

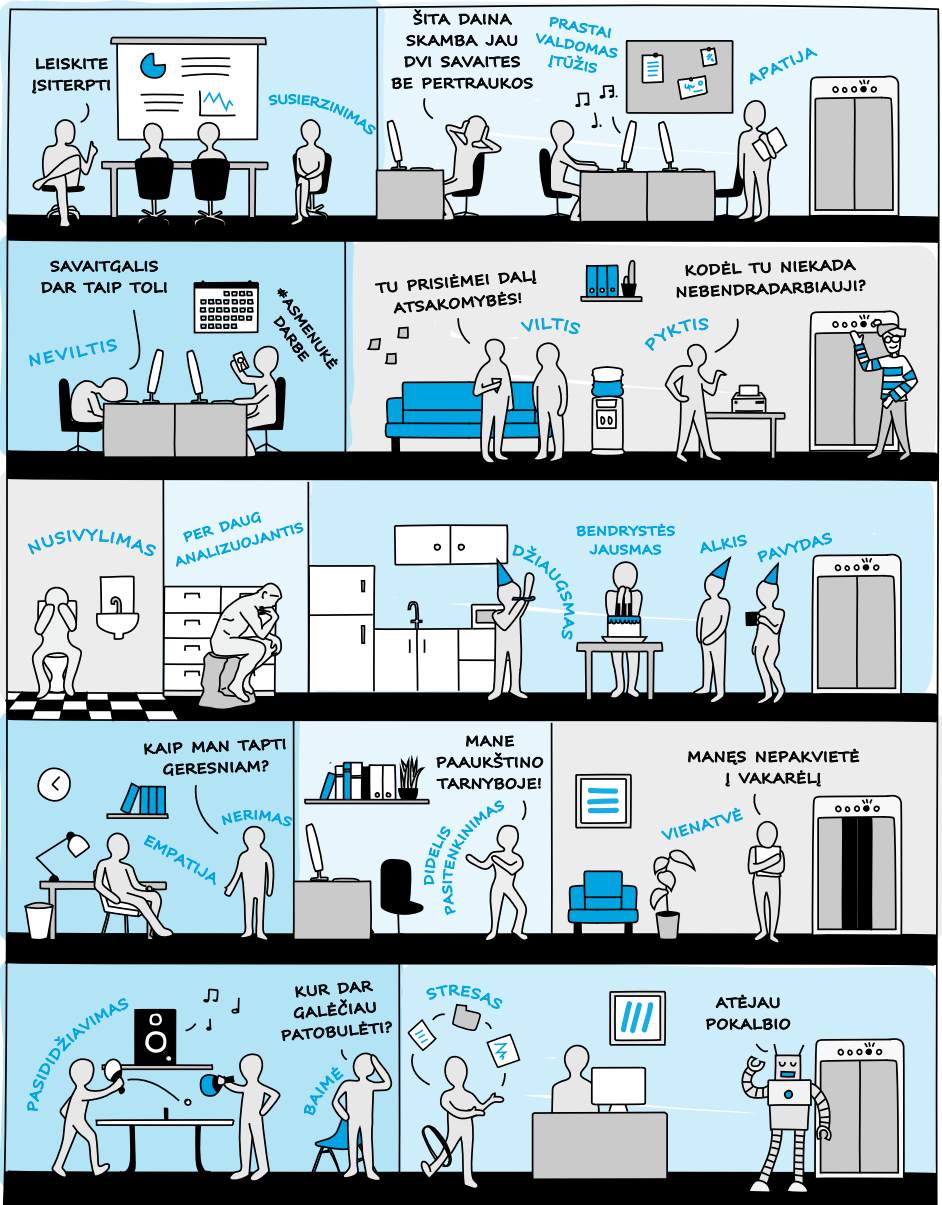
# TURINYS

---

<b>1 SKYRIUS</b>	<b>Ateitis priklauso emocijoms</b>	9
<b>2 SKYRIUS</b>	<b>Sveikata</b>	
	Mažiau jaudinkitės dėl darbo: kodėl atsipalaidavimas padarys jus sveikesnį	25
<b>3 SKYRIUS</b>	<b>Motyvacija</b>	
	Ieškokite įkvėpimo. Kodėl jūs įstrigę ir kaip pajudėti	55
<b>4 SKYRIUS</b>	<b>Sprendimų priėmimas</b>	
	Emocijos yra lygties dalis: kodėl geri sprendimai priklauso nuo emocijų analizės	85
<b>5 SKYRIUS</b>	<b>Komandos</b>	
	Pirmiausia – psichologinis saugumas: kodėl klausimas „kaip?“ yra svarbesnis už klausimą „kas?“	113
<b>6 SKYRIUS</b>	<b>Komunikacija</b>	
	Jūsų jausmai nėra faktai: kodėl neturėtumėte tapti emocionalūs dėl savo emocijų	143
<b>7 SKYRIUS</b>	<b>Kultūra</b>	
	Iš jūsų kaskadomis liejasi emocinė kultūra: kodėl maži veiksmai gali daug ką pakeisti	181
<b>8 SKYRIUS</b>	<b>Lyderystė</b>	
	Atviraukite apdairiai: kodėl svarbu, ką atskleidžiate	213

Išvados	239
Naujos emocijų darbe taisyklės	243
Daugiau šaltinių apie emocijas	247
Emocinių bruožų vertinimo testas	255
Padėkos	261
Nuorodos	265
Apie autoreis	301

# DIENA BIURE



## 1 SKYRIUS

---

# Ateitis priklauso emocijoms



**2008** metais, po aštuonerių metų pertraukos grįžęs vadovauti „Starbucks“ kompanijai, Howardas Schultzas verkė. Ne vienuoje verkė – pasislėpęs tualetu kabinoje ar užsirakinęs direktoriaus kabinete, – o visos kompanijos akivaizdoje.

Dienos apyvarta mažėjo dviženkliais skaičiais. Vadovaujant dviem ankstesniems generaliniams direktoriams iki Schultzo kompanija augo kaip ant mielių, bet, smogus 2007 metų recesijai, sudrebėjo paskubomis statytos imperijos pamatai.

