

АДЕЛЬ
ЛИНН

СИЛА
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО
ИНТЕЛЛЕКТА

КАК ЕГО
РАЗВИТЬ
ДЛЯ РАБОТЫ
И ЖИЗНИ

Эту книгу хорошо дополняют:

Эмоциональный интеллект

Почему он может значить больше, чем IQ

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект 2.0

Тревис Бредбери и Джин Гривс

Эмоциональная гибкость

Как научиться радоваться переменам и получать удовольствие от работы и жизни

Сьюзен Дэвид

Эмоциональный интеллект в бизнесе

Дэниел Гоулман

Adele B. Lynn

The EQ Difference

Powerful Plan for Putting
Emotional Intelligence to Work



HARPERCOLLINS
LEADERSHIP

HARPERCOLLINS LEADERSHIP
A division of HarperCollins Focus, LLC

Адель Линн

Сила эмоционального интеллекта

Как его развить для работы
и жизни

Перевод с английского
Эммы Каировой, Екатерины Кротовой

МОСКВА
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2019

УДК 159.923.35

ББК 88.912

Л59

Издано с разрешения

HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Дарьей Соколовской

Линн, Адель

Л59 **Сила эмоционального интеллекта. Как его развить для работы и жизни / Адель Линн ; пер. с англ. Э. Каировой, Е. Кротовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 313 с.**

ISBN 978-5-00117-623-7

Постановка целей и движение к ним невозможны без понимания своего эмоционального состояния. Эта книга о том, как развиваться, обретать новые знания, лучше владеть собой и выстраивать отношения с окружающими. Вы сможете преодолеть разрыв между ожиданиями и реальностью и приблизиться к лучшей версии себя.

УДК 159.923.35

ББК 88.912

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 978-5-00117-623-7

© 2018 by Adele B. Lynn

All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopy, recording, scanning, or other — except for brief quotations in critical reviews or articles, without the prior written permission of the publisher.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

Оглавление

Предисловие. Оторваться от земли	9
---	---

ЧАСТЬ 1

Эмоции: источник жизни

Глава 1. Связь между поведением, чувствами и эффективностью	17
Глава 2. Тайны человеческого поведения	31
Глава 3. «Прошивка» у нас в голове	39
Глава 4. Эмоции — что это?	45
Глава 5. «Перепрошивка» мозга во имя роста эффективности и достижения целей	51
Глава 6. Пять компонентов эмоционального интеллекта	57

ЧАСТЬ 2

Обучение внутреннего наставника

Глава 7. Семь шагов на пути к эмоциональному интеллекту	65
Глава 8. Шаг 1: наблюдение	70
Глава 9. Шаг 2: интерпретация	102
Глава 10. Шаг 3: пауза	126

Глава 11. Шаг 4: направление	133
Глава 12. Шаг 5: взгляд назад	174
Глава 13. Шаг 6: празднование	186
Глава 14. Шаг 7: повторение	196

ЧАСТЬ 3

Пять областей эмоционального интеллекта в действии

Глава 15. Самосознание и самоконтроль в действии	203
Глава 16. Эмпатия в действии	226
Глава 17. Социальность в действии	238
Глава 18. Личное влияние в действии	257
Глава 19. Цели и видение в действии	276
Благодарности	300
Примечания	302

Предисловие

Оторваться от земли

Начало счастья кроется в осознании,
что оно возможно.

*Джордж Сантаяна**

Идеалы большинства людей благородны. Однако для их достижения нужно иметь куда больше мудрости, чем для повседневной жизни. Всякие мелочи, вроде пробок по дороге на работу, очереди на кассе в столовой или мимоходом брошенного коллегой замечания, то и дело сбивают нас с пути. Мы вязнем в рутине, попусту растрачивая энергию. Планировали идти на север — и вдруг обнаружили, что отклонились далеко к югу. С эмоциональным интеллектом, детально описанным в этой книге, вы как с компасом сможете следовать по проложенному маршруту и воплощать намерения.

* Джордж Сантаяна (1863–1952) — американский философ. Согласно концепции Сантаяны, основная задача философии должна состоять не в объяснении мира, а в выработке «моральной позиции» по отношению к нему. *Прим. ред.*

Это книга для тех, кто намерен придерживаться своей цели. Для тех, кто ощущает в глубине души мудрость, тепло и способность идти дальше. Для тех, кто мечтает о большем и понимает, насколько важно развиваться, обретать новые знания, помогающие лучше владеть собой и выстраивать отношения с окружающими — будь то дома или на работе. Так, по существу, можно определить эмоциональный интеллект (ЭИ).

ЭИ может в корне изменить к лучшему нашу профессиональную и личную жизнь, сделать нас эффективнее, доставить больше удовлетворения от работы. Именно он определяет, как мы поступим с подброшенным нам «лимоном» — приготовим из него лимонад или будем сидеть с кислой миной. Именно от него зависит, какими мы будем в отношениях с близкими — открытыми и теплыми или холодными и отстраненными. Именно он влияет на то, как мы проживем свою жизнь — занимаясь тем, что нам важно и дорого, или плывя по течению день за днем. Именно он определяет, тянутся ли к нам люди или стараются держаться подальше, играем ли мы за команду или вносим в нее раздор.

Всем нам случалось говорить или делать что-то, о чем мы позднее сожалели. И искали себе оправдания: «Я же не нарочно...», «Не думал (-а), что так получится...» В те злосчастные моменты реальные действия не соответствовали нашим добрым намерениям. Иногда мы сами не способны разобраться в своих мотивах и начинаем вести себя непоследовательно. А бывают случаи, когда эмоции захлестывают настолько, что мы вообще перестаем осознавать себя и свои цели. Но какой бы глубокой ни была пропасть между ожидаемым и реальным поведением, одно неизменно: каждый новый день приносит новые возможности. И у нас всегда есть шанс преодолеть эту пропасть и начать жить так, как мы хотим.

Эмоциональный интеллект помогает нам лучше понимать свои высокие цели и идеалы и уверенно следовать за ними. Почему? Потому что ЭИ подразумевает знание и понимание своих сильных сторон, знакомство с «лучшей версией себя», со своим идеальным «я», и возможность сравнивать свое обычное поведение с этим эталоном. Наше идеальное «я» — это «я», которое возникает, когда мы не обременены иррациональными мыслями и не испытываем эмоциональных потрясений, время от времени сбивающих нас с намеченного пути. ЭИ — наша сущность, которая всегда пребывает в нужное время в нужном месте и говорит и делает только нужные вещи. Наше спокойное и уверенное «я», которому не нужно чужого одобрения, равно как и самоутверждения за чужой счет. Оно не боится ошибаться. Не впадает в бешенство от гнева и не тратит время на страхи и переживания из-за событий и явлений, которые невозможно контролировать. Оно спокойно и уверенно идет по жизни — личной и профессиональной, добиваясь успеха. «Я», которое вдохновляет и воодушевляет других и которым мы гордимся. Я говорю сейчас не об эгоистичной гордыне, а о чувстве глубокого удовлетворения от понимания, что прожили очередной день в «лучшей версии себя».

Я написала эту книгу не для того, чтобы изменить вас. Я рассчитываю помочь вам как можно больше дней прожить в своем идеальном «я». Каждый сталкивается с несоответствием реальности нашим ожиданиям и поступкам. Если вы хотите преодолеть этот разрыв, эта книга не только вдохновит вас, но и снабдит готовым планом, позволяющим увидеть и преодолеть любую проблему у вас на пути. Более того, последовательно и регулярно отрабатывая практические упражнения, представленные в книге, вы с каждым днем будете приближаться к «лучшей версии себя».

Еще недавно эмоциональные здоровье и интеллект человека зависели скорее от воли случая. Сегодня люди все больше стремятся самостоятельно выстраивать различные аспекты своей жизни. Одни с помощью спорта, диет и витаминов вылепляют здоровые и красивые тела. Другие посещают курсы, читают книги, жадно впитывают знания и осваивают новые навыки. Третьи стремятся к духовному росту, обращаясь к религиям и служению. Развитие ЭИ — это еще один способ прожить осмысленную здоровую жизнь. Сделав шаги, описанные в книге, вы получите исчерпывающий план развития ЭИ и возможность жить своим умом. Как известно, нет пределов совершенству, но стремиться к нему нужно всегда. Пришло время вырваться из замкнутого круга.

Однажды весенним субботним утром, попивая кофе у окна, я заметила на дворе индюка с индейкой. Они бродили между деревьев, высаженных вдоль забора. Если вам никогда не доводилось видеть дикую индейку, поверьте мне на слово: это довольно крупные птицы с огромным размахом крыльев. Еще немного, и было бы впору присваивать им бортовые номера и перевозить на них пассажиров. Я наблюдала, как они доходят до края забора, разворачиваются и идут в обратную сторону. Проходят несколько десятков метров, снова разворачиваются и идут тем же путем. Туда-обратно, взад-вперед. Я понимала, что им просто не хватает места, чтобы расправить мощные крылья и улететь. Вскоре мне показалось, что я буквально слышу их «беседу».

— Джордж, я же говорила, что надо остановиться и спросить дорогу. А ты вместо этого вечно прешь напролом! Вот мы и заблудились! Мы в западне! И никогда уже отсюда не выберемся.

— Гарриет, черт тебя побери, если бы ты хоть немного помолчала и перестала путаться у меня под ногами, мы бы уже были дома.

И всё в таком духе. Прошло по меньшей мере сорок пять минут, прежде чем я отошла от окна и занялась своими обычными субботними делами. Спустя пару часов я снова выглянула во двор... и обнаружила, что «Джордж» и «Гарриет» все так же бродят между деревьев! Туда-обратно, взад-вперед. В конце концов я разбудила своего старого охотничьего пса Эбби и попросила его помочь несчастным птицам:

— Покажи им дорогу, Эбби.

Заметив направляющуюся к ним собаку, индюки заметно ускорили шаг и не стали сворачивать в привычном месте. А оказавшись на свободном участке, расправили свои потрясающие крылья, взлетели и вскоре потерялись из виду в безбрежном небе.

У этих птиц было все необходимое, чтобы взлететь, но они вели себя так, словно и правда угодили в западню. Без посторонней помощи им никак не удавалось сойти с тупикового маршрута. Вместо того чтобы использовать собственные ресурсы, они препирались и обвиняли друг друга в своем бедственном положении. Точно так же ведут себя многие люди. Большинство из нас обладает потенциалом, с которым можно достичь любых высот, но задействовать его умеют не все. Расстроенные и огорченные, мы спорим, суедемся, ссоримся, отказываемся делать хоть что-нибудь или, наоборот, бессмысленно ходим по кругу, вместо того чтобы направить энергию в нужное русло и двинуться к цели.

Испытывая эмоции, мы можем воплощать свои мечты, а можем — как машина на льду — буксовать и крутиться на месте с единственно возможным результатом: сожженной резиной. ЭИ — это способность управлять своими эмоциями.

Я написала эту книгу, чтобы помочь вам оторваться от земли и улететь — как мой пес Эбби помог индюку с индейкой. Эта книга позволит вам взрастить внутри себя наставника, с которым вы овладеете пятью проявлениями ЭИ и научитесь жить в соответствии со своими целями и идеалами. Как дома, так и на работе.

Адель Линн

ЧАСТЬ 1

Эмоции:
ИСТОЧНИК ЖИЗНИ

Глава 1

Связь между поведением, чувствами и эффективностью

Копперс Билдинг
Девятый этаж конференц-центра
Питтсбург, Пенсильвания
Июнь 1999 года, 8:30 утра

Десять руководителей из нескольких разных компаний сидят за большим столом для переговоров. Напротив них два флипчарта. Листы бумаги поделены на три колонки.

Адель. Перечислите мне качества лучшего руководителя, на которого вам доводилось работать. Руководителя, ради которого вы были готовы на все, с условием, что это не противоречит закону и вашим моральным принципам. Какими словами или словосочетаниями вы бы его или ее описали?

Фрэнк. Человек слова. С безупречной репутацией.

Джим. Поддерживает в рискованных решениях.

Гарольд. Признает мои успехи.

Джордж. Выслушивает мои идеи.

Марта. Создает условия для большего роста.

Джефф. Уделяет внимание моему развитию.

Джанет. Уважает.

Ким. Без предрассудков и предубеждений.

Нилл. Очень искренний, настоящий.

Адель. Что еще?

Все (предлагают варианты). С легким характером. Ведет себя естественно. Проявляет гибкость. Видит и ценит мои усилия. Четко формулирует свои запросы. Неустанно стремится к совершенствованию.

Адель. Еще?

Все. Внедряет новшества. Креативность. Не зависит ни от чьих указаний. Вдохновляет. Сопереживает. Прямота и искренность. Ум. Дальновидность. Решительность. Вовлеченность. Доступность. Организованность. Прекрасный наставник.

(Адель переходит ко второму флипчарту.)

Адель. А теперь характеристики плохого руководителя, на которого вам не хотелось бы работать ни при каких обстоятельствах. Давайте исходить из того, что вы не имели дело с подобными экземплярами, но, возможно, слышали о них от знакомых. И, пожалуйста, без имен.

Фрэнк. Везде сует нос.

Джордж. Печется только о своих интересах.

Марта. С ним сложно договориться.

Джанет. Не достучишься.

Джордж. Склонен к резким суждениям и оценкам.

Гарольд. Некомпетентен.

Все. Думает только о себе. Негибок. Мыслит негативно. Обесценивает все и вся. Себе на уме. Подавляет. Нечуткий.

Импульсивен. Безответственный, безапелляционный. Много претензий.

Адель. Еще что-нибудь?

Все. Не вызывает доверия. Нерешителен. Боится рисковать. Ищет виноватых. Недобросовестный. Оскорбляет. Не умеет планировать. Ни рыба ни мясо.

(Адель возвращается к первому флипчарту и указывает на второй столбец на листе.)

Адель. Теперь скажите мне, что вы чувствуете, работая с таким вот отличным руководителем. Представьте: понедельник, утро, вы приезжаете на работу и входите в офис. А там вас встречает человек с безупречной репутацией, который поддерживает вас, отмечает ваши успехи, ценит, выслушивает, ставит амбициозные задачи. Он искренне интересуется вашими делами, с ним легко и приятно находиться рядом, он гибок и заботится о вашем развитии, ну и так далее.

Фрэнк. Это энергетический подъем.

Ким. Появится уверенность в себе.

Джанет. Вдохновение и воодушевление.

Все. Я буду счастлив. Меня ценят. Мне доверяют. Меня уважают. Преданность и лояльность. Творческая окрыленность. Уверенность в своих силах. Независимость. Продуктивность. Мотивация. Приверженность общему делу.

Адель. Еще что-нибудь?

Все. Спокойствие. Ясная голова. Готовность участвовать в общем деле. Ощущение поддержки. Вдохновение. Преданность. Желание двигаться к цели. Концентрация. Меня ценят. Воодушевление. Надежда. Благодарность.

(Адель возвращается ко второму флипчарту.)

Адель. Отлично, а теперь расскажите, что будете чувствовать, работая с человеком, который везде сует свой нос, заботится только о своих интересах, с которым невозможно договориться, до которого невозможно достучаться. Он предвзят, глуп, себе на уме, все контролирует, нечуток и импульсивен. Совершенно безответствен, безапелляционен, вечно предъявляет какие-то претензии, при этом нерешителен, боится рисковать и ищет виноватых. Он непорядочен и, конечно, всех оскорбляет.

Билл. Раздражение.

Ким. Разбитость.

Марта. Это ловушка.

Джефф. Усталость.

Все. Меня тошнит от такой работы. Это стресс. Я буду деморализован. Злость. Ощущение собственной никчемности. Тупик. Никакой продуктивности. Желание защищаться. Безнадежность. Это оскорбительно. Подавленность. Негатив. Нежелание что-то делать. Злость. Депрессия. Раздражение. Буду мстить. Отупение. Некомпетентность. Бесполезность. Стану скрытным. Возмущение. Страх.

(Адель указывает на третий столбец.)

Адель. Хорошо, а теперь вы приступаете к работе. Утро понедельника, вы раздражены, выбиты из колеи, чувствуете себя загнанными в ловушку, уставшими, нездоровыми, напуганными. Что там понедельник, во все остальные дни недели — и даже вечером в пятницу — вы чувствуете себя бесполезными, неэффективными, подавленными, постоянно защищаетесь — безнадежность и негатив. К чему это приведет: что вы будете делать или, наоборот, не делать? Постарайтесь, пожалуйста, привести конкретные примеры.

Фрэнк. Искать работу. *(Все смеются.)*

Гарольд. Возьму больничный.

Джефф. Буду пораньше сбежать домой.

Все. Сведу риск до минимума. Буду подчищать за собой всю переписку. Спрячусь в кабинете. Не буду открывать рот на совещаниях. Не стану делиться идеями или мнением. Начну так же вести себя с коллегами, буду плохо обращаться с клиентами. Стану искать изъяны в других. Буду защищаться.

Адель. Что еще?

Все. Буду хранить все служебные записки. Начну саботировать. Валить все на других. Не смогу сконцентрироваться на работе. Стану искать возможности доказать, что начальник сволочь. Отгорожусь от всех. Буду стараться ничего не делать.

(Адель возвращается к первому флипчарту.)

Адель. Вы работаете с человеком честным и заботливым, он вас поддерживает и отмечает ваши успехи, ценит, выслушивает, ставит амбициозные цели, с ним легко, он гибок и уделяет внимание вашему развитию. Вы воодушевлены, вдохновлены, заряжены на результат, чувствуете себя частью команды и т. д. Что вы будете делать или не делать в этом случае?

Ким. Останусь в компании.

Билл. Буду трудиться изо всех сил.

Гарольд. Стану приходить пораньше, потому что люблю свою работу.

Фрэнк. При необходимости буду работать сверхурочно.

Все. Начну искать возможности что-то оптимизировать или усовершенствовать на своем рабочем месте. Буду больше трудиться. Подключусь к волонтерским проектам. Не буду

бояться предлагать идеи и креативить. Начну делиться своим мнением. Буду хорошо относиться к коллегам и подчиненным. Начну призывать других предлагать свои идеи.

Адель. Еще что-нибудь?

Все. Принесу пончики. Буду хвалить компанию в нерабочее время. Буду привлекать на работу ценных специалистов. Буду открыт и доброжелателен с другими. Буду тем же отвечать коллегам. Лучше обслуживать клиентов.

Адель. Поздравляю! Вы только что обосновали, почему эмоциональный интеллект важен для компании и бизнеса. И все ваши высказывания уже подтверждены исследованиями.

(Адель пишет: «Высокая эффективность» в последней колонке флипчарта с описанием хорошего руководителя, «Высокий уровень доверия» в средней и ЭИ (эмоциональный интеллект) и IQ — в первой. См. рис. 1.1.)

(Адель переходит к флипчарту «Плохой руководитель». Пишет: «Низкая эффективность» в последнем столбце; «Низкий уровень доверия» в среднем и «Слабо развитые навыки и компетенции» — в первом. См. рис. 1.1.)

ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ		
<i>Эмоциональный и вербально-логический интеллект</i>	<i>Высокий уровень доверия</i>	<i>Высокая эффективность</i>
Характеристики	Чувства	Действия/поступки
<i>Репутация Поддерживает Отмечает заслуги Выслушивает Ставит сложные задачи Заботится о развитии Уважает Без предубеждений Естественность</i>	<i>Энергичность Уверенность Воодушевление Счастье Меня ценят Мне доверяют Меня уважают Преданность и лояльность Креативность Уверенность в своих силах</i>	<i>Останусь в компании Буду усердно трудиться Раньше приходить, потому что люблю работу Буду задерживаться Начну искать возможности что-то усовершенствовать на рабочем месте Буду больше делать Подключусь к волонтерским проектам</i>
ПЛОХОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ		
<i>Низкий уровень развития навыков и компетенций</i>	<i>Низкий уровень доверия</i>	<i>Низкая эффективность</i>
Характеристики	Чувства	Действия/поступки
<i>Везде сует нос Думает только о себе Невозможно договориться Не достучишься Склонен к резким суждениям Некомпетентность Свои интересы во главе угла Негибкость Негативное мышление Обесценивает Не подступишься Себе на уме Подавляет</i>	<i>Раздражение Выбит из колеи Ловушка Усталость Тошнит Стресс Деморализованность Злость Бесполезность Тупик Никакой продуктивности Оборонительная позиция Безнадежность</i>	<i>Не открывать рот Плохо обращаться с клиентами Кидаться на окружающих Защищаться Сохранять служебные записки Саботировать</i>

Рис. 1.1

Какие выводы можно сделать из вышесказанного?

ВЫВОД 1

Поведение окружающих может влиять на наши чувства

Обратите внимание, что я использую слово «может». ЭИ — это способность владеть собой и управлять отношениями с людьми так, чтобы не изменять своим идеалам и намерениям. ЭИ позволяет вам делать выбор. Однако вместе с тем важно понимать, что поведение окружающих может влиять на то, как вы себя ощущаете. Помните, как кто-то недавно влез перед вами в очередь на кассе в столовой или подрезал на шоссе? Такие моменты вызывают неприятные эмоции: от легкого раздражения до ярости и желания достать из багажника монтировку. Или вспомните, как начальник отметил ваш вклад в работу и поблагодарил за него. Более чем уверена: в этом случае вы испытывали самые положительные чувства: радость или гордость. Эмоции могут быть очень разными, в зависимости от обстоятельств, вовлеченных людей и даже вашего настроения в момент события. К тому же (и это подтверждено рядом исследований) эмоции «заразны». Сигал Барсаде в книге «Волновой эффект» (The Ripple Effect) отмечает, что об их «заразительности» сообщали и непосредственные участники экспериментов, и те, кто за ними наблюдал¹. В исследовании Барсаде специально обученный человек, демонстрируя спокойствие и благожелательность, заметно влиял на настроение и поведение окружающих: они активнее старались договариваться, гасить конфликты и решить поставленную перед ними задачу.

ВЫВОД 2

Наши чувства и эмоции могут влиять на нашу эффективность

И снова обращаю ваше внимание на слово «могут». Как мы выяснили выше, наше поведение зависит от того, что мы чувствуем. Это действительно так: если вы начнете отслеживать, в какие моменты мотивация и силы повышаются или, наоборот, начинают угасать — не важно, дома вы или на работе, — то заметите, что и ваш энтузиазм, и «скорость» жизни, и способность находить общий язык с людьми часто непосредственно связаны с вашим настроением. Ничто так не мотивирует меня делать уборку в доме или готовить, как ожидание желанных гостей. То, что в одном настроении кажется надоевшей рутинной, в другом вызывает удовольствие. Для подавленного или разбитого человека любая мелкая задача становится невыполнимой. В нормальном расположении духа такие — и даже куда более сложные — задачи решаются практически без усилий.

Для примера возьмем гнев. Разозлившись, вы становитесь активнее. Внезапно чувствуете огромный прилив сил, зарядом для которого стала ярость. Если компании нужно повысить производительность труда, возможно, стоит поискать способы поддерживать в коллективе хроническое чувство злости. Или не стоит? Потому что проблемы, которые такая стратегия создаст, заметно перевесят все ее выгоды. Невозможно предугадать, во что эта энергия выльется: в решительность, высокую продуктивность и скорость работы или в выяснение отношений, саботаж и насилие на рабочем месте². В конечном счете производительность, конечно, страдает. Хендри Вейсингер в статье «Гнев на рабочем месте: масштабы проблемы» утверждает: «Гнев — невидимый

источник многих проблем с эффективностью, с которыми сталкивается сегодня бизнес»³.

Или возьмем депрессивные состояния. Даже не сильно выраженные, они буквально «затормаживают». При ярко же выраженных формах уровень мотивации падает так, что даже обычные ежедневные дела вроде чистки зубов и принятия душа становятся неподъемными. А представьте, что переживающему депрессию надо сдать гору отчетов, сделать кучу тестов в лаборатории или провести несколько сделок. Авторы статьи, в свое время опубликованной в *American Journal of Psychiatry*, отмечали: вероятность снижения производительности на рабочем месте у людей, подверженных депрессии, в семь раз выше⁴. В другом исследовании — его провели в компании *AdvancePCS* — выяснилось, что за стандартную рабочую неделю такие сотрудники успевают на 14% меньше остальных⁵.

Признание того, что некоторые эмоции могут воплощаться в действиях (а некоторые — в бездействии) — важный шаг к обретению способности направлять их в нужное русло. Примеры такого действия или бездействия — описанные выше гнев, превратившийся в насилие, и подавленное настроение, при котором даже незначительная задача становится непосильной. Эта книга, конечно, не задумывалась как решение проблемы насилия и депрессий на работе. (Эти вопросы требуют отдельного серьезного и всестороннего рассмотрения.) Но в целом понимание механизма влияния эмоций на наши способности и поведение принесет пользу абсолютному большинству людей. Советы и подсказки, которые позволят научиться интерпретировать и использовать эмоциональные ресурсы, бесценны. Более того, развивая способность управлять своими реакциями, вы сможете сами определять степень их воздействия на вашу работу.

В каждом из нас заложена внутренняя сила, которая позволяет менять эмоциональную среду в коллективе. Для одних мотивом является возможность повысить эффективность или качество работы и тем самым продвинуться по карьерной лестнице. Другим, возможно, просто придется по душе идея облегчить свое пребывание в коллективе. В любом случае вы будете спешить на работу, как на праздник. Ведь — давайте начистоту — большинство из нас ходит в офис по необходимости. Так почему бы не сделать ее более приятной? Способность понимать свои эмоции и управлять ими даст вам ощущение контроля, которое позволит получать больше удовлетворения в любой сфере вашей жизни.

ВЫВОД 3

Позитивное поведение может быть залогом высокой эффективности

Из первых двух выводов следует, что поведение — особенно если речь идет о руководителе — прямо влияет на продуктивность. Это подчеркивается во всех научных работах последних лет. В *Journal of Occupation and Organizational Psychology* опубликовано исследование взаимосвязи между уровнем лояльности сотрудников к руководству и эффективностью бизнеса компании. Результаты показали: чем выше уровень лояльности, тем выше продуктивность, причем не только на рабочем месте, но и за его пределами⁶. В свою очередь, лояльность тем выше, чем позитивнее оценивается поведение руководителя в коллективе. В своей книге «Сначала нарушьте все правила!»* Маркус Бэкингом и Курт Коффман рассказывают о 12 ключевых элементах, необходимых,

* Маркус Бэкингом, Курт Коффман. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

чтобы привлекать, «заряжать» и удерживать самых талантливых сотрудников. В каждом из пунктов подчеркивается значение положительных эмоций, которые на рабочем месте прямо зависят от отношений с руководством. По данным консалтинговой компании Personnel Decisions International, опубликованным в журнале HR Focus, 37,7% работников считают достойными руководителями только тех, с кем у них складываются хорошие личные отношения. А 19% респондентов выделили как самое важное качество руководителя способность понимать нужды и чаяния своих сотрудников⁷. В статье «Как быть прекрасным руководителем», опубликованной в журнале Nation's Business, утверждается, что работники, лояльно настроенные к своему линейному менеджеру, лояльны и к компании, в которой трудятся, что в итоге идет на пользу всем⁸. Стэн Бичем и Майкл Грант, авторы статьи, опубликованной в журнале Supervision, пишут, что любой сотрудник рассматривает компанию через призму отношений, которые сложились у него или у нее с непосредственным начальством. И добавляют, что работники уходят не из компаний — они уходят от плохих боссов⁹. Наконец, в научном журнале Organizational Science вышел материал о продуктивности, которая растет в «принимающей и поддерживающей» среде, то есть там, где сотрудник чувствует поддержку со стороны руководителя и коллег¹⁰.

ВЫВОД 4

Эмоциональный интеллект важен, но это ни в коем случае не единственный фактор, обеспечивающий производительность труда

Чтобы добиться успеха в бизнесе, безусловно, важен и высокий IQ. Чтобы принимать финансовые решения, выстраивать грамотные стратегии, процессы и процедуры, необходимо уметь анализировать и учитывать массу деталей, данных и фактов. Ни один бизнес не выстоял бы, если бы им не управляли умные люди. Разумеется, достижения технической мысли, оптимизация процессов, автоматизация и совершенствование логистики сами по себе приносят огромную выгоду владельцам и акционерам компаний, но компетентные руководители в этом списке всегда занимали и занимают важное место. Мы никоим образом не утверждаем, что эмоциональный интеллект — единственное условие, необходимое бизнесу для процветания. Речь идет о том, что сочетание высокой квалификации и умения управлять эмоциями способно привести любую компанию на вершину успеха. Сегодня все сложнее и сложнее рассчитывать, что одни только технические нововведения обеспечат компании крупные победы. Расширяющиеся знания об ЭИ во многом открывают новые горизонты, которые еще только предстоит изучить. И победы, которые нас ждут в этой сфере, могут быть грандиозными.

