

# Глава 1

## Каждый из нас — эмоциональный лидер

Для начала давайте разберемся с тем, что мы будем иметь в виду под лидерством. Лидерство — это понятие, связанное прежде всего с управленческой деятельностью и с руководством людьми. И хотя задача нашей книги — несколько расширить это понятие, давайте начнем все-таки с традиционных подходов и определений. В которых, надо сказать, легко обнаружить огромное количество различий и сложностей.

В определениях, кто такой лидер, можно увидеть, что это «человек, обладающий властью над толпой благодаря своим врожденным биологическим качествам», или «сердце команды, за которым все идут с удовольствием».

Много разногласий возникает вокруг вопроса о том, можно ли родиться лидером, или лидером нужно стать. Этот спор до сих пор продолжается и, видимо, не закончится никогда. Должен ли руководитель быть лидером, или ему достаточно лишь хорошо выполнять свою работу?

Формальное и неформальное лидерство, ситуационное лидерство... Столько определений и теорий, что можно запутаться.

Чтобы разобраться с этим понятием на тренингах, мы обычно даем простое задание. Давайте и мы с вами тоже его сделаем.

### **Задание «Руководитель и лидер»**

Напишите на листе бумаги в столбик перечень функций руководителя и функций лидера (на тренингах люди это делают в группах).

Функции руководителя	Функции лидера

Написали?

Теперь давайте сверим то, что у вас получилось, с тем, что обычно мы видим на тренингах.

Мы проводили это обсуждение в совершенно разных группах: среди руководителей разных статусов, из разных отраслей, разного возраста. Но результаты всегда поразительно схожи.

С функциями руководителя никаких проблем не возникает, и практически всегда люди пишут следующее.

Функции, соответствующие классическому циклу управления:

- планирование;
- постановка задач;
- контроль;
- анализ.

Административные функции:

- распределение обязанностей;
- организация учета;
- создание графиков отпусков, учета рабочего времени и т. п.;
- премирование и назначение штрафов.

Задачи, связанные с HR-функционалом руководителя:

- подбор персонала;
- обучение;
- адаптация.

Бывают и другие, но обычно список четко структурирован, и в разных группах его содержание совпадает процентов на 80.

Теперь что касается функций лидера. Во-первых, вопрос поставлен, конечно, с подвохом и не совсем корректно. Лидерство — это не про функции, а скорее про набор качеств. И участники в группах, понимая это, пишут примерно следующее:

- лидер должен вести за собой.

И действительно, так переводится с английского глагол *to lead* — «вести за собой»: не толкать, не тянуть, не «пушить» и не «пулить» (простите за троллинг англицизмов), а именно вести.

Также в списках того, что должен делать лидер, очень часто появляются слова, связанные с эмоциями:

- воодушевлять;
- вдохновлять;
- поддерживать эмоциональную атмосферу и психологический климат.

На презентационных листах, которые оформляют эти группы, нередко возникают какие-нибудь рисунки: флаги, цветочки,

огонечки, костры и призывы. В общем, участники работают эмоционально — в отличие от групп, которые серьезно и сосредоточенно описывают функционал руководителя.

Именно поэтому понятие «эмоциональное лидерство» во многом является «маслом масляным», то есть тавтологией. **Лидер по определению не может быть не эмоциональным!** При этом здесь важно разобраться с некоторыми особенностями языка. Слово «эмоциональный» в нашей культуре очень часто означает что-то вроде «несдержанный», «истеричный» — какой-то «неправильный». Поэтому правильнее будет сказать, что лидеры — это люди, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, а значит, умеющие, в частности, осознанно управлять своими эмоциями и эмоциями других.

В этом смысле эмоциональным лидером может быть каждый. Вы можете быть формальным руководителем какой-либо структуры (организации, команды, сообщества), а можете не быть им — но все равно влиять на эмоциональное состояние тех, кто входит в эту структуру. И в этой книге мы будем часто говорить о том, что неважно, что это за структура — бизнес, семья или тусовка друзей, с которыми мы играем в настольные игры. Закономерности и инструменты, которые мы будем разбирать в этой книге, можно приложить практически к любому формальному или неформальному сообществу.

