

ДЕНІЕЛ ҐОУЛМАН
РІЧАРД БОЯЦІС
ЕННІ МАККІ

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА

3-тє видання

*Переклала з англійської
Валерія Глінка*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 159.925:316.42](02.062)

Г74

Гоулман Деніел, Бояцїс Рїчард, Макї Еннї

Г74 Емоційний інтелект лїдера / пер. з англ. Валерїя Глїнка. — 3-тє вид. — К. :

Наш Формат, 2021. — 288 с.

ISBN 978-617-7682-91-1 (паперове видання)

ISBN 978-617-7682-92-8 (електронне видання)

Тривалий час люди вважали, що емоції в ділових стосунках шкодять нормальній роботі компаній. Однак управляти — це не лише налагоджувати процеси, створювати стратегію і продукувати сильні ідеї. Справжній лідер має надихати, пробуджувати ентузіазм, підтримувати в людях мотивацію і знаходити їхні найсильніші сторони. Що дає лідеру сил горїти своєю роботою й залишатися вірним компанії? Як він створює атмосферу, сприятливу для креативних ідей та інновацій? У цій книжці експерти з емоційного інтелекту пояснюють, чому емоції, уміння розуміти і співпереживати допомагають, а не заважають лідеру керувати колективом. Автори також зосереджуються на тому, як розвинути навички емоційного лідерства в собі.

УДК 159.925:316.42](02.062)

Перекладено за виданням: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2013, ISBN 978-1-4221-6803-5).

Лїтературна редакторка Інна Пальонка. Коректорка Дарина Важинська. Верстальниця Наталія Коваль. Дизайнер обкладинки Лесик Панасюк. Технїчна редакторка Ірина Щепїна. Художня редакторка Оксана Гаджїї. Випускова редакторка Вікторїя Шелест.

Дякуємо за допомогу в підготовцї видання Тетянї Канащук і Богдановї Стаднику.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш Формат» у ПП «Юнісофт», вул. Морозова, 13 б, м. Харків, Україна, 61036. Свідцтво ДК № 5747 від 06.11.2017. Замовлення № 186/06. Підписано до друку 17.06.2021. Тираж 1000 прим. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епїдем. експертизи № 12.2-18-1/24128 від 19.10.2020.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7682-91-1 (паперове видання)

ISBN 978-617-7682-92-8 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved

© 2002 by Daniel Goleman

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2019

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Передмова. Десяте ювілейне видання</i>	9
<i>Передмова</i>	12
<i>Подяки</i>	17

ЧАСТИНА ПЕРША СИЛА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

<i>Розділ 1. Примітивне лідерство</i>	23
<i>Розділ 2. Резонансне лідерство</i>	38
<i>Розділ 3. Нейроанатомія лідерства</i>	50
<i>Розділ 4. Арсенал лідера</i>	71
<i>Розділ 5. Дисонансні лідери</i>	88

ЧАСТИНА ДРУГА СТВОРЕННЯ ЛІДЕРІВ

<i>Розділ 6. Перетворення на резонансного лідера</i>	109
<i>Розділ 7. Мотивація до змін</i>	130
<i>Розділ 8. Метаморфози</i>	155

ЧАСТИНА ТРЕТЯ
**СТВОРЕННЯ ЕМОЦІЙНО
СВІДОМИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

<i>Розділ 9. Емоційна реальність у групах</i>	<i>185</i>
<i>Розділ 10. Реальність та ідеал</i>	<i>203</i>
<i>Розділ 11. Зміни, що залишаються надовго</i>	<i>232</i>
 <i>Додаток А. Емоційний інтелект проти IQ</i>	 <i>254</i>
<i>Додаток Б. Емоційний інтелект</i>	<i>257</i>
<i>Примітки</i>	<i>261</i>

*Сарі, Тарі та Енді — нашим другим половинкам — за те, що
допомогли нам пізнати резонанс та емоційний інтелект за
час нашого спільного життя, сповненого любові*

ДЕСЯТЕ ЮВІЛЕЙНЕ ВИДАННЯ

За десять років від дня першого видання «Емоційного інтелекту лідера» світ змінився настільки, що основна ідея нашої книжки стала ще актуальнішою. Лідери перебувають під тиском, який щодня тільки посилюється: глобалізація і нестабільна економіка, шалений розвиток інформаційних технологій, скорочення життєвого циклу товарів і загострення конкуренції — це лише верхівка айсберга.

Вихор змін нині як ніколи вимагає від сучасних лідерів усвідомлювати себе і свої вчинки, бути зібраними, зосередженими, переконливими, сповненими енергії та співчуття, вмотивованими, готовими до співпраці — коротко кажучи, бути на одній хвилі з людьми і відчувати ситуацію. У всьому світі провадили низку досліджень емоцій, емоційного зараження, стосунків між лідером і послідовниками, коучингу. Крім того, результати вивчення людської поведінки продовжують підтверджувати і кидати ще більше світла на те, чому лідери з емоційним інтелектом мають більший успіх. Наше дослідження сканувань головного мозку для виявлення ефективних лідерів також підтверджує те, що ми вже казали десять років тому.

Наші ідеї знайшли відгук у близько мільйона читачів «Емоційного інтелекту лідера», перекладеного двадцятьма вісьмома мовами, — ця цифра підтверджує світову цікавість до важливості емоційного інтелекту в лідерів. І ця цікавість виходить далеко за межі світу ділових людей. Нині нашу книжку регулярно використовують

в університетах, у школах бізнесу і на медичних факультетах, на різних професійних курсах, тренінгах із розвитку лідерських якостей.

Одним із повідомлень, які ми хотіли донести, є теза «лідерство на всіх рівнях». В усіх нас є свої сфери впливу, незалежно від посади чи статусу. Але складна реальність, із якою багато організацій зіткнулись у проблемні часи, відсунула розвиток лідерства на другий план. Нині люди шукають способів самостійно розвинути в собі лідерські якості, і з цим наша робота допомагає.