Если принять во внимание все вышесказанное, разумно постараться узнать больше об ЭИ и о том, как он может помочь компании стать успешнее. Наглядно это знание можно представить с помощью модели в форме пирамиды. На ее вершине — высокие продуктивность и доверие, которые, как мы выяснили, являются результатом работы под началом хорошего руководителя и крайне важны для успеха бизнеса.

В основании пирамиды — поведение, потому что (и это мы также выяснили выше) и эффективность, и доверие — результат того, как лидер проявляет себя в коллективе. Это поведение принято также называть навыками, или компетенциями. Наша модель представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2

Глава 2

Тайны человеческого поведения

Не смеяться, не плакать, не проклинать, а понимать.

Барух Спиноза

Несомненно, наше поведение во многом определяет качество нашей жизни. В связи с этим полезно понять, какие же факторы влияют на слова и поступки — наши и окружающих. Семейные и культурные ценности, религиозные предписания и государственные законы, отдельные люди, группы и общности, принципы и установки, жизненный опыт — весь этот набор в значительной степени сказывается на том, как мы себя ведем, причем выделить его главные составляющие в каждом конкретном случае бывает непросто. Легче всего распознать личностные различия: например, одни люди ведут себя агрессивно или напористо, другие — более пассивно. Одни от природы легки на подъем, других трудно расшевелить. Здесь важна и преемственность: дети, воспитанные на определенных установках или ценностях, скорее всего, будут следовать им, когда вырастут: слабым быть нехорошо, говорить «спасибо» и «пожалуйста» — приветствуется. Эти расхожие истины знают все... Аналогично мы понимаем, что

жизнь в социуме накладывает ограничения на наше поведение: некоторые вещи неприемлемы и идут вразрез с человеческими ценностями, другие — наоборот. Родители, другие родственники, духовные наставники, общество так или иначе формируют поведение человека.

Под влиянием окружающих люди могут совершать поступки, противоречащие их убеждениям. Родители любого подростка знают, насколько сильно влияние сверстников на их чадо хотя бы в таких вопросах, как выбор музыки и одежды или поведение в определенных ситуациях, например на выпускном вечере.

Знание глубин своего поведения во многом определяет то, как человек проживет жизнь — контролируя ее или повторяя одни и те же ошибки в постоянной борьбе с собой и обстоятельствами.

Уже давно признано, что поведение зависит и от типа личности. Многие компании обучают руководителей и рядовых сотрудников выявлять особенности поведения, обусловленные принадлежностью к тому или иному психотипу, «подстраиваться» под своих собеседников, смотреть на ситуацию глазами оппонента. Так, известно, что человек с аналитическим мышлением жаждет фактов и цифр, а любитель действовать быстро предпочтет краткий обзор скучным деталям. Во многих корпорациях изучают типологию Майерс — Бриггс* и знают, что интроверты и экстраверты черпают энергию для работы из разных источников. Интроверты «заряжаются» в одиночестве, экстраверты — в процессе общения с другими людьми. Те, кто, согласно тесту

* Типология Майерс — Бриггс — типология личности, возникшая на базе типологии Юнга в 1940-х годах и получившая широкое распространение в США и Европе. На ее основе была создана система психологического тестирования для определения одного из 16 типов личности. *Прим. ред.*

по Майерс — Бриггс, ставят «мысли» выше «чувств» и, наоборот, по-разному обрабатывают информацию¹¹. Подобный список можно продолжить...

Очевидно, что поведение на рабочем месте зависит и от исповедуемых корпоративных ценностей. В большинстве крупных компаний они перечислены в специальном документе или манифесте, которые описывают компанию как место, где все мечтают работать. Призванные формировать поведение, эти ценности заложены в основу нашей пирамиды (см. рис. 2.1). При наличии хорошо сформулированной декларации ценностей сотрудники компании (и руководители, и подчиненные) понимают, как им следует вести себя на рабочем месте, чтобы способствовать созданию высокоэффективной культуры. Без сомнений, ценности — важнейшая часть пазла. Если бы люди всегда вели себя так, как нужно, нам не о чем было бы сейчас говорить.



Рис. 2.1

БАЛАНС МЕЖДУ ЦЕННОСТЯМИ И ЭМОЦИЯМИ

Если исходить из того, что ценности определяют поведение человека, как объяснить следующую историю? Скажем, у меня берут интервью, и я говорю, что для меня ценны две вещи (не пытайтесь решить, правильные эти ценности или нет, эту историю я привожу только в качестве иллюстрации). Во-первых, я убеждена, что нельзя бить детей, во-вторых, что никого нельзя унижать, особенно прилюдно. Итак, я иду по улице с двухлетним внуком. Я не держу его за руку, и внезапно он выбегает на проезжую часть прямо под колеса грузовика.



Рис. 2.2

В последний момент я успеваю схватить его в охапку, уношу в безопасное место и там начинаю трясти его и кричать на всю улицу: «Ты что, дурак?!» Учитывая ценности, которые я назвала раньше, возможен ли такой сценарий? Вполне.

Почему? Потому что я испытала эмоцию (ужас) огромной силы, видя, что мой внук несется в объятия смерти. Итак, эмоции — еще один фактор, определяющий наше поведение (см. рис. 2.2).

В вышеприведенном примере у меня не было цели бить или унижать ребенка. Просто эмоции взяли верх над моими ценностями и целями. Такая ситуация называется «эмоциональный захват» (см. рис. 2.3). Каждый человек испытывал его хотя бы раз в жизни. Дэниел Гоулман, описавший это понятие в книге «Эмоциональный интеллект»*, сравнил эмоциональный захват со вспыхивающим в мозге сигналом тревоги.



Рис. 2.3

Приведенный мной пример довольно экстремален и очевиден. Однако эмоции могут играть и не настолько заметную,

* Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

хотя и важную роль в формировании повседневного поведения человека на рабочем месте. Наверняка вы бывали участником или свидетелем ситуаций эмоционального захвата при получении плохого известия, когда «получатель» испытывает желание «повесить гонца». В некоторых компаниях упреки и недоверие настолько вросли в корпоративную культуру, что эмоциональный захват в них стал нормой повседневного поведения. В одной из таких компаний офис, где проходила утренняя планерка, сотрудники называли камерой пыток. Если на отдельно взятом собрании обзор цифр был «болезненным» — больно становилось всем. Разумеется, проблему снижения производительности необходимо обсуждать, с этим никто не спорит. Речь идет о форме обсуждения... В другой компании генеральный директор в приступе ярости регулярно ломал карандаши на совещаниях и бросал ими в присутствующих. Очередная эмоциональная вспышка — и наступает гнетущая тишина... При этом в обеих компаниях были очень красиво сформулированы декларации ценностей, в число которых входило и уважение к коллегам и клиентам. В личных беседах оба — и руководитель-палач из «камеры пыток», и «гроза карандашей» — заявляли, что приветствуют открытую дискуссию и не хотели бы работать с людьми, способными лишь поддакивать и соглашаться. Действия этих начальников прямо противоречили тому типу культуры, который они провозглашали, но ни тот, ни другой не отдавали себе отчета в том, насколько серьезные негативные последствия имеет их поведение.

Эмоциональный захват может принимать разные формы. Самая очевидная и легко распознаваемая — это гнев. Однако это не единственная эмоция, которая мешает нам в достижении целей. Нередко коллеги, только что оживленно

обсуждавшие какой-то вопрос, внезапно замолкают, когда в кабинет входит начальник. Многие теряют дар речи, когда необходимо выступить с инициативой или отчетом из страха показаться глупым. Эти ситуации изучали сотрудники *Journal of Management Studies*. Подавляющее большинство опрошенных ими считали неуместным обсуждать с начальником свои рабочие моменты¹².

Бездействие — еще одна нередкая форма проявления эмоционального захвата. Чувствуя страх или неспособность справиться с ситуацией, многие люди просто ничего не делают. Они как будто впадают в ступор, несмотря на то что необходимо завершить очередной этап проекта к определенному сроку. Болото эмоционально обусловленного бездействия засасывает их все глубже, не дает двигаться дальше, а невозможность идти к цели, в свою очередь, порождает новый шквал сильных отрицательных эмоций. День за днем они мечтают о воплощении своих планов, но не в состоянии приняться за дело. Бездействие может быть вызвано боязнью ошибиться, слишком высоко установленной планкой или пугающей грандиозностью задачи, но в любом случае оно мешает двигаться к цели. Модель, при которой повторяющиеся ситуации эмоционального захвата вызывают бездействие, может глубоко укорениться в поведении человека.

Во всех приведенных выше примерах — попытка на планерках, ломающий карандаши директор, неспособность участвовать в обсуждениях, бездействие — четко прослеживаются поведенческие модели, преодолеть которые сложно, но можно. Разумеется, для замены привычной модели поведения на новую придется приложить усилия: создать новые типы реакций и сознательно повторять их, чтобы сформировать новые привычки.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ЗАХВАТ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА ВОСПРИЯТИЕ

Эмоции способны заставить вас неверно толковать очевидные факты. Когда моей дочери было всего три месяца, мы попали в ужасную аварию на участке дороги, который уже стал местом гибели многих людей. Одним прекрасным солнечным днем пьяный водитель врезался в бок нашего автомобиля. Машина перевернулась. Придя в себя, я обнаружила, что моя дочь висит вниз головой, пристегнутая к детскому креслу на заднем сиденье (да будет благословен тот, кто придумал детские автомобильные кресла!). Я дотянулась до нее, принялась отстегивать ремни — и внезапно почувствовала запах бензина и услышала, как снаружи кричат: «Выбирайтесь отсюда, машина сейчас взорвется!». Выпутав наконец дочь из ремней, я передала ее в руки смельчаку, не побоявшемуся помочь нам, и вылезла сама. Отчетливо помню, как бежала с дочерью на руках по обочине дороги, спасаясь от угрозы взрыва, и даже не сразу заметила, что справа от нас — ров глубиной метров пять, не меньше. Определенно, меня с дочкой спасло чудо — оступившись, мы бы погибли.

Через неделю я вернулась на место аварии. К моему удивлению, ужасный ров оказался... канавой глубиной не больше полуметра. Да, именно так! Я переоценила опасность. В тот момент я готова была поклясться, что бегу по краю настоящей пропасти. Этот пример показывает, как восприятие, измененное эмоциями, влияет на принятие решений, причем подобные «аварийные ситуации» могут возникать и в бизнесе.

Глава 3

«Прошивка» у нас в голове

Привычка сильнее рассудка.

Джордж Сантаяна

Чтобы понять природу эмоционального захвата, необходимы элементарные знания о строении человеческого мозга, в котором рождаются эмоции. Да-да, это сугубо биохимический процесс, а вовсе не метания тонкой души. Растущее количество исследований в разных сферах, включая неврологию, психологию, искусство менеджмента и медицину, пролили свет на эту загадку.

Эмоциональные сигналы возникают в мозге и «растекаются» по телу¹³. Привычные для нас выражения, которые мы повторяем автоматически, на самом деле давно имеют под собой прочное научное обоснование. Обороты «меня от этого тошнит», «у меня слова застряли в горле» или «еще одна головная боль» буквально описывают наше ощущение эмоций на физическом уровне. У каждой клетки человеческого организма есть рецепторы, которые передают сигналы мозга всем системам¹⁴. Так, размышление над какой-либо проблемой может действительно вызвать головную боль. А комок в горле не имеет никакого отношения к застрявшей пище.

ТРИ ЧАСТИ МОЗГА

Древний мозг

Наш мозг состоит из трех основных частей (см. рис. 3.1). Одна из них — рептильный мозг. Ученые считают, что он отвечает за такие важные функции, как дыхание и биение сердца. Их, как известно, организм выполняет автоматически, без нашего сознательного участия или волевого усилия, когда мы спим и когда бодрствуем. И это хорошо. Я с трудом запоминаю даже, что нужно купить в продуктовом магазине, поэтому очень благодарна рептильному мозгу за то, что он избавляет меня от необходимости регулировать мой дыхательный процесс. Эта автономная система жизнеобеспечения развивалась с самого начала эволюции.

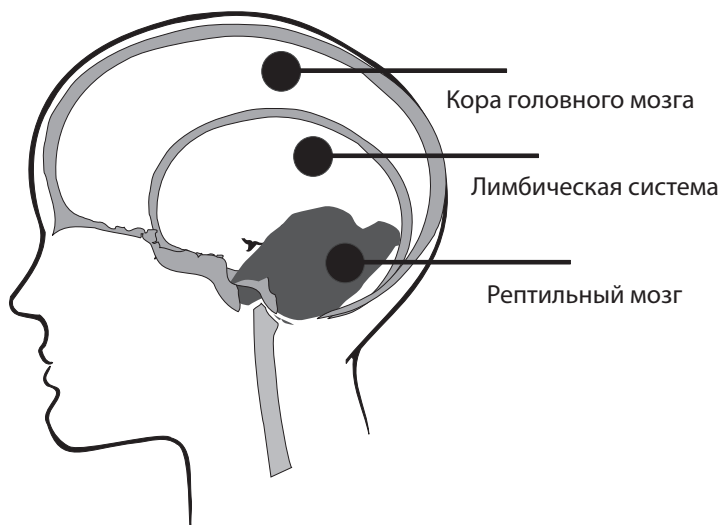


Рис. 3.1

ЛИМБИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Вторая часть мозга — лимбическая система, или средний мозг, основными частями которой являются миндалевидное тело и гиппокамп. Лимбическая система в процессе эволюции появилась позже древнего мозга. Все события жизни человека и связанные с ними эмоции «записываются» в его лимбической системе, и эта информация критически важна для выживания. Например, фиксация страха создает основу для мгновенного принятия решения в определенных обстоятельствах: сражаться или бежать? Эта система реакций предназначена для быстрого спасения от опасности. База данных лимбической системы постоянно растет и накапливает все больше и больше информации о базовых реакциях. Лимбическая система может запоминать две вещи: (1) факты о ситуации — например, в какое время дня чем мы были заняты и другие подробности события, вызвавшего сильную эмоциональную реакцию, — которые хранятся в гиппокампе; и (2) чувства, возникшие в этой ситуации, которые хранятся в миндалевидном теле¹⁵. Запись чувств (а не фактов!) очень быстро активируется, когда человек попадает в ситуацию, похожую на уже происходившую с ним. Например, вскоре после 11 сентября 2001 года новость об авиакатастрофе в нью-йоркском районе Куинс* создала волну тревоги и страха, многократно усиленных из-за того, что память об ужасном событии еще была свежа. Эта волна — «дело рук» миндалевидного тела. Эволюционно заложено так, что в опасной ситуации миндалевидное тело реагирует мгновенно и берет

* Вторая по числу жертв авиакатастрофа на территории США. Инцидент произошел спустя два месяца после террористической атаки 11 сентября, поэтому многие решили, что это очередной теракт, хотя причиной трагедии стала ошибка пилота. *Прим. ред.*

на себя «чрезвычайное командование» всеми системами организма. Всем известны истории о людях, которые рисковали жизнью ради спасения ребенка или совершали другие героические поступки в экстремальных обстоятельствах. Миндалевидное тело служит нам хорошую службу и играет важную роль в деле выживания человечества.

Нейроны лимбической системы передают сигналы мозга по электрическим и химическим каналам. Вещества под названием пептиды, которые являются химической составляющей эмоций, доставляются ко всем клеткам организма и запускают эмоциональные реакции¹⁶. Таким образом, головная боль или комок в горле, вызываемые лимбической системой, чувствуются буквально, «запоминаются» организмом и вновь возникают в аналогичной ситуации. Есть также подтверждения, что эмоциональное страдание, или душевная боль — например, когда человек чувствует, что его отвергли, — активирует тот же центр в мозге, что и физическая боль¹⁷. В исследовании, опубликованном в *Journal of the American College of Cardiology*, говорится, что тяжелые эмоциональные потрясения повышают риск инфарктов и хронических сердечных заболеваний¹⁸. Иными словами, эмоциональное и физическое состояния человека тесно связаны друг с другом.

Рациональный мозг

В процессе эволюционного развития образовалась кора головного мозга (рациональный мозг), выполняющая функцию центра когнитивных реакций. Здесь происходит принятие решений, хранится и анализируется вся информация. Например, в начальной школе детей учат, что два плюс два равно четыре. Мозг сохраняет этот факт и при необходимости произвести вычисление вспоминает и использует его. Это место, где интерпретируются данные и факты и на их основе делаются

выводы¹⁹. В процессе развития ЭИ рациональный мозг может научиться «понимать» свои побуждения и избегать эмоционального захвата.

ПРИЧИНЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ЗАХВАТА

Если я зажгу спичку и поднесу ее к вашему лицу, лимбическая система скамандует вам отшатнуться, чтобы не обжечься. Не прибегая к помощи рационального мозга, она берет управление на себя и включает сигнал тревоги. Вы вмиг оказываетесь на безопасном расстоянии от спички. Важно понимать, что лимбическая система действует мгновенно. Она может реагировать за миллисекунды, в то время как для реакции рационального мозга требуется несколько секунд. В зависимости от обстоятельств реакция лимбической системы может в 80–100 раз обогнать реакцию рационального мозга. Она так стремительна, что последний даже не успевает осознать опасность; он просто реагирует на переданный сигнал тревоги²⁰. Если бы лимбическая система обратилась к рациональному мозгу «за советом», он принялся бы анализировать данные о температуре спички, температуре появления ожога и риске травмирования, на основе этого анализа начал бы разрабатывать рациональный план действий... и было бы уже поздно.

Роль лимбической системы при спасении нас от любого рода опасности трудно переоценить. В ситуациях эмоционального захвата она берет ситуацию под свой контроль, а рациональный мозг просто не задействуется. В силу своего выгодного расположения (ровно посередине между рациональным и рептильным мозгом) она легко «перехватывает» управление как над автономными реакциями, так и рациональными схемами. Увеличить пульс? Без проблем. Заставить

замолчать на совещании, где есть риск быть оскорбленным? Не вопрос. Лимбическая система может все.

Итак, опасные ситуации «прошивают» в нашем мозге глубоко укорененные цепочки реакций. Казус, однако, в том, что лимбическая система порой посылает сигналы об опасности даже там, где угрозы физическому выживанию нет. Почему так происходит? Дело в том, что она создает шаблоны реакций, которые служат и для удовлетворения потребностей. Если плач и вопли помогли двухлетнему ребенку получать конфеты, он использует этот способ, став взрослым, — например, чтобы добиться желаемого от подчиненных. В два года такой механизм срабатывает, потому что мы еще не умеем достаточно хорошо осознавать и формулировать свои потребности. Неожиданно, что эта схема никуда не исчезает с возрастом: она так и остается рабочей в нашей «прошивке». Поэтому яростно ломающий карандаши руководитель или совещание-пытка вызывают реакцию «бей или беги», много лет назад «прошитую» в мозге модель поведения на случай опасности. Аналогичным образом потеря голоса во время неприятного разговора вызвана сигналом лимбической системы о том, что лучше затаиться, пока опасность не минует. Бездействие также представляет собой шаблон, созданный в тот момент, когда лимбическая система решила, что эта стратегия наиболее безопасна. Эти укоренившиеся в мозге нейронные цепочки реакций влияют на поведение человека точно так же, как рациональное мышление, если не больше.

Глава 4

Эмоции — что это?

Давайте не забывать, что маленькие эмоции — это великие командиры нашей жизни, и мы подчиняемся им, даже не осознавая этого.

Винсент Ван Гог

В нашем обществе принято описывать эмоции как некие чувства. Вы радуетесь наступлению вечера пятницы. Ваша коллега сердится, получив плохую рабочую характеристику. Друг нервничает из-за предстоящей презентации. На самом деле «язык чувств» используется везде. И можно заметить, что одни люди, говоря о себе, рассказывают, что чувствуют, чаще, чем другие. Поэтому, чтобы продолжить обсуждение ЭИ, нам нужно познакомиться с тремя основными компонентами эмоций — когнитивным, физиологическим и поведенческим.

КОГНИТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ

Возьмем в качестве примера Тома из отдела информационных технологий. Том любит свою работу. Он считает, что писать компьютерные программы — это самое интересное, захватывающее и мотивирующее занятие в мире. И ничем другим заинтересовать его невозможно. А вот ландшафтный дизайнер Карен, напротив, готова заниматься любым делом,

лишь бы оно не требовало нахождения в офисе. Карен считает, что целыми днями сидеть за компьютером невообразимо скучно. Том и Карен совершенно по-разному воспринимают и описывают работу, которая им нравится. Такие представления, мысли, установки и ожидания формируют когнитивный компонент эмоций. Или, как писал Шекспир в «Гамлете»: «Нет ни хорошего, ни плохого; это размышление делает все таковым». Наши мысли, установки и ожидания, «разместившиеся» в рациональном мозге, определенно влияют на наши эмоции.

Представьте себе Джона. Джон работал бухгалтером в отделе по работе с кредиторской задолженностью крупной компании. Ему нравилась его должность, он считал, что ему достаточно хорошо платят, и ценил возможность возвращаться домой рано и ужинать с семьей. С какой стороны ни возьми, Джон излучал умиротворение. Он никогда всерьез не задумывался о том, чтобы попытаться подняться по карьерной лестнице, потому что был убежден: высокие должности — это гарантированная головная боль плюс отсутствие свободного времени. А потом новым руководителем Джона стала Энн. Энн разглядела в нем потенциал и решила, что он заслуживает большего. Она много разговаривала с Джоном и из самых лучших побуждений заставила его поверить в то, что он перерос свое место. Она открыла ему глаза на однообразие и другие негативные черты его нынешней работы. Повторим, что Энн ни в коей мере не желала Джону зла. Она считала, что помогает Джону, мотивируя его расти и развиваться. Итак, Джон неохотно принялся подавать заявления о переводе на более высокие позиции в разных отделах компании, но все попытки были безрезультатными. Прошло два года, и Джон осознал, что ненавидит свою работу. Его стала раздражать родная компания, и он часто жаловался на коллег.

Почему так произошло? Потому что образ мыслей Джона изменился. Работа осталась прежней, но его восприятие — ожидания и убеждения — больше ей не соответствовало.

Поведение Джона и Энн нельзя рассматривать как правильное или неправильное. Описанная выше ситуация — всего лишь пример того, как образ мыслей, ожидания и установки могут влиять на эмоциональное состояние. Так, новый сотрудник, только-только приступивший к выполнению своих обязанностей, полон энтузиазма, в восторге от компании, заработной платы и горит желанием как можно лучше сделать свою работу. Спустя полгода энтузиазм неопита гаснет. Уникальный шанс превратился в тюрьму. Почему? Что пошло не так? Точно сказать можно только одно: ожидания, установки и образ мыслей недавнего энтузиаста изменились. Причины могут быть самые разные: недостаточно хорошие условия труда или то, что картина, нарисованная специалистом по подбору персонала, оказалась далека от реальности. Или же в коллективе принято больше концентрироваться на недостатках компании, нежели на ее преимуществах. Ни одна программа адаптации новых сотрудников не в состоянии перевесить культурные установки, навязываемые на каждом шагу. Поэтому стремление создать по-настоящему позитивное восприятие компании в коллективе заметно влияет на эмоциональное состояние как уже работающих, так и новых сотрудников.

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ

Представьте, что вы идете по темной улице в опасном районе около двух часов ночи. Внезапно кто-то выскакивает из переулка и бежит в вашу сторону. Какую эмоцию вы испытаете? В большинстве случаев это будет страх — страх,

вызывающий немедленную физиологическую реакцию: сердце заколотится быстрее, во рту пересохнет, дыхание участится или станет прерывистым, тело задрожит, зрачки расширятся, на теле выступит пот, а в крови подскочит уровень сахара. Автоматической физиологической реакцией управляет лимбическая система (в частности, гипоталамус и миндалевидное тело), которая защищает человека и контролирует его действия в опасных и рискованных ситуациях, когда необходимо нападать, защищаться или убежать. В психологической литературе эта реакция часто называется «бей или беги»²¹. Она помогла нашим предкам выжить в мире, полном опасностей. При встрече с саблезубым тигром организм мгновенно «сгруппировывался», чтобы защищаться или спастись бегством: стимулировал выброс мощных гормонов, которые обостряют чувства, напрягают мускулы и заставляют сердце биться быстрее. Эти физиологические реакции сохранились у человеческого организма и сегодня, хотя саблезубые тигры давно исчезли с лица Земли.

А теперь представьте, что вам нужно выступить с презентацией перед советом директоров, от оценки которого зависит, останетесь ли вы работать или будете уволены. Можете представить свое физическое состояние непосредственно перед выступлением и во время него? Без сомнений, в большинстве случаев оно будет точно таким же, как описано в предыдущем примере. Многие рабочие ситуации наш организм также воспринимает как угрозу, на которую лимбическая система отвечает немедленными физиологическими реакциями.

В одном из примеров выше описана угроза потери жизни, в другом — угроза потерять средства к существованию. Для лимбической системы обе эти истории — про безопасность, поэтому и реакции будут одинаковы. Но давайте вернемся к реальности. Большинство людей не работает в условиях,

когда на карту поставлена жизнь или работа (кроме тех, кто рискует собой постоянно: полицейские, пожарные и сотрудники других служб экстренной помощи). Значит ли это, что у большинства из нас лимбическая система не включается на рабочем месте? Нет, не значит. Она функционирует ежедневно. На каждом совещании, при любом взаимодействии с клиентом, конфликте с коллегой лимбическая система усиленно сканирует окружающую среду в поисках малейшей угрозы. В качестве последней может выступать повышение голоса раздраженным собеседником, неудобный вопрос на собрании, объявление о скорых переменах на совещании отдела или критическое замечание от коллеги. Все эти неявные и закамуфлированные «угрозы» имеют значение для лимбической системы. Чем в большей гармонии вы находитесь со своими физическими реакциями, тем лучше сможете понять свои эмоции. Тело не лжет. Его реакции — ценный источник информации о чувствах. Прошло уже почти тридцать лет, но я до сих пор отчетливо помню, как на первой рабочей аттестации руководитель предложил мне кофе. Мои руки дрожали так сильно, что, поднеся чашку ко рту, я промахнулась и пролила напиток на подбородок. Из всего тогдашнего разговора моя память сохранила только эти дрожащие руки. С тем чудесным руководителем мы до сих пор общаемся и много раз смеялись при воспоминании об этом случае.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ

Как мы выражаем радость? Грусть? Страх? Гнев? Поведенческий компонент эмоций — это способ их выражения. В большинстве случаев, когда нам радостно, мы улыбаемся. Невербальное поведение является наиболее распространенным способом выражения эмоций. Мимика, жесты, положение

тела, прикосновение, направление взгляда, тон голоса — все это определенные поведенческие проявления. В изучении эмоционального интеллекта невербальное поведение — самый сложный аспект.

Поведенческое проявление эмоций включает также слова и действия. Представьте капризничающего двухлетнего ребенка в магазине. Вы легко вообразите, как он извивается на полу, сучит ножками и кричит во всю силу своих маленьких легких: «Я хочу печенье!». Большинство взрослых научились-таки держать себя в руках и уже не катаются в истерике по полу. Но подставьте вместо «Я хочу печенье!» категоричное «Мне немедленно нужен отчет!». К счастью, многие люди способны умерить эмоциональный пыл на рабочем месте. Возьмем в качестве примера сферу обслуживания.

Вы наверняка вспомните случай, когда с вами вели себя грубо или оскорбительно. Например, телемастер сетует: «Что ж надо было сделать с телевизором, чтоб так сломать его?!» Или продавец хот-догов заявляет: «Я не телепат. Вы не говорили, что хотите не майонез, а горчицу». Или вы позвонили в службу техподдержки и на свое объяснение, что компьютер сломался, хотя вы ничего не делали, получили в ответ ироничное: «Ну да, конечно. Все так говорят». Разумеется, похожее бестактное поведение встречается не только в сфере обслуживания. Руководители всех уровней, сотрудники и коллеги ежедневно проявляют словами или действиями свои тревогу, недовольство, гнев и страх, оказывая негативное влияние на окружающих.

