

# Глава 1

## Будущее эмоционально

---

Вернувшись в 2008 году после восьмилетнего перерыва, чтобы вновь возглавить Starbucks, Ховард Шульц плакал. И не один. Не спрятавшись в кабинке туалета или запершись в своем угловом кабинете, – он плакал перед всей компанией.

Ежедневные продажи упали вдвое. Два генеральных директора, предшественники Шульца, обеспечили компании бешеный рост, но в 2007 году, когда наступила рецессия, поспешно заложенный фундамент империи начал трещать по швам.

В преддверии своего возвращения Шульц всю ночь лежал в постели, уставившись в потолок, думая о том, что же скажет в первый день пребывания на посту генерального директора. Он отчаянно хотел заверить десятки тысяч сотрудников, что их возможности зарабатывать на жизнь ничто не угрожает. Поднятие морального духа было не просто стратегическим шагом: он чувствовал личную ответственность за благополучие людей, которые работали в Starbucks. Шульц знал, насколько люди зависят от своей работы, потому что сам провел детство в нищете и видел родителей, пытающихся свести концы с концами.

Выйдя на сцену, он понял, что сотрудники должны увидеть уязвимость человека, которому они доверяют решение проблемы. Он ведь действительно не был уверен в направлении, в котором двигался бизнес в его отсутствие, и они имели право это знать. Шульц решил снять маску, которую лишь немногие снимают перед коллегами. Отбросив формальности, он позволил пролиться слезам.

Иногда может показаться, что плач всего лишь манипуляция или расчет. Но Шульц обладал достаточно развитым эмо-

циональным интеллектом, чтобы связать момент уязвимости с успокоением: он изложил план возвращения, а затем дал работникам обратную связь. В тот месяц Шульца завалила лавина благодарных писем – более пяти тысяч. И к 2010 году ситуация изменилась: цена акций Starbucks стала выше, чем когда-либо.

Большинство из нас сильно недооценивает масштаб эмоциональных потребностей, которые мы приносим в коллектив. Помимо отношений между руководителем и сотрудниками, эмоциональная динамика влияет на нашу мотивацию, здоровье, общение, принятие решений и многое другое. И все же большинство из нас игнорирует эти эмоции. Почему, когда мы думаем о профессионализме, мы тут же приходим к мысли, что нужно подавлять эмоции?

Это книга написана двумя подругами, которые несколько болезненно пришли к важности принятия эмоций на работе. Поступив на свою первую работу, мы[1 - Эта книга написана двумя авторами. В большинстве случаев употребляется множественное число, за исключением того, когда мы рассказываем какую-либо историю. Далее изложение будет вестись от первого лица, и каждый раз будет указано, Лиз или Молли написала это.] были уверены, что профессионалы не терпят неудач, не суетятся и, конечно, ничего не чувствуют. Но вскоре мы осознали, что эта точка зрения нереалистична и мешает получать удовлетворение и, в конечном счете, достигать успехов в работе.

Лиз, молодой аналитик в экономической консалтинговой фирме, получила, как она считала, работу мечты. Но долгие бессонные ночи, проведенные за отчетами, стали вызывать депрессию и беспокойство. Наконец, Лиз уволилась, но плана «Б» у нее не было. Она устроилась на работу в Starbucks, чтобы

оплачивать счета, и стала думать, почему ей так плохо и что можно сделать, чтобы улучшить свое состояние.

Тем временем Молли работала в стартапе и отвечала за разработку продукции, находясь в постоянном стрессе. Однажды утром она проснулась и поняла, что над правым глазом у нее все совершенно онемело. Неприятные ощущения не исчезли через несколько дней, и тогда Молли пошла к врачу. Диагноз? Тревожность. Онемение было вызвано напряжением, которое копилось в плечах и шее. В этот момент Молли поняла, что ей нужна другая работа. Она хотела работать там, где ей больше не пришлось бы сдерживать страх, беспокойство и разочарование до тех пор, пока они не начали причинять ей физическую боль.

Но Молли не могла уйти сразу, ей потребовалось шесть месяцев, чтобы найти новую работу. Находясь в поиске, она читала об эмоциях, культуре и рабочем месте, потому что понимала, каково это – застрять в нездоровой рабочей обстановке. Лиз делала то же самое. Она хотела лучше понять свои чувства: когда они полезны, а когда на них можно не обращать внимания? Можем ли мы модифицировать их, чтобы изменить свое отношение к работе? Полагаем, что вы открыли эту книгу в поисках ответов на подобные вопросы.

Наша история началась в 2014 году, когда нас познакомил общий друг. Мы сразу нашли общий язык: интроверты с весьма дерзким чувством юмора, обе надеваем маску для сна, чтобы выспаться, а еще получаем удовольствие от творческих проектов. К этому времени мы обе работали в Нью-Йорке; Лиз переехала туда с Западного побережья, чтобы устроиться на работу в Genius, тогда еще музыкальную медиакомпанию, а Молли училась в аспирантуре.

После этой встречи общий интерес к эмоциям, влияющим на работу, побудил нас опубликовать статьи и иллюстрации

на эту тему. Но вскоре мы наткнулись на препятствие: мы никогда раньше не работали в таком тесном контакте, и это привело к недопониманию. Молли казалось, что Лиз одержима никому не нужными деталями, в то время как Лиз чувствовала, что Молли слишком торопится. Тональность писем становилась все более напряженной, проекты зашли в тупик. В надежде сохранить личные и профессиональные отношения мы решили поужинать и лично обсудить наши проблемы.