Щоб розвинути ідеї «Емоційного інтелекту лідера» та підтримати їх практично, Річард Бояціс і Енні Маккі разом написали «Резонансне лідерство» («Resonant Leadership», Harvard Business School Press, 2005), а також «Як стати резонансним лідером» («Becoming a resonant Leader», Harvard Business Press, 2008) у співавторстві з Френсіс Джонстон. А ті, хто хоче коротко прочитати про теорію і дослідження, які стоять за практичними експериментами, можуть звернутись до книжки Деніела Гоулмана «Лідерство: сила емоційного інтелекту» («Leadership: The Power of Emotional Intelligence», More than Sound, 2011).

Ці книжки підсилюють ідеї «Емоційного інтелекту лідера», розширюють його вплив і додають інструментів до арсеналу тисяч людей, тренерів з особистісного розвитку та всіх тих, хто застосовує його ідеї у своєму житті, роботі й лідерстві.

Надалі ми очікуємо посилення взаємозалежності — між людьми в організаціях та між організаціями. Зі щоденним зростанням потреби більш зваженого й ефективного використання ресурсів із позитивними результатами емоційний та соціальний інтелект стануть ще більш важливими для створення і підтримання робочих відносин задля досягнення спільних цілей. Резонансне лідерство й особистісне оновлення, що його супроводжує, і далі буде рушійною силою навчання, адаптації та змін.

Зв'язок з авторами

Ця книжка представляє безперервне дослідження ролі емоційного інтелекту в лідерстві. Ми завжди раді почути думки, історії, запитання від наших читачів. Хоча й не завжди можемо відповісти на

кожен лист, ми повсякчас раді отримати відгуки від (і навчатися у) наших читачів.

Пишіть нам на електронні адреси:

Деніел Гоулман: contact@danielgoleman.info

Енні Маккі: amckee@teleosleaders.com

Річард Бояцїс: richard.boyatzis@case.edu

ПЕРЕДМОВА

Ми написали цю книжку частково через неймовірну зацікавленість читачів Harvard Business Review статтями «Якості, які вирізняють лідера» і «Лідерство, що дає результати». Але ця книжка виходить далеко за межі тих статей і пропонує нову концепцію — примітивне лідерство. Ми стверджуємо, що основне завдання лідерів — викликати позитивні відчуття в тих, кого вони спрямовують. Це відбувається, коли вони створюють *резонанс* — резервуар позитиву, який вивільняє найкраще в людях. Тому в основі лідерства лежать емоції. Ми вважаємо, що примітивний бік лідерства, нехай переважно невидимий і часто абсолютно знехтуваний, визначає, чи все те, що робить лідер, удасться якнайкраще. Саме тому емоційний інтелект — усвідомлення емоцій — такий важливий для успішного лідерства: примітивне лідерство вимагає наявності емоційного інтелекту. Тут ми розповімо не лише про те, чому емоційно свідомий лідер створює резонанс, а отже, і результат, а й про те, як збагнути його силу — окремим лідерам, командам і організаціям.

Модель примітивного лідерства заснована на зв'язку з неврологією, що робить її унікальною серед теорій менеджменту. Прориви в дослідженні мозку показують, чому настрої лідерів та їхні дії мають неймовірний вплив на їхніх підлеглих; вони кидають світло на силу емоційно розумного лідера надихати, збуджувати пристрасть і ентузіазм, підтримувати в людях мотивацію і вірність. На противагу таким лідерам існують «отруйні» керівники, які можуть зіпсувати емоційну атмосферу робочого місця.

Кожен із нас підходить до завдання по-своєму. Завдяки зацікавленості світової спільноти книжкою і статтями про лідерство у Harvard Business Review Деніел Гоулман мав зустрічі з керівниками по всьому світу. Кар'єра професора в Інституті менеджменту імені Везерхеда дає змогу Річарду Бояцісу поширювати свої ідеї, до того ж він ще має перевагу — п'ятнадцятирічний досвід роботи консультантом тисяч магістрів ділового адміністрування і керівників, щоб допомогти їм осмислити основи емоційно свідомого лідерства. А Енні Маккі, викладачка Університету Пенсильванії, Інституту післядипломної освіти, консультує керівників організацій з усього світу і дає нашій роботі практичний погляд на основі спостережень за створенням десятків емоційно свідомих лідерів. Ми зібрали разом наші знання і досвід, щоб запропонувати вам найдієвіші та найкорисніші поради¹.

Ми змогли побачити «обличчя» примітивного лідерства, коли поговорили із сотнями керівників, менеджерів і працівників компаній в усьому світі. Ми зустріли резонансних лідерів у організаціях різних рівнів і видів. Деякі з них не займали позицію лідера офіційно, але за потреби брали на себе керівну роль, щоб потім знову піти в тінь, аж доки не будуть потрібні знову. Інші очолювали команди й цілі компанії, розвивали стартапи, були каталізаторами змін у своїх організаціях або хутко йшли у вільне плавання, щоб самостійно вести власний корабель.

На сторінках цієї книжки ми поділимося історіями цих лідерів (імена одних назвемо, а інших приховаємо, адже деякі просили нас про конфіденційність). Ці особисті спостереження ми підтвердили за допомогою інформації, отриманої від тисяч інших лідерів.

Інші джерела також були багаті на відомості. Колеги з дослідницького відділу The Hay Group поділились із нами даними на основі двадцятих років аналізу лідерської ефективності, який вони робили для клієнтів по всьому світу.

За останні роки широка мережа дослідників-теоретиків збирала дані за допомогою ECI-360 — тесту, яким ми оцінюємо основні складові емоційного інтелекту лідерів. З різних дослідницьких центрів до нас надходить дедалі більше всіляких ідей і теорій про емоційний інтелект та лідерство.