**Скептический участник:** *А почему я вообще должен этим заниматься? Тратить силы и энергию, когда другим людям, как мне кажется, бывает вообще наплевать на мои чувства и чувства других?*

Действительно, у тех, кто привык более осознанно подходить к коммуникациям и отношениям, бывает ощущение, что они выполняют слишком много «эмоциональной» работы, которую никто не ценит и не замечает. Скорее всего, это ощущение означает, что ваши собственные эмоциональные потребности не полностью

удовлетворены и вы выполняете эту работу не от чистого сердца и по собственному выбору, а рассчитывая получить что-то в ответ. (Хотя в некотором смысле это совершенно нормально — ожидать баланса в отношениях и того, что другие тоже позаботятся о ваших эмоциональных потребностях. У нас ни в коем случае нет задачи *жертвовать* собственными потребностями и интересами, заботясь о других.) Именно поэтому мы посвятили первую главу тому, чтобы разобраться, а что важно прежде всего вам, понять, зачем вам действительно этим заниматься (а может быть, и правда, не надо) и как быть в лидерской позиции (заботясь «от избытка»), а не в жертвенной, когда я сам истощен, но пытаюсь что-то сделать для других в надежде, что тогда и они позаботятся обо мне. Чтобы стать действительно щедрым и великодушным к эмоциям других, важно самому быть «сытым» и удовлетворенным. В этом случае вопрос «А почему я должен?» не приходит в голову: я делюсь чем-то, просто потому что мне хорошо, и я хочу, чтобы и окружающим тоже было хорошо.

Мы можем просто выполнять любые свои функции (например, родитель может считать, что «ребенок сыт, одет, обут — какие еще вопросы?»), но в последнее время все больше людей не удовлетворяются тем, чтобы делать только это. Мы хотим получать удовольствие. Мы хотим чувствовать эмоциональный контакт с другими людьми. Мы хотим чувствовать смысл того, что мы делаем. И смеем надеяться, то, о чем мы будем говорить в этой книге, поможет этого достичь.

**Скептический участник:** *А вам не кажется, что это какая-то утопичная идея? Заботиться о том, чтобы всем вокруг было хорошо? Не формируем ли мы таким образом инфантильное окружение, где никто не способен позаботиться о себе сам?*

Здесь важно подчеркнуть два важных момента. Первый мы рассмотрим прямо сейчас, а второй — после выполнения задания.

Итак, первый. Есть разница между тем, чтобы осознанно относиться к тому, какой вклад я вношу в эмоциональное состояние окружающих, и делать так, чтобы всем вокруг было хорошо. Каждый сам может выбирать ту степень влияния, которую он считает для себя возможной и подходящей.

Сравним с нашим влиянием на экологию.

Кто-то вообще об этом не задумывается и выбрасывает мусор где попало. Поэтому мы видим много пластиковых и стеклянных бутылок в популярных местах отдыха на природе.

Кто-то забирает мусор с собой.

Кто-то по возможности стремится минимизировать свой «мусорный след»: не покупает пластиковые пакеты, сортирует мусор дома и т. д.

Кто-то, находясь на природе, не только забирает свой мусор, но и собирает чужой.

Кто-то создает различные инициативы и даже сообщества.

Кто-то делает это задачей своей жизни и бизнеса.

Видите? Каждый сам может выбирать степень комфортного для себя влияния.

Мы все встречали людей, которые «разбрасывают» свой «эмоциональный мусор» где попало: орут на официантов, делают критические замечания измученным матерям на детских площадках, истерично давят на клаксон, когда один из водителей зазевался на светофоре... Кто-то подогревает аудиторию в социальных сетях, вываливая свои переживания — «Да посмотрите же, что творится!» — и одним постом или текстом меняя эмоции, возможно, сотен людей.

Вовсе не обязательно становиться «духовным лидером», чтобы заботиться о том, какой «эмоциональный след» я оставляю за собой. Но точно можно делать это влияние более осознанным и экологичным.

Прежде чем рассмотреть второй момент, давайте выполним задание.