Dar gerokai iki sugrįžimo Schultzas praleido daug naktų lovoje įsistebeilijęs į lubas ir nerimaudamas dėl to, ką pasakys pirmąją dieną kaip kompanijos generalinis direktorius. Jis labai norėjo dešimtis tūkstančių darbuotojų patikinti, kad jų gyvenimai ir šeimos nėra atsidūrę ant rizikos slenksčio. Sustiprinti žmonių pasitikėjimą nebuvo tik jo strateginis ėjimas, jis jautėsi asmeniškai atsakingas už žmonių, dirbančių „Starbucks“, gerovę. Schultzas užaugo nepasiturinčioje šeimoje ir matė savo tėvus sunkiai suduriančius galą su galu, žinojo, kad turėti darbą jiems buvo labai svarbu.

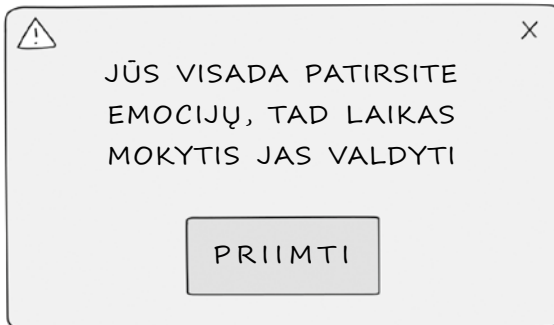
Užlipęs ant pakylės, jis suprato, kad jo darbuotojams reikėjo pamatyti žmogaus, kurį jie tikėjo išspręsiant jų problemas, pažeidžiamumą. Tiesą sakant, Schultzą stipriai paveikė, kas atsitiko jų verslui, kol jam nevadovavo, ir darbuotojai turėjo teisę tai žinoti. Schultzas nusprendė nusiimti kaukę, kurią nedaugelis darbuotojų – ir dar mažiau generalinių direktorių – nusiima matant bendradarbiams. Jis nusprendė būti neformalus ir leido ašaroms risti skruostais.

Kartais gali atrodyti, kad verkiant norima manipuliuoti arba tai daroma sąmoningai. Tačiau Schultzui užteko emocinio intelekto suderinti šią pažeidžiamą akimirką su padrąsinančiais tolesniais veiksmais: jis pristatė savo sugrįžimo planą ir pakvietė darbuotojus

išsakyti savo mintis. Tą mėnesį Schultzas sulaukė daugiau nei penkių tūkstančių elektroninių laiškų, kuriuose žmonės išreiškė dėkingumą, lavinos. Iki 2010 metų sėkmė sugrįžo – „Starbucks“ akcijų kaina buvo didesnė nei kada nors anksčiau.