Усі ці джерела інформації допомогли нам відповісти на запитання про квінтесенцію лідерства: які емоційні ресурси потрібні лідеру, щоб успішно діяти в часи хаосу і бурхливих змін? Де лідеру черпати внутрішню силу, щоб подивитися правді в очі, хай якій неприємній? Що дає лідеру сил надихати інших виконувати роботу якнайкраще і залишатися вірними теперішній компанії, хоча інші можуть бути привабливішими? Як лідери створюють емоційну атмосферу, сприятливу для креативних інновацій, для повної самовідданості або теплої і тривалої співпраці з клієнтами?

Занадто довго керівники сприймали емоції на роботі як перешкоду раціональному функціонуванню організації. Але вже минув той час, коли можна було вважати, що емоції не стосуються бізнесу. Всі організації нині повинні усвідомити переваги примітивного лідерства і «вирощувати» керівників, які створюють емоційний резонанс, що дає змогу людям процвітати.

Візьмімо до прикладу жахливу катастрофу в Нью-Йорку, Вашингтоні (округ Колумбія) і Пенсильванії 11 вересня 2001 року, яка сталась саме тоді, коли ми завершували цю книжку. Це лихо підкреслює важливість емоційного лідерства, особливо в моменти людської трагедії і кризи. Погляньмо на Марка Лоера, генерального директора SoundView Technology — технологічної брокерської компанії у штаті Коннектикут. Багато друзів, колег і родичів співробітників цієї компанії загинули під час тієї трагедії. Перше, що зробив Лоер наступного дня, — запросив усіх працівників до офісу. Але не на роботу, а щоб поділитися почуттями і поговорити про те, що робити далі. Наступні дні Лоер був з людьми, які разом плакали, і підштовхував їх до розмов про їхні почуття. Щовечора о 21:45 він запускав електронну розсилку всій компанії про трагічні події, які торкнулися тих, хто поруч.

Лоер пішов ще далі — заохочував усіх говорити про те, як активна допомога показує вихід із цього хаосу. Замість того щоб зробити колективне пожертвування, вони вирішили віддати весь прибуток компанії від торгівлі за один день тим, хто постраждав у цій трагедії. У середньому це могло бути більше півмільйона доларів; найбільший прибуток за день у них становив близько мільйона доларів. Але коли вони розповіли про свій задум клієнтам, то отри-

мали неймовірний результат: того дня вони заробили понад шість мільйонів доларів.

Щоб продовжити процес загоєння душевних ран, Лоер попросив співробітників створити «Книжку пам'яті», до якої вони записали свої думки, страхи і надії для майбутніх поколінь. Електронна пошта розривалася від листів з віршами, щемливими історіями і роздумами, у яких люди говорили від щирого серця.

Під час такої страшної кризи всі звернули свої очі до лідера в надії отримати емоційний провід. Те, як лідер сприймає події, має особливе значення: він допомагає зрозуміти події, пропонує своє бачення або пояснення того, що відбувається, а отже, реагує на це емоційно. Марк Лоер сміливо виконав одне з найважливіших емоційних завдань лідера: допоміг собі та своїм співробітникам знайти своє місце навіть у час того хаосу і божевілля. Він спершу налаштувався на емоційну хвилю оточення і розділив ці емоції, щоб потім його майбутні поради і настанови відповідали настроям колег; його інстинкти допомогли висловити словами те, що відчували всі.

Яким було б наше життя, якби ми працювали у природних місцях резонансу, де лідери надихали б нас? У більшості країн, що розвиваються, найкращі бізнес-стратегії ще не сформувались. Уявіть, якими були б організації, що мали б за основу, а не як додаткові функції, концепції резонансного лідерства. Від самого початку найму, а також під час розгляду підвищення, вони зосереджувалися б на пошуку кандидатів з емоційним інтелектом лідера. Процес розвитку цих лідерських навичок був би частиною щоденної рутини, а вся організація — місцем, де співпраця є джерелом процвітання.

А якби ми ще й принесли ці якості додому, у шлюб, у родини і громади? Дуже часто, коли ми працюємо з лідерами, щоб допомогти їм розвинути або вдосконалити емоційний інтелект, вони говорять нам, що це позитивно впливає не лише на їхню роботу керівників, а й на їхнє життя та родину. Лідери та їхні сім'ї опановують самоусвідомлення, розвивають краще взаєморозуміння, самоконтроль, відчуття емоцій і почуттів одне одного.

Ходімо ще далі. Якими були б наші школи — і діти, — якби освіта охоплювала розвиток емоційного інтелекту, який сприяє створенню резонансу? Насамперед роботодавці різних рівнів мали б

можливість наймати нове покоління майбутніх лідерів, які вже володіли б основними навичками для роботи. Якщо говорити про конкретні переваги таких дітей, то їх можна було б побачити у зменшенні соціальних проблем — від насильства до наркозалежності, — які здебільшого виникають через відсутність навичок керування імпульсами і сильними емоціями. Крім цього, в громадах був би помітно вищий рівень толерантності, небайдужості й особистої відповідальності.

Якщо роботодавці самі шукатимуть ці якості у кандидатах на роботу, то коледжі й навчальні заклади — особливо бізнес-школи — мали би включити до своїх програм основи розвитку навичок емоційного інтелекту. Як говорив Еразм Роттердамський, видатний філософ доби Відродження, «найбільша надія нації лежить у правильній освіті юного покоління».

Ми сподіваємось, що найпрогресивніші освітяни у сфері бізнесу побачать важливість включення розвитку емоційного інтелекту до програм вищих навчальних закладів, щоб допомогти їхнім випускникам стати справжніми лідерами, а не просто менеджерами. Що передові бізнесмени будуть заохочувати і підтримувати таку ділову освіту не лише для підвищення лідерського потенціалу власних компаній, а й для зміцнення всієї економічної системи. Переваги відчує на собі не лише нове покоління лідерів, а й наші родини, громади й суспільство загалом.