## Задание «Какое эмоциональное состояние я привношу сейчас?»

Подумайте об основных сферах своей жизни и значимых отношениях. Вспомните типичные ситуации, когда вы (пока, скорее всего, ненамеренно) влияете на эмоциональное состояние других, и ваши действия при этом.

Сфера жизни	Краткое описание ситуации	Какие эмоции вы вызываете у других?	Какими своими действиями?
Работа	Ситуация 1		
	Ситуация 2		
	Ситуация 3		
Семья в целом	Ситуация 1		
	Ситуация 2		
	Ситуация 3		
Отношения с партнером	Ситуация 1		
	Ситуация 2		
	Ситуация 3		
Дети	Ситуация 1		
	Ситуация 2		
	Ситуация 3		
Друзья	Ситуация 1		
	Ситуация 2		
	Ситуация 3		
Еще какая-то значимая сфера	Ситуация 1		
	Ситуация 2		
	Ситуация 3		

Вернемся ко второму важному моменту. В нашей культуре очень сильна идея о том, что человек как-то двигается и развивается, только когда ему плохо. Практически каждый первый считает, что, если перестать критиковать себя и указывать другим на их ошибки, никто не захочет менять себя к лучшему, ляжет на диван и будет заниматься исключительно самолюбованием.

Отчасти эта идея может быть так распространена, потому что, к сожалению, в нашей жизни было не так много опыта, когда мы развивались в благоприятной среде. Но все-таки наверняка каждый сможет вспомнить моменты, когда кто-то в нас верил, поддерживал и вселял уверенность в себе. И после этого вовсе не хотелось лежать на диване, а, наоборот, возникало желание идти и действовать.

Поэтому, предлагая более осознанно влиять на эмоции других, мы отнюдь не рекомендуем становиться этакими «наседками», которые только и делают, что успокаивают и утешают, лишая человека собственных сил (тогда и правда велик риск, что он станет инфантильным).

***Из блога Алены Алешиной в telegram-канале «Люди, полные чувств»:***

*Настоящий любящий и заботливый Старший не будет, напевая гипнотическую колыбельную, незаметно связывать тебя по рукам и ногам.*

*Он скажет: «М-да, вижу, ох, как трудно даже просто не отступать. Ну ничего, соберешься с силами — сделаем еще шаг».*

*Он скажет: «Я вижу, тебе трудно, но, вау, посмотри, как ты справляешься! Это достойно уважения».*

*Он скажет: «Ну да, возможно, дальше будет еще сложнее, но посмотри — ты тоже прирастаешь в силе».*

*Он скажет: «Да, рискованно. Но не смертельно».*

*Он скажет: «Да, лес темный. Ну а на что тебе иначе твой свет?»*

*Легких путей, кстати, он тоже обещать не будет. Это те же убаюкивающие голоса говорят: «Это получится легко и быстро,*

*давай же шагай вперед поскорее, все настоящее и верное сложится сразу удачно без лишних усилий».*

*И когда не выйдет, они прошелестят: «Ах, как жаль, что не вышло, ну пойдём же отдохнём, где-то тут было наше одеялко...»*

Наконец, осознанное влияние на эмоции других — это совсем не обязательно только про радость и позитив. С кем-то рядом становится спокойно и безопасно, а с кем-то — возрастает энергия и «хочется горы свернуть».

Поэтому в следующем задании мы предлагаем вам задумать-ся о том, как именно вы хотите влиять на эмоциональное состояние других.

### **Задание «Какое эмоциональное состояние я хочу создавать/привносить?»**

Вопросы, которые могут вам в этом помочь:

*Чего я хочу, чтобы в мире было больше?*

Например, спокойствия и умиротворения или драйва и энтузиазма?

*Какое эмоциональное впечатление я хочу производить на других людей? Что я хочу, чтобы обо мне думали и говорили?*

Например:

«После общения с тобой у меня так много энергии и хочется сделать кучу дел».

«Я прихожу к тебе, когда опускаются руки, поговорим — и кажется, что все не так уж плохо».

«Когда ты высказываешься на наших общих собраниях, все как-то сразу успокаиваются и начинают выдвигать более конструктивные идеи».



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