Daugelis gerokai nuvertiname emocijų poreikių, kuriuos atsiņešame į darbovietę, dydį ir apimtį. Emocinė dinamika veikia ne tik vadovo ir darbuotojo santykį, bet ir mūsų motyvaciją, sveikatą, bendravimą, sprendimų priėmimą ir t. t. Vis dėlto daugelis iš mūsų nekreipiame dėmesio į tas emocijas. Kodėl taip yra, kad kai galvojame apie profesionalumą, tuoj pat prisistato mintis, kad turėtume užgniaužti viską, ką jaučiame?

Šią knygą parašė dvi draugės, kurioms teko suvokti, kartais skausmingai, kaip svarbu pripažinti emocijų darbe svarbą. Kai mes<sup>1</sup> gavome pirmąjį darbą, galvojome, kad profesionalai nepatiria nesėkmių, be reikalo nesijaudina ir jau tikrai neturi jausmų. Tačiau greitai supratome, kad toks požiūris neatitinka tikrovės ir kliūdo mums patirti pasitenkinimą ir pagaliau – sėkmę.

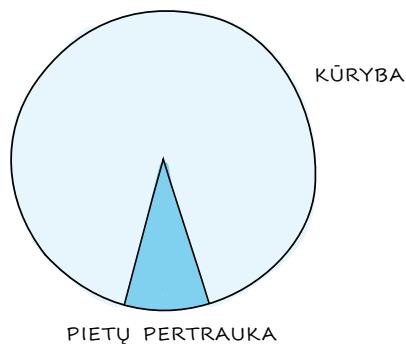


---

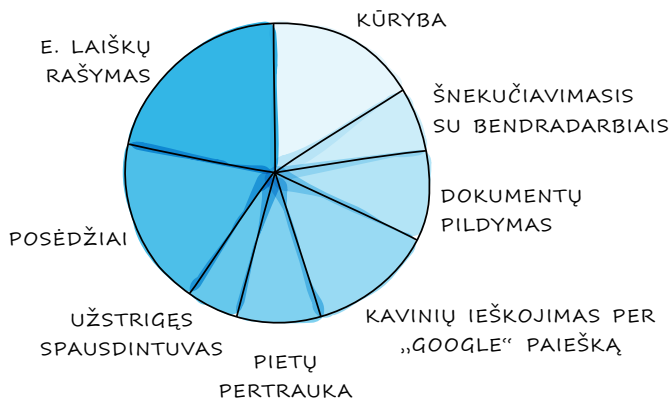
<sup>1</sup> **Pastaba apie „mes“:** šią knygą parašė dvi autorės. Daugiausia knygoje kalbama daugiskaitos pirmuoju asmeniu, išskyrus tada, kai pasakojame kiekviena apie save – tokiu atveju pereiname prie vienskaitos pirmojo asmens ir pažymime, jog skyrelį parašė Liz arba Mollie.

Liz, būdama jauna analitikė verslo konsultavimo firmoje, manė gavusi darbą, kurio visada norėjo. Bet leisdama ilgus vakarus akis įbedusi į ekraną ir skaitydama raštiškus žmonių parodymus fluorescencinių lempų apšviestame biure, ji darėsi vis depresyvesnė ir neramesnė. Galų gale Liz išėjo iš to darbo, neturėdama jokio atsarginio plano. Ji įsidarbino „Starbucks“, kad galėtų apmokėti sąskaitas, ir pradėjo domėtis, kodėl tapo tokia nelaiminga ir kaip galėtų pataisyti sau nuotaiką.

### MES GALVOJOME, KAD DARBAS BUS



### DARBAS YRA





Tuo tarpu Mollie dirbo stresą keliantį startuolio produkto vadovės darbą. Pabudusi vieną rytą, ji pajuto, kad plotelis virš dešinės akies yra visiškai nutirpęs. Šis pojūtis nepraėjo ir po keleto dienų, todėl Mollie nuėjo pas gydytoją. Diagnozė? Nerimas. Nutirpimas atsirado dėl įtampos Mollie pečiuose ir kakle. Tą akimirką Mollie suprato, kad jai reikalingas kitoks darbas. Ji norėjo dirbti biure, kur jai nereikėtų dideliais gurkšniais ryti baimės, nerimo ir nusivylimo, kol šie sukels jai fizinį skausmą.