І ще одне. Є багато лідерів, а не лише один. Лідерство можна поширювати. Воно існує не лише в одній людині, що перебуває нагорі, а й у людях на всіх рівнях, які так чи інакше виступають лідерами групи послідовників. Ця людина може бути начальником цеху, керівником команди або генеральним директором. Ми пропонуємо поради для лідерів різних рівнів.

ПОДЯКИ

Ця книжка представляє десятки наших робіт із цієї теми, які разом вилились у теорію примітивного лідерства. Кожен із нас розглядає теорію під своїм унікальним кутом. Ми у величезному боргу перед багатьма людьми, які здійснили свій внесок у наші роздуми, дослідження і нашу здатність написати цю книжку.

Девід Бояціс та Деніел Гоулман відзначають колег із Консорціуму досліджень емоційного інтелекту на чолі з Керрі Чернісом з Інституту післядипломної освіти для психологів Університету Рутгерса, які дуже допомогли із розвитком наших ідей. Серед них Лайл Спенсер, Мерлін Гавінг, Клаудіо Фернандез-Араоз і Метью Манджіно, чие дослідження прямо вплинуло на цю книжку.

Але першим натхненником став наш головний професор у Гарварді, коли ми проходили післядипломну освіту. Це Девід Маккліланд, чие дослідження і теорії формували нашу роботу аж до його смерті в 1998 році. Ми завдячуємо колегам наших ранніх років кар'єри, які зараз працюють у The Hay Group і продовжують ділитись із нами результатами своїх досліджень та пошуків. Це і Мюррей Далціль, керівник групи у The Hay Group, що провадить міжнародні дослідження, який є джерелом глибокого аналізу й аналітичної точності у своїх ідеях лідерства й організаційного розвитку; і Мері Фонтейн, старша віце-президентка, і Джеймс Баррус, віце-президент у Центрі Маккліланда, який є філіалом The Hay Group у Бостоні; і Джон Ларрер, віце-президент і генеральний менеджер The Hay Group; і Пол Базиль, колишній директор з маркетингу у The Hay Group.

Серед великої кількості колег у The Hay Group, чия робота підтримала нашу, хочемо згадати Кіт Корнелія, Джині Флін, Патрісію Маршал, Сігне Спенсера і Білла Тредвела — усі в Бостоні; Терезу Джейкобз-Стюарт у Міннеаполісі; Конні Шроєр в Арінгтоні, штат Вірджинія; Ріка Лаша в Торонто; Ніка Баултера, Кріса Дайсона, Елісон Форсайт, Кетрін Томас і Пітера Мелроуса в Лондоні; Серджіо Оксеру і Луїса Георгіо в Сан-Паулу; і Тарума Раджаха в Куала-Лумпурі.

У бостонському офісі The Hay Group Рут Джейкобз разом із Мікеле Баркл надала нам надзвичайно важливі аналітичні дані. Фабіо Сала, який продовжує очолювати безпосереднє дослідження за допомогою ECI, благородно поділився із нами своїм аналізом отриманих даних.

Річард Бояціс висловлює особливу подяку Девіду Колбу, професору, що спеціалізується на поведінці організації, у Західному резервному університеті Кейса; він познайомив його з моделлю поведінкових змін і заохотив Річарда вивчати її далі. Він також хоче подякувати багатьом колегам, які допомогли йому з дослідженням і розвитком моделі «я»-навчання або допомагали навчати їй: Енн Бейкер, Роберт Ф. Бейлс, Даяна Біліморія, Сьюзен Кейс, Скот Ковен, Крістін Дрейфус, Ванесса Драскат, Луела Гарві-Гайн, Ретта Голдорф, Девід Леонард, Поппі Маклеод, Чаралампос Мейнемеліс, Анджела Мерфі, Патрісія Петі, Кен Рі, Лорейн Томпсон, Джейн Віллер і Роберт Райт.

Багато інших здійснили свій внесок у наші роздуми про лідерство, які ви побачите в цій книжці. Деніел Гоулман хотів би вирізнити Діпак Сеті з Thomson Corporation; Наомі Р. Вулф з Інституту Вудхул, який досліджує етичне лідерство (Woodhull Institute for Ethical Leadership); Річарда Девідсона, директора Лабораторії емоційної неврології в Університеті Вісконсину; Стіва Келнера з Egon Zehnder International; і Робіна Стерна з Програми соціально-емоційних досліджень у Тічерс-коледж, Колумбійський університет. Рейчел Брод дуже допомогла з пошуком літератури, а Ровен Фостер дуже виручив нас у питаннях логістики.

Крім того, Енні Маккі висловлює особливу подяку Френ Джонстон з Гештальт Іституту Клівленда, чиї проникливі думки та настанови допомогли Енні у формуванні її ідей і практик, і чия дружба

була безцінним скарбом усі ці роки; Сісилії Макмілен із Массачусетського університету, чиї дослідження та робота з організаціями були дуже пізнавальними; і Тому Мелнайту з Міжнародного інституту розвитку менеджменту (Лозанна, Швейцарія) за креативність, співпрацю і гарний настрій. Також не можна не згадати неоціненну допомогу Барбари Рейтано, Трейсі Сімандл, Нін Казмік, Леслі Ловетт, Бюлі Трей, Джоно Ганафіна, Мері-Енн Рейні, Майкла Кітсона, Лінди Піттарі, Феліс Тілін, Девіда Сміта і Керол Шеман.

У Harvard Business School Press ми хотіли б подякувати Марджорі Вільямс і Керол Франко, які привели нас до завершення цієї роботи. Особлива вдячність нашій провідній редакторці Сьюзен Ротондо за глибокі думки і співпрацю та Люсі Макколей за натхненну допомогу з переписуванням. Астрід Сандовал, Шерон Райс і Гейл Тредвел також надзвичайно нам допомогли. А Сьюзі Ветлофер, як завжди, допомагала розвинути наші думки, коли оформлювала статтю для Harvard Business Review.