Это было непросто! Никто из нас не хотел говорить, боясь ранить другого. Но различия были глубже, чем шуточные споры о том, что лучше – чай или кофе. Эти различия нужно было выявить, а для этого мы должны были перестать притворяться, что чувства не имеют значения.

Если бы мы не исследовали влияние эмоций на работу, то не доверяли бы своим чувствам и не заметили бы, что доверие является хорошим фундаментом для творческой командной работы. Но поскольку мы все же занимались эмоциями, то поняли, как сильно и всесторонне они влияют на сотрудничество и на всю профессиональную жизнь в целом, например, на принятие решений и взаимодействие руководителей и подчиненных.

Вот почему работа будет все теснее связана с эмоциями. Для наиболее сложных профессиональных взаимодействий не существует заранее прописанных сценариев. Услышав об «эмоциях на работе», вы, наверное, думаете о важных карьерных вехах: собеседованиях, переговорах по зарплате и годовых отчетах. Но вы, скорее всего, испытывали не менее сильные эмоции в связи с обыденными событиями. Вас взволновало короткое «ОК» генерального директора в ответ на комментарий в корпоративном чате. Вас бесит, когда кол-

лега перебивает вас в пятый раз. Вы беспокоитесь, не нужно ли срочно ответить на деловое письмо, появившееся во входящих в субботу вечером.

Следует бороться со всем, что заставляет нас игнорировать эмоции на работе. Сегодня на рабочем месте от нас требуется эффективно управлять эмоциями, но большинство никогда не училось делать это в профессиональной жизни. С пониманием всей важности мягких навыков[2 - Soft skills (мягкие, или гибкие, навыки) – это надпрофессиональные навыки, не связанные с должностными обязанностями человека. – Примеч. пер.] у нас появляется вопрос: а есть ли риск стать слишком мягким? Сколько эмоций мы можем себе позволить и в какой момент в их выражении мы переходим границу своего профессионализма? Если наше «внутреннее я» растеряно и взволновано – должны ли мы открыто выражать эти чувства? Как на эти вопросы влияет то, кто мы есть (например, гендер[3 - Хотя в недавних исследованиях гендер рассматривается как небинарное понятие, большинство исследований сосредоточено исключительно на различиях между мужчинами и женщинами. Мы обсуждаем биологические различия в бинарном контексте, но при этом признаем, что это исключает некоторых людей, и надеемся, что они будут включены в исследования в будущем. Говоря о различиях между мужскими и женскими эмоциями и стилями общения, мы рассматриваем гендер как небологическую роль.], этническая принадлежность или возраст)?

Подавление и избегание могут показаться самыми простыми решениями. «Давайте вернемся к обсуждению эмоций позже». Но подобное отношение контрпродуктивно. Люди испытывают эмоции вне зависимости от обстоятельств. Игнорируя свои чувства во время рабочего процесса, мы упускаем важные детали и рискуем совершать ошибки, которые можно

было бы предотвратить. Мы отправляем письма, вызывающие ненужное беспокойство, перестаем видеть смысл в работе и, в конце концов, выгораем.

Возможно, вы слышали об эмоциональном интеллекте (EQ) – способности распознавать и понимать как свои собственные чувства, так и чувства окружающих. Возможно, вы даже знаете, что EQ гораздо сильнее, чем IQ, влияет на успехи в работе. Но чтобы действительно достигнуть в работе чего-то стоящего, требуется выйти за пределы эмоционального интеллекта: нужно научиться управлять эмоциями. Это означает, что то, как вы выражаете свои чувства, должно соответствовать конкретной ситуации. Для этого необходима эмоциональная гибкость – способность распознавать эмоции и знать, как и когда позволить им действовать.

Один из наших друзей недавно пожаловался: «Мне нужно сказать своей команде кое-что неприятное, но я не знаю, как начать разговор». Становясь частью компании, мы получаем обширные инструкции по планированию встреч и заполнению отчетов о расходах. Но никто не рассказывает нам, что делать, если нас огорчает поведение коллеги, или как оправиться после тяжелого совещания с боссом.

Глубокое понимание проблемы эмоций на работе обусловлено двумя основными факторами. Во-первых, интенсивностью общения с нашими коллегами. Сегодняшние работодатели хотят, чтобы нанятые ими сотрудники умели общаться между собой и работать в команде. Как заявил The Economist: «В современном бизнесе умение сотрудничать – сродни праведности». Но чем больше мы взаимодействуем с другими людьми, тем выше вероятность конфликтов. Мы все порой готовы повторить знаменитые слова Элейн из сериала «Сайнфелд»: «Пришлось взять выходной по болезни. Окружающие

## *Содержание*

---

|   |     |
|---|-----|
| Глава 1 Будущее эмоционально .....              | 3   |
| Глава 2 Здоровье .....                          | 12  |
| Глава 3 Мотивация.....                          | 34  |
| Глава 4 Принятие решений .....                  | 57  |
| Глава 5 Команды .....                           | 81  |
| Глава 6 Коммуникация .....                      | 105 |
| Глава 7 Культура.....                           | 134 |
| Глава 8 Лидерство .....                         | 160 |
| Заключение .....                                | 182 |
| Резюме всех глав.....                           | 184 |
| Справочник эмоциональных навыков .....          | 187 |
| Тест для оценки эмоциональных склонностей ..... | 194 |
| Благодарности.....                              | 201 |
| Примечания .....                                | 205 |