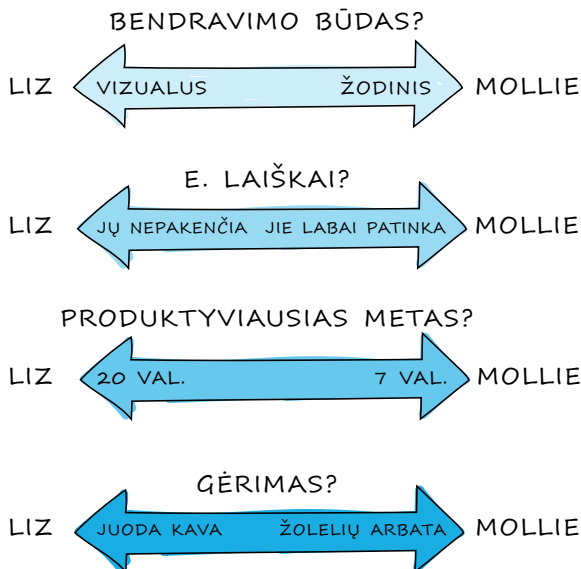
Tačiau Mollie negalėjo tuoj pat palikti tos darbovietės, o susirasti naują darbą jai užtruko šešis mėnesius. Kol ieškojo, ji ėmė skaityti apie emocijas, kultūrą ir darbo aplinką, nes žinojo, kaip jaučiasi žmogus, įstrijęs nesveikoje darbo aplinkoje. Liz darė tą patį. Mūsų tikslas buvo geriau suprasti savo jausmus: kada jie yra naudingi, o kada – tik triukšmas. Ar galime juos formuoti taip, kad kitaip pažiūrėtume į darbą? Spėjame, kad jūs atsivertėte šią knygą, nes ieškote atsakymų į panašius klausimus.

Mūsų draugystės istorija prasidėjo 2014 metais, kai bendras draugas suorganizavo mums neromantišką aklą pasimatymą. Ryšys tarp mūsų atsirado akimirksniu: abi esame introvertės, abi turime aštrų humoro jausmą, abiem reikia miego kaukių geram nakties poilsiui ir mums patinka imtis kūrybiškų projektų. Tuo metu abi jau dirbome Niujorke. Liz nusprendė išsikraustyti iš Vakarų pakrantės ir pradėti dirbti „Genius“, (tuo metu jaunoje) muzikos ir skaitmeninės žiniasklaidos kompanijoje, o Mollie studijavo universitete.

Kai susipažinome, mūsų domėjimasis galybe būdų, kuriais emocijos daro poveikį darbui, atvedė prie to, kad pradėjome kartu rašyti iliustruotus straipsnius šia tema. Tačiau greitai suklypome: iki tol niekada nedirbome kartu, o tai vedė prie nesusikalbėjimo. Mollie atrodė, kad Liz per daug dėmesio skiria detalėms, kurių niekas nepastebės, o Liz manė, kad Mollie per daug skuba. Mūsų elektroniniuose laiškuose atsirado vis daugiau įtampos, ir netrukus pradėjome atidėlioti bendrus projektus. Vildamosi išgelbėti savo asmeninius ir darbinus santykius, sutarėme susitikti vakarienės ir viską aptarti akis į akį.

Buvo sunku! Nė viena nenorėjome nieko pasakyti, baimindamosi, kad kita pasijus dėl to prastai. Bet mūsų skirtumai buvo gilesni nei mūsų nesibaigiantis ginčas „kava ar arbata“ ir reikėjo juos iškelti į šviesą.

Kad tai padarytume, turėjome įveikti instinktyvų norą apsimesti, kad jausmai nesvarbu.



Jei tuo metu nebūtume domėjusios emocijų darbe tema, tikriausiai nebūtume teikusios tiek reikšmės savo jausmams – ir būtume niekada nepastebėjusios, kad kūrybinis darbas komandoje mums visuomet geriausiai sekasi tada, kai iš pradžių užsiauginame pasitikėjimą. Tačiau kai pradėjome kreipti į tai dėmesį, pamatėme, kaip stipriai emocijos veikia kiekvieną mūsų bendradarbiavimo etapą ir apskritai profesinį gyvenimą, kaip antai sprendimų priėmimą ir darbuotojo bei vadovo bendravimą.

Ateityje darbe bus svarbios emocijos. Sudėtingiausioms mūsų profesinėms interakcijoms nėra gatavo scenarijaus. Išgirdę frazę „emocijos darbe“, turbūt pagalvojate, jog bus kalbama apie svarbius