Енні Маккі також хоче подякувати своїм близьким: чоловіку, Едді Мвелва, який є її натхненням; дітям, Бекі Реніо, Шону Реніо і Сарі Реніо, які своїм лідерством показують силу емоційного інтелекту і створюють резонанс у родині; батькам, Кеті Макдональд Вігстен і Мюррею Вігстену, за інтелектуальну й емоційну підтримку цієї праці; братам, Піку, Метту, Марку, Джеффу, Роберту; і сестрі, Сем.

Річард Бояціс дякує своїй дружині, Сенді, за терплячість під час місяців його роботи над цією книжкою, за люблячу підтримку і допомогу з чернетками; сину, Марку Скотту, і покійному тестю, Роналду В. Скотту, за відгуки на чорновий варіант роботи.

Деніел Гоулман, як завжди, вдячний за натхнення і терпіння своїй дружині, Тарі Бенет-Гоулман, і сподівається, що ця книжка допоможе збудувати краще майбутнє для його онучок, Лілі і Хейзел Гоулман.

І наостанок хочемо звернути увагу на цінність нашої співпраці одне з одним — і резонанс, який вона спричиняє, — під час створення цієї книжки.

ЧАСТИНА ПЕРША

СИЛА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ПРИМІТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

Видатні лідери заохочують нас до дії. Вони запалюють в нас пристрась і пробуджують найкращі якості. Коли ми намагаємось пояснити, чому так ефективно працюємо, то говоримо про стратегію, бачення або сильні ідеї. Але реальність значно примітивніша: виняткові лідери працюють з емоціями.

Хай що там задумав зробити лідер — створити стратегію або зібрати команду для активних дій, — успіх залежатиме від того, як він це робитиме. Навіть якщо все інше буде гаразд, але лідер не зможе впоратись із примітивним завданням правильно спрямувати емоції, то кінцевий результат не буде таким, яким міг би або мав би бути.

Розгляньмо, наприклад, поворотний момент у відділі новин BBC, британського медіагіганта. Цей відділ був експериментом, і в той час, як близько двохсот журналістів та редакторів відчували, що роблять усе можливе, керівництво вирішило закрити його².

Не допомогло й те, що виконавчий директор, якого відрядили оголосити рішення на загальних зборах, почав із розповіді про успіхи конкурентів та свою нещодавню подорож до Канн. Сама новина була не з приємних, а груба й дещо навіть задержувала манера її подання викликала в рази більше за очікуване засмучення. Люди були розгнівані не лише рішенням керівництва, а й «посланцем згори». Атмосфера взагалі стала настільки загрозливою, що було таке враження, ніби виконавчому директорові знадобиться охорона, щоб вийти цілим із кабінету.

Наступного дня інший виконавчий директор прийшов до тих самих працівників. Він обрав зовсім інший підхід. Він щиро говорив про надзвичайну важливість журналістів для резонансу в суспільстві і про те, що вони працюють за покликанням. Він нагадав їм, що в журналістику приходять не для збагачення: ця професія не надто прибуткова, а робочі місця залежать від економічної ситуації. Він пробудив у них пристрасть, навіть самовідданість до журналістики. І наостанок він побажав їм усім успіху в кар'єрі.

Коли цей лідер закінчив промову, то люди йому аплодували.

Відмінність між лідерами полягала в настрої і тоні подання повідомлення: один підштовхував до антагонізму й ворожості, а другий — до оптимізму і навіть натхнення в часи труднощів. Цей приклад вказує на прихований, але надзвичайно важливий бік лідерства — емоційний вплив слів та дій лідера.

У той час як більшість людей визнає, що настрої лідера — те, як він впливає на настрої інших, — відіграє важливу роль у будь-якій організації, емоції часто вважають чимось дуже особистим або таким, що не можна виміряти й оцінити, щоб обговорити їх. Але дослідження емоцій дали змогу дійти глибоких висновків не лише про те, як оцінити вплив емоцій лідера, а й про те, як найкращі лідери знайшли ефективні способи зрозуміти і вдосконалити вміння справлятися зі своїми та чужими емоціями. Усвідомлення важливого значення емоцій на роботі відрізняє найкращих лідерів від усіх інших — не лише за такими матеріальними показниками, як кращі результати і здатність утримати таланти, а й такими вкрай важливими нематеріальними категоріями, як високий моральний дух, мотивація і відданість.

Примітивний бік

Емоційне завдання лідера *примітивне* — першочергове — і його можна пояснити двома способами: воно і основне, і найважливіше для лідера.

Лідери завжди мали головну емоційну роль. Воно й не дивно, що первісні лідери людства — вожді племені або шамани — посідали своє місце переважно завдяки тому, що їхнє керівництво було

привабливим з емоційного погляду. Упродовж усієї історії в різних культурах лідери будь-яких людських об'єднань були тими, у кого всі шукали розради й пояснень у періоди нестабільності чи загрози, або коли треба було виконати якусь роботу. Лідер виступає емоційним провідником групи.

У сучасних організаціях це примітивне емоційне завдання — хоча нині й переважно непомітне — залишається вкрай важливим у роботі лідера: спрямувати емоції людей у позитивному напрямку і розвіяти негативну атмосферу, спричинену негативними емоціями. Це завдання актуальне для лідерів повсюди — від зали засідань до цеху.

