — Правильно, рукой! А рука у нас к чему приделана?

Тот же самый инструмент мы используем и тогда, когда нам надо «держат» эмоции. Это наше *тело*.

Вспоминайте: когда мы сдерживаем гнев, руки сжимаются в кулаки, челюсти тоже сжимаются (недаром есть выражение «скрипеть зубами»). Сжатие происходит и на внутреннем уровне: сжимаются даже наши сосуды (отсюда большое количество сердечно-сосудистых заболеваний у руководителей, которым, может быть, чаще других приходится сдерживать свои эмоции). А в конце трудного дня часто болит голова. Так что подавление эмоций вредит нашему здоровью.

В-третьих, подавленные эмоции никуда не деваются. Как только появляется возможность их выплеснуть, они вырываются наружу. К сожалению, такая возможность появляется чаще всего дома, рядом с нашими близкими. Помните, как у Высоцкого: «Тут за день так накувыркаешься, придешь домой — там ты сидишь!» Часто именно близким достается все то раздражение, которое мы накопили за день. Так что подавление эмоций вредит не только нам самим, но и нашим близким.

В-четвертых, подавление эмоций... ухудшает память. Особенно сильно теряется вербальная информация. Существует даже версия, что именно по этой причине мужчины хуже женщин могут вспоминать и воспроизводить диалоги (поскольку мужчины чаще подавляют эмоции)¹.



Скептический участник: «Что же, вы предлагаете все эмоции выплескивать?»

Да, иногда такой вывод и делают некоторые участники. И здесь стоит обратить особое внимание на следующее: навык сдерживать свои эмоции остается значимым, и во многих случаях он необходим. Важно понимать, что он не единственный, есть другие способы управления эмоциями, позволяющие нам сохранять наше здоровье и отношения с близкими людьми. Для этого и написана данная книга. Но для того, чтобы развивать

¹ Salovey P and Caruso David R. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. — Jossey-Bass. — P. 15, 43.

эти навыки, требуется сначала осознать то, чем мы будем управлять, поскольку сдерживание очень часто происходит у нас неосознанно, мы с детства приучены подавлять эмоции и делаем это на автомате. Умению осознавать свои эмоции и необходимо будет учиться в первую очередь.

Эмоциональная компетентность начинается с осознания собственных эмоций. Человек в любой момент времени испытывает какую-либо эмоцию. Между тем понимать, что я сейчас чувствую, очень сложно: никто и никогда не помогал нам развивать эту способность. Чаще мы говорим, что *думаем*, и не можем назвать конкретную эмоцию, а тем более определить источник ее возникновения. Особенно если речь идет о мимолетных, несильных эмоциях. Выглядит это примерно так:

- Какую эмоцию испытываешь?
- Ну, я думаю, что я что-то неправильно понял.
- Это ты думаешь, а чувствуешь-то что?
- Какое-то недоумение, непонимание...
- Это все ментальные процессы. А чувствуешь-то что?
- Да, в общем-то, это мелочь такая, тут и переживать-то не из-за чего.
- ...
- Ну, наверное, я немного расстроен.

Человек с высоким уровнем эмоциональной компетентности способен четко понимать, какую эмоцию он испытывает в той или иной момент, различать эмоции различной степени интенсивности, понимать источник каждой, замечать изменения своего состояния, а также прогнозировать, каким образом данная эмоция может отразиться на его поведении.

Вторая группа навыков эмоциональной компетентности связана с пониманием эмоций другого человека. Эмоционально компетентный человек способен определить эмоциональное состояние собеседника и изменения в его состоянии, предположить, какие причины могли вызвать такие эмоции и как такое

состояние может влиять на его поведение. Он также в силах прогнозировать, какие эмоции могут вызвать у партнера по взаимодействию его собственные слова или действия.

Эмоционально компетентный человек может управлять своими эмоциями: не контролировать их, не подавлять, а именно *управлять* ими. Как выразился по этому поводу наш выпускник, генеральный директор компании *Futures Telecom* И. Калениченко: «При управлении эмоциями требуется не сила, а ловкость». В тот момент, когда человек понял, какую эмоцию он испытывает и почему, он выбирает способ управления ею — в зависимости от ситуации. Такой человек зачастую может управлять и возникновением эмоций: разозлиться или «включить» радость, если она требуется, например, для вдохновенной речи. Более того, он способен управлять эмоциями и в более долгосрочной перспективе: например, быть в состоянии поддерживать более позитивный настрой даже в трудных ситуациях.

И наконец, развитая эмоциональная компетентность позволяет управлять эмоциями других. Такой человек умеет поддерживать и помочь справиться с неприятными эмоциями, например успокоить разозленного собеседника. С другой стороны, это человек, который понимает, что и как надо сказать, чтобы вдохновить людей на какие-то действия, или умеет это делать. Это человек, за которым, что называется, «люди идут».