В следующих главах мы подробнее поговорим о когнитивном и поведенческом компонентах — важных составляющих ЭИ. Главный тезис, который мы будем обсуждать, звучит так: изменив образ мыслей и поведение в определенных ситуациях, человек способен повысить уровень своего ЭИ.

Глава 5

«Перепрошивка» мозга во имя роста эффективности и достижения целей

Чтобы делать что-то хорошее, сначала нужно понять, кто ты и что придает твоей жизни смысл.

Паула Браунли

С учетом структуры человеческого мозга и миллиардов лет эволюции, сформировавших нынешнего *homo sapiens*, возможно ли повысить уровень ЭИ? Вдумчиво применяя знания о причинах тех или иных поступков и влиянии на них эмоций, любой человек способен сознательно выстраивать новые нейронные связи, которые будут совершенствовать ЭИ. Психотерапия уже давно практикует восстановление моделей здоровых эмоциональных реакций, чтобы минимизировать последствия травматических событий. А там, где найден способ исцелить шрамы от глубоких душевных ран, люди тем более могут управлять куда менее серьезными эмоциональными реакциями, осложняющими им жизнь. Есть еще поведенческая терапия, где пациенты, заболевания которых

не связаны с травмой, также оказываются в состоянии менять разрушительные поведенческие модели. Для развития новых эмоциональных навыков необходимы сознательные усилия и следование определенной методике. Терапия помогает желающим перестроить эмоциональные реакции под руководством специалиста, чтобы восстановиться после травмы либо другого события или просто ради самоактуализации. Под последней я понимаю желание раскрыть собственный потенциал и в конечном итоге научиться жить в своем идеальном «я», что без ЭИ достичь невозможно. Тот, кто стремится повысить уровень своего ЭИ и работает в этом направлении, непременно добьется цели. Большинство людей постоянно находится в непрерывном процессе эмоционального взросления. Тщательно продуманная методика позволяет развить эмоциональную зрелость до эмоциональной мудрости.

В отличие от умственного развития, ЭИ нельзя измерить и очертить его границы. Пределы умственного развития изучены довольно хорошо. Человек либо способен научиться решать квадратные уравнения, либо нет. Конечно, возможны вариации, но все они находятся в пределах определенного диапазона. Границы же ЭИ шире. Эмоциональные способности человека, включая умение управлять собой и своими отношениями с другими людьми, совершенствуются по мере взросления и приобретения жизненного опыта²². С возрастом увеличивается не только багаж знаний о мире, но усиливаются и эмоциональные связи, которыми определяется зрелость личности. В процессе нормального развития маленькие дети и подростки учатся контролировать свои порывы и эмоциональные всплески. Информация о пережитом опыте накапливается в гиппокампе и миндалевидном теле, помогая развитию личности. Поэтому эмоциональные способности человека с возрастом усиливаются. Так, дети не вполне понимают, что

такое потеря близких и связанная с ней скорбь и боль утраты, но, повзрослев и испытав подобный опыт, они учатся лучше осознавать свои эмоции и сопереживать другим. Однако без рефлексии и целенаправленного развития некоторые из этих способностей могут быть утрачены.

ЭИ перерабатывает жизненный опыт и закладывает его в основу эмоциональной мудрости. В то же время рефлексия и целенаправленное развитие могут помочь избавиться от «прошитых» в лимбической системе автоматических реакций, препятствующих развитию ЭИ. Некоторые наши поступки и слова, обусловленные гневом, страхом и другими реакциями на разного рода неприятные ситуации и события, могут быть нездоровыми или препятствовать достижению нами целей. Отслеживать поведенческие модели, которые вредят нам и мешают стать теми, кем хочется, очень важно, но без продуманной методики и «наставничества» мало что получится изменить. Необходимо научиться анализировать и осмысливать свое поведение в эмоционально критичных обстоятельствах, чтобы действительно извлекать из них полезные уроки. Иначе эмоции улягутся, история подзабудется — и так до следующей ситуации и автоматической на нее реакции.

Целенаправленная и осмысленная рефлексия помогает развивать новые навыки, которые, в свою очередь, перестраивают связи в лимбической системе таким образом, чтобы эмоциональные реакции не противоречили нашим намерениям и целям. Нельзя утверждать, что вы сможете навсегда застраховать себя от эмоционального захвата. Однако научиться брать его под контроль до того, как вы наломаете дров, вполне реально. Большинство из нас могут вспомнить моменты, когда им удавалось обуздать свой гнев или страх и не натворить бед, — и гордятся ими. Опираясь на подобные моменты, можно развивать свой ЭИ. Накапливаясь, он

создает новые модели в лимбической системе, которые не мешают, но помогают нам вести себя в соответствии с собственными ценностями и намерениями.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПАРТНЕРСТВО

Точнее всего рассматривать ЭИ как партнерство между лимбической системой и рациональным мозгом. Объединяя предлагаемые последним решения и ценную информацию, получаемую от лимбической системы, мы можем управлять своими действиями и поведением. Иной путь заведет в эмоциональные дебри, из которых не так-то просто выбраться. Рациональный мозг помогает лимбической системе осмыслить эмоциональную память и накопленные ею данные, а также различить реальную угрозу жизни и ложные сигналы тревоги, на которые эта система запрограммирована реагировать. Однако любое партнерство подразумевает адекватный обмен. Безусловно, лимбическая система располагает ценной информацией. ЭИ не подразумевает способность подавлять эмоции, что было бы неизбежно, если бы рациональный мозг полностью захватил контроль над нашими действиями. ЭИ — это, в первую очередь, умение понимать, где эмоции помогают воплощать наши намерения в жизнь и где, наоборот, встают у нас на пути, и способность направлять их в нужное нам русло. Неправильных или лишних эмоций не бывает. От того, как мы ведем себя под влиянием эмоций, зависит наше существование — в покое и благоденствии или перманентном стрессе. Я предпочитаю представлять ЭИ в виде радиоприемника, на котором «громкость» эмоций можно увеличивать или уменьшать, чтобы наслаждаться той музыкой жизни, которая нравится, и приглушать ту, которая раздражает.

Эта музыка звучит в нашей душе, когда мы следуем своим намерениям и ценностям. К чему я стремлюсь? Ради чего живу? ЭИ позволяет управлять эмоциями так, чтобы добиваться своих целей. Как уже сказано выше, эмоции не бывают плохими или хорошими, полезными или вредными. Они просто есть. Их существование наполняет нашу жизнь информацией и энергией. Поэтому так важно понимать, как они влияют на поведение, как их истолковывать и управлять ими, чтобы не сбиваться на пути к цели, а, наоборот, руководствоваться ими как компасом. Вернемся к примеру с внуком, выбежавшим на дорогу. В той ситуации я, конечно, хотела справиться с эмоциями и не поступаться своими принципами. Но ужас пересилил. Страшная беда, такая близкая и, казалось, неотвратимая, заставила меня забыть о том, что я считаю неприемлемым ругать или унижать детей, особенно прилюдно. Мои действия прямо противоречили моим намерениям и идеалам. Можно ли было спасти ребенка от опасности, не предавая свои ценности? Без сомнения, да. Можно было точно так же схватить ребенка, но обнять его и объяснить, как сильно я испугалась и что он ни в коем случае не должен больше так делать, то есть дать выход своим эмоциям, но не противоречить своим идеалам. В этом и состоит суть ЭИ.

СТАТЬ НАСТАВНИКОМ ДЛЯ САМОГО СЕБЯ

Было бы здорово, если бы кто-нибудь постоянно направлял нас и подсказывал, как лучше поступить в той или иной ситуации, ответить тому или иному человеку. Увы, в большинстве случаев рассчитывать приходится только на себя. В этой книге я хочу познакомить вас с вашим внутренним наставником, который всегда рядом, поддержит своевременным

советом и не даст оступиться на тернистом жизненном пути, полном эмоциональных потрясений. Я убеждена, что такой мудрый наставник есть в каждом из нас, что все мы способны честно и объективно оценить свои эмоции, поступки и степень их соответствия нашим истинным намерениям.

Глава 6

Пять компонентов эмоционального интеллекта

Знание себя есть мудрость, знание других есть просвещение.

Лао-цзы

Определение ЭИ, которое я привела в первой главе, очень простое и исчерпывающее. Однако зачастую ЭИ понимают неправильно, приравнивая его к развитым социальным навыкам. Это все равно что ставить знак равенства между автомобилем и рулевым колесом. Степенью развитости социальных навыков определяются отношения человека с внешним миром, с другими людьми. Хотя ЭИ заметно влияет и на эту часть жизни, гораздо больше он связан с внутренним миром. Именно наше внутреннее состояние определяет, как мы взаимодействуем с внешней средой и реагируем на нее. Таким образом, ЭИ — это то, чем мы наполнены и как проявляем себя вовне.

Модель ЭИ включает пять компонентов (см. рис. 6.1).

1. Самосознание и самоконтроль — это полное понимание себя и способность, опираясь на это понимание, эффективно управлять своими эмоциями.

2. Эмпатия — способность понимать чувства и эмоции других людей, поставить себя на их место.
3. Социальность — способность искренне выстраивать отношения и связи, заботиться, проявлять интерес и разрешать конфликты.
4. Личное влияние — способность вдохновлять и стимулировать как других людей, так и себя самого.
5. Цели и видение — способность жить собственным умом, достигать поставленных целей и отстаивать свои ценности.

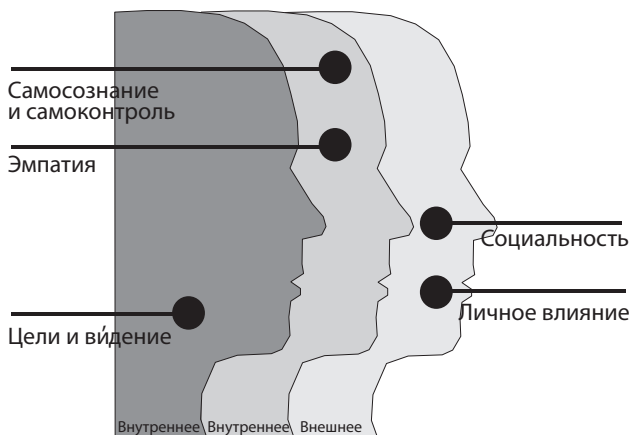


Рис. 6.1

Как видно на модели, изображенной на рис. 6.1, три компонента ЭИ (самосознание и самоконтроль, эмпатия, цели и видение) относятся к внутреннему миру человека, а другие два (социальность и личное влияние) определяют его взаимоотношения с внешним миром. Однако важно понимать, что все эти компоненты взаимосвязаны и друг от друга зависят. Самосознание и самоконтроль «открывают дверь» к ЭИ, и их развитию посвящены семь шагов, описанных во второй

части этой книги. Без этих качеств очень сложно, если не невозможно, улучшить отношения с внешним миром. Например, если я ничего не знаю о своих поступках, мыслях и словах, у меня нет основы для понимания себя. Начав немного разбираться в себе, я задаюсь вопросом: как я в своем нынешнем состоянии влияю на окружающих? Решив, что это влияние негативно и противоречит целям, которые я сама себе ставлю, я постараюсь изменить свои поступки, мысли или слова — применить навык самоконтроля. Он позволяет осознать и определить нужные степень и способ выражения эмоций. Как последние могут улучшить мои отношения с людьми и помочь мне добиться поставленных в жизни целей? Как они могут помешать? Итак, самосознание и самоконтроль тесно переплетены друг с другом.

Следующий компонент — это эмпатия, которая на нашей модели также обозначена как внутренняя функция. Прежде чем научиться проявлять ее в отношениях с другими людьми, то есть направлять вовне, необходимо осознать ее внутри себя. Человек без эмпатии не способен понять, как его действия или слова влияют на окружающих. Ему можно объяснить, что его поведение или высказывания ранят или, наоборот, вдохновляют, но только эмпатия позволит ему самому испытать чувства других людей.

Далее в нашей модели — социальность. Мало кто способен жить или работать в полной изоляции. Именно социальность позволяет нам выстраивать доверительно и безопасно близкие отношения с другими людьми; позволяет узнать о ком-то больше, чем его имя, должность и ИНН. Приведу аналогию: отображением социальных связей многим из нас служит визитница, но показателем развитости ваших социальных навыков в данном случае является не количество контактов в ней, а то, сколько человек будут по-настоящему рады

нашему звонку или сообщению. Помимо личных отношений, социальность помогает выстраивать деловые связи для достижения общих целей. Насколько вы способны сотрудничать с другими людьми, принимать чужой и вносить свой вклад в общее дело? Не стоит забывать, что в процессе любого партнерства почти неизбежны конфликты, столкновения интересов и противоречивых идей. Как их преодолевать? Социальность подразумевает способность безболезненно разрешать конфликтные ситуации; в противном случае в отношениях невозможно сохранять близость и доверие.

Еще один компонент модели ЭИ — личное влияние.

Личное влияние — это то, что отличает лидеров, позволяет воздействовать на цели или устремления других людей. Однако чтобы приобрести возможность влиять, необходимо выстроить прочные связи, научиться сотрудничать и разрешать конфликты. Для проявления лидерских качеств не обязательно занимать руководящий пост. Даже если мы пользуемся ими только для воспитания детей, этот компонент ЭИ необходим для полноценной жизни, и игнорировать его не стоит. Однако наиболее важную роль он играет там, где необходимо влиять на самого себя. Все главные перемены производятся сперва в собственной душе. Только научившись менять и направлять себя, человек получает способность по-настоящему влиять на других людей.

Последняя составляющая модели — цели и видение. Эта грань ЭИ самая тонкая и глубокая. Именно она создает основу для совершенствования ЭИ и, следовательно, качества жизни. Она служит одновременно и мотивом для развития ЭИ, и компасом, который не дает сбиться с пути. Человеку, который знает, куда идет и к чему стремится, гораздо проще определить, какой тип эмоциональных реакций ему поможет, а какой — помешает. Осознанные цель и видение

позволяют понять, зачем вообще что-то делать. Этот компонент мы рассматриваем в последнюю очередь, потому что осмыслить его сложнее всего. Но именно на нем все и держится, даже несмотря на то, что продвинуться в развитии прочих составляющих ЭИ можно и не осознавая своих истинных целей. Понимание последних, однако, делает этот процесс более осознанным и эффективным.

Чтобы развивать ЭИ, необходимо прорабатывать каждый компонент приведенной модели, двигаясь от внутренних элементов к внешним. Потому что невозможно, например, научиться влиять на других людей, не повысив сначала уровень самосознания и самоконтроля.

Следующий раздел книги представляет собой выстроенный процесс совершенствования ЭИ, состоящий из семи шагов. Сделав их с помощью своего внутреннего наставника, вы научитесь лучше понимать себя и свои эмоции.

Часть 2

Обучение внутреннего наставника

Ах, если бы я могла раздвоиться! — подумала она. — Раздвоиться на ту, что говорит, и ту, что слушает; ту, что живет, и ту, что смотрит. Как бы я себя любила! Я бы никому не завидовала.

Симона де Бовуар

Глава 7

Семь шагов на пути к эмоциональному интеллекту

Чтобы понять других, нужно научиться
понимать себя.

*Хелен Уильямс**

Предположим, вы решили развивать свой ЭИ. Что же нужно для этого сделать? Путь развития начинается с осознания себя, то есть со способности понимать свои мотивы и поведенческие реакции, чтобы использовать это понимание для достижения целей.

Загоревшись идеей купить дом, вы сначала посмотрите на него. Вид снаружи может вам понравиться или, напротив, зародить сомнения в целесообразности покупки. Чтобы окончательно определиться, вы войдете и изучите дом изнутри. Тем, кто подыскивал себе жилье, наверняка случалось испытывать приятное волнение, открывая дверь и входя внутрь, и разочарование, если за красивым фасадом скрывается безвкусный, неухоженный интерьер. Осознание себя помогает

* Хелен Уильямс (род. 1937) — первая американская чернокожая модель, впоследствии известный стилист. *Прим. ред.*

достичь равновесия между «видом со стороны» и «видом изнутри», позволяя составить объективную картину.

ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ — ЦИКЛИЧНЫЙ ПРОЦЕСС

Осознание себя — очень важный компонент ЭИ, поэтому мы обсудим его максимально подробно. В дальнейших главах, посвященных другим аспектам ЭИ, мы обязательно будем использовать это понятие, потому что без осознания себя просто невозможно совершенствовать ЭИ. Каждый день новый опыт и новые задачи предоставляют новые возможности узнать что-то о себе. Все они опираются друг на друга. Накопление знаний о себе очень важно. Вы наверняка знаете людей, которые не учатся на своих ошибках или не видят, как одни события в их жизни связаны с другими. Осознанность поможет вам избежать их участи, но при одном условии: вы должны постоянно учиться на своем опыте. Можно прожить один год тридцать раз, а можно прожить тридцать лет.

ВНУТРЕННИЙ НАСТАВНИК: ПАРТНЕР В ОСОЗНАНИИ СЕБЯ

Ранее мы говорили про внутреннего наставника, который будет постоянно стоять у вас за спиной и поддерживать советами. Он с легкостью поможет найти выход из самых сложных ситуаций. Он вовремя подскажет, как избежать неприятностей или не сбиться на пути к запланированным целям. Если вы когда-нибудь работали с реальным наставником — в спорте, бизнесе или другой сфере, — вспомните, насколько ценным было для вас его присутствие. Наставник советует, рекомендует, хвалит, делится отработанными

методами — короче, делает все, чтобы вы добились успеха. Настоящего наставника глубоко волнуют результаты вашей деятельности. Он верит в вас и тратит свое время и силы, чтобы сделать вас лучше. Было бы здорово, если бы каждый из нас имел сопровождающего, но мало кому доступна такая роскошь. Но даже работая с реальным внешним наставником, только вы решаете, как поступить в конкретной ситуации и повести себя, какой выбор сделать и по какому пути пойти.

Итак, давайте призовем своего внутреннего наставника. Он будет с вами рядом постоянно — без перерывов и выходных. Внутренний наставник — это осознание себя, которое можно сравнить с рулевым колесом и навигатором в автомобиле. Он поможет вам двигаться в нужном направлении и проложить лучший из возможных маршрутов к месту назначения. Мудрый наставник всегда на два шага впереди любых ваших целей и потребностей, и мудрость его будет возрастать вместе с вашим уровнем осознанности. Возможно, ему даже стоит дать имя — ведь ему предстоит стать вашим партнером на всю жизнь.

Итак, какую же функцию выполняет внутренний наставник? Во-первых, давайте разграничим ее и сознательность. Внутренний наставник не судит вас и ваши поступки. Он нужен не для того, чтобы вызывать у вас чувство вины или стыда, когда вы делаете что-то не так. Его основная функция — помочь вам учиться на собственном опыте, как положительном, так и отрицательном, чтобы начать наконец жить собственными целями и идеалами. Внутренний наставник научит вас отслеживать свой прогресс, станет справочным центром по извлеченным урокам, даст советы и рекомендации, основанные на вашем опыте, и похвалит за успехи. Внутренний наставник подскажет правильный путь, когда вы упретесь

лбом в несуществующую стену, как индюшиная пара, о которой я рассказывала выше.

Познакомившись со своим наставником, почувствуйте его отношение к вам. Он не будет язвить, унижать вас или обесценивать ваши усилия. Он знает, что такое отношение делу не поможет. Вместо этого он вас поддержит. Он хочет, чтобы вы достигли целей, и будет мотивировать вас выкладывать-ся на полную катушку. Он знает ваше идеальное «я» и всеми силами будет стремиться помочь вам жить в этом идеале. Я надеюсь, что при тесном знакомстве с ним вы обнаружите, что он к тому же умеет посмеяться — не над вами, а вместе с вами. Он научит вас с юмором воспринимать неудачи и ошибки, чтобы извлекать из них уроки, повысить осознанность, и даст ощущение контроля над жизнью.

Как подготовить своего внутреннего наставника к выполнению этих важных задач? Развитие ЭИ невозможно без вашего желания. Но тот факт, что вы читаете эту книгу, уже свидетельствует о том, что вы хотите узнать больше. И поэтому, если вы выполните шаги, описанные ниже, ваш внутренний наставник будет намерен и способен помочь вам в развитии ЭИ.

СЕМЬ ШАГОВ К ЭМОЦИОНАЛЬНОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ: ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО НАСТАВНИКА

На пути к ЭИ вам — и вашему внутреннему наставнику — предстоит сделать семь шагов: 1) наблюдение, 2) интерпретация, 3) пауза, 4) направление, 5) рефлексия, 6) похвала и 7) повторение. Немного тренировки и терпения — и вы сделаете своего внутреннего наставника бесценным партнером

в повседневной жизни дома и на работе. Давайте же начнем учиться (см. рис. 7.1)!

Семь шагов к эмоциональному интеллекту

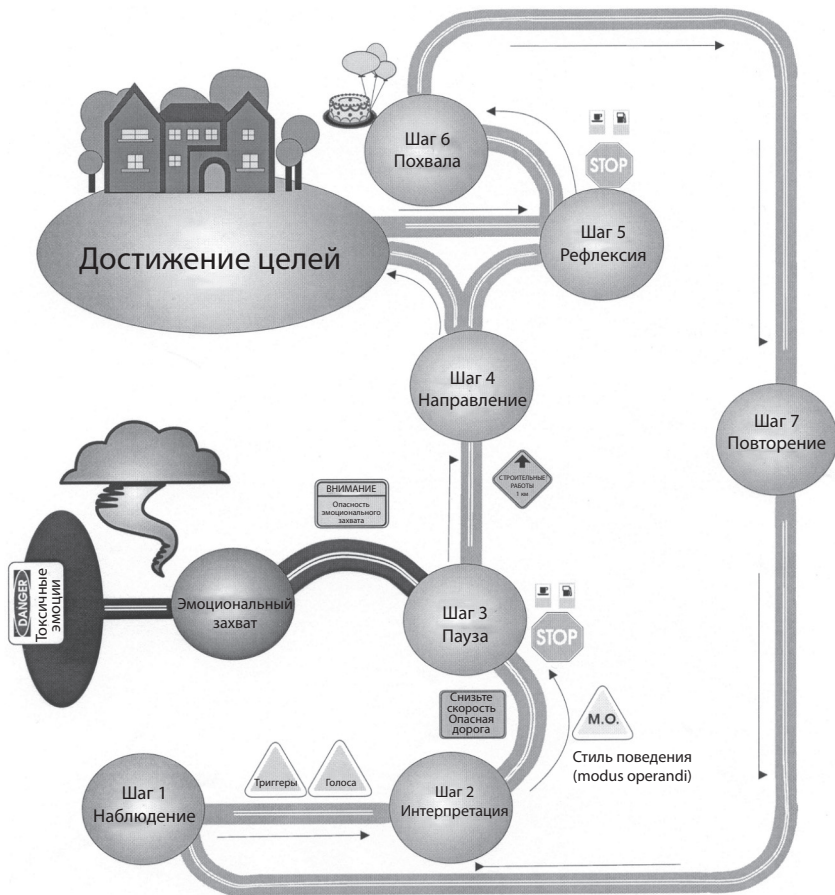


Рис. 7.1

Глава 8

Шаг 1: наблюдение

Получая знания через наблюдение за самим собой, человек меняет свое восприятие мира.

*Килинди Ийи**

Все великие наставники, будь то в спорте или в науке, имеют развитую способность к наблюдению. Они анализируют каждое движение своих учеников и способны заметить самое крохотное изменение. Наблюдение — это первое важное умение, которое необходимо развить внутреннему наставнику. Опыт наблюдения есть у всех, поэтому вы скорее будете совершенствовать это умение, нежели воспитывать его с нуля. Например, вы наверняка можете вспомнить моменты, когда потеряли контроль над ситуацией и двинулись совсем не в том направлении, в каком хотели. Возможно, произнося какие-то слова, вы внезапно понимали, что их не следует говорить. Или, наоборот, молчали и не могли понять, почему же вы не решаетесь открыть рот. А возможно, чувствовали напряжение или тревогу. Одна руководительница рассказывала, как, проводя совещание, словно смотрела в своей голове два фильма. В одном она видела, как ведет себя в данный

* Преподаватель африканских боевых искусств, путешественник.
Прим. ред.

момент. Она резко выговаривала подчиненным, что устала постоянно требовать от них результаты. В этом фильме она смотрела, как неправильно поступает и говорит ненужные вещи. Во втором — разговаривала спокойно и обсуждала варианты решений, которые могли бы избавить ее от тревоги за срыв сроков проекта. К сожалению, по ее собственному признанию, она продолжала вести себя неправильно, даже поняв, что сожалеет о своей невоздержанности.

В другом случае человек описывал умение наблюдать за своим поведением так, словно он смотрит через зеркало Гезелла*. Он видел, как делает неподобающие вещи и говорит не те слова, но не представлял, как перебраться на другую сторону стекла. Вышеописанные люди уже отчасти умеют наблюдать за собой, и эта способность поможет их внутреннему наставнику совершенствовать ЭИ. Возможно, вы из их числа или даже продвинулись еще дальше. Подумайте, как вы наблюдаете за своим поведением сейчас.

ВЫХОД В СВЕТ

Как сделать наблюдение более эффективным? Для начала вам нужно «вывести в свет» внутреннего наставника. Это не значит, что вы должны пригласить его на ужин, хотя с ужина тоже вполне можно начать. Разрешите наставнику отделиться от вас, посмотреть на ситуацию со стороны. Представьте, что он, например, забрался на стремянку и наблюдает за вами с высоты трех метров. Он слышит и видит не только вас, но и других людей в комнате. Он фиксирует настроение, язык тела, слышит дыхание и интонации — ваши и ваших собеседников.

* Зеркало Гезелла — стекло, выглядящее как зеркало с одной стороны и как затемненное стекло с другой. *Прим. ред.*

Тренируйте этот навык наблюдения «со стремянки», сидя где-нибудь, где вам не нужно взаимодействовать с окружающими. Например, в очереди к врачу, в аэропорту или в парке. Просто позвольте своему внутреннему наставнику забраться повыше и осмотреться. Где вы сидите? Как вы сидите? Что делают ваши руки? Вы сидите прямо? Или горбитесь? Никаких оценок — только наблюдения. Какое выражение на вашем лице? Вы улыбаетесь? Хмуритесь? Попросите внутреннего наставника понаблюдать за вашим настроением. Он видит вас счастливым? Печальным? Умиротворенным? Решительным? Нетерпеливым? Расслабленным? Растерянным?

Попрактиковав наблюдение за собой в одиночестве, попросите внутреннего наставника понаблюдать, как вы взаимодействуете с людьми. Начните с ситуаций, в которых вы чувствуете себя расслабленно и комфортно, например когда вы идете по офису к своему рабочему месту. Как вы держите голову? В каком темпе движетесь? Что говорите проходящему коллеге? Каким тоном? Например, когда вы произносите «Доброе утро!», слышен ли в вашем голосе энтузиазм? Или он звучит механически? Говорите ли вы громко или тихо? Четко или мямлите? Смотрите ли вы в глаза собеседнику? Называете ли его по имени? О чем вы думаете?

Попросите внутреннего наставника понаблюдать за людьми, с которыми вы общаетесь. У ЭИ есть два измерения: понимание себя и понимание своих отношений с внешним миром. В той же самой ситуации (когда вы идете через холл): как одеты ваши коллеги? Какие выражения на их лицах? Они улыбаются? Хмурятся? Спешат? Или никуда не торопятся? Кто заговаривает первым? Каким тоном они ведут беседу? Стимулируйте внутреннего наставника тренироваться в спокойных и комфортных ситуациях, например во время обеда с друзьями.

РУКА НА ПУЛЬСЕ

Главная сложность наблюдения в том, чтобы не прекращать его ни при каких обстоятельствах. Внутренний наставник должен уметь видеть, что происходит в режиме реального времени, а не когда уже все свершилось. Эта способность принесет вам огромную пользу в конфликтных и стрессовых ситуациях, поэтому важно начинать тренировать ее в ситуациях менее напряженных и критических. Приятные встречи позволят вам практиковаться в «мониторинге» происходящего до тех пор, пока он не войдет в привычку. У наблюдения в режиме реального времени есть и другие положительные эффекты. Вдруг вы замечаете, что люди обращают на вас больше внимания, чем вам казалось прежде. Процесс наблюдения сам по себе повысит вашу уверенность в себе и позволит развиваться ЭИ, даже если вы пока не делаете остальных шагов. Умение наблюдать поможет вам также и тем, что вы привыкнете представлять себя в разных ситуациях.

НАБЛЮДЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Попрактиковавшись в спокойной обстановке, вы будете готовы наблюдать за собой и в конфликтной или стрессовой ситуации, так сказать, в фоновом режиме. Как меняются ваш пульс, дыхание, невербальное поведение, тон голоса? Что происходит с вашими мышцами? Я всегда быстро понимаю, когда с чем-то категорически не согласна, потому что в этот момент сразу же сжимаю зубы. Мышцы лица напрягаются, как будто я пытаюсь заставить себя держать рот на замке. В экстремальных обстоятельствах в первую очередь оценивайте свои физиологические реакции, которые обычно служат первым

сигналом тревоги. Помните, что лимбическая система работает в 80–100 раз быстрее рационального мозга. Она посылает сигналы всем частям тела. Поэтому, если у вас напрягаются мышцы, сжимаются челюсти, меняется дыхание или начинает гореть лицо, «внештатная» ситуация неминуема.

Научившись ориентироваться в физиологических реакциях, понаблюдайте и за другими проявлениями своих эмоций. Начните с настроения. Что вы чувствуете? Угрозу нападения? Беспокойство? Напряжение? Гнев? Страх? Каково выражение вашего лица? Как ведет себя ваше тело? Отследите тон своего голоса. Составьте подробный «фоторобот». Образ должен быть точным, полным и максимально объективным. Пока внутренний наставник учится, можно попросить коллегу или друга, которому вы доверяете, понаблюдать за вами в стрессовой или конфликтной ситуации, а затем описать свои впечатления. Самим же нам всегда (а особенно в критические моменты) сложно отслеживать собственное невербальное поведение, а следовательно, и корректировать его. Настойчивость и, возможно, помощь близких позволят внутреннему наставнику увидеть общую картину более четко.

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ОКРУЖЕНИЕМ

Итак, вы приучили внутреннего наставника отмечать ваши реакции в конфликтных ситуациях. Теперь переходите к наблюдению за окружающими вас людьми — их действиями, словами, невербальным поведением и настроением. Оценивая тон их голоса, выражение лица, язык тела и другие ключевые элементы, вы получите важную информацию о своих взаимоотношениях с миром. Кроме того, внимательное наблюдение, возможно, позволит вам понять (выше об этом упоминалось), где ваше восприятие отличается от реальности.

СКАНИРОВАНИЕ

Сканирование — это методика, которая широко применяется в правоохранительных органах. Она позволяет полицейским не терять бдительность и здравый смысл в стрессовых ситуациях. Ее можно использовать и для развития эмоционального интеллекта. «Силовиков» учат в минуты опасности постоянно смотреть по сторонам, «сканируя» происходящее вокруг²³. Скажем, при задержании подозреваемого оперативный сотрудник должен зорко следить за обстановкой в целом, чтобы не пропустить внезапного появления сообщников вероятного преступника. Заикливание на одном только факторе или факте может стоить полицейскому жизни. Сканирование же позволяет увидеть картину происходящего, а не отдельную ее часть, тем самым помогая быстрее и качественнее решать проблемы и принимать решения. Сканированию учат и других специалистов, чтобы повысить эффективность их работы. Исследование, опубликованное в журнале *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, выявило: лучшие авиапилоты всегда визуально сканируют пространство²⁴. Спасателей, если верить сериалу *Parks and Recreation*^{*}, также обучают стратегии пятиминутного сканирования²⁵.

Сканирование — весьма полезный инструмент развития ЭИ, и внутренний наставник должен привыкнуть применять его. Оно побуждает рациональный мозг принимать участие в осмыслении и интерпретации сигналов от лимбической системы, тем самым расширяя «партнерство» двух участков

^{*} *Parks and Recreation* («Парки и зоны отдыха») — американский сериал, снятый в стиле псевдодокументалистики, рассказывает о жизни сотрудников департамента парков и зон отдыха вымышленного города Пауни. Транслировался на протяжении семи сезонов, с 2009 по 2015 год. *Прим. ред.*

мозга и способствуя созданию гораздо более объективной картины происходящего.

Например, у всех, наверное, есть подчиненная или коллега, которая регулярно действует на нервы. Она излучает негатив или постоянно ноет. Завидев ее, вы даже не сомневаетесь, что услышите очередную жалобу или претензию. К сожалению, зациклившись на одном аспекте взаимоотношений, легко упустить из виду ценные качества этого человека. Просканировав «нытика», вы, возможно, увидите, что он перфекционист, болеющий душой за все, за что берется. Возможно, в его вечных жалобах и претензиях найдутся действительно полезные зерна, способные изменить работу и ситуацию в коллективе к лучшему. Сканирование в данном случае — это возможность увидеть картину целиком, а не фиксироваться на бесконечном потоке негатива. В другом случае сканирование может помочь вам расширить спектр своих реакций, например на совещаниях. Если, скажем, ваш комментарий принимают не слишком благосклонно, вы рискуете зациклиться на этом, пытаться оправдаться или найти новые доказательства своей правоты. Вместо этого попробуйте просканировать ситуацию, помещение и присутствующих. Как они реагируют на замечания остальных участников? Возможно, вы обнаружите, что динамика группы в целом негативна, или что правильной считается точка зрения одного-единственного человека, или что на ваш комментарий не отреагировал только один присутствующий, а не вся группа, как вам сначала показалось. В любом случае сканирование даст вам максимально полную и объективную информацию, которую вы в дальнейшем сможете использовать при выстраивании отношений с другими людьми.

На встречах тет-а-тет сканирование также оказывается бесценным. Представьте, например, что вы пришли в кабинет начальницы, чтобы попросить повышения зарплаты. Вы

подготовили и отрепетировали речь, подтверждающую целесообразность вашей просьбы. Мысленно вы перечисляете все свои достижения, возможно, собираетесь подкрепить доводы статистикой о стоимости аналогичных позиций в вашей отрасли. К тому же не далее как вчера начальница и сама отметила, как хорошо вы справились с последним проектом... Итак, вы входите в ее кабинет, но вместо прибавки получаете строгую отповедь. Почему так произошло? Можно ли было избежать такой развязки? Если бы внутренний наставник просканировал ситуацию, он посоветовал бы вам обратить внимание на выражение лица начальницы, едва вы только вошли. Она раздраженно хмурилась, а ее рабочий стол, обычно аккуратный, был завален бумагами, из динамиков компьютера то и дело раздавались звуковые уведомления о входящих письмах. Она не спускала глаз с экрана. Информации, полученной в результате сканирования, было бы достаточно, чтобы вы поняли: не сейчас.

В процессе общения многие люди обращают внимание только на слова. Конечно, слова важны, но они не единственная составляющая коммуникации. Например, вы озабочены порученным проектом. Вам нужна помощь коллеги Джима, чтобы он снабдил вас необходимыми данными. Встретив Джима в лифте, вы просите у него требуемые цифры, и он обещает, что сообщит их вам до конца дня. День благополучно закончился, а данных вы так и не получили. Сроки сдачи проекта оказываются под угрозой. Джим, выходит, ненадежный человек? Можно ли было избежать этой ситуации? Если бы внутренний наставник просканировал утренний разговор с Джимом, вы бы обратили внимание на несколько важных моментов. Голос Джима звучал раздраженно. Порывистые движения свидетельствовали о том, что он отчаянно спешит. Он был полностью поглощен своими мыслями и даже не смотрел вам в глаза, когда давал обещание. Как

только ваш внутренний наставник привыкнет считать подобные ситуации, вы начнете получать информацию, чрезвычайно важную для управления взаимоотношениями с другими людьми. Позже мы обсудим, как использовать ее, чтобы повысить эффективность общения.

Чек-лист (инструкция для внутреннего наставника)

В любых ситуациях на работе, особенно в конфликтных или стрессовых, учите внутреннего наставника видеть две перспективы: 1) себя — вашу реакцию на ситуацию и 2) других — реакцию других людей. Чек-лист ниже поможет быстро оценить оба аспекта. Не забывайте практиковать сканирование в спокойной обстановке, чтобы заранее подготовиться к возможным конфликтам. Также важно уметь быстро переключаться между самосканированием и сканированием других участников ситуации. Это навык можно сравнить с функциями современной камеры видеонаблюдения, которую легко переключить с панорамной на фокусную съемку одним нажатием кнопки. Когда ваш внутренний наставник наберется опыта, вы так же быстро сможете переключать внимание со своих реакций на реакции других людей.

Самосканирование

1. Что говорит мне мой организм? Участился ли пульс? Появилась ли сухость во рту? Сбилось дыхание? Вспотели ладони?
2. Что я чувствую? Агрессию? Беспокойство? Необходимость защищаться? Гнев? Вызов? Страх?
3. На чем сосредоточены мои мысли? На защите своей позиции? На том, чтобы пристыдить других? Спасти себя за счет остальных?

4. Каким меня воспринимают окружающие? Тон голоса? Язык тела? Выражение лица?

Сканирование других людей

1. Что означают их слова?
2. Каково их невербальное поведение? Выражение лица? Визуальный контакт? Язык тела?
3. Что они чувствуют? Удовольствие? Напряжение? Воодушевление? Волнение?
4. Какие еще сигналы поступают из внешней среды? Телефонные звонки? Электронная почта? Планировщики?

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА НАСТРОЕНИЕМ И ЭМОЦИЯМИ

До сих пор роль внутреннего наставника в наблюдении была очевидна. Настроение и чувства крайне важны для развития ЭИ, поэтому чем больше информации вы получаете, тем более проницательным становится ваш внутренний наставник. Кроме того, наблюдая за эмоциями, он сможет найти некоторые триггеры (мы обсудим их позже), которые играют ключевую роль в формировании вашего поведения, в основе которого лежит настроение. Именно последнее определяет, как вы оцените или будете воспринимать конкретное событие или ситуацию. Эмоция — это реакция на определенный раздражитель. Например, разлив чашку кофе в хорошем настроении, вы рассмеетесь и пошутите над своей неуклюжестью. В плохом же — разозлитесь, выйдете из себя и отругаете супруга или супругу за покупку чашек с такими неудобными ручками. Меняясь, настроение задает определенные рамки для ваших реакций. Хорошее — повышает готовность помогать и сотрудничать на рабочем месте. Оно также снижает

агрессивное поведение²⁶. А один эксперимент (George and Bettenhausen, 1991) показал, что настроение, как на индивидуальном, так и на групповом уровне, влияет на доброжелательное поведение в отношении коллег и клиентов²⁷.

Таким образом, настроение определенно влияет на эффективность работы. Информация о том, в каком расположении духа вы пребываете в тот или иной момент, крайне важна для внутреннего наставника. А чем лучше он прогнозирует развитие событий, тем более эффективно вы используете техники по разрешению критических ситуаций. Представьте, как сложно обслуживать покупателей или пациентов, находясь в дурном настроении. Простой вопрос может оказаться каплей, переполнившей чашу терпения. Вне всяких сомнений, ваша карьера пострадает, если вы не научитесь справляться со своим настроением и не найдете способы снизить негативные эмоциональные реакции.

ДИАПАЗОН / ГРУППЫ ЭМОЦИЙ И СОСТОЯНИЙ НАСТРОЕНИЯ

Теперь вы не только понимаете разницу между настроением и эмоцией, но и знаете, что они влияют друг на друга. В зависимости от настроения подрезавшая вас машина может вызвать у вас либо слабое раздражение, либо бешенство. Такие оттенки важно уметь различать. Постепенно внутренний наставник научится точно определять эмоции и степень их выраженности, а также настроение, которое лежит в их основе, и события, которые их вызывают.

Чтобы помочь внутреннему наставнику стать более пронацательным, подумайте о том, что значит для вас каждое слово в списке ниже. Я объединила отдельные эмоции в группы. Представьте себя во власти каждой из них. Видите ли вы

разницу (большую или незначительную) в своих поступках в зависимости от того, что чувствуете? Помогите внутреннему наставнику научиться различать оттенки эмоций, которые означают эти слова (см. рис. 8.1).

Шесть групп эмоций					
Счастливый	Депрессивный	Удивленный	Встревоженный	Разгневанный	Творческий
Удовлетворенный	Грустный	Шокированный	Напуганный	Взбешенный	Одаренный воображением
Восторженный	Суицидальный	Ошеломленный	Обеспокоенный	Саркастичный	Находчивый
Радостный	Меланхолический	Испуганный	Озабоченный	Раздраженный	Артистичный
Довольный	Огорченный	Изумленный	Нервный	Яростный	Воодушевленный
Веселый	Печальный	Потрясенный	Смущенный	Злой	Изобретательный
Полный блаженства	Жалкий	Огорошенный	Взволнованный	Сердитый	Неординарный
Ликующий	С разбитым сердцем	Озадаченный	Сбитый с толку	Расширевший	Любознательный
Обрадованный	Страдающий	Ошарашенный	Ужаснувшийся	Возмущенный	Игривый
Жизнерадостный	Измученный	Захваченный врасплох	Паникующий	Рассерженный	Новаторский

Рис. 8.1

Сначала внутренний наставник учится различать весь спектр ваших эмоций; затем — эмоций других людей. Наблюдение всегда направлено от себя к другим, так что чем лучше ваш наставник научится замечать эти отличия, тем успешнее он поможет вам развивать ЭИ. Цель любого наблюдения — осознать себя. Разобравшись в собственных эмоциях и настроении, вы сможете лучше понимать эмоции и настроение других людей и оценить, как они влияют на вас. Это важно, потому что осознание себя включает и прогнозирование возможных реакций в определенных ситуациях.

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА СВОЕЙ РЕАКЦИЕЙ НА ДРУГИХ

До сих пор внутренний наставник практиковался в наблюдении за вами и другими людьми в разных ситуациях. Здесь же суть в том, чтобы связать ваши реакции с действиями и настроением окружающих. Например, как вы обычно реагируете, если руководитель, известный своей склонностью к критике, вызывает вас в свой кабинет? Как ожидание этого события влияет на вас? Или, например, ваша коллега Саша всегда входит в помещение, улыбаясь. Сюзен, наоборот, постоянно хмурится. Как вы реагируете на ту и на другую? Возможно, на каждом совещании вы замечаете, что ваш линейный менеджер старается не смотреть вам в глаза. Как вы отреагируете на его поведение? Или, скажем, вы заметили, что Эстер и Лю всегда выступают на еженедельных собраниях. Что вы думаете о каждой из них в таких ситуациях? И что происходит с вами, когда вы ждете следующего собрания? О чем думаете? Что чувствуете? Возможно, проявятся некоторые шаблоны. Вы поймете, что с большой вероятностью можете предугадать свои мысли и действия в определенных ситуациях или в их преддверии. Эта способность прогнозировать пригодится нам позже, когда мы будем говорить о самоконтроле.

РАЗГОВОР С СОБОЙ: НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ВНУТРЕННИМ ДИАЛОГОМ

Итак, когда вы думали, что завтра утром вам придется сидеть на очередном собрании, где Эстер и Лю будут что-то говорить, а менеджер не станет смотреть вам в глаза, какие мысли всплывали в вашей голове? Возможно, вы жаловались про себя: «Как же мне надоели все эти собрания! Пустая трата

времени. У меня миллион других дел, но надо сидеть и слушать бесконечные разглагольствования о вещах, которые меня даже не касаются». Или, может быть, ваш внутренний голос говорит: «Вот опять! Мне надоело, что меня постоянно игнорируют на этих собраниях. Хоть бы Эстер и Лю наконец поняли, как они раздражают, и заткнулись. Мне осточертело их самолюбование». Видение ситуации может быть и другим: «Они, конечно, много говорят, но я много узнаю из их замечаний. Их опыт очень полезен для меня». Иными словами, разговор с собой может влиять на ваше поведение на собрании. Таким образом, чем больше наставник прислушивается к внутренним голосам, тем больше вы осознаёте себя. На самом деле вести с собой диалог и уметь его контролировать крайне важно для развития ЭИ.

Чтобы попрактиковать это умение, попросите внутреннего наставника интервьюировать вас в течение дня. О чем вы говорите с собой по дороге к рабочему месту? Как внутренне комментируете появление каждого из коллег? А на обеде? Или на собрании? Следите за своим внутренним диалогом. Он поможет вам более точно определить ваше настроение. Ниже вы увидите, что он играет важную роль в управлении эмоциями и в достижении целей.

ГОЛОСА

Чем чаще вы будете прислушиваться к своим внутренним диалогам, тем быстрее заметите, что некоторые голоса постоянно повторяются. Например, в моей голове громче всех звучит голос, заставляющий меня сомневаться в себе. Он влияет на мои мысли, а если я теряю бдительность, то и на мое поведение. Чтобы вы лучше поняли, о чем я говорю, расскажу историю. Закончив одну из предыдущих книг, я отправила ее

на рецензию Кену Бланшару. Кен сам очень популярный автор и один из признанных авторитетов в сфере менеджмента. Я всегда восхищалась его работами и считала своим учителем, хотя мы ни разу не встречались. Его книги по менеджменту сформировали мое мышление. Пока я нервничала в ожидании ответа, голос моего сомнения твердил мне: «Зачем ты послала ему свой опус?! Неужели он станет тратить время на чтение твоей макулатуры? А если станет, то тем более опозоришься. Вряд ли он тебя похвалит». Моя Королева Сомнений, как я называла этот голос, не умолкала ни на день, не давала отвлечься ни на час. И вот мне звонит дама, представившаяся как Маргрет Макбрайд, литературный агент Кена Бланшара. Моя Королева Сомнений тут же завопила: «Боже мой, что ты натворила? Она наверняка звонит, чтобы отчитать тебя за плагиат его идей!». Я совершенно точно знала, что ничего не заимствовала, но Королева Сомнений всегда ждет худшего. Усилием воли я постаралась ее приглушить: «Заткнись, мне не слышно, что говорит Маргрет». Когда голос притих, я, к собственному удивлению, услышала, что Маргрет... предлагает мне свои услуги литагента!

У других людей в голове могут властвовать Короли Сарказма или Пессимизма. В любом случае они сильно влияют на настроение и действия. Мы не станем ударяться в популярную психологию и анализировать, какие детские травмы становятся причиной появления этого внутреннего хора. Наша задача — познакомиться с этими голосами и понять, как они могут влиять на наше поведение. Помогают они нам задействовать все имеющиеся ресурсы и достигать целей или же только мешают? Предположим, ваш внутренний голос часто звучит саркастично, убеждая вас в том, что каждый факт, каждое предложение, каждое действие — всего лишь насмешка или издевка. Он усердно трудится, чтобы заставить

вас тратить свою энергию на поиски подтекста в словах коллег или руководителя? А что насчет голоса Пессимизма? Этот голос — настоящий эксперт в «наполовину пустых стаканах». Ему достаточно и секунды, чтобы найти в любой ситуации что-то плохое. Часто именно он выступает первым, причем с апломбом. Послушав его, вы убеждаетесь в том, что жизнь уныла и безрадостна.

Умение справляться с голосами, доминирующими в мысленном диалоге, — важный инструмент внутреннего наставника. Поняв, какой именно голос звучит чаще всего, он быстро распознаёт его и определяет степень его влияния на наше поведение. Подумайте о своем рабочем месте и знакомых. Есть ли среди них пессимисты? Или нытики, без конца отпускающие убийственные комментарии? Те, кто сомневается в себе? Доминирующие голоса легко распознать у других и гораздо сложнее — у самого себя. Однако даже умение определять их у других очень полезно. Так что пройдитесь вместе со своим внутренним наставником по офису и проверьте, может ли он определять эти голоса у других людей. А теперь сосредоточьтесь на себе. Слышите? Различаете?

Ниже я привожу список, который может лучше разобраться с голосами в собственной голове. Какой из них кажется вам хорошо знакомым? Возможно, вы слышите его настолько часто, что даже дали ему имя. Иногда я говорю себе, что слышу голос своей Королевы Сомнений или что появился Контролирующий Троль. Так я выявляю в себе внутренний диалог и понимаю, как он влияет на мое поведение (хотя я называю эти голоса в том или ином роде, помните, что они бесполы).

- Голос Жертвы. Он твердит вам, что вы ни в чем не виноваты и не несете никакой ответственности за свою жизнь. Вы всего лишь жертва обстоятельств. Жертва

всего и вся. Безднадежность и отчаяние этого голоса может затмить только его изобретательность в поисках козла отпущения, которого можно обвинить в сделанных ошибках.

- Голос Неудачи. Он всегда готов напомнить вам, что вы аутсайдер. Он заиклен на прошлом и убеждает вас, что вы не сможете добиться успеха ни в чем, за что бы ни взялись. Он не уgomонится, пока не напомнит вам обо всех ваших прошлых неудачах.
- Голос Мести. Где-то там, в темном углу, он постоянно бубнит: «Погоди у меня!». Он все записывает в «черную книжечку», которую достанет, когда будет готов нанести ответный удар.
- Голос Сомнений в себе. Он занимается тем, что сеет семена сомнений и любовно растит их. Он просто мастер в оценке будущего и заботится о том, чтобы в саду не прижилось ни одно семя уверенности в себе. Пессимист, который караулит момент, чтобы добить вас.
- Голос Вопиющей Несправедливости. Он указывает, где с вами поступили плохо. Непревзойденный мастер искать во всем каверзный подтекст. Он находит его на работе, дома, в гостях и в магазине. Можете положиться на него: ни один нечестный по отношению к вам поступок не останется незамеченным.
- Голос Дефицита. Он постоянно напоминает вам, чего в вашей жизни не хватает и никогда не будет достаточно. Он добивается, чтобы вы жили в состоянии постоянной паники по поводу ресурсов. Это может касаться денег, времени или физических качеств, например красоты или здоровья. Чем бы он ни увлекался, он прекрасно умеет рисовать апокалиптические картины.

- Голос «Как все ужасно!». Он ищет (и находит) доказательства того, что ваша судьба плачевна. Он превращает любую мелочь в катастрофу. Он даже способен с легкостью соединить три абсолютно не связанных между собой события, чтобы доказать: ваша жизнь катится под откос.
- Голос Маскировщика. Он постоянно твердит вам: «Не высовывайся! Затаись, пока ситуация не разрешится сама собой. Ничего не предпринимай! Избегай всего!». Этот голос напоминает вам, что любое действие закончится для вас плохо.
- Голос Тихони. Он сканирует комнату, чтобы найти место, где вы можете спрятаться и отсидеться. Он старается делать так, чтобы вас никто не замечал, особенно когда вы находитесь в компании и можете проявить себя с лучшей стороны.
- Голос Паники. Вам не нужно даже задумываться, опасна ли ситуация, — он уже сделал это за вас. Проблема в том, что он впадает в панику по любому поводу, даже из-за сломанного ногтя.
- Голос Угодника. Он хочет, чтобы все были счастливы. Он постоянно заставляет вас предупреждать желания других. Он до поздней ночи беспокоится о том, что кого-то где-то обделили. Он напоминает, что вы должны быть полезны всем, и заставляет вас чувствовать себя виноватым, если вы стараетесь недостаточно убедительно.
- Голос Кролика. Голос Кролика постоянно вынюхивает опасность. Он знает все о рисках и убегает в свою уютную и безопасную норку при малейшем признаке конфликта.
- Голос Критика. Он отлично умеет находить худшее во всем и во всех. Он точно знает, как выглядит идеал, и легко находит любые отклонения. Он побуждает

- вас осуждать других. Он любит указывать вам на чужие ошибки в поступках, словах или даже в стиле одежды.
- Голос «Как следует». Он диктует, как вам поступать и вообще жить. Он изучает мир и составляет длинные списки правил, которые вы должны соблюдать. Он сравнивает вас с несуществующим стандартом и постоянно сообщает, насколько вы ему не соответствуете. Он следит и за окружающими, которых тоже стремится призвать к порядку.
 - Голос Сравнения. Этот голос выставляет вам оценки. Как вы водите машину, в какую школу ходят ваши дети, как вы одеваетесь, какую должность занимаете, как выглядит ваш кабинет, насколько внушительен банковский счет и даже каков цвет ваших зубов — все это сопоставляется с тем, чем обладают другие. Он может быть доволен или недоволен тем, что видит, но обязательно сообщит вам свою оценку.
 - Голос Беды. Он найдет способ сделать катастрофу из любой ситуации. Он постоянно напоминает, что с вами происходит только плохое — возможно, настолько плохое, что вы вряд ли вообще оправитесь. Мешает мыслить рационально и искать решение проблем.
 - Голос «Исправь это». Он считает, что вы должны всё исправлять, активно вмешиваться в любые жизненные проблемы. Он беспокоится не только о вашей жизни, но и о жизнях других людей.
 - Голос Несчастливца. Он напоминает, что все блага в этом мире достаются везунчикам, а вы в их число не входите. Его девиз: «Я не выбираю меньшее из двух зол, мне достаются оба».
 - Голос Контроля. Он напоминает, что единственный способ сносно жить — это все контролировать. Внушает,

- что настоящая сила заключается в беспощадном контроле над всем.
- Голос Собственника. Это близкий родственник голоса контроля, который заявляет: «Это мое, и я не хочу им делиться». Этот голос может объявлять вашими те «вещи», владеть которыми вы не имеете права, например другого человека.
 - Голос Зависти. Он тоже постоянно сравнивает и расстраивается из-за того, что у вас нет чего-то, что есть у других. Он может находить множество причин для ревности: профессиональные достижения, материальный достаток, взаимоотношения и социальное положение.
 - Голос Перфекциониста. Он хочет, чтобы вы были абсолютным совершенством. Он любит, чтобы все делалось правильно, и сообщает вам, когда что-то не соответствует его стандартам, то есть всегда.
 - Голос Позитивиста. Он уверен в том, что практически во всем есть что-то хорошее. Он видит хорошее в вас, в других людях, в неприятных ситуациях. Единственный голос, способный найти зерно хорошего даже перед лицом катастрофы.
 - Голос Изобилия. В отличие от голоса Дефицита, голос Изобилия, напротив, заявляет, что богатства жизни неисчерпаемы. Он верит, что каким-то образом они никогда не иссякнут, и отказывается подчиняться мыслям о нехватке. Он может убедить вас, что крошка хлеба, поданная с улыбкой, — настоящий пир.
 - Голос Надежды. Он убеждает вас, что завтра будет лучше. Это ваш внутренний оптимист, который не боится будущего. Голос Надежды ждет от будущего и от других людей только хорошее.

- Голос Юмора. Он видит смешное во всем. Он выносит на поверхность глупость, абсурд и нелепость и побуждает смеяться, считая, что смех — лучшее лекарство. Он постоянно напоминает вам, что не надо воспринимать жизнь слишком серьезно. Его отношение к жизни легко и наполнено весельем.
- Голос Оптимизма. Он напоминает вам, что ничего невозможного нет. Все получится. Завтра все будет хорошо. Оптимизм идет рука об руку с надеждой и изобилием. Эта великолепная троица поможет справиться с любыми сомнениями и страхами.
- Голос Благодарности. Он говорит спасибо за все. Он признателен судьбе даже в самых сложных ситуациях. Даже после потери работы он напомнит вам, что теперь у вас есть отличная возможность пересмотреть свои цели и желания.
- Голос Творчества. «Воображение» и «инновация» — вот два его любимых слова. Он постоянно находится в поиске новых способов изменить жизнь. Он влияет на вашу работу, быт и отношения с другими людьми.
- Голос Прощения. Голос Прощения побуждает вас отпустить обиды, ослабить гнев и принять других такими, какие они есть. Он напоминает вам, что никто не совершенен.
- Голос «Какую роль я играл». Он предлагает вам анализировать ситуации, чтобы определить, какую роль вы сыграли в негативном развитии событий. Этот голос не обвиняет вас — он только изучает опыт, чтобы дать вам возможность избежать подобных ситуаций в будущем.
- Голос Веры. Он знает: что бы ни случилось, с вами все будет в порядке. Он выражает уверенность и невозмутимость. Внушает вам, что вы справитесь с любыми

трудностями. Голос Веры формирует духовное знание, пропитывающее все аспекты вашей жизни.