У будь-якому об'єднанні людей лідери мають найбільше можливостей змінити емоції натовпу. Якщо емоції людей підштовхнути в бік ентузіазму, то продуктивність покращиться; якщо ж спрямувати до злості й хвилювання, то ситуація тільки погіршиться. Це підводить до ще одного важливого аспекту примітивного лідерства: його вплив поширюється далеко за межі просто гарного виконання роботи. Послідовники часто шукають у лідерах зв'язку через емоційну підтримку — іншими словами, співпереживання. Лідерство різних рівнів охоплює цей примітивний бік, на щастя чи на жаль. Коли лідери намагаються викликати позитивні емоції, як другий виконавчий директор в історії з ВВС, то пробуджують у людях найкраще. Такий ефект ми називаємо *резонансом*. Коли вони викликають негативні емоції, як було з першим виконавчим директором, то спричиняють *дисонанс*, руйнуючи емоційне підґрунтя для того, щоб люди виявляли найкраще, що в них є. Успіх або провал організації значною мірою залежить від успіху лідера з примітивним завданням.

Звісно, успіх примітивного лідерства залежить від того, чи володіє лідер *емоційним інтелектом*: як лідер дає раду із собою та зі своїми взаєминами. Лідери, які максимально використовують переваги примітивного лідерства, спрямовують емоції своїх послідовників у правильному напрямі.

Як це працює? Нещодавні дослідження мозку виявили неврологічні механізми примітивного лідерства і показали важливість володіння емоційним інтелектом.

Відкритий цикл

Манера поведінки лідера — не лише те, що він робить, а й як саме — важлива. І причиною цього є особливість будови людського мозку: науковці виявили, що лімбічна система, наші емоційні центри, є *системою відкритого циклу*. Системи закритого циклу, зокрема система кровообігу, мають функцію саморегуляції; те, що відбувається у системах кровообігу людей навколо нас, не впливає на нашу систему кровообігу. Регуляція системи відкритого циклу дуже залежить від зовнішніх подразників.

Іншими словами, ми покладаємось на зв'язки з іншими людьми задля своєї емоційної стабільності. Під час еволюції лімбічній системі «вигідніше» було стати системою відкритого циклу, адже так можна надавати емоційну допомогу одне одному — наприклад, матір заспокоює немовля, що плаче, або вартовий у групі приматів подає негайний сигнал тривоги, щойно відчувши небезпеку.

Навіть у часи нашої високорозвиненої цивілізації принцип відкритого циклу утримує свої позиції. Дослідження у відділеннях інтенсивної терапії показало, що заспокійлива присутність іншої людини не лише знижує кров'яний тиск пацієнта, а й уповільнює виділення жирних кислот, які спричиняють закорковування артерій³. Якщо говорити про щось масштабніше, то три чи більше випадків сильного стресу протягом року (приміром, фінансові проблеми, звільнення або розлучення) втричі збільшують рівень смертності серед соціально ізольованих чоловіків середнього віку, а на смертність чоловіків, які мають багато соціальних зв'язків, це *не впливає зовсім*⁴.

Науковці описують відкритий цикл як «міжособистісну лімбічну регуляцію», за якої одна особа передає сигнали, що можуть змінити гормональний рівень, серцево-судинні функції, ритми сну й навіть функції імунної системи в тілі іншої особи⁵. Саме тому закохані можуть викликати в мозку своїх партнерів викид окситоцину, що спричиняє виникнення приємних, ніжних почуттів. Та наші фізіологічні показники впливають один на одного, емоції змінюються, коли зауважуємо зміни в емоційному стані іншої людини в усіх аспектах соціального життя, а не лише в любовних стосунках. Від-

крита природа лімбічної системи означає, що інші люди можуть змінити наші фізіологічні показники, а отже, і наші емоції.

Хоча особливості відкритого циклу є великою частиною нашого життя, самого процесу ми не помічаємо. Науковці виявили цей взаємовплив емоцій у лабораторії, простеживши за фізіологічними показниками — як-от швидкість серцебиття — двох людей, які приємно розмовляють. Спочатку їхні тіла працюють у різних ритмах. Але наприкінці звичайної п'ятнадцятихвилинної розмови їхні фізіологічні показники стають напрочуд схожими — феномен, що називається *віддзеркаленням*. Це особливо часто спостерігається під час серйозних конфліктів, коли гнів і образа нарастають; але це явище не таке помітне за більш приємних обставин⁶. Під час емоційно нейтральних взаємозв'язків цей феномен майже не проявляється. Дослідники знову і знову спостерігали за тим, як емоції невпинно поширювались, коли люди перебували поряд, навіть якщо контакт був невербальний. Наприклад, коли три незнайомці сиділи обличчям одне до одного у повній тиші протягом хвилини або двох, то той, хто був більш емоційний, передавав свій настрій двом іншим — і все це без жодного слова⁷. Те саме і в кабінетах, залах засідань та цехах: люди в групах на роботі «підхоплюють» емоції одне одного, діляться всім — від заздрощів і ревнощів до тривоги й ейфорії. Що більш згуртована група, то більший вплив на настрій одне одного, сильніший емоційний зв'язок і навіть більше спільних емоційних подразників⁸.

У сімдесяти робочих командах з різних галузей (наприклад, члени, які сиділи разом на зустрічі) партнери врешті мали однаковий настрій — хороший чи поганий — після двох годин⁹. Медсестри — і навіть бухгалтери, — які спостерігали за своїм настроєм протягом тижнів або кожні кілька годин, коли працювали разом, показали спільні емоції — і спільні настрої групи не залежали від атмосфери, у якій вони перебували¹⁰. Дослідження професійних спортивних команд виявило схожі результати: незалежно від успіхів або невдач команди настрої гравців синхронізувався на кілька днів і тижнів¹¹.

ЗАРАЖЕННЯ І ЛІДЕРСТВО

Постійна взаємодія між лімбічними системами членів групи створює такий собі «емоційний салат», до якого кожен додає свій, так би мовити, інгредієнт. Але саме лідер присмачує основним «соусом». Чому? Тому що саме такими є вкорінені реалії бізнесу: всі дивляться на начальника. Люди отримують емоційні «підказки» від тих, хто стоїть вище за них. Навіть якщо боса не так уже й часто можна побачити — наприклад, генеральний директор, який працює за зачиненими дверима на верхньому поверсі, — його поведінка впливає на прямих підлеглих, створюючи ефект доміно та формуючи емоційний клімат у компанії¹².