Важно понимать, что управление эмоциями других бывает и манипулятивным. Однако такие способы не относятся к эмоционально компетентным (об этом мы подробнее расскажем в главе про управление эмоциями других).

Мифы об эмоциональной компетентности

Эмоциональная компетентность равно эмоциональность.

В 2009 г. в статье специалиста одной из российских бизнес-школ мы встретили слова о том, что в кризисе «появляется

излишняя эмоциональная компетентность: человек начинает навязывать окружающим свои эмоции или личностные проблемы, не соотнося их с целями группы»¹.

Давайте задумаемся: а может ли быть *компетентность* излишней? С тем же успехом можно выразиться, что, например, Андрей Аршавин, играя за «Арсенал», проявил излишнюю футбольную компетентность: забил в одном матче целых четыре гола команде противника!

Если компетентность излишней быть не может, то что тогда имел в виду автор данного высказывания? По всей видимости, дело в одном из наиболее распространенных мифов об эмоциональной компетентности и об эмоциях: эмоциональная компетентность (эмоциональный интеллект) — то же самое, что и эмоциональность.

Кто такой эмоциональный человек в традиционном понимании? Тот, который проявляет все свои эмоции, обычно достаточно высокой степени интенсивности: громко кричит или смеется, стучит кулаком по столу и т. д.

Эмоциональная компетентность связана с осознанием эмоций и управлением ими. Ни один из авторов моделей эмоционального интеллекта не призывает проявлять и выплескивать все свои эмоции. Однако как только взрослый умный человек слышит слово «эмоциональный» — у него в голове рисуются картинки «эмоционального» человека и крайнего проявления эмоций и слово «компетентность» или «интеллект» он уже не воспринимает. В то время как ключевое слово в сочетании «эмоциональная компетентность» — именно *компетентность*. Основа EQ — умение выбрать действия, наилучшим образом подходящие к ситуации.

Человек с высоким EQ всегда спокоен и в хорошем настроении.

¹ Аралов А. Паника во время кризиса, или Как сохранить рабочую обстановку в организации. — <http://bujet.ru/article/54335.php>



Эмоциональный человек

Распространено мнение, что эмоционально компетентный человек всегда спокоен или всегда находится в хорошем настроении, а также стремится к тому, чтобы все вокруг него чувствовали себя тоже хорошо и спокойно. Этакий душа и по-американски позитивный человек с улыбкой до ушей. Это в корне неверно. Эмоционально компетентный человек вполне может выйти из себя и повысить голос на собеседника. Разница между ним и эмоционально некомпетентным человеком в том, что первый использует свой эмоциональный репертуар осознанно, выбирая тот способ взаимодействия, который сейчас окажется наиболее эффективным.

Именно поэтому на тренингах мы часто говорим о том, что невозможно чувствовать себя «нормально». Нормально для чего? Если я поздно вечером иду в одиночестве по неосвещенной улице, нормально чувствовать некоторое беспокойство и поглядывать по сторонам. Если я иду на свидание, нормально чувствовать радость и легкое волнение. А если я собираюсь

устроить кому-то разнос, то нормальным для меня будет состояние некоторого раздражения.

ПРИМЕР СЕРГЕЯ. ИЗ ИНТЕРВЬЮ ЖУРНАЛУ «РУССКИЙ РЕПОРТЕР»



Когда я учился в университете, нас как-то отправили в колхоз на картошку. И вот там трактористы какие-то вовремя не выехали, и мы вынуждены были простаивать. Почему-то нам это было крайне важно, поэтому мы очень эмоционально обратились с этим вопросом к нашему руководителю, одному из профессоров университета. Выслушав нас, он очень вежливо и спокойно ответил: «Товарищи, понимаете, ситуация неоднозначная и оптимизации поддается очень сложно». А потом идет к бригадиру трактористов, и мы слышим его крик: «А... такую-то мать... где трактора?!» и т. д. Трактора появились очень быстро... Вот это — пример осознанного управления эмоциями. Каждой аудитории — свои слова, интонации и эмоции.

Человек с высоким уровнем EQ выбирает наиболее подходящий способ влияния в зависимости от ситуации, и этот спектр включает в себя использование совершенно различных эмоциональных состояний.

Эмоциональный интеллект (EQ) важнее, чем познавательный интеллект (IQ).

Книга Д. Гоулмана, благодаря которой эмоциональный интеллект стал популярным, носит название «Эмоциональный интеллект: почему он может быть важнее, чем IQ». Возможно, на тот момент Гоулман действительно так думал, а возможно, название было выбрано таким, чтобы книга лучше продавалась. В более поздних работах, в частности, например, в книге «Эмоциональное лидерство»¹, он высказывался более аккуратно, отмечая, что познавательный интеллект по-прежнему является значимым. Но было поздно. Популяризаторы идеи эмоционального интеллекта подхватили эту мысль и стали утверждать, что IQ совсем не важен, мол, в современном мире

¹ Гоулман Д., Боятцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.