- Голос Перспективы. Он рассказывает, как выглядит объективная реальность, и просит начать искать решение проблемы. У него всегда наготове факты. Он тщательно фиксирует происходящее с вами, утешая, что когда-то бывало и хуже.
- Голос Признания. Он напоминает, что вы должны уважать других людей. Он просит вас не только видеть в них хорошее, но и сообщать им об этом. Он помогает вам выказывать уважение к тем, кто его заслуживает.

ТРИГГЕРЫ

Еще один важный для внутреннего наставника аспект — триггеры, то есть факторы, влияющие на эмоциональные реакции. В зависимости от триггера реакции могут быть позитивными или негативными. Чем лучше вы знаете свои триггеры, тем эффективнее реагируете в кризисной ситуации для того, чтобы добиться желаемого результата. Глубокая осознанность означает умение отслеживать и понимать состояние своего ума, ситуацию и другие обстоятельства, которые могут предопределять определенное поведение. У триггеров много источников. Одни из них находятся внутри вас, другие — снаружи, поэтому ваш внутренний наставник должен уметь одновременно фиксировать множество факторов, а также быстро переключаться между внутренней и внешней перспективами, сканировать вас, окружающих, ситуации и пространство.

Давайте обсудим возможные триггеры, которые должен учитывать внутренний наставник. Ниже приводится перечень тех, что способны вызвать острую эмоциональную

реакцию. Мы проанализируем, как внутренний наставник выявляет триггеры, которые влияют на ваше поведение положительно.

Настроение

Без сомнения, настроение может быть триггером и вызвать реакцию — вплоть до эмоционального захвата, — которая приведет к нежелательному поведению. Мы уже обсуждали, почему внутренний наставник должен следить за вашим настроением. По мере изучения разных состояний он все лучше и лучше начнет понимать, как ваше состояние приводит к нежелательному поведению. В каком настроении наиболее высок риск эмоционального захвата, какие признаки свидетельствуют о нем? Например, на мне негативно сказываются перегрузки. Я могу выделить определенные признаки этого состояния. Во-первых, мой разум неспокоен. Я перепрыгиваю с одной мысли или задачи на другую и с трудом сосредоточиваюсь на чем-то конкретном. Мое лицо пылает. Я начинаю дышать часто и поверхностно. Я знаю, что если такое состояние продлится долго, я буду беспокойно спать ночью и огрызаться на окружающих. А какое настроение самое рискованное для вас?

Настроение и отношение других людей

На вас также влияет настроение других людей. Как я уже говорила выше, оно заразно²⁸. Есть ли в вашем окружении сослуживец, который постоянно действует вам на нервы? Или, может быть, вас тревожат грубость вашей коллеги Кристин или постоянная критика со стороны вашего руководителя Кельвина? Или же с коллегами всё в порядке, но из-за пессимистичного настроения кого-то из домашних вы всегда приходите на работу на взводе. Что бы ни происходило, наставник

должен собирать информацию о настроении или отношении к вам других людей и о том, как они могут послужить триггером для эмоционального захвата.

Предугадывание, или предчувствие

Представьте, что вы попросили кого-то из коллег оставить утром у вас на столе цифры, необходимые вам, чтобы закончить «горящий» отчет. Вы уже и так продлили срок его сдачи. Идя на работу, вы говорите себе: «Если данных не будет, мне конец. Когда я в прошлый раз просил предоставить мне нужные цифры, я их так и не дождался. А потом именно меня обвинили в том, что отчет не готов. Если это снова случится, я сильно расстроюсь». В этом примере вы сделали все, чтобы обеспечить себе эмоциональный захват. Даже не сняв пальто, вы бежите в кабинет и лихорадочно проверяете бумаги на столе; и, конечно же, не находите там запрошенных данных. С грозным рыком вы кидаетесь к столу коллеги. Она подает вам бумаги с оскорбленным видом и объясняет: в хаосе у вас на столе они могли потеряться, поэтому она решила отдать их вам лично в руки. Но раз так, она больше не будет вам помогать. Проанализировав свои мрачные предчувствия, вы поймете, что могли спрогнозировать эту неприятную ситуацию и предотвратить ее. Все ваши далеко идущие прогнозы — всего лишь следствие того, что кто-то другой когда-то вас подвел. Но даже если и так, о чем этот факт может свидетельствовать? Негативный прошлый опыт в данном случае служит триггером эмоционального захвата, который мешает вам эффективно решить проблему. И даже больше: ваше негативное поведение может спровоцировать взрыв негодования у вашей коллеги. Будьте внимательнее и осторожнее с предчувствиями: часто они далеки от реальности!

Зацикливание

Близким родственником предчувствия является зацикливание. Однако оно длится дольше и может стать основой для многих видов нежелательного поведения. Кроме того, оно поддерживает нестройный хор наших голосов. Предположим, я зацикливаюсь на отдельном случае, когда со мной несправедливо обошлись. Это происшествие занимает все мои мысли, а мой голос Вопиющей Несправедливости звучит все громче и громче. Произойди теперь хоть малейшая неприятность, например кто-нибудь вклинится передо мной в очередь в магазине, я тут же впаду в состояние эмоционального захвата. Случалось ли вам ловить себя на мысли, что вы настолько зациклились на каких-то вещах, что это мешает вам достигать своих целей? Еще один пример, многим знакомый, — скорбь. Она мешает нам видеть или испытывать радость, и чем больше мы зацикливаемся на потере, тем острее ее чувствуем. Переживание потери — это здоровая и важная часть жизненного пути, лечение душевных ран требует времени, но смысл в том, чтобы переживать то хорошее, что было в прошлом, а не боль и страдания в настоящем. Зациклившись на потере рабочего статуса или положения или ударившись в горестные воспоминания о том, как хорошо было раньше, мы попадем в ловушку, сравнивая настоящее с прошлым не в пользу настоящего. Таким образом мы обрекаем себя на безрадостное существование.

Личность

Чем лучше вы понимаете особенности своей личности, тем больше у вашего наставника инструментов для определения потенциальных триггеров. Например, ключевое значение имеют характеристики интровертности или

экстравертности. Интровертам для перезагрузки важно иметь возможность побыть в одиночестве. Отсутствие времени для себя на работе и дома служит триггером для нежелательного поведения. Точно так же спровоцировать эмоциональную реакцию могут постоянный хаос и изменения на рабочем месте, если для спокойствия вам требуется строгий порядок. Люди одного типа двигаются и едят быстро, нетерпеливы, стремятся думать или делать несколько вещей одновременно, не умеют отдыхать и питают страсть к цифрам и оценкам. Необходимость ждать соединения с оператором или отвлечься из-за пустяка может вызывать у них очень негативную реакцию. Люди другого типа, наоборот, живут как бы вне времени и не чувствуют слова «срочно», почти или полностью не нуждаются в оценке и признании, умеют играть, отдыхать и наслаждаться жизнью, не виня себя за это²⁹. Негативную реакцию у таких людей, напротив, вызывают необходимость давать оценку, конкурировать, высокая загрузка или сжатые сроки. Ваш внутренний наставник должен знать все об особенностях вашей личности и понимать, какие реакции и в каких ситуациях они могут спровоцировать.

Слова-раздражители / больные мозоли

Еще один вид триггеров — мнимая или реальная угроза ценностям. Внутренний наставник должен научиться сканировать ваши реакции на определенные слова или фразы, которые вызывают эмоциональный всплеск. Какие обороты речи выводят вас из себя? Какое поведение на рабочем месте вы находите неприемлемым? Я знала директора компании, которая так обижалась на грубости, что была совершенно не способна объективно оценивать конфликтные ситуации. Любое неосторожное слово срабатывало триггером, заставляя ее выносить суждение еще до того, как она слышала факты. Брань

противоречила ее строгим моральным принципам. Я помню также женщину, которая набросилась с кулаками на коллегу-мужчину, который критиковал работающих матерей. Любой негативный комментарий со словами «работающие матери» гарантированно приводил к конфликту. Она воспринимала их как угрозу своим ценностям. Был еще мужчина, который яростно негодовал, если кто-нибудь называл его достижения удачей. Этот человек очень усердно работал и подчеркивал, что всего добился своим трудом, а не ждал милостей от судьбы.

Критика

У многих людей эмоциональную реакцию вызывает критика. Эта реакция может быть разной: от гнева до рефлексии, побуждающей к мести или совершенствованию. Попросите своего внутреннего наставника определить, как вы реагируете на замечания. Естественно, ваша реакция будет зависеть от того, кто и как вас критикует. Для начала наблюдайте за своей физиологией. Исследование, опубликованное в журнале *Occupational Hazards*, выявило: рабочие, которых критиковали во время физических нагрузок, чаще травмировались. У них были зафиксированы изменения давления, пульса и компрессии позвоночника, которые повышали риск получения травмы³⁰. Физическая реакция на критику — интересная область исследований. Вызывает ее лимбическая система. Но важно понимать не только то, как наш организм реагирует на ее послания, но и то, какие эмоциональные отклики снижают при этом риск эмоционального захвата.

Внешний мир

Триггеры может спровоцировать даже окружающая среда. Не надо недооценивать силу таких простых вещей, как, например, погода. Я живу на севере. После того как несколько

лет назад мою машину занесло на обледеневшем мосту, моя лимбическая система начала посылать в организм огромные дозы адреналина каждый раз, когда я слышу в прогнозе погоды слово «снег». Эмоциональный захват бывает настолько силен, что я порой теряю сон при мысли, что утром мне нужно ехать куда-то дальше магазина. Появление эмоциональных реакций вызывают и другие внешние условия и обстоятельства: температура воздуха, место действия, количество людей вокруг, наличие или отсутствие света. Оцените, в каких условиях вы чувствуете себя лучше всего, а в каких возможен риск эмоционального захвата.

Болезнь и физическое состояние

Еще одним потенциальным триггером является болезнь. Когда вы плохо себя чувствуете, самые безобидные вещи рождают негативный эмоциональный отклик. Вы болезненно воспринимаете любую критику, потому что боитесь не справиться с ней. Просканируйте свое физическое состояние и подумайте, может ли оно привести вас к эмоциональному захвату. Иногда чтобы наломать дров, достаточно банального недосыпа.

Ситуации

Триггерами могут стать определенные ситуации, которые ассоциируются у вас с негативным опытом. Например, я не представляю свою жизнь без компьютера. С ним связана вся моя работа, и я довольно уверенно пользуюсь некоторыми программами. Однако ключевое слово здесь «пользуюсь». Я умею нажимать на кнопки, но не представляю себе, как ликвидировать неполадки в системе, которая зависла из-за несовместимости оборудования, конфликта драйверов, вирусов и т. п. Некоторым людям нравится обновлять и дополнять свои машины новым «железом». У меня такая

необходимость вызвала бы панический ужас, потому что она может повлечь за собой проблемы. Ваш внутренний наставник будет становиться мудрее, пополняя банк данных информацией о ситуациях, которые являются для вас триггерами.

БЕДА НЕ ПРИХОДИТ ОДНА

Понимание, что сразу несколько триггеров могут сойтись в одном месте в одно время, повысит ваши шансы избежать эмоционального захвата. Поговорка «Беда не приходит одна» подразумевает именно такие ситуации. Когда несколько триггеров срабатывают одновременно, внутреннему наставнику нужно трудиться с особенным усердием. Представьте ситуацию: утро понедельника, я в ужасе, потому что надвигается сразу несколько дедлайнов, у меня сломался компьютер и мне предстоит куда-то ехать по снегу. Внутренний наставник переходит в режим чрезвычайного положения. Для меня такая комбинация триггеров смерти подобна, и я должна крайне внимательно управлять своими реакциями, иначе точно сорвусь. На вас аналогичная ситуация может не влиять вовсе. Но у вас есть собственная комбинация, о которой вы должны знать. Поэтому здесь так важна роль внутреннего наставника. Он ваш личный консультант, который контролирует вас и ситуацию. Только вы вдвоем можете по-настоящему направлять свои действия и руководить ими.

На первом этапе надо понять и признать, что на вас давит сразу несколько триггеров. В дальнейшем мы обсудим, как помочь внутреннему наставнику эффективно управлять вашими эмоциональными реакциями. Но сейчас главное — понимание. Чтобы лучше узнать собственные триггеры, как слабые, так и более интенсивные, записывайте все, что встречаются вам в течение дня.

ПРЕДВЗЯТОСТЬ, ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ И ФИЛЬТРЫ

Изучение триггеров поможет вам узнать больше о собственных предубеждениях. Поскольку «слепые пятна» в этой области — весьма частое явление, необходимо развивать наблюдательность, чтобы «расшифровать» их; в противном случае они помешают вам достигать целей. Один из моих друзей, афроамериканец, показал мне на улице, как часто белые женщины прижимают сумочки к телу при виде темнокожих мужчин. Те же самые женщины скажут вам, что они совсем не расистки и не мыслят стереотипами, но язык их тела свидетельствует об обратном. Может быть, эти дамы — жертвы подсознательного страха, который заставляет их действовать не так, как они хотят, в присутствии афроамериканцев? Возможно. Реакции лимбической системы бывают настолько незаметными и неосознаваемыми, особенно когда речь идет о предвзятости, что вашему внутреннему наставнику может потребоваться помощь, чтобы точно уловить момент, когда вы попадаете во власть предубеждения. Помните: если вы действительно хотите развиваться, все свои «слепые пятна» необходимо тщательно изучить.

Один из способов лучше понять свои предубеждения — наблюдение за внутренним диалогом в отношении разных групп людей. Что ваш внутренний голос говорит вам о людях другой национальности, с инвалидностью или преклонного возраста и т. д.? Ведете ли вы диалог с самим собой каждый раз, когда оказываетесь в их обществе? Если да, обратите внимание на предубеждение, которое может влиять на ваши мысли и поведение. Чем больше вы за собой наблюдаете, тем легче вам бороться с предвзятым отношением, используя доказательства от обратного. Однако во многих

случаях вы можете не замечать за собой ничего крамольного, потому что совершенно не понимаете, как и что искажает ваше мышление в отдельных вопросах. Эксперт по этнокультурным различиям Фрэнки Джонсон, работающий в компании Johnson and Lee Consulting, так описывает это явление: «Разум отводит разные места разным типам людей и всеми силами старается сохранить этот статус-кво. Вам нужно помочь ему перестать мыслить привычными шаблонами, иначе предубеждение превратится в пророчество». Джонсон предлагает активнее общаться с людьми и стремиться лучше их узнать, чтобы избавиться от стереотипов. «Вам нужно открыться; но еще важнее заглянуть в свое сердце. Вам нужно разрешить себе сблизиться с людьми, чтобы доказать себе, что ваши стереотипы были ложны, а не для того, чтобы подтвердить их». Обратите особое внимание на способы фильтрации информации. Вполне вероятно, что вы действуете, исходя из совершенно ложных предпосылок, и ваш рациональный мозг даже не предполагает, что они необъективны. Эти ложные факты незаметно влияют на ваше поведение, выставляя вас снобом в глазах окружающих. Заставьте рациональный мозг учитывать максимум доступной информации. Внутренний наставник может в этом сыграть ключевую роль, задавая вам вопросы: «Отталкиваю ли я других? Передаю ли скрытые сигналы предубеждения или предвзятости? Как открыться людям, которые выглядят или действуют не так, как я?». Я бы также рекомендовала вам попросить человека из «группы предвзятости» быть вашим помощником в деле преодоления предубеждения. Но будьте осторожны! Вы рискуете полностью изменить свое представление о других людях.

РЕЗЮМЕ

На рассмотренном этапе мы учили внутреннего наставника постоянно сканировать происходящее внутри и снаружи нас, чтобы объективно оценивать ситуацию. Мы поговорили о необходимости уметь постоянно переключать фокус зрения изнутри наружу, принимать во внимание большое количество факторов, включая настроение, окружающий нас мир и голоса, которые ведут с нами внутренний диалог. Цель наблюдения — лучше осознать себя. Как уже сказано выше, развитие ЭИ начинается именно с осознания себя. Наблюдая за собой, вы сможете защитить себя от эмоционального захвата, который мешает вам достигать целей.

Наблюдение — по сути своей непрекращающийся, циклический процесс. Оно должно быть постоянным. Благодаря ему на протяжении всей жизни вы будете все ближе знакомиться с самим собой. Внутренний наставник будет непрерывно наблюдать за вами и другими людьми, сообщая информацию, которая позволит совершенствовать свой ЭИ. Только представьте, сколько навыков вы получили с того момента, как окончили школу: как вести бюджет, ездить по забитым городским улицам, подавать заявление на ипотеку, экономить в супермаркете, пользоваться мобильным телефоном, включать снегоочиститель. Все эти знания необходимы вам, чтобы быть полностью дееспособным. Точно так же как жизненный опыт помогает вам повышать уровень знаний, так и информация, полученная при наблюдении, поможет вам развивать ЭИ, наращивать свои возможности. Но для этого роста необходимо довести умение наблюдать до совершенства и сделать его частью своей повседневной жизни.

Глава 9

Шаг 2: интерпретация

Важно уметь принять то, что делает тебя лучше.

*Джеймс Болдуин**

На первом шаге мы учили своего внутреннего наставника быть проникательным наблюдателем. Что же делать со всей собранной им информацией дальше? Необходимо призвать на помощь рациональный мозг. Анализ имеющейся в наличии информации — это его прерогатива. Как говаривал Шерлок Холмс, «элементарно, Ватсон!». Цель анализа — выявить триггеры и модели, свойственные именно вам, и определить, как они на вас влияют.

БАНК ДАННЫХ НАСТАВНИКА

Итак, внутренний наставник собирает информацию и помещает ее в «банк данных», откуда в случае необходимости ее легко извлечь и «интегрировать» в свое поведение. В банке

* Джеймс Болдуин (1924–1987) — американский романист, публицист, драматург, активный борец за права человека, последователь Мартина Лютера Кинга. *Прим. ред.*

хранится вся возможная информация о вас, ваших реакциях на других людей, ваших раздражителях и триггерах, настроении и окружении — все, что мы обсуждали в предыдущей главе. Кроме того, наставник, конечно, должен знать о ваших жизненных приоритетах и ценностях — о них мы будем говорить позже. Цель сбора всех этих данных — помочь вам быстро сделать выводы о происходящих событиях, чтобы предпринять необходимые действия для изменения своего поведения. А сам процесс сбора — лучший способ вовлечь в ситуацию рациональный мозг и приглушить реакцию лимбической системы. Как уже говорилось выше, наша задача — заставить оба этих участка работать в партнерстве: только так человек может жить в соответствии со своими желаниями и намерениями.

Как и в любой другой базе, ваши данные должны быть хорошо организованы и легкодоступны. Способность к наблюдению, как правило, хорошо развита у подавляющего большинства людей. Однако иногда бывает сложно запомнить, чему именно научил нас тот или иной опыт. Я часто задаюсь вопросом: «Сколько еще раз нужно наступить на эти грабли, чтобы до меня наконец дошло?». Например, я знаю, что проблемы с техникой способны выбить меня из колеи. И знаю, что когда внутренний наставник поднимает тревожный красный флаг — это повод быть внимательнее к себе. Я посвятила много сил и времени тому, чтобы научиться справляться со своими эмоциональными реакциями на проблемы с техникой. Научилась ждать возможных сложностей, покупая новое оборудование, устанавливая ПО или как-то иначе меняя систему у себя на компьютере. Овладела даже магией резервного копирования, которая позволяет сберечь файлы, на создание которых я потратила уйму сил и времени. Для этого мне пришлось учесть реакции и лимбической системы,

и «соображения» рационального мозга. Сначала я выявила триггеры, определилась с тем, чего хотела бы (в чем состоят мои намерения в тех или иных ситуациях), и придумала, как это все учесть в своей жизни. Но мне бы ничего не удалось без данных, упорядоченных и вовремя предоставленных моим внутренним наставником. Случается ли со мной эмоциональный захват? Время от времени. Но не так часто, как прежде.

MODUS OPERANDI

Одно из важнейших понятий в усвоении и интерпретации информации — *modus operandi* (М. О.), или стиль поведения. Смысл его в том, что у каждого человека есть свои поведенческие модели, повторяющиеся в похожих обстоятельствах. Криминалисты, например, умеют узнавать преступников по характерным для них действиям — поведенческим «отпечаткам пальцев». Внутренний наставник должен уметь выявлять такие «отпечатки» в вашем поведении. Что, к примеру, происходит, когда вы злитесь? Чаще всего ваши реакции идентичны или имеют общие черты. Такая предсказуемость будет помогать вам на пути развития ЭИ. К тому же информация о типичных для вас реакциях важна для банка данных, который будет вести внутренний наставник. На рисунке ниже перечислено несколько типичных стилей поведения для разных эмоций. Узнаёте ли вы себя в приведенных описаниях? Если нет, опишите собственный М. О. для тех эмоций, которые вы испытываете чаще всего. Спросите себя: «Что я делаю, когда испытываю то-то и то-то?» или «Как это ощущение влияет на мое поведение?» (см. рис. 9.1–9.5).

РАДОСТЬ	
Modus Operandi	Типичные проявления в поведении
Неудержимый болтун	Болтун не скрывает своей радости. Выражает ее громко и демонстративно. Типичные проявления в поведении: улыбка, смех, проговаривание эмоций. Характерна быстрая воодушевленная речь
Радость каменноликая	Чувства и эмоции такого человека не прочесть на лице. Никаких внешних проявлений испытываемого удовольствия. Никаких проговариваний вслух. О том, что человеку хорошо, можно только догадываться
Спокойная улыбка	М. О. такого человека в состоянии радости — спокойная и сдержанная улыбка. Никаких бурных проявлений эмоций. Едва заметной улыбки достаточно, чтобы сигнализировать: «Я счастлив»
Активный	Объятия, рукопожатия и прикосновения — для такого человека типичны физические проявления радости. Счастье и удовольствие он выражает с помощью языка тела
Радость со слезами на глазах	Внешним проявлением радости при этом М. О. служат слезы. Глаза на мокром месте как проявление счастья

Рис. 9.1

ГНЕВ	
Modus Operandi	Типичные проявления в поведении
Несдержанная речь	Типичный для таких людей стиль поведения при чувстве злости — гневные речи и экспрессивные высказывания. Если такой человек зол, это слышно всем вокруг
Хлопанье дверями	Этот персонаж в гневе будет хлопать дверями, швыряться предметами, бить в стены кулаками — выражать свои чувства через движение
Саркастичность	Язвительные замечания — отличительная особенность этого М. О. Люди, для которых типично такое проявление гнева, всегда знают, что сказать, чтобы сильнее задеть
Обидчивость	Надуться недовольно, уйти в себя и начать себя жалеть. Обидчивый дует, а людям кажется отстраненным и несчастным
Горячая рука	Не стойте на пути у разгневанного с этим стилем поведения: попадешь под горячую руку, даже если вы вовсе ни при чем. Такому персонажу не важно, кто первоначально стал причиной его ярости, — гнев может излиться на кого угодно
Злопамятность	Может казаться, что эти люди совсем не приняли ситуацию близко к сердцу, но на самом деле они затаили злобу до лучших времен. Будьте уверены: по счетам рано или поздно придется платить. Во всех валютах сразу

Рис. 9.2

ПОТРЯСЕНИЕ	
Modus Operandi	Типичные проявления в поведении
О, горе мне!	Бедный, бедный я, несчастный! Типичны скорбные думы и причитания о невыносимости бытия. Цель такого поведения — вызвать сочувствие или привлечь к себе побольше внимания: все должны понимать, кто тут главная жертва
Я больше не могу это терпеть!	Такие люди оповещают окружающих о том, что испытывают перегрузки, выражая свои эмоции словами. Однако это всего лишь способ выпустить пар, задекларировав свое эмоциональное состояние, а вовсе не стремление разрешить ситуацию
Сердитая деятельность	Раздражение и обида на весь мир за то, что «опять мне приходится разруливать все одному (-ой)». Гнев у такого персонажа — естественное состояние, в центре внимания — список нерешенных дел
Опустившиеся руки	«С тем же успехом можно вообще ничего не делать, — сетует он (она). — Столько всего навалилось! Я никогда не выберусь из этой ямы. Безнадежно. Даже пытаться не стоит»

Рис. 9.3

ГОРДОСТЬ	
Modus Operandi	Типичные проявления в поведении
Звонить во все колокола	Такие люди расскажут всем и каждому о своем поводе для гордости. Сделав принт для футболки, не будут ее снимать. Закатят грандиозное празднование. Развешат фотографии на всеобщее обозрение. Мир должен знать своих героев. Так часто ведут себя бабушки и дедушки, гордящиеся успехами внуков. На работе такие люди будут рассылать письма всему коллективу, созывать собрания, чтобы поделиться собственными успехами или достижениями коллег, которым они покровительствуют
Скромная гордость	Такие люди стараются приуменьшить любые свои достижения и отвергают любое признание и восхваление их заслуг. Говорить о своих победах им сложно. Куда привычнее сказать: «Это заслужил кто-то другой, но не я», а то и вовсе обесценить победу
Ком в горле	Есть люди, которые, испытывая гордость, сразу начинают плакать. Как-то иначе выражать свои эмоции, словами например, им сложно, потому что надо сначала как-то избавиться от комка в горле

Рис. 9.4

СОМНЕНИЯ В СЕБЕ	
Modus Operandi	Типичные проявления в поведении
Экстраполяция	Таким личностям очень ловко удается распространять отдельные события на всю свою жизнь. Логично ведь, что «раз мне не удалось справиться с А, то, совершенно очевидно, что и Б мне не по силам. А раз я не способен ни на А, ни на Б, то, очевидно же, что я полный и беспросветный неудачник». Причем для всех остальных случаях А и Б могут быть вообще никак не связаны. Неуверенность в себе в одной сфере жизни для этих людей отбрасывает густую тень на все прочие сферы, и что там в этой тени скрыто на самом деле, уже не имеет значения
Паралич	Неуверенность в своих силах напрочь лишает таких людей возможности делать хоть что-то. Единственный способ для них избежать провала — просто замереть и не шевелиться (как при встрече с медведем)
Это еще никому не удавалось	Наблюдая, как кто-то другой терпит неудачи, он (-а) приходит к выводу: в мире нет почти ничего возможного. Единственное, в чем такой человек преуспевает, — в умении находить подтверждения верности своему пессимизму
Доказать себе, что прав	Такие люди готовы из кожи вон лезть, чтобы доказать свою несостоятельность. Вся их жизнь превращается в попытку получить этому подтверждение

Рис. 9.5

Я перечислила выше всего несколько типичных стилей поведения — для примера, чтобы убедить вас: поведенческие модели действительно существуют. Теперь важно научиться

внутреннего наставника отмечать и анализировать весь спектр эмоций и эмоциональных реакций, типичных именно для вас. Выясните, как вы ведете себя в критический момент — взрываетесь, уходите в себя или упиваетесь эмоциями? Не забудьте и про М. О. «нереагирования». Многие люди весьма успешно научились подавлять любые всплески чувств. Они находят тысячи разных способов заглушить чувства ежедневной рутинной — например, бездумно уставившись в телевизор.

Другие и вовсе уходят в деструктивное, зависимое поведение. Согласно результатам опроса, проведенного порталом CareerOne, 15,78% респондентов употребляют алкоголь, чтобы справиться с напряжением на работе³¹. Еще в 2001 году Глен Хэнсон, директор Национального института правительства США по проблемам злоупотребления наркотиками, в интервью газете USA Today отметил, что количество американцев, принимающих наркотики и алкоголь, всего за год выросло почти на 2 млн человек³². А исследователи из Института Австралии пришли к выводу, что минимум треть австралийцев употребляет алкоголь, принимает рецептурные препараты и запрещенные наркотические вещества, чтобы справиться со стрессом (опубликовано в рассылке Alcoholism and Drug Abuse Weekly)³³. В USA Today вышла статья «Зависимость косит ряды белых воротничков». В ней сообщается, что деструктивное поведение в среде «белых воротничков» стало очень частым явлением и уже обходится компаниям в миллиарды долларов в год из-за снижения производительности³⁴. А по данным Women's Health Weekly, более 90% участников опроса, проведенного на веб-сайте издания, отметили уровень стресса в жизни от умеренного до высокого. О способности справиться с переживаниями и нагрузкой самостоятельно заявило меньше половины респондентов³⁵.