Уважне спостереження за робочими групами в дії допомогло виявити кілька шляхів серйозного впливу лідера на емоції групи¹³. Лідери зазвичай говорять більше за інших, і їхні слова слухають з особливою увагою. Лідери часто першими висловлюють свою думку щодо чогось і, коли присутні роблять свої зауваження, то в більшості випадків посиляються на те, що сказав лідер, а не хтось інший. Усе тому, що погляд лідера має особливе значення: лідери визначають «ступінь важливості» для групи, пропонують спосіб інтерпретації наявної ситуації, а отже, й емоційної реакції на неї¹⁴.

Але вплив на емоції не обмежується лише вербальним повідомленням лідера. У цих дослідженнях учасники груп уважно спостерігали за діями навіть мовчазного лідера. Коли люди ставили запитання від імені групи, то погляд спрямовували саме на лідера, щоб побачити його реакцію. І справді, члени групи в емоціях лідера зазвичай вбачають взірць емоційної реакції та відтворюють її самі. Це особливо характерно для неоднозначних ситуацій, коли різні члени об'єднання реагують по-різному. Можна сказати, що лідер встановлює такий собі емоційний стандарт.

Лідери хвалять або відмовляють у похвалі, критикують конструктивно чи ні, підтримують або ігнорують потреби людей. Вони можуть сформулювати мету групи так, щоб кожен її член відчув свою потрібність, — а можуть і проігнорувати цей аспект. Лідери здатні спрямувати людей так, щоб вони чітко і свідомо бачили, у якому напрямку і до чого приведе їхня робота; щоб мали достатньо сво-

боди для виконання роботи в найбільш зручний для них спосіб. Усе це допомагає визначити основоположний емоційний вплив лідера.

Утім не всі формальні лідери в групі є емоційними лідерами. Коли призначеним лідерам бракує авторитету, люди можуть шукати емоційного проводу в тих, кому довіряють і кого поважають. Такі неформальні лідери формують емоційні реакції інших. Наприклад, учасники відомого джазового гурту, названого на честь формального лідера й засновника, насправді отримували емоційний провід від іншого музиканта. Засновник продовжив займатися заговленнями і логістикою, але коли поставало питання, яку мелодію грати далі або як налаштувати звучання, усі дивилися на головного члена гурту — емоційного лідера¹⁵.

Сміх і відкритий цикл

Емоції можуть поширюватись, як віруси, але не всі емоції поширюються однаково просто. Дослідження в Інституті менеджменту при Єльському університеті виявило на базі робочих груп, що радість і позитивні емоції поширюються значно простіше, в той час як роздратування не таке заразне, а депресія майже не передається¹⁶. Така тенденція в поширенні хороших настроїв має прямі наслідки для успіху в бізнесі. За єльським дослідженням, настрої впливають на ефективність роботи людей; піднесений настрій сприяє співпраці, справедливості і продуктивності.

Якщо говорити конкретно, то сміх демонструє силу відкритого циклу в дії, а отже, заразну природу всіх емоцій. Коли ми чуємо сміх, то автоматично всміхаємось або також сміємось, створюючи чергу спонтанних реакцій, які охоплюють групу людей навколо. Радість так легко поширюється, бо в нашому мозку існують системи відкритого циклу, створені спеціально для того, щоб відстежувати усмішки і сміх, які змушують нас сміятись у відповідь. У результаті маємо позитивну емоційну узурпацію.

Так само серед усіх емоційних сигналів усмішка є найбільш заразною: вона має таку велику силу, що майже не-

можливо встояти¹⁷. Сила усмішки може бути такою значною через ту вигідну роль, яку вона відігравала під час еволюції: вчені припускають, що усмішка і сміх розвинулись як невербальний спосіб укріплювати союзи — вони означали, що людина розслаблена і приязно налаштована, а не закрита й ворожа.

Сміх — це напрочуд достовірна ознака приязності. На відміну від інших емоційних сигналів — особливо вдаваної посмішки — під час сміху задіяні надзвичайно складні нейронні системи, які є переважно мимовільними; сміх дуже важко підробити¹⁸. У той час як нещира усмішка може пройти повз наш емоційний радар, вимушеність удаваного сміху ми помітимо.

У неврологічному плані сміх представляє найкоротшу відстань між двома людьми, бо він одразу поєднує лімбічні системи. За словами одного з дослідників, ця миттєва мимовільна реакція охоплює «найбільш безпосередню комунікацію, можливу між людьми — мозок із мозком, — коли наш інтелект, так би мовити, пливе за течією і вступає у таку собі "лімбічну спілку"»¹⁹. Тому й не дивно, що люди, які насолоджуються компанією одне одного, легко і часто сміються; ті ж, хто не довіряє одне одному, відчуває антипатію чи має інші розбіжності, сміються рідко або не сміються зовсім.

Саме тому на будь-якому робочому місці звук сміху вказує на емоційну атмосферу в колективі, сигналізуючи, що серця людей, як і їхні розуми, включені в роботу. Ба більше, сміх на роботі не означає, що хтось розповідає заїжджений жарт. У дослідженні 1200 проявів сміху під час соціальних взаємодій сміх майже завжди був дружньою реакцією на звичайні фрази на зразок «радий знайомству», а не на смішний жарт²⁰. Щирий сміх посиляє заспокійливе повідомлення: ми на одній хвилі, ми добре ладнаємо. Він свідчить про довіру, комфорт і спільні погляди на світ; у розмові сміх вказує на те, що на цей час усе добре.