ЭИ нужен нам не для того, чтобы подавлять собственные эмоции, а чтобы испытывать и выражать их в полной мере, не изменяя собственным ценностям и целям, чтобы не давать возможность стрессу загнать нас в тупик. Разобраться с эмоциями и реакциями на них в стрессовой ситуации вам поможет внутренний наставник. Ему только нужно правильно вас идентифицировать: определить типичные для вас реакции и триггеры, чтобы внести в базу данных, откуда их можно быстро извлечь при необходимости. Разумеется, все мы — люди многогранные, и вам наверняка приходилось вести себя по-разному в разных ситуациях. Однако свои типичные модели важно знать, чтобы прогнозировать собственное поведение и учиться его менять.

Следующий шаг в процессе усвоения и интерпретации данных — объединение знаний о своем М. О. с тем, что вы узнали о своих триггерах благодаря наблюдениям. Как только ваш внутренний наставник научится быстро определять, какой триггер какую эмоциональную реакцию вызывает, ваш ЭИ станет существенно богаче. Вы научитесь не только распознавать триггеры, которые приводят к эмоциональному захвату, но и прогнозировать свое поведение в состоянии этого захвата.

Давайте представим: у вас на работе объявили собрание, на котором вам грозит сразу несколько триггеров: вы плохо себя чувствуете, на вас висит тяжелейший проект с большой вероятностью провала и вообще никто в компании, похоже, не замечает, что вы тащите на себе бóльшую часть работы. На собрании ваш непосредственный руководитель интересуется, как дела с проектом, и выражает разочарование тем, что он медленно движется. А еще давайте представим, что ваш «автоматический» стиль поведения в состоянии злости — сарказм и язвительные замечания, которые, кстати говоря, еще никакой пользы вашей карьере не принесли.

Представляете, какое золотое дно открывается для вашего внутреннего наставника, если он сумеет собрать и осмыслить все эти данные! А если он остановит вас до того, как вы откроете рот и что-нибудь метко — или не очень — в свойственной вам манере прокомментируете, у вас даже будет шанс не наделать в очередной раз глупостей и не попасть в карьерный тупик. Всегда ищите в своем поведении М. О. и следите, какие триггеры их вызывают. Обратите также внимание, одинаково ли вы ведете себя дома и на работе в одних и тех же ситуациях. Часто наше поведение зависит от того, где мы находимся и с кем имеем дело. Этому много разных причин, в частности, на нас могут влиять принятые в том или ином окружении представления о том, что приемлемо, а что нет. Наша способность к самоконтролю зачастую лучше выражена на работе — там важно проявить себя с хорошей стороны. Дома же большинство из нас чувствует себя свободнее и раскованнее. Аналогично обстоятельства каждой конкретной ситуации вызывают разный уровень стресса. Внимательно анализируя все вводные, мы можем очень многое узнать о своем «автоматическом» стиле поведения.

ГОЛОСА В НАШЕЙ ГОЛОВЕ

Теперь внутреннему наставнику предстоит внести еще один пункт в свою базу данных. Мы уже говорили о том, что в той или иной ситуации в игру вступают внутренние голоса, которые подливают масла в огонь. Их надо научиться распознавать. Они умеют нагнетать и из ничего разжечь огромный пожар. В такие моменты важно отличить свои рациональные мысли от того, что нашептывают голоса — ваши мыслительные модели, которые могут быть никак не связаны с реальным положением вещей. К примеру, мой голос Сомнений рад

любой возможности высказаться, но я понимаю, что бóльшая часть его заявлений — неправда, когда сравниваю сказанное им со своими объективными способностями и достижениями. Хотя это не значит, что голос всегда врет и прислушиваться к нему не надо. Решив покорить Эверест в ближайшие выходные, я наверняка услышала бы: «Ты сдурела?! Ты не сможешь!». И тут голос, конечно, будет прав. Я физически неспособна взобраться на высочайшую вершину мира. Я не проходила соответствующей подготовки, у меня нет нужной экипировки. К тому же уже пятница, а я за многие тысячи километров от Тибета. Туда только добраться пару дней.

На рассматриваемом этапе интерпретации нам нужно найти и выделить объективную информацию. Наставник должен пропустить ваши мысли и голоса через фильтр реальности. Попросить рациональный мозг дать свою объективную оценку. Это не всегда просто, потому что, как мы помним, эмоции и искаженное восприятие способны захватить нас настолько, что рациональное мышление отключается.

ВЛИЯНИЕ НА ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Еще один пункт, который наставнику необходимо внести в базу данных, — влияние вашего поведения на других людей. Одни, когда вы злитесь, начинают сердиться и негодовать в ответ, другие — съеживаются и затихают. Понимая, как окружающие реагируют на ваши действия, вы сможете легче менять свое поведение. Кроме того, само осознание того, что вы можете оказывать на кого-то влияние, изрядно укрепляет вашу уверенность в себе.

Скажем, коллега забыл сообщить вам о неких переменах, которые важны для проекта, над которым вы работаете. Допустим, включились какие-то еще триггеры, и вы вышли

из себя. По опыту вы знаете, что этот самый коллега, скорее всего, огорчится и побежит докладывать о вашем поведении начальству. Ваша база данных растет. У вас появляется большое количество информации, которая позволяет с большой долей уверенности предсказать, что исход ситуации будет не таким, каким вы хотели бы его видеть.

ОСТОРОЖНО: ЛОЖНЫЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Правильно организовав процесс наблюдения, вы сможете удержаться от ложных выводов и суждений на этапе интерпретации и анализа своих выводов. Так? Нет, не так.

У каждого из нас есть огромный талант к построению ложных выводов, основанных на ошибочных убеждениях. В большинстве случаев ваш рациональный мозг пребывает в полной уверенности, что эти убеждения — на самом деле объективные факты. То есть если бы ваш мозг, к примеру, усвоил, что два плюс два равняется пяти, не имело бы никакого значения, сколько и каких задач с этим действием вы решали бы — ответ неизменно был бы неверным. Нечто подобное происходит, когда мы обращаемся к своему рациональному мозгу за интерпретацией данных, опираясь на заведомо ошибочные убеждения и предрассудки, укорененные в нашем мышлении. Не будучи распознанными, они сбивают нас с толку и заставляют действовать и принимать решения, опираясь на ложные выводы и обобщения. Поэтому будет излишним пересмотреть «факты» на предмет достоверности и больше не допускать ошибок в расчетах. Отучив мозг принимать ошибочные предубеждения и установки за достоверные факты, мы выработаем поведенческие и эмоциональные реакции, соответствующие нашим целям.

Давайте поближе рассмотрим эти ложные убеждения, чтобы внутренний наставник мог легко узнавать их, когда они попытаются захватить ваш разум. Нижеприведенный список убеждений основан на работе доктора Альберта Эллиса, автора рационально-эмоциональной поведенческой терапии (РЭПТ) — направления в психотерапии и психологическом консультировании, стимулирующего эмоциональное взросление и направленное на то, чтобы помогать людям заменять контрпродуктивные мысли, чувства и действия новыми, более эффективными³⁶. РЭПТ учит брать на себя ответственность за собственные эмоции и дает возможность изменять и преодолевать нездоровые модели поведения, которые мешают наслаждаться жизнью. Доступно когнитивную теорию объяснила Джудит Бек³⁷. Я назвала их Грязной дюжиной — 12 ложных убеждений, наиболее часто встречающихся в профессиональной жизни.

Меня все должны любить

«Все, с кем я работаю, всегда должны восхищаться мной и любить меня». Такое убеждение отрицательно скажется на вашей способности говорить правду. Ожидая постоянного одобрения от окружающих, вы обнаружите, что вынуждены угождать им и во всем поощрять их. Чаще всего в этом нет ничего плохого, но в какой-то момент вы понимаете: чтобы угодить на этот раз, необходимо отказаться от собственных целей и ценностей. Вас могут посчитать нерешительным, потому что сложно одновременно отстаивать свои позиции и быть милым со всеми и всегда. А если вы занимаете руководящую должность, рассчитывать на всеобщее одобрение и вовсе утопично. Время от времени вам все равно придется принимать непопулярные решения.

Желание всем нравиться поддерживается хором голосов Сомнений в себе, Угодника, Кролика и «Как следует».

Типичные высказывания: «Не хочу его расстраивать», «Не важно, что хочу я, главное, чего хочешь ты», «Не думаю, что справлюсь».

У меня нет права на ошибку

«Я должен быть компетентным, адекватным и успешным в любых своих начинаниях». На первый взгляд, прекрасное целеполагание для любого работника. Но если копнуть глубже, можно обнаружить, что оно приводит к неприятию и отрицательным эмоциональным реакциям на любые перемены. Заставляет скрывать свои ошибки. Мешает обращаться за помощью и советами. И делает чрезмерно ранимыми к любой критике.

Поддерживают это убеждение голоса Сомнений в себе, Перфекционизма, Неудачи и «Как следует».

Типичные высказывания: «Я сделал (-а) все в точности так, как мне сказали», «Нормально же все работает, зачем что-то менять?».

Я должен (-на) их перевоспитать

«Если кто-то ведет себя непорядочно или вызывающе — моя святая обязанность их поправить». Проблема в том, что «непорядочность» и «вызывающее поведение» встречаются вам на каждом шагу. Крепко держась за свое убеждение, вы рискуете тратить дни напролет на попытки изменить окружающих вместо того, чтобы работать. На реализацию своих целей не останется ни времени, ни сил. А еще велики шансы, что, потратив на борьбу с ветряными мельницами уйму времени и энергии, вы испытаете разочарование, которое, в свою очередь, может привести к эмоциональному захвату. И вот вы уже оскорбляете и унижаете тех, кого так хотели сделать лучше. Среди «кандидатов на перевоспитание»

могут оказаться и ваши клиенты, а это непременно скажется на успешности вашей работы.

Поддерживают это убеждение голоса Вопиющей Несправедливости, Мести и Критика.

Типичные высказывания: «Ты должен думать не только о себе», «Ты что, не видишь, что все это из-за тебя?», «А я тебе говорил (-а)!».

Мы все умрем!

«Если меня сильно расстраивают, несправедливо со мной обходятся или в чем-то мне отказывают, мне кажется, что небо падает на землю и жизнь заканчивается». Буквально каждый день мы сталкиваемся с более или менее несправедливым отношением к себе. Ваше резюме на вакансию отклонили. Вам навязали проект, над которым вы не хотите работать. Ваш непосредственный руководитель больше, чем к вам, расположен к коллеге. Если принимать все слишком близко к сердцу, можно прожить всю жизнь в состоянии «Какой кошмар!».

Поддерживают это убеждение голоса «Как все ужасно!», Дефицита, Бедствия и Паники/Драмы.

Типичные высказывания: «Господи, только не это! Что же теперь делать?!», «Самое ужасное, что могло случиться», «Мне никогда с этим не справиться».

Во всем виноваты они

«Все мои переживания вызваны внешними причинами, на которые я практически не влияю». На работе требуют невозможного; начальник — людоед; отдел расформируют и переводят; компьютер вечно ломается. Этот список можно продолжать бесконечно. Пока вы верите, что источник вашего эмоционального несчастья находится снаружи,

мир будет бесперебойно поставлять вам причины чувствовать себя загнанным в угол.

Поддерживают это убеждение голоса Жертвы, Несчастливца и «Как все ужасно!».

Типичные высказывания: «А что я могу?», «Мне приходится мириться с этими ужасными людьми/обстоятельствами», «За что мне все это?».

Беспокойство, страх и тревога сэберегут меня от несчастий

«Если что-то кажется опасным, нельзя просто игнорировать это и не волноваться». Некоторых, например, пугает необходимость выступить перед публикой. Позволить себе успокоиться и расслабиться при таком убеждении нельзя. Помните, я рассказывала, как волновалась, когда вела машину в снегопад? Но мое беспокойство не помогло мне избавиться от страха; оно его только усугубило. А находиться в таком состоянии весь день очень некомфортно.

Поддерживают это убеждение голоса Неудачи, Дефицита, Бедствия.

Типичные высказывания: «Я так переживаю...», «Не могу думать ни о чем, кроме...», «Я очень волнуюсь...»

Проще не связываться

«Проще не связываться со сложными задачами и не брать на себя никакой ответственности, чем потом расхлебывать». Так действительно проще, но это убеждение заведет вас в хроническое положение жертвы. Вы не просто начнете винить окружающих во всех своих несчастьях, но будете обречены на чувство беспомощности и неспособности изменить хоть что-то. Это убеждение, в конце концов, потребует от вас отречения от возможности нести ответственность

за собственную жизнь. Скажем, для следующего повышения вам необходимо пройти дополнительное обучение. Или, чтобы получить более ответственный проект, вы должны больше времени посвящать работе. В обоих случаях, если следовать убеждению «проще не связываться», шансы на успех у вас будут, только если удача повернется к вам лицом. Но вы же не готовы отдать на волю случая всю свою жизнь и будущее?

Поддерживают это убеждение голоса Жертвы, Тихони, Маскировщика.

Типичные высказывания: «Ну я пока подожду, посмотрю, что будет...», «Понятия не имею, какие у них там на меня планы», «А что я могу поделать?».

Прошлое определяет настоящее

«Мое прошлое очень важно, и то, что когда-то сильно повлияло на мою жизнь, должно постоянно определять мои чувства и поведение в настоящем». Такая установка совершенно точно не доведет вас до добра. По сути, это утверждение, что если двадцать пять лет назад вам отказали в продвижении, вы должны переживать по этому поводу до сих пор. Это огорчение неотвязно сказывается на вашем образе мышления. Возьмем другой пример. Скажем, вы занимали руководящую должность, очень собой гордились, но вдруг вас сократили. После этого вам так и не удалось вновь занять аналогичную позицию. Если прошлое господствует над вами, вы рискуете никогда не оправиться от этого удара.

Поддерживают это убеждение голоса Неудачи, Сомнения в себе и «Как следует».

Типичные высказывания: «Я помню, как они сделали это со мной...», «Позвольте я расскажу вам, как все было», «Я не знаю. Я уже пробовал (-а) — и ничего не вышло».

Нет ничего невозможного

«В конце концов, люди и ситуации не так плохи, как кажутся, — я просто должен постараться». По большому счету, это убеждение предполагает наличие у вас ответов на все вопросы в мире — даже неразрешимые. А если вдруг ответа или решения проблемы не найдется, вы вините себя в том, что плохо старались. Не берусь, конечно, утверждать за всех, но в моей жизни есть масса вещей, которые я не в состоянии сделать и решить сама. Я также не контролирую других людей, от которых тоже много что зависит. Я могу дать им информацию, обучить — вот, пожалуй, и все. Придерживаясь установки «все невозможное возможно», будучи руководителем, вы станете брать на себя ответственность за провал каждого подчиненного. Это убеждение сродни приговору быть вечно за всех виноватым. К тому же оно мешает стать частью команды: ведь вы же все знаете и все можете сами!

Поддерживают это убеждение голоса Неудачи, Сомнения в себе, Контроля и «Почини это».

Типичные высказывания: «Я не хочу его расстраивать», «Мне все равно. Чего хочешь ты?», «Не думаю, что справлюсь».

Жизнь — это гонка

«Моя ценность проявляется только в конкурентной борьбе». Общество любит победителей. С детства нас приучают к необходимости соревноваться с другими. Мы одержимо стремимся сначала лучше всех учиться или забить больше всех мячей в корзину, потом нам становится нужно самое дорогое и эксклюзивное платье или самый большой бонус по итогам года. Проблема в том, что образ мышления вечного гонщика прямо противоречит духу командной работы

и сотрудничества, который многие компании стремятся возвращать в коллективе. В конкурентной борьбе с собственными коллегами сложно делиться информацией, идеями или ресурсами, если кто-то другой сможет использовать их себе во благо. Кроме того, конкуренция подразумевает стремление к победе; иными словами, при вашем выигрыше кто-то должен проиграть. Конкурировать — значит, все время пытаться выяснять, кто лучше, а кто хуже.

Поддерживают это убеждение голоса Сравнения, Контроля, Собственника, Зависти.

Типичные высказывания: «Поверить не могу, что Тома повысили. Чем он это заслужил?», «Я должен обойти Джейн», «Не важно, на сколько они поднимут мне зарплату, главное, чтобы было больше, чем у Сью».

Все создают мне проблемы

«Источник всех моих проблем — люди и обстоятельства». Если бы меня не окружали одни простофили; если бы я устроился в нормальную компанию; если бы они умели нормально работать; если бы меня оценили по заслугам; если бы... С убеждением, что во всех ваших бедах и несчастьях виноваты другие, жить, конечно, удобно. Уцепившись за него, мы можем позволить себе не брать на себя ответственность ни за что в своей жизни. Но оно постоянно тормозит наш личностный рост. Мы можем так никогда и не узнать, что сами являемся главным источником проблем.

Поддерживают это убеждение голоса Жертвы, Контроля, Критика и «Исправь это».

Типичные высказывания: «Если бы Джон прекратил... моя жизнь сразу бы наладилась», «Джон, это из-за тебя я не могу...», «Нанимали бы в эту компанию нормальных людей...»

Все плохо

«Некоторые события или происшествия ужасны по своей сути». Это убеждение, если принимать его за абсолют, означает, что с вами по определению не происходит ничего хорошего или полезного. К примеру, потеряв работу, вы видите только отрицательную сторону дела. Однако в мире нет ничего однозначно плохого или хорошего. Даже в увольнении есть свои плюсы: если не случится других форс-мажоров, вы сможете наконец выспаться и спокойно завтракать по утрам. Негативные убеждения мешают вам смотреть на вещи и ситуации объективно. А значит, вам сложно решать проблемы или справляться с переменами, в которых, надо заметить, кроме темных сторон, есть и возможности, и перспективы.

Поддерживают это убеждение голоса Бедствия, Дефицита и «Как все ужасно!».

Типичные высказывания: «Ничего хорошего из этого не выйдет», «Он никогда не оправится от этого удара».

ОСТОРОЖНО: ПРЕДВЗЯТОСТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ И ЛОЖНЫЕ УСТАНОВКИ

Еще одно препятствие, которое мешает нашему рациональному мозгу, — предвзятость подтверждения, то есть склонность видеть и принимать во внимание только ту информацию, которая подтверждает его убеждения, и игнорировать противоречащую. Предположим, вы собираетесь купить машину и уже практически определились с маркой. Скорее всего, вы будете заострять внимание на всех преимуществах выбранной марки и фильтровать любую информацию, противоречащую вашему выбору. Таковы выводы маркетингового

исследования, проведенного Диком Виттинком и М. Гуахом: поклонники тех или иных автомобильных брендов готовы платить в несколько раз больше, чем клиенты, выбирающие авто по объективным критериям. Предвзятость мешает первым рационально оценить даже такой конкретный показатель, как цена³⁸.

В отношениях с людьми мы тоже бываем необъективны. Решив однажды, что нам нравится коллега, мы уже не судим о ее или его поступках с той же строгостью, с какой оцениваем остальных. Управленцев годами учат быть объективными и не поддаваться так называемому гало-эффекту, или «эффекту нимба», при оценке работы подчиненных. Гало-эффект заключается в том, что руководитель воспринимает только положительную информацию о подчиненном, оставляя за скобками негативные факты, поэтому в коллективах и начинают говорить о любимчиках. Аналогично, видя определенного сотрудника только в отрицательном свете, иногда называемом «эффектом рогов», или «эффектом дурной славы», вы будете повсюду находить подтверждение своей правоты³⁹. Каждая встреча становится лишь поводом подтвердить свои предубеждения. Так, считая, например, Луизу Нытиком, мы слышим только ее жалобы и игнорируем любые позитивные реплики. И наоборот, хорошее отношение к Гарри позволяет нам смотреть сквозь пальцы на его недостойное поведение. А самое интересное, что в подавляющем большинстве случаев это предвзятое отношение, которое так сложно преодолеть, основывается лишь на первом впечатлении.

Еще один важный фактор, который влияет на наши отношения с людьми и принятие решений, — заранее сформулированные установки⁴⁰. Группе профессиональных оценщиков недвижимости предложили взглянуть на объект

и назвать его оценочную стоимость. При этом каждому агенту выдали информацию о нем на десяти страницах, включая прейскурантную цену \$65 900. Другой группе случайно отобранных оценщиков тоже показали этот объект и дали такой же пакет документов, но в нем прейскурантная цена составляла уже \$83 900. Первая группа оценила дом в среднем в \$67 811; вторая — \$75 190. Не менее интересно влияние установок на наши отношения с людьми. В эксперименте, который провел Роберт Стейнберг, ассистент рассказал первокурсникам, что одни обитатели общежития на его этаже особенно дружелюбны и отзывчивы, а другие — не очень⁴¹. Спустя месяц жизни в общежитии этих же первокурсников попросили оценить соседей по этажу на предмет отзывчивости и дружелюбия. Все участники эксперимента характеризовали соседей, изначально обозначенных как особенно приятных, на 42% выше, чем остальных. Люди из лучших побуждений предупреждают: «Не расслабляйся при Дебби!» или «Джордж никогда не подведет». Эти мощные установки мешают видеть картину целиком, заставляя заикливаться исключительно на положительном или отрицательном поведении Дебби или Джорджа. Чтобы выйти из-под власти этих установок, обратитесь к сканированию. Наставник должен просканировать и оценить достоверность имеющихся данных или найти доказательства обратного. В частности, если отношения не складываются, доказательства обратного могут уберечь вас от эмоционального захвата. Поэтому поиск и ликвидация иррациональных предубеждений пойдет на пользу любым вашим отношениям. Очень уж много таких предубеждений и установок возникает из-за «сбоя» рационального мозга, который каким-то образом накопил недостоверные «факты»!

ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

Итак, у наставника есть нужная вам информация. Он знает ваши триггеры, ваше поведение в той или иной ситуации и то, какое влияние оно окажет на окружающих, а внутренние голоса — на вас. Он даже проверил всю собранную информацию на предмет возможной предвзятости восприятия и иррациональности установок. Пора принимать решение. В этот непростой момент ваш наставник должен будет подать вам знак. Если вы продолжите свою линию поведения прямо сейчас, на собрании или деловых переговорах, высок ли риск эмоционального захвата? Вы можете разозлиться и сказать лишнее, о чем впоследствии будете жалеть? Язвительные комментарии уже так и просятся на язык? Или вам не хватает храбрости сказать то, что думаете? Может быть, вы следуете плану, зная, что он не работает, только чтобы кому-то угодить? Любая из этих ситуаций может привести к эмоциональному захвату. А значит, наставник должен поднять красный флаг и достать свой свисток. С этого момента вам нужно начинать применять методы, которые позволят изменить эмоциональную реакцию и результаты ее проявления.

Глава 10

Шаг 3: пауза

Вечная спешка не даст убежать вам от смерти, а остановившись, вы не перестанете жить.

*Ибо (музыкант)**

Если вы смотрите старую киноклассику, то наверняка помните кульминационную сцену многих фильмов: главный герой закуривает сигарету, а потом долго затягивается и выпускает дым, прежде чем дать единственно верный ответ, который впоследствии станет крылатой фразой и уйдет в народ. Хамфри Богарт, Бэтти Дэвис, Спенсер Трейси... Все они говорят свои коронные фразы, задумчиво глядя на огонек тлеющей сигареты. Каким-то образом им всегда удается найти слова, которые спасают любую, самую безвыходную ситуацию.

Нет, я, конечно, не призываю всех срочно начать курить ради развития ЭИ, но вот эту паузу, пожалуй, стоит взять на вооружение. В ней что-то есть. Это своего рода «период охлаждения». Он позволяет вам притормозить, переключить передачу и, в конце концов, перестроиться в другой ряд. Без этой минуты промедления вы и ваш рациональный мозг можете потерять контроль над ситуацией: ею «рулит»

* Ибрахим Татлысес — популярный турецкий певец в стиле арабеск. Исполняет песни на турецком и курманджи. *Прим. ред.*

лимбическая система, которая уже вдавила педаль газа в пол и несется куда глаза глядят.

Сколько раз вы говорили слова, о которых тут же начинали жалеть? Еще не успев закрыть рот, вы понимали: сказанное не пошло на пользу делу, а только усилило конфронтацию. Увы, слово не воробей, и поймать его нет ни единого шанса. Однажды я стала свидетелем зашедших в тупик переговоров: не справившись с гневом, генеральный директор сделал заявление, которое обошлось компании в три месяца простоя из-за забастовки рабочих. А если подумать, единственное, что могло спасти ход этих злосчастных переговоров и финансовые показатели компании за год, — десятисекундная пауза.

Каждая невзятая нами пауза в итоге стоит нам времени, денег и кучи нервов. Недавно я провела консультацию с руководителем компании и его подчиненным, которая затянулась на девять часов. Руководитель неумышленно бросил неосторожное, но серьезное замечание о том, что больше не уверен в компетентности этого сотрудника. Слово «неумышленно» здесь ключевое. Помните определение ЭИ? Это способность владеть собой и управлять отношениями с людьми так, чтобы не изменять своим идеалам и намерениям. Помимо времени, проведенного со мной, сотрудник потратил минимум 28 часов своего рабочего времени, доказывая, что на самом деле он ценный кадр. Он привлек к этому делу и финансовый отдел, запросив у них отчет о работе своего подразделения, которое зарабатывает для компании столько же, если не больше, чем все остальные! Прознав о телодвижениях коллеги, руководитель другого направления заволновался, что к его показателям могут также возникнуть претензии, и составил специальный отчет, в котором обосновал дополнительные расходы, понесенные его отделом в этом квартале. В конечном итоге, если сложить рабочее

время всех задействованных лиц, стоимость моей консультации и т. п., небрежно брошенное замечание обошлось компании минимум в 32 тыс. долларов. И это не считая самой главной издержки — упущенной выгоды, когда все занимались защитой своих позиций, вместо того чтобы развивать бизнес или искать реальные решения реальных проблем. Не включен в расчеты и ущерб, нанесенный отношениям с сотрудниками, который — у меня нет в этом никаких сомнений — сказался на моральном духе всех, кто узнал об этой истории. Заметьте: виной всему стало одно-единственное необдуманное замечание одного человека!

Такие истории происходят каждый день, на всех уровнях, во всех компаниях. Некоторые люди склонны умалять значение и силу эмоций. Сьюзи из отдела обработки почты, говорят они, просто слишком ранима и остро реагирует на замечания коллег. Ранимость ранимостью, но эмоции действительно влияют на моральный дух во всех сферах деятельности, из-за чего работодатели несут огромные убытки. Большой части проблем можно избежать, если научить своего внутреннего наставника вовремя брать паузу.

Что я имею в виду? Помните, на втором шаге наставник обрабатывал и интерпретировал для вас собранные данные. Это тот самый момент, когда он понимает: если вы сейчас не остановитесь, велик риск эмоционального захвата и изменения собственным целям и идеалам. Наставник подаст вам знак, но этого мало: нужна выверенная техника, которая позволит вовремя притормозить. Надежнее всего иметь отработанный ритуал из трех компонентов и задействовать его в момент получения сигнала.

Во-первых, дышите. Линда Джонс предлагает такой метод: закройте рот и медленно вдохните носом, считая до восьми. Вдох должен быть максимально глубоким, чтобы заполнить

все легкие. Положите ладони на живот и почувствуйте, как он надувается. Медленно выдохните через рот. Повторите упражнение минимум десять раз⁴².

Во-вторых, вам нужно какое-то физическое движение, которое можно подключить, пока вы дышите. Скажем, можно медленно и размеренно отпить кофе, снять и протереть очки, поправить галстук, встать и потянуться и т. п. Один мой близкий друг посетовал, что всего один глоток кофе, сделанный вовремя, мог бы направить его карьеру по совсем другому пути.

В-третьих, вам нужна мантра, которую вы будете повторять, пока дышите и выполняете ритуальное движение. Она должна быть только вашей, помогать переключать мысли и трезво оценить перспективы. Мне довелось работать с директором школы, которая была склонна к неконтролируемым вспышкам гнева. Куратор придумала для нее мантру — прежде чем сказать что-то, спросить себя: «А стала бы ты говорить это чиновнику из департамента образования?». Моя собственная мантра: «Это правда так важно в масштабе всей моей жизни?». Эти слова помогают мне увидеть ситуацию со стороны и оставаться спокойной там, где у меня были все шансы попасть под эмоциональный захват. Любимая мантра моего куратора: «Выбирай поле боя с умом». Другой коллега спрашивал себя: «Это та самая высота, за которую я готов умереть?». Совсем еще малышкой моя застенчивая дочь почти не умела злиться, но часто пугалась. В такие моменты она призывала на помощь своего верного плюшевого друга — Спота. И тот умел успокоить ее всего двумя словами: «Все хорошо». Помню ее первый день в детском саду, куда нельзя было приносить мягкие игрушки: она заботливо уложила в пенал фотографию Спота и отважно направилась к автобусной остановке. Прошло почти двадцать лет, а мы до сих пор шутим о житейской мудрости ее защитника. Потертый и истрепанный, он все еще

собирает пыль на полке в ее спальне. Что бы ни стояло на карте, какие бы эмоции — гнев ли, страх или любые другие — ни преграждали вам путь к цели, тщательно продуманная мантра поможет пережить самые тяжелые времена.

Итак, шаг под названием «Пауза» состоит из трех простых действий: глубокое дыхание, движение и мантра. В любой непонятной ситуации отработывайте этот алгоритм, пока он не дойдет до автоматизма. Отработку можно начать с визуализации. Придумайте для себя мантру и движение — лучше такое, которое можно выполнять и сидя, и стоя: перенести вес тела с одной стороны на другую, поправить волосы. Представляйте, как одновременно выполняете все три действия. А теперь проделайте их. Начать тренироваться можно уже сейчас. Смысл в том, чтобы все три элемента выглядели естественно и непринужденно, а вы могли выполнять их не задумываясь — на автомате.

Практиковаться лучше в спокойной обстановке. Прежде чем ответить собеседнику или выступить с комментарием, отработайте три компонента шага, чтобы в конце концов они стали частью вашего привычного поведения. Интересно, что, начав практиковать этот подход в мирной обстановке, я заметила: во время моего молчания происходит много интересного. Мои собеседники вносят важные уточнения или вовсе переводят беседу в интересное русло, чего не случилось бы, не держи я рот на замке. Эта техника также чрезвычайно полезна экстравертам при общении с интровертами: вы заметите, что им гораздо проще высказывать свои мысли и идеи, когда им великодушно предоставляют такую возможность своим молчанием.

Некоторое время спустя вы обнаружите, что внутренний наставник научил вас брать паузу в стрессовых и конфликтных ситуациях, и начнете пожинать благотворные плоды

своей сдержанности. За секунды вашего сознательного промедления рациональный мозг успеет объединиться с лимбической системой и скорректировать ваше дальнейшее поведение. В осознанности — вся суть ЭИ. Она позволяет вам управлять своим поведением так, чтобы повысить шансы на желаемый исход ситуации.

Скажем, один из ваших сотрудников слишком робок, и вы хотели бы как-то вдохновить его не бояться предлагать идеи и брать на себя ответственность. Но если вы склонны к гневным вспышкам, атмосфера страха и нерешительность в вашем коллективе могут стать нормой. Инициатива и страх мало сочетаются между собой. А. Амар в своей книге «Управление работниками интеллектуального труда» (Managing Knowledge Workers) писал: «С помощью страха можно влиять только на примитивные эмоции сотрудников, но не на способности и функции более высокого порядка, а именно они важны для организации, которая стремится к инновациям и росту эффективности». И далее: «Руководитель должен понимать, что, за редким исключением, каждый, кто обращается за помощью к другим людям, уже имеет свое решение вопроса, которое не может принять самостоятельно по ряду причин: например, из-за неуверенности в себе, сомнений, вызванных страхом непринятия, потребности в одобрении со стороны окружающих». Если ваш уровень самосознания достиг той точки, когда вы понимаете степень вашего влияния на окружающих (особенно если это не очень уверенные в себе люди), то, скорее всего, вы придете к однозначному выводу: агрессия, критика и упреки не приводят к желаемому результату. Именно здесь нужна пауза, которая позволит осознанно выстроить новую линию поведения, соответствующую вашим целям, и повысит ваши шансы вдохновить сотрудника на проявление инициативы. И хотя стопроцентных

гарантий, что он начнет ее проявлять, нет, привычная вспышка гнева совершенно точно свела бы к нулю малейшую вероятность успеха в вашем начинании.

Пауза и осмысление позволяют переключить канал и смотреть не триллер с предсказуемым финалом (все умрут), а новое захватывающее шоу с возможным хеппи-эндом. Пора отдохнуть от надоевшего заезженного сценария! Я вовсе не предлагаю вам подавлять эмоции, которые вы испытываете, а лишь переключиться на новую форму выражения этих эмоций. Форму, которая совершенно точно пойдет вам на пользу.

Глава 11

Шаг 4: направление

Единственное, что может помешать тебе воплотить мечты, — это ты сам.

*Том Брэдли**

Наблюдая, собирая важные данные и беря паузы на обдумывание, внутренний наставник уже показал себя бесценным партнером. Но это еще не все. На рассматриваемом этапе под названием «Направление» вы поймете разницу между человеком, осознающим себя, и мастером. Возможно, у вас есть знакомый с высокой степенью осознанности, не использующий ее преимуществ в реальной жизни.

Роберт — генеральный директор производственного предприятия со штатом в полторы тысячи человек. Он обратился ко мне с проблемой: не все топ-менеджеры компании всегда честно высказывают свое мнение. Роберт ценит честность и уверен, что для принятия оптимальных решений необходима открытая дискуссия. Он верит в это всем сердцем, призывает руководителей определиться со своими жизненными ценностями и на первом месте в списке этих ценностей

* Томас Дж. «Том» Брэдли — 38-й мэр Лос-Анджелеса, единственный афроамериканский мэр этого города. Его избрали в 1973-м, а состоял он на этой должности до 1993 года, дольше любого другого мэра в истории Лос-Анджелеса. *Прим. ред.*

видит честность и открытость. Кроме того, Роберт с коллегами составили набор правил, регламентирующих их отношения друг с другом, подчиненными и внешним миром. Но Роберт подозревает, что некоторыми пунктами его подчиненные пренебрегают. Он не раз с негодованием убеждался, что его окружают подпевалы, которые не признаются в несогласии с отдельными решениями или стратегиями компании, но и не поддерживают его, Роберта, на самом деле. Несколько раз мой клиент, темпераментный по натуре, выходил из себя на собраниях, посвященных этому вопросу.

Опросив руководителей компании, я поняла, что он прав: ему часто не говорят о назревших проблемах. Правда, объясняя свое поведение, коллеги Роберта привели мне примеры того, что может случиться, если говорить на собраниях правду. Варианта было два.

1. Роберт вовлекал их в жаркий спор, который они воспринимали как попытку доказать их неправоту.
2. Роберт начинал сердиться за то, что они не понимают его точку зрения. Иногда его гнев выливался в оскорбительные заявления, например: «Вы не видите дальше своего носа!» или «Вы только что убедили меня, что ни черта не смыслите в своем деле».

Роберт и сам признал, что подобное происходит, причем часто. Но объяснил это тем, что собственным примером убеждал подчиненных в пользе споров. Гнев он оправдывал пылкостью своей природы и наотрез отказывался верить, что его поведение на собраниях как-то влияет на остальных руководителей: ведь если бы он действительно был невысокого мнения о своих коллегах, они не занимали бы при нем своих ответственных постов, не правда ли? Роберт знал, что своим

поведением заставляет подчиненных держать рот на замке, но думал, что проблема в них, а не в нем: почему они не принимают его таким, каков он есть, а мысленно нагромождают себе всякие ужасы?

Знаете что? Роберт был неправ.

Во время своих консультаций мне часто приходилось проводить оценку Индекса эмоционального интеллекта — полную оценку ЭИ руководителей, их сильных и слабых сторон⁴³. Оказалось, что многие боссы прекрасно знали свои сильные и — особенно — слабые стороны. Более того, они настолько хорошо разбирались в себе, что не нуждались в оценках. Один из руководителей, получив очень низкие баллы за самоконтроль, признался, что, если бы результат был иным, он бы серьезно засомневался в достоверности исследования. Несомненно, осознание себя — отличная вещь, фундамент для ЭИ, но если никак его не использовать, оно не поможет вам выстроить конструктивные отношения с другими людьми.

Итак, первое и самое важное: руководитель должен хотеть понять мотивы окружающих. Только в этом случае он сможет успешно направить свои эмоции на получение желаемого результата. Вернемся к ситуации с Робертом и его подчиненными: не добившись нужного эффекта, он решил обратиться ко мне, чтобы я «починила» его коллектив. Ему потребовалось некоторое время, чтобы понять: получить желаемое он может, только изменив многое в самом себе.

Четвертый шаг подразумевает умение вести себя так, чтобы не терять контакта со своим идеальным «я» и максимально повысить качество своей жизни. Он посвящен тщательному выбору слов и поступков, которые не будут противоречить вашим ценностям. В чисто практическом смысле он призван научить вас в момент угрозы эмоционального захвата контролировать и направлять свои эмоции в нужное

русло. Четвертый шаг состоит из трех частей: визуализация, формирование стратегии и ее реализация. Ваш внутренний наставник сначала напоминает вам о ваших целях, а затем помогает определить оптимальный способ их достижения. В конечном итоге он обеспечивает неоценимую поддержку, подсказывая вам, как лучше себя повести.

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Вы когда-нибудь думали о чем-либо в таких ярких подробностях, что чувствовали представляемое всем своим существом? Это могло быть позитивное или негативное событие. Например, любой родитель, чей ребенок задерживается допоздна, взяв семейный автомобиль, отчетливо воображает себе груды перекореженного металла, треснувшее лобовое стекло и кювет, в котором беспомощно лежит его Джонни. Эта картина мгновенно испаряется, стоит услышать звук открывающихся ворот гаража. Вы облегченно вздыхаете. Эта визуализация вместе со вздохом облегчения свидетельствует о силе, с которой мысли влияют на эмоциональные реакции. Чем больше деталей содержит визуализация, тем больше возможностей для возникновения реакции.

Исследования и данные о визуализации в сфере спорта дали результаты, которые можно напрямую приложить к эмоциональному интеллекту. Спортсмены, добившиеся наиболее впечатляющих результатов, постоянно практикуют визуализацию. В исследовании, проведенном Elite Athlete Project в учебно-тренировочном центре олимпийской сборной в Колорадо-Спрингс, лучшие горнолыжники визуализировали прохождение конкретной трассы, на которой им предстояло соревноваться. В момент визуализации «победного спуска»

электроды на ногах спортсменов, участвовавших в эксперименте, регистрировали мышечную активность. Зафиксированные показатели в точности соответствовали степени мышечной активности лыжников во время действительного прохождения по маршруту⁴⁴. Спортсмены, постоянно используя визуализацию, развили нервные реакции, которые вызывали отклик в мышцах. Повторяющиеся нервные реакции повысили возможность мышечного отклика в реальной ситуации. Широко известный эксперт по спортивным достижениям доктор Мэри Дэллоуэй называет этот феномен нервной копией, или шаблоном, созданным при помощи визуализации. Кроме того, доктор Дэллоуэй утверждает, что постоянная практика визуализации повышает вероятность воплощения в реальной жизни результатов, которые были визуализированы⁴⁵.

Помните наш разговор о физиологическом компоненте эмоций? Наш организм напрямую реагирует на эмоциональное состояние изменением пульса, дыхания и другими телесными реакциями. Внутренний наставник должен научиться наблюдать за этими физическими индикаторами. Теперь следующий шаг: не только наблюдение, но и воздействие на них. В начале книги мы говорили о вашем идеальном «я», которое всегда поступает правильно и которым вы всегда можете гордиться. На протяжении всей книги мы также говорим о важности достижения жизненных целей. Два этих момента являются ключевыми, потому что побуждают искать ответы на вопросы: «Какие идеалы вы отстаиваете? Какими ценностями живете каждый день?». Руководствуясь этими вопросами, вы сможете поступать так, как советует Стивен Кови — начинать любое дело, представляя себе конечный результат⁴⁶.

Давайте рассмотрим практический пример. Представьте, что вы опоздали на самолет и стоите у билетной кассы, надеясь получить место на ближайший рейс. Вы, мягко говоря,

слегка раздражены. Если бы не длинные очереди на пункте досмотра, вам бы хватило времени. Вдобавок к очередям вас направили к пункту, который был далеко от вашего выхода. И даже очередь, в конце концов, не стала бы помехой, но вот чехарда с персоналом! Рабочие места недостаточно укомплектованы... Итак, вы стоите перед кассой, и ваш внутренний наставник сообщает, что еще чуть-чуть и случится эмоциональный захват. Что тогда произойдет? Вполне возможно, вы выльете все свое раздражение на кассира. Проблема в том, что единственный человек, который может помочь вам попасть в нужное место, это кто? Правильно. Кассир.

Так что давайте вернемся к тому, что для вас важно. Большинство вряд ли скажет, что в свод их ценностей входит унижение других людей или ярость. Даже будучи уверенным в том, что каждый должен получить по заслугам за свои недоработки, вы вряд ли возложите ответственность за проблему кого-то, кто не имеет к ней совершенно никакого отношения. Это столь же иррационально, как набрать случайный телефонный номер и накричать на того, кто ответит, за то, что у вас был плохой день. Итак, сорвавшись на кассира, вы, скорее всего, поступите своими ценностями. На какой исход ситуации тогда можно рассчитывать? Вам нужно попасть на ближайший рейс до родного города. Именно кассир в силах помочь вам получить желаемое. Таким образом, по двум показателям — соблюдение ценностей и достижение желаемого результата — эмоциональный захват не поможет вам ничем, кроме как возможностью выпустить пар. Последовав совету Кови и представив конечный результат своего предприятия, вы без труда определите, какая последовательность действий обеспечит вам достижение цели.

Рассматривая сценарий за сценарием, ваш внутренний наставник подскажет вам, какие действия стоит предпринять,

чтобы достичь требуемого, а каких нужно избегать. Однако сначала необходимо научить его мыслить такими категориями. Уговорите его обдумать и желаемые результаты, и ваши ценности. Каких результатов и каким способом вы желаете достичь?

На рабочем месте мы часто получаем результаты, жертвуя собственными ценностями. Справедливости ради необходимо отметить, что все больше компаний и организаций осознает важность баланса между двумя этими компонентами и ищет возможность отразить ее в своих программах компенсаций и показателях эффективности. Все больше компаний отказываются от авторитарного стиля руководства, даже если посредством его добиваются огромных прибылей. Деспотичное поведение руководителя часто является результатом неспособности контролировать свою эмоциональную энергию. В итоге страстность, которая делает человека таким эффективным на работе, разрушает его отношения с людьми.

Некоторые компании внедряют специальные методики оценки персонала, по результатам которых сотрудники, получившие высокие баллы за результативность, но низкие за соответствие ценностям, относятся к высокорисковой категории и редко получают повышение. Более того, если они остаются в этой категории риска по результатам трех проведенных тестирований, их увольняют, несмотря на всю их эффективность. Для осуществления такого рода политики от руководства компаний требуются немалое мужество и серьезная приверженность корпоративным ценностям. Разумеется, высокая эффективность означает высокие доходы. Однако здесь важно понимать, что, если для получения этих доходов сотрудник готов поступиться ценностями, в долгосрочной перспективе эффективность его будет снижаться. Именно поэтому компании стремятся к достижению баланса

между ценностями как принципами ведения бизнеса и показателями эффективности.

Четвертый шаг, «Направление», начинается с обучения внутреннего наставника умению держать в уме важные для вас результаты и ценности и визуализировать их в процессе взаимодействия с другими людьми.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

После того как внутренний наставник напомнит вам о ваших целях и ценностях, попросите его помочь вам разработать стратегию своих дальнейших действий. Для этого существует множество инструментов и способов. Без них невозможно давать и получать дельные советы. Просто представьте, что в аэропорту у вашего внутреннего наставника было бы всего два варианта разрешения ситуации: накричать на кассира или захватить самолет. Если это лучшие решения, которые он может вам предложить, — у вас проблемы. На самом деле, если устроить «мозговой штурм», идеальное решение обязательно отыщется. Но может не хватить знаний и умения использовать техники, которые удержат наши эмоциональные реакции в разумных рамках. Чтобы внутренний наставник действительно стал вашим стратегическим партнером, он должен хорошо владеть этими самыми техниками.

Основная формула

Для выбора способов, которые удержат вас от эмоционального захвата, вам нужно запомнить простую формулу⁴⁷: А (активирующее событие или обстоятельство) + Б (убеждение, подпитанное нашими триггерами) = В (огорчительная эмоциональная реакция и достойное сожаления действие) (см. рис. 11.1).



Рис. 11.1

Вот пример, как это может выглядеть на рабочем месте.

- A:** Руководитель не признал ваш вклад в проект Миллера на последнем совещании.
- + Б:** Вы уверены, что работали над этим проектом больше всех остальных и что такое поведение руководителя несправедливо (убеждение). Кроме того, вы просто устали, потому что ведете еще четыре проекта (триггер).
- = В:** Вы разгневаны (эмоциональный отклик). Вы врываетесь в кабинет руководителя с заявлением об уходе (действие).

Это стандартная формула развития эмоционального захвата. Но если бы вы вставили в нее всего один дополнительный шаг, все могло закончиться совсем иначе. Давайте изменим формулу на: А (активирующее событие или обстоятельство) + Б (убеждение, подпитанное нашими триггерами) + В (перенаправление убеждений и мыслей) = Г (новая эмоциональная реакция и действие) (см. рис. 11.2).



Рис. 11.2

Пример.

- A: Руководитель не признал ваш вклад в проект Миллера на сегодняшнем собрании.
- + B: Вы уверены, что работали над этим проектом больше всех остальных и что такое поведение руководителя несправедливо (убеждение). Кроме того, вы просто устали, потому что ведете еще четыре проекта (триггер).
- + V (перенаправление убеждений и мыслей): Найдите способ перенаправить свой эмоциональный отклик таким образом, чтобы не попасть в состояние эмоционального захвата.

Этот шаг может содержать в себе множество вариаций, выбрать которые должен ваш наставник. Вот только некоторые из них.

- Я не верю, что руководитель пренебрегает мной.
- Возможно, он хотел поговорить со мной позже.
- На прошлой неделе он выступил в поддержку моей работы над этим проектом.

- Так что, наверное, руководитель просто забыл. Он не супермен.
 - Я и без одобрения руководителя знаю, что хорошо поработал над этим проектом. Я в этом уверен.
 - Возможно, я работал не так хорошо, как считаю.
 - Я поговорю с руководителем и попрошу высказать свое мнение по моей работе над проектом Миллера.
 - Я скажу руководителю, что положительная обратная связь важна для меня.
 - Руководитель знает, что я хорошо справился, иначе он не доверил бы мне проект Гонсалеса.
 - Мнение руководителя о моей работе не имеет значения, потому что я уже решил искать новую работу, где смогу применить свои аналитические навыки. Лучше этим и займусь.
- = Г: Вы не зацикливаетесь на происшедшем, мудро уходите с этого поля боя и решаете, что не такая уж это и большая проблема (новая эмоциональная реакция и действие).

Рациональное мышление как способ избавиться от негативных убеждений

Помните Грязную дюжину, которую мы обсуждали чуть выше? Эти ложные убеждения могут привести к эмоциональному захвату и помешать достичь целей. Под влиянием таких убеждений мы можем упереться в несуществующую стену, как индейки Джордж и Гарриет. Чтобы освободиться от оков, нужно избавиться от негативных убеждений, которые создают лишние проблемы. Для этого внутренний наставник должен принять участие во внутреннем диалоге, который позволит увидеть ситуацию более реалистично и определить, объективны ли вы.

Главный вопрос, который вы должны себе задать: «Где доказательство того, что это убеждение истинно?». Ниже перечислен ряд вопросов, которые могут заставить ваш рациональный мозг задуматься над каждым компонентом Грязной дюжины.

1. Меня все должны любить: «Все, с кем я работаю, должны восхищаться и любить меня всегда». Это убеждение поддерживают голоса Сомнений в себе, Угодника, Кролика и «Как следует».

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Тебе действительно так важно одобрение этого человека?
- Твоя жизнь закончится, если ты не получишь одобрение этого человека?
- Кто/что делает одобрение этого человека настолько важным?
- Что самое страшное может случиться, если ты не услышишь одобрения этого человека?
- Как конкретно изменится твоя жизнь без одобрения этого человека?
- Как она изменится, если ты получишь-таки это одобрение?
- Какой ценой ты готов получить одобрение этого человека?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на то, чтобы угодить этому человеку?

2. У меня нет права на ошибку: «Я должен быть компетентным, адекватным и успешным в любых своих начинаниях».

Это убеждение поддерживают голоса Сомнений в себе, Перфекциониста, Неудачи и «Как следует».

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Что конкретно случится в худшем случае, если ты допустишь ошибку или будешь чего-то не знать в этой ситуации?
 - Как изменится твоя жизнь, если ты допустишь ошибку или будешь чего-то не знать в этой ситуации?
 - Как изменится твоя жизнь, если ты не допустишь ошибку?
 - Какова цена твоего страха допустить ошибку или проявить некомпетентность в этой ситуации?
 - Чему ты сможешь научиться, если признаешь, что чего-то не знаешь?
 - Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на то, чтобы не совершать ошибок или все знать?
3. Я должен (-на) их перевоспитать: «Если кто-то ведет себя непорядочно или вызывающе, моя святая обязанность это исправить». Это убеждение поддерживают голоса Вопиющей Несправедливости, Мести и Критика.
- Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:
- Как изменится твоя жизнь, если ты перестанешь пытаться изменить других?
 - Что случится, если ты примешь тот факт, что жизнь несправедлива?

- Что изменится, если ты решишь не говорить другим, что они неправы?
- Откуда ты знаешь, что ты прав, а они — нет?
- Чего тебе стоит это убеждение?
- Как это убеждение влияет на твои отношения с другими людьми?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на то, чтобы убеждать других в их неправоте?

4. Мы все умрем! «Если меня сильно расстраивают, несправедливо обходятся или в чем-то отказывают, мне кажется, что небо падает на землю, жизнь заканчивается и вообще это конец всему». Это убеждение поддерживают голоса «Как все ужасно», Дефицита, Бедствия и Паники/Драмы.

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Что самое страшное может случиться в этой ситуации?
- Как изменится твоя жизнь, если худшее, что может случиться в этой ситуации, действительно произойдет?
- Как это убеждение влияет на твою энергию в других сферах жизни?
- Как это убеждение влияет на твои отношения с другими людьми?
- Почему быть отвергнутым кем-либо для тебя так болезненно?
- Чего тебе стоит это убеждение?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на мысли о том, что все кругом — полнейшая катастрофа?

5. Во всем виноваты они: «Все мои переживания вызваны внешними причинами, на которые я практически не влияю». Это убеждение поддерживают голоса Жертвы, Несчастливца и «Как все ужасно!».

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Ты правда совсем не решаешь, как реагировать в этой ситуации?
- Что ты выигрываешь, отказываясь от своих возможностей?
- Что ты можете сделать, чтобы изменить ситуацию?
- Что произойдет, если ты решишь, что можешь изменить ситуацию?
- Что ты сделал, чтобы эта ситуация возникла?
- Какую роль ты сыграл в этой ситуации?
- Чего тебе стоит это убеждение?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если веришь в это?

6. Беспокойство, страх и тревога сэкономят меня от несчастий: «Если что-то кажется опасным, нельзя просто игнорировать это и не волноваться». Это убеждение поддерживают голоса Неудачника, Дефицита и Бедствия.

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Что самое страшное может случиться в этой ситуации?
- Можно ли повлиять на ситуацию, если беспокоиться, волноваться или бояться?
- Как иначе можно повлиять на ситуацию?
- Ты можешь избежать этой ситуации?

- Какой положительный исход возможен в этой ситуации?
- Что случится, если ты начнешь думать о положительном исходе вместо того, чтобы беспокоиться и бояться?
- Чего тебе стоят это беспокойство, волнение или страх?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на беспокойство, волнение или страх?

7. Проще не связываться: «Проще не связываться со сложными задачами и не брать на себя никакой ответственности, чем потом с ними справляться». Это убеждение поддерживают голоса Жертвы, Маскировщика и Тихони.

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Как уклонение упрощает твою жизнь?
- Как уклонение усложняет твою жизнь?
- Как оно мешает тебе достигать жизненных целей и заставляет поступать ценностями?
- Чего тебе стоит избегание?
- Как ты начал считать себя жертвой?
- Какова твоя личная ответственность за возникновение этой ситуации?
- Как принятие на себя ответственности может изменить эту ситуацию?

8. Прошлое управляет настоящим: «Мое прошлое очень важно, и то, что когда-то сильно повлияло на мою жизнь, должно постоянно определять мои чувства и поведение

в настоящем». Это убеждение поддерживают голоса Неудачи, Сомнений в себе и «Как следует».

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Почему ты считаешь, что прошлое может диктовать тебе сегодняшние чувства?
- Чего тебе стоит это цепляние за прошлое?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на свое прошлое?
- Что бы случилось, если бы этого прошлого не было?
- Как бы изменился твой взгляд на мир, если бы твое прошлое было идеальным?
- Что бы случилось, если бы ты думал только о будущем и никогда не задумывался бы о прошлом?
- Как прошлое определяет тебя?
- Как прошлое тебя ограничивает?

9. Нет ничего невозможного: «В конце концов, люди и ситуации окажутся лучше, чем кажутся, — я просто должен постараться для этого». Это убеждение поддерживают голоса Неудачи, Сомнений в себе, Контроля и «Исправь это».

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Кто дал тебе единоличное право управлять событиями и людьми и корректировать их?
- Каких усилий тебе стоит считать, что все должны жить в соответствии с твоими ожиданиями?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на переживания о том, что другие не соответствуют твоим ожиданиям?

- Что случится, если ты перестанешь считать, что контроль над чем-то или исправление чего-то — это твои личные проблема и обязанность?
- Как твоя убежденность в том, что это твоя обязанность, отталкивает от тебя окружающих?
- Как твоя жизнь изменится, если ты не будешь считать исправление чего-то или кого-то своей обязанностью?

10. Жизнь — это гонка: «Моя ценность может проявляться только в конкурентной борьбе». Это убеждение поддерживают голоса Сравнения, Контроля, Собственника и Зависти.

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Тебе действительно нужно быть лучше других?
- Чего тебе стоит эта потребность всегда выигрывать?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на постоянную конкуренцию с другими?
- Что тебе на самом деле хочется выиграть?
- Кого волнует то, что ты можешь не выиграть?
- Ты не можешь просто продолжать вносить вклад в общее дело, не пытаясь быть лучшим?
- Как постоянное стремление конкурировать влияет на твои отношения с другими людьми?
- Что произойдет, если в каком-то проявлении ты окажешься худшим?

11. Все создают мне проблемы: «Источник всех моих проблем — другие люди и обстоятельства». Это убеждение

поддерживают голоса Жертвы, Контроля, Критика и «Исправь это!».

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- За какую часть жизни ты отвечаешь самостоятельно?
- Как твоя жизнь изменится, если каких-то людей или обстоятельств в ней не будет?
- Возможно ли, что это ты постоянно выбираешь одинаковый тип людей и создаешь сложные обстоятельства?
- Есть ли твоя заслуга в том, что в твоей жизни именно эти люди и события?
- Как твое поведение может стать причиной событий, происходящих в твоей жизни?
- Чего тебе стоит это убеждение?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если столько ресурсов тратишь на перекладывание ответственности за собственную жизнь на других людей?

12. Все плохо: «Некоторые события или происшествия ужасны по своей сути». Это убеждение поддерживают голоса Бедствия, Дефицита и «Как все ужасно!».

Для избавления от этого убеждения ваш внутренний наставник должен спросить:

- Что хорошего может быть в этой ситуации?
- Чему эта ситуация может научить тебя?
- Как изменится твой образ мыслей, если ты научишься видеть во всем хоть каплю хорошего?
- Как юмор поможет в этой ситуации?

- Чего тебе стоит это убеждение?
- Как ты собираешься добиваться собственных целей, если так заикливаешься на негативе?