Люди-магніти

Кожен емоційний лідер повинен бути лімбічною «принадою», яка має очевидну силу впливу на мозок навколишніх. Погляньте, приміром, на обдарованих акторів у дії і зверніть увагу на те, як вони притягують аудиторію на свою емоційну орбіту. Передають вони агонію зради або щастя тріумфу, глядачі відчують усе це разом із ними.

Здатність уловити емоційний стан лідера залежить від того, наскільки виразно його обличчя, голос та жести передають емоції. Що краще лідер володіє навичками передавати емоції, то сильнішим буде їх поширення. Передавання емоцій не має бути аж занадто експресивним. Люди особливо уважно придивляються до емоцій лідера, тому навіть найбільш незначний їх прояв може мати великий вплив. Але навіть якщо й так, що більш відкриті лідери — наприклад, які виявляють ентузіазм, — то краще послідовники підхоплять їхню пристрась.

Лідери, наділені таким талантом, є емоційними магнітами; людей просто притягує до них. Лідери, з якими люди найохочіше співпрацюють, мають здатність випромінювати позитивні емоції. Це одна з причин, через яку емоційно розумні лідери приваблюють талановитих людей — їм просто приємно працювати з такими керівниками. З іншого боку, лідери, які виявляють негативні емоції, — дратівливі, вразливі, владолюбні, холодні — відштовхують людей. Ніхто не хоче працювати на буркотуна. Дослідження це довело: оптимістичні, завзяті лідери, на відміну від злих начальників, легко приваблюють людей²¹.

Пройдімо ще одну сходинку примітивного лідерства, щоб дослідити вплив емоцій на продуктивність.

Як настрій впливає на результати роботи

Емоції є чимось дуже інтенсивним, швидкоплинним та іноді руйнівним для роботи. Настрої зазвичай менш інтенсивні, більш тривалі почуття, які переважно не впливають на сьогочасну роботу. Емоційні епізоди найчастіше залишають після себе затяжний настрій: стримане, тривале відчуття, яке охоплює колектив.

Хоча з ділового погляду всілякі там емоції і настрої можуть зда- тись нісенітницями, вони прямо впливають на виконання роботи. Найменший вияв занепокоєності лідера може сигналізувати, що на щось треба звернути більше уваги й обдумати це краще. До того ж спокійний настрій може дуже допомогти в ризикованій ситуації, а надто великий оптимізм може призвести до нехтування небезпе- ками²². Несподіваний потік злості може привернути увагу лідера на нагальну проблему, — наприклад, викриття того, що старший виконавчий директор винен у сексуальних домаганнях, — спрямо- вуючи енергію лідера від звичайного занепокоєння до вирішення проблеми, як-от пошуку кращих способів викорінити домагання в компанії²³.

У той час як невелике занепокоєння (приміром, близький дедлайн) може сприяти зосередженню уваги й енергії, постійна знервованість може зіпсувати взаємини лідера, а також погіршити продуктивність роботи, адже такий настрій заважає мозку опра- цювати інформацію й ефективно на неї реагувати. З іншого боку, сміх або піднесений настрій можуть поліпшити нейронну актив- ність, потрібну для хорошої роботи.

І хороший, і поганий настрій мають тенденцію до глибокого вкорінення, частково тому, що викривляють сприйняття і спогади: коли люди відчувають піднесення, вони бачать ситуацію позитивно і згадують про неї хороше, а в поганому настрої зосереджуються на хибках²⁴. До того ж знадобляться години, щоб асорті з гормонів стресу, які виділяються, коли людина засмучена, вийшло з організ- му. Саме тому погані взаємини з босом можуть зробити людину постійно заклопотаним заручником знервованості, тіло якого не здатне заспокоїти себе: «Він так мене засмутив на тих зборах, що я кілька годин не міг заснути минулої ночі». Тож природно, що нам більше подобається бути поряд з позитивними людьми.

Емоційна узурпація

Негативні емоції — особливо постійні злість, занепокоєння або відчуття своєї нікчемності — можуть дуже сильно зашкодити ро- боті, адже перехоплюють увагу від актуального завдання²⁵. Напри-

клад, у дослідженні Єльського університету, присвяченому настрою і його передаванню, продуктивність групи, яка ухвалювала важливі рішення щодо найкращого розпорядження щорічними грошовими бонусами, була значно вищою завдяки позитивним емоціям і помітно погіршилась під дією негативних. Що цікаво, члени групи навіть не помітили впливу їхнього настрою на результат²⁶.

Наприклад, у мережі міжнародних готелів працівників у поганому настрої з усіх можливих взаємозв'язків найбільше дратувала розмова з керівництвом. Взаємодія з начальством збурювала погані відчуття — засмучення, розчарування, злість, смуток, відразу або образу — приблизно в дев'яти випадках із десяти. Такі зустрічі непокоїли частіше, ніж клієнти, напруження від роботи, політика компанії або особисті проблеми²⁷. Не йдеться про те, що лідери мають бути надто вже «милими». Мистецтво емоційного лідерства охоплює наголошення на робочих реаліях, але без надмірного засмучування людей. Один із найстаріших законів психології говорить, що надмірне занепокоєння і хвилювання зменшують розумові можливості.

Занепокоєння не лише зменшує розумові можливості, а й знижує емоційний інтелект. Засмучені люди не можуть точно зчитувати емоції інших, таким чином пригнічуючи основну навичку, необхідну для співпереживання²⁸.

Згідно з новими дослідженнями щодо задоволення роботою, емоції, які люди відчувають під час роботи, прямо відображають справжню якість робочого життя²⁹. Відсоток часу, коли люди відчувають позитивні емоції на роботі, виявляється, чудово передбачає задоволення, а отже, наприклад, імовірність звільнення працівників³⁰. Тому в цьому плані лідери, які поширюють поганий настрій, просто шкодять бізнесу, а ті, хто передає хороший, сприяють процвітанню.