Юмор как сдерживающая сила

Людам, проходящим лечение в Мемориальном онкологическом центре им. Слоуна-Кеттеринга, предписывается каждый день смотреть всевозможные юмористические передачи, комедийные фильмы и сериалы на выбор. Почему? Хотя исследований на эту тему проводилось немного, предварительные результаты позволяют предположить, что смех и веселье поднимают настроение, которое, в свою очередь, меняет организм человека на химическом уровне, приводя к исцелению⁴⁸. Согласно *American Journal of Medical Science*, искренний веселый смех влечет изменения в нейроэндокринной системе и снижает уровень гормона стресса. В журнале *Pain* юмор рассматривается как способ повышения болевого порога⁴⁹. По данным Алана Рейсса из Стэнфордского университета, опубликованным в журнале *Neuron*, юмор активизирует механизмы мозга, отвечающие за удовольствие⁵⁰. Это действительно так: хорошая доза юмора имеет примерно ту же силу, что прием амфетамина. Большинство ученых считают юмор мощной силой, способной менять восприятие и настроение. Развитие способности с юмором смотреть на себя и непростые жизненные ситуации поможет вам перенаправить свои эмоциональные реакции. «Никто не застрахован от того, чтобы воспринимать себя чересчур серьезно», — утверждает доктор Лоуренс Минтц, член Американской ассоциации по изучению юмора, в статье на сайте Американского онкологического общества⁵¹. Слишком серьезное отношение к себе рождает эмоциональные реакции, пагубно влияющие на вашу повседневную жизнь. В статье *American Humor and*

Interdisciplinary Newsletter доктор Минтц пишет: «Юмор нужен людям, чтобы отличать истинные угрозы от ложных. Важно учиться смеяться над повседневными проблемами и сохранять серьезность для настоящих трагедий. Мы слишком часто делаем из мухи слона»⁵².

Например, как часто на рабочем месте случается настоящая трагедия? Да, порой речь идет о действительно серьезных и вопиющих случаях насилия. Но я говорю о повседневной рутине, на которую люди реагируют, словно на вселенскую катастрофу. Да, вы можете опоздать на обед, потому что коллега не предоставил вам вовремя исходные данные, которые вы должны были отослать, но сколько энергии вы собираетесь потратить на эмоциональную реакцию по этому ничтожному поводу? Слишком много людей тратят силы на то, что не стоит выеденного яйца. Научившись в каждой такой ситуации видеть смешную сторону, вы обнаружите, что жизнь может быть намного проще.

Когнитивный терапевт доктор Майк Боччия научился с помощью юмора подавлять гнев на дороге. Однажды я брала у него интервью, и он привел такой пример: «Я думаю что-то вроде: наверное, этот человек нашел водительские права в акционной коробке с овсяными хлопьями». Доктор Боччия ищет способы посмеяться над собой и над случившимся. Меняя свой образ мыслей в подобных ситуациях, он получает возможность избежать негативной эмоциональной реакции. Так, вождение стало приносить ему больше удовольствия и избавило от беспокойства о том, что в один прекрасный день его арестуют за агрессивное поведение на дороге.

Каждый день на рабочем месте мы можем позволить юмору «подсветить» наши несовершенства. Признайте, что некоторые ваши привычки и ошибки очевидно смешны. Научившись смотреть с юмором на себя со стороны, мы увидим,

что иногда наше поведение на самом деле комично и самое смешное — это наши попытки казаться максимально серьезными. Не поддавайтесь! Прочтите страницу с анекдотами в газете, посмотрите юмористическую программу по телевизору или сходите в кино на комедию. Смейтесь! Найдите себя в одном из комедийных персонажей. Кто из героев мультфильмов воплощает ваши самые абсурдные действия? Умение смеяться над собственными несовершенствами и ошибками просветляет ум. А просветление позволит нам взять новые высоты.

Однажды я наконец увидела, что постоянно тороплюсь, как Белый кролик из «Алисы в Стране чудес». В голове звучало рефреном: «Ах, мои усики! Ах, мои ушки! Как я опаздываю!». В конце концов до меня дошло, что вечно куда-то нестись в спешке смешно и полностью непродуктивно. Кроме того, я идентифицировала себя с Хитрым койотом*, потому что была настолько же вынослива и никогда не сдавалась. Это положительное качество, но иногда я доводила его до предела. Помните, как Хитрый койот выглядит после очередной драки: весь изодранный и в лохмотьях? Иногда я чувствую себя точно так же, а это состояние вполне может послужить триггером для негативного эмоционального отклика. Порой я смеюсь над тем, что выглядела комично и позволила себе попасть в такое положение. Я развесила изображения этих персонажей из мультфильмов в своем кабинете, чтобы они служили мне напоминанием о том, что не стоит относиться к себе слишком серьезно. Предложите своему внутреннему наставнику поискать мультгероев, которые похожи на вас в ваши «звездные» моменты. Наслаждайтесь! Вы очень забавны.

* Персонаж американского мультипликационного сериала. *Прим. ред.*

Внутренний наставник может использовать юмор как способ перенастроить ваши мысли и предотвратить возможный эмоциональный захват. Это весело и безвредно. Помните: юмор должен быть направлен на вас или ситуации, в которых вы можете оказаться, а не на кого-то еще. Психотерапевт из университета Западного Иллинойса доктор Фрэнк Прерост заметил, что люди, которые умеют посмеяться над собой, гораздо лучше контролируют свою жизнь, а чувство контроля позволяет им принимать на себя ответственность⁵³. На работе тоже всегда есть место юмору. В любой непонятной ситуации просто обменивайтесь шутками со своим внутренним наставником. Но пусть они остаются только между вами!

Голоса как сдерживающая сила

Кроме юмора, у вас на вооружении есть и другие инструменты, которые помогут сдерживать негативные эмоциональные реакции. Ранее я перечисляла голоса, которые могут быть вам полезными — в частности, Прощения, Творчества, Благодарности, Изобилия и Позитивизма. Однако они имеют свойство пропадать. Например, одна из моих коллег сказала, что больше не знает, где они. Она представляет их связанными скотчем и спрятанными в багажнике ее автомобиля.

Например, в конце рабочего дня мне не составляет труда проанализировать, что еще не закончено. В случае необходимости я смогу быстро и без усилий перечислить все дела, которые мы с коллегами не сделали или сделали недостаточно хорошо. Да, это громко и отчетливо звучит мой голос Критика. Прислушавшись к нему, можно убедить себя в том, что сегодня работа была полностью неэффективна. И если я разрешу этому голосу доминировать, он сообщит мне, что все мои

сотрудники совершенно некомпетентны и даром едят свой хлеб. Все их недостатки внезапно выплывут на поверхность. Однако если я взгляну на ситуацию с юмором и прислушаюсь к другим голосам, я обнаружу, что слова моего внутреннего критика — полная чушь. Да, мы не всё успели к концу дня. Так, может, было бы лучше, если бы все мы остались дома? Может быть, нужно предоставить всем оплачиваемый отпуск, раз мы все равно ничего не делаем? Доведя мысли до абсурда, можно увидеть всю их глупость. Я не предлагаю вам снизить требования и выдавать низкую эффективность за триумф. Вместо этого я прошу вас разумно и объективно подойти к оценке ситуации. Для меня быть разумной означает прислушиваться к некоторым другим голосам. Например, я прошу свой голос Позитивизма рассказать мне, что мои сотрудники делают правильно. Кроме того, я справляюсь у голоса Благодарности, за какие достижения я должна быть им признательна. Не бывает лишним также обратиться к голосу Изобилия, чтобы увидеть, как много у нас работы и как это здорово!

Использование голосов для изменения эмоциональной реакции — очень мощный инструмент развития ЭИ. Научившись управлять ими во внутреннем диалоге и выбрав те, которые лучше всего служат нашим целям, мы начнем постигать тонкую настройку ЭИ.

Внутренний наставник как дирижер

Еще одна важная техника развития ЭИ — это представление внутреннего наставника в роли дирижера, управляющего «хором» в вашем сознании. Понимание, что такое внутренний диалог и какие голоса чаще всего слышны в нем, — важный шаг в процессе наблюдения. На этом же этапе дирижер начнет управлять их громкостью. Возможно, голос Критика

звучит слишком пронзительно, и внутренний наставник в роли дирижера прикажет ему немного снизить тон. Пианиссимо, так сказать... Внутренний наставник может также обнаружить, что голосам, напевающим прекрасную мелодию, требуется больше громкости. «Форте, пожалуйста!» — прикажет он. Однако управление голосами, как и их обнаружение, требует практики. Наставнику придется поискать те, что выражают благодарность, надежду, радость, спокойствие, прощение, уверенность, силу и юмор, и научить их исполнять главные партии в хоре, который звучит у вас в голове. Эти голоса переадресуют ваши эмоциональные отклики и помогут найти способ направить энергию в русло, которое больше соответствует вашей цели. Так что в следующий раз, приблизившись к состоянию эмоционального захвата, попробуйте увеличить громкость «помощников», которые желают вам добра, а не вреда.

Создание новых установок

До сих пор целью этапа под названием «Направление» было создание новых установок, призванных заменить иррациональные убеждения Грязной дюжины, которые приводят нас к негативным эмоциональным откликам. Отработав технику, описанные выше, вы, без сомнений, сформируете новые, здоровые установки, которые сослужат вам хорошую службу. Научившись лучше справляться с иррациональными убеждениями, мыслить с юмором, увеличивать громкость тех голосов, которые способствуют достижению целей, и заглушать те, что вызывают негативные эмоциональные реакции, вы ощутите, как формируются эти продуктивные установки. Ваш внутренний наставник поможет создать новые и только ваши собственные установки. Вот несколько примеров, которые облегчат вам адаптацию.

ДРУГИЕ ХОТЯТ, ЧТОБЫ ВЫ ПРЕУСПЕЛИ, А НЕ ПОТЕРПЕЛИ НЕУДАЧУ

Допустив, что другие люди на вашей стороне и хотят вашего успеха, вы избавитесь от множества негативных мыслей о том, как мир воспринимает вас. Считая, что люди желают вам исключительно споткнуться, вы будете подозрительны, излишне осторожны и не уверены в себе. Новая установка поможет вам рассматривать замечания руководителя, который наверняка действует в ваших же интересах, не как порицание, а как полезное напутствие. Приняв эту установку, в следующий раз, когда руководитель скажет что-то о ваших рабочих успехах, вы заметите, что стали меньше подвержены эмоциональному захвату.

ДРУГИЕ НЕ ХОТЯТ НАВРЕДИТЬ ВАМ

Изменив мнение о мотивах окружающих, вы сможете поверить, что большинство людей желает вам лучшего. Новая установка поможет вам доверять им, чувствовать себя в безопасности в обществе, не бояться рисковать и выражать себя. Темных переулков по ночам, конечно, лучше все равно избегать, но в остальном новая парадигма поможет вам более трезво смотреть на окружающих.

БОЛЬШИНСТВО ПОСТУПКОВ ПРОСТО НЕ ПРОДУМАНЫ, А НЕ НАПРАВЛЕНЫ ЛИЧНО ПРОТИВ ВАС

Большинство из нас слишком много внимания уделяет мотивам других людей. Однако, действуя необдуманно, они совсем не хотят навредить лично вам. Возможно, их

дезинформировали либо ввели в заблуждение или они были невнимательны, а вам не повезло оказаться пострадавшим от их поведения в определенной ситуации. Большинство людей действуют скорее непродуманно, чем с коварным умыслом испортить вам жизнь. Заиклившись на убеждении, что у каждого действия есть какой-то мотив, вы потратите рабочий день на попытку раскрыть злокозненные планы там, где их вовсе нет.

ВЫ ИМЕЕТЕ ЦЕННОСТЬ

Эту установку очень важно развить. Слишком много людей не чувствуют собственной ценности и считают, что и другие их не ценят. Низкая самооценка заставляет нас обижаться и разочаровываться. Научившись чувствовать свою ценность, вы получите силу и свободу поступать так, как считаете правильным, в том числе на работе. Будучи же уверенными в отсутствии собственной ценности, вы вряд ли сможете в полной мере использовать свой потенциал.

ЛЮДИ СПРАВЛЯЮТСЯ

Изменив свои установки в отношении окружающих и их действий, вы обнаружите, что они стали вести себя совсем иначе. Давно доказано, что люди оправдывают лучшие ожидания, когда в них верят. Если вы подойдете с объективной меркой к оценке большинства своих коллег, то обнаружите, что они вполне терпимы и добросовестны. Просто раньше вы слишком много внимания уделяли ситуациям, в которых они не справлялись. Эта установка — мощный инструмент для руководителей и рядовых сотрудников.

ВОЗМОЖНО, ВСЕ НЕ ТАК ПЛОХО, КАК Я ДУМАЮ

Да, вы правильно поняли. Заставив рациональный мозг работать на полную катушку, вы наверняка бы придумали множество еще более страшных и неприятных сценариев, чем обычно. Новая установка поможет вам преодолеть множество сложных моментов, а кроме того, позволит переключиться с паники и переживаний на поиск решений проблем. Когда ситуация кажется нам хуже некуда, лимбическая система полностью «замораживает» рациональный мозг. А для решения проблем именно он нужен в первую очередь.

Я БУДУ ЖИТЬ

Я не могу удержаться от того, чтобы не представить эту фразу в виде песни. Представьте Глорию Гейнор*, поющую: «Я буду жить!» своим мощным голосом — и вы проникнетесь верой в то, что выживете, несмотря на любые невзгоды. Поверив в свою силу, вы на самом деле станете сильнее. И будете действовать!

СЕГОДНЯ БУДЕТ ХОРОШИЙ ДЕНЬ

Если вы будете встречать каждый новый день с этой установкой, ваша реальность улучшится. На самом деле, согласно статье М. Шейера в *Journal of Personality and Social Psychology*, оптимизм продлевает жизнь. Пятилетнее наблюдение за пациентами кардиохирургии показало, что оптимисты больше, чем пессимисты, склонны к таким полезным привычкам, как прием витаминов,

* Глория Гейнор — американская певица в стиле диско, известная своими хитами *Never Can Say Goodbye* и *I Will Survive*, ставшими своеобразным гимном женской эмансипации. *Прим. ред.*

здоровое питание и участие в программах кардиореабилитации. Оптимисты живут дольше, потому что делают для этого все возможное⁵⁴. Таким образом, эта установка покажет вам новое направление приложения сил. Приняв ее, вы внезапно измените свое восприятие времени и отношение к своим задачам.

ЭТО ПРОЙДЕТ

Понимание того, что большинство проблем — временные, сильно облегчает жизнь. Если поверить, что неприятности будут длиться вечно, они покажутся неразрешимыми. Вместо этого примите как данность, что все проблемы непостоянны. Люди, находящиеся в эпицентре преобразований, часто чувствуют себя парализованными царящим вокруг хаосом. Их мировоззрение и установки мешают им увидеть временный характер этого хаоса, из-за чего их тревога только увеличивается.

У МЕНЯ ЕСТЬ СИЛЫ ИЗМЕНИТЬ МНОГОЕ

Когда мы осознаём свою силу, наша позиция меняется. Из беспомощных мы превращаемся в людей, способных контролировать свое бытие. Конечно, мы не можем отвечать за все аспекты своей жизни, но как раз ситуацию на работе в большинстве случаев улучшить в состоянии. Результат будет зависеть от методов, которые мы выберем, но, как правило, люди положительно реагируют на тех, кто старается для пользы дела. Удовлетворенность растет, когда мы принимаем на себя ответственность за ситуацию. В своей книге «В погоне за счастьем» (Pursuit of Happiness) доктор Дэвид Майерс пишет, что одной из характерных черт счастливых людей является ощущение контроля. Оптимисты уверены, что сами творят свою судьбу⁵⁵.

Восприятие мира и работы

Установки формируют восприятие мира. Предположим, мое утро начинается следующими установками: у меня нет сил что-то изменить; сегодня будет плохой день; люди редко справляются с неудачами. После такого «вступления» весь день я буду видеть мир в черном цвете. Наверное, мне даже сложно будет встать с постели и начать что-то делать. Задумавшись над своими установками, большинство обнаружит, что они определяют всю их жизнь, периодически ввергая в состояние эмоционального захвата. Представьте разницу в восприятии людей с установками, перечисленными выше, и тех, кто проповедует следующее:

- Окружающие, включая руководителя и коллег, хотят, чтобы я преуспел.
- Сегодня будет отличный день.
- Люди действительно хотят делать свое дело хорошо и справляются с этим.

Установки «восприятия работы»	
Я работаю в этой компании, потому что у меня нет другого выбора	Я работаю в этой компании по собственному выбору
Работа — только часть существования, с которой я должен справиться, чтобы выжить	Работа — продуктивная часть моего существования, благодаря которой я проживаю жизнь во всей ее полноте
Я работаю с глупыми и нечуткими людьми	Я работаю с компетентными, чуткими и готовыми прийти на помощь людьми
Руководство не думает о нас	Руководство хочет добиться успеха компании, чтобы все мы выиграли от этого

Рис. 11.3

При таких «вводных» отношение к работе будет полностью другим. Рассмотрим следующие примеры установок, которые могут изменить ваше восприятие работы (см. рис. 11.3).

Но подождите! Разве не бывает так, что руководство не думает о сотрудниках, окружающие нечутки и нужно работать, чтобы выжить? Конечно. Все утверждения в левой колонке могут быть правдой. И я видела множество примеров, подтверждающих эти установки. Но я видела не меньше примеров, подтверждающих установки из правой колонки. Так что дело не в том, какие из них верны, а в том, какое восприятие работы вам ближе. Возможно, выбрав левую сторону, вы будете постоянно искать и находить доказательства своей правоты. Ваши энергия и внимание будут сосредоточены на негативе, а ваш эмоциональный отклик, конечно же, будет соответствовать этим установкам. Налицо условия для эмоционального захвата. Но никакой из этих постулатов не поможет вам решить ни одной проблемы — только раздует их. Вам придется каждый день ходить на работу с мыслями о том, что люди вокруг глупые и нечуткие и что руководству на всех наплевать. Вы и сами вживетесь в эту картину. Вряд ли вы станете проявлять чуткость или помогать коллегам. Мы становимся тем, во что верим. Если же вы сосредоточитесь на правой колонке, то наверняка найдете примеры в подтверждение своей точки зрения. Ваша эмоциональная энергия сконцентрируется на позитивных установках, уменьшив вероятность эмоционального захвата. «Правое» восприятие мира создаст другой эмоциональный фон, который повлияет не только на вас, но и на ваших коллег.

Но подождите! Разве я предлагаю просто убеждать себя в том, что жизнь прекрасна, хотя реальность говорит об обратном? Конечно же нет. Если положение невыносимо, вы должны предпринять усилия, чтобы его изменить.

Но внутренний наставник должен помочь вам ответить на вопрос: «Все на самом деле плохо или я просто считаю, что все плохо, из-за своего искаженного восприятия мира?». Ваше восприятие в состоянии определить, как вы относитесь к поступающей информации. И вот тут рациональный мозг призван помочь вам проанализировать ее, чтобы найти истину, а внутренний наставник — найти необходимые для смены установки доказательства обратного.

Иногда я называю такое изменение восприятия мира или работы переключением с критики на благодарность. В зависимости от взгляда на одни и те же обстоятельства я чувствую разочарование или восторг. Например, если вы руководитель, благодарность поможет вашим подчиненным ощутить, что вы верите в них, поддерживаете их и заботитесь о них. Ранее мы говорили, что чувства влияют на поведение и эффективность деятельности, но это не имеет ничего общего со стандартами или ожиданиями. Я совершенно не предлагаю вам снизить ожидания. Представьте одного руководителя, который отмечает старания своих сотрудников с благодарностью, и второго, который всегда найдет, что раскритиковать. Чувствуете разницу? Чьи подчиненные с большей вероятностью будут работать эффективнее и уважительно общаться с клиентами?

Внутренний наставник должен анализировать ваши установки вместе с вами. Как вы воспринимаете те или иные ситуации? Как относитесь к окружающим — с критикой или благодарностью? Даже кратковременное изменение переключит ваш эмоциональный отклик и позволит избежать эмоционального захвата. Однако этот способ скорее поможет вам изменить собственную философию или восприятие работы, чем послужит инструментом для защиты от эмоционального захвата. Но, изменив философию, вы обнаружите, что эмоциональный захват угрожает вам гораздо реже.

ПРИМЕР ВОСПРИЯТИЯ МИРА/ РАБОТЫ В ДЕЙСТВИИ

Если взять два набора противоположных установок и принять их за данность, можно увидеть, как они влияют на восприятие мира. Для примера рассмотрим установки сомнений и уверенности в себе (см. рис. 11.4), а затем — установки, касающиеся других людей (см. рис. 11.5).

Восприятие себя

X	
У меня очень мало или вообще нет знаний Я боюсь, что другие считают меня глупым Я не уверен в себе.	Я компетентен во многих областях Я схватываю все на лету Я полностью уверен в своих способностях

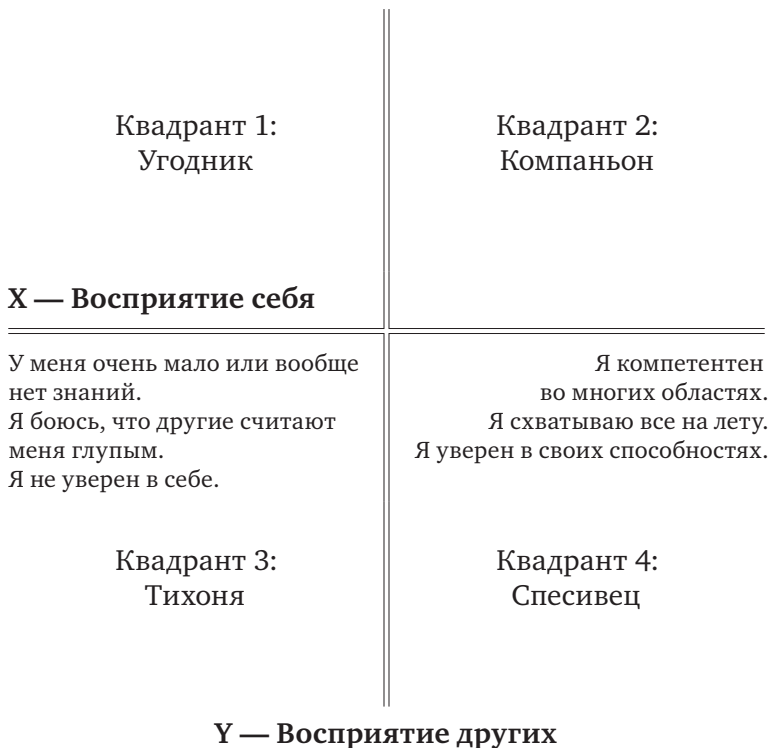
Рис. 11.4

Восприятие других

Y	
Большинство людей строит мне козни Большинство людей думает только о себе Большинство людей хотели бы видеть, как я потерплю неудачу.	Большинство людей хорошие Большинство людей предложат помощь и поддержку Большинство людей хотели бы видеть, как я преуспею

Рис. 11.5

Большинство людей хорошие.
 Большинство людей предложат помощь и поддержку.
 Большинство людей хотели бы видеть, как я преуспею.



Большинство людей строит мне козни.
 Большинство людей думает только о себе.
 Большинство людей хотели бы видеть, как я потерплю неудачу.

Рис. 11.6

Если совместить эти установки на осях X и Y, мы получим схему, представленную на рис. 11.6. Каждый квадрант имеет значительное влияние на восприятие мира и работы и, конечно же, на ваше поведение.

Квадрант 1: Угодник. Это сочетание установок заставляет вас считать других лучше себя. Вы никогда не чувствуете себя равным окружающим. Сила, как правило, на стороне других людей, так как вы не принимаете на себя ответственность или контроль, считая себя недостойным. Вы часто уступаете, теряя себя еще больше. Как правило, вы не предлагаете команде собственных идей, но усердно работаете над воплощением чужих, особенно если те, кто их предложили, проявили к вам участие. Страх часто приводит вас в объятия эмоционального захвата.

Квадрант 2: Компаньон. Этот набор установок предоставляет самые лучшие возможности для положительного взаимодействия с другими людьми. Ваши взаимоотношения с коллегами и единомышленниками служат источником силы для обеих сторон. Вы склонны к сотрудничеству, открыты для чужих инициатив. Кроме того, вы также предлагаете свои идеи и демонстрируете желание и готовность помогать. Вы прислушиваетесь к людям, потому что действительно хотите их услышать. Вы уважаете других, они уважают вас — и это создает мощный источник силы. Вы вряд ли подвержены эмоциональному захвату.

Квадрант 3: Спесивец. Это сочетание установок заставляет вас считать себя всезнайкой. Вы считаете себя компетентным, а других — глупыми и строящими против вас козни, поэтому вам приходится защищать себя и быть грубым. Вы считаете действительно необходимым тратить много времени на доказательство своей точки зрения. Вы скорее полагаетесь на силу, обусловленную положением или властью, чем проистекающую из взаимного уважения, потому что не имеете о последнем никакого понятия. Любые вопросы вы воспринимаете как вызов. Вы не слушаете других, потому что уверены в их никчемности. Вас легко охватывает гнев, потому что все вокруг вы воспринимаете как угрозу.

Квадрант 4: Тихоня. Этот набор установок заставляет вас считать жизнь полной трудностей. Вы сомневаетесь в себе и уверены, что остальные настроены к вам враждебно, поэтому вам приходится прятаться. Вы стараетесь ничего не говорить на совещаниях. Вы возводите оборонительные системы. Вы чувствуете себя беспомощной жертвой. Вы уверены, что все остальные полны сил и намерены использовать их против вас. Вы подозрительны и боязливы. Вам очень сложно добиваться своих целей. Вас часто охватывает страх.

Вот всего лишь один пример силы установок и их влияния на восприятие мира. Существует множество других сочетаний, которые мы даже не упомянули, например установки на грусть и печаль, отчаяние и надежду, страх и смелость. Любой набор влияет на восприятие мира и эмоциональные реакции на людей и события, с которыми мы сталкиваемся каждый день. Изменив свое восприятие работы или мира, вы измените очень многое. На данный момент это самый мощный способ развить ЭИ. Даже триггеры, которые раньше ввергали вас в эмоциональный захват, исчезнут, потому что последний вызывают не они сами, а установки, которые эти триггеры запускают. Например, у меня эмоциональный захват провоцирует не плохая погода, а установка на то, что заснеженные дороги — это самая большая опасность на свете. То, что идет снег, — это просто факт. Не больше и не меньше. Поэтому, сконцентрировавшись на ваших установках, внутренний наставник наверняка найдет много способов помочь вам развить ЭИ.

Вести себя так, словно...

Несмотря на то что психологи подтверждают влияние прошлого опыта на поведение, они также уверены, что каждый человек способен самостоятельно строить свое будущее. Простая техника, основанная на принципах психотерапии,

называется «вести себя так, словно...» Она базируется на убеждении, что поведение влияет на отношение. Она утверждает, что для человеческого мозга высказывания «улыбаться, словно мы счастливы» и «я улыбаюсь, потому что счастлив» равноценны. Эта техника основана на теории личностных конструктов (ТЛК)*. Разработанная в 1955 году Джорджем Келли, ТЛК распространилась на множество областей, включая организационное развитие, образование, коммерцию и маркетинг, а также когнитивистику⁵⁶.

Итак, если мы ведем себя так, будто потерпели поражение, мы себя соответственно и чувствуем. И наоборот: если мы ведем себя так, как будто можем что-то изменить, положение вещей действительно меняется. Проявляя стойкость перед лицом трудностей, мы начинаем верить в то, что преодолеем их. Действуя так, словно можем контролировать свою жизнь, мы ощущаем прилив сил. Исследования в поддержку этой теории предполагают, что субъективный эмоциональный опыт изменяется, если действовать соответствующим образом⁵⁷. Кроме того, выражение лица часто влияет на интенсивность эмоций и общее настроение⁵⁸. Эта концепция является основой для обновления восприятия мира и установок.

Поняв, что ваш образ мыслей деструктивен, главное, что вы можете сделать — это начать действовать иначе, даже если все еще чувствуете и думаете по-старому. Мышление изменится вслед за поведением. Общеизвестно, что давление со стороны сверстников может заставить подростков действовать вопреки характеру и собственным убеждениям.

* Личностный конструкт — оценочная система, которая используется индивидом для классификации различных объектов его жизненного пространства. Термин обозначает когнитивные шаблоны, которые человек «сам создает, а затем пытается подогнать их к реалиям, из которых состоит этот мир». *Прим. ред.*

Внезапно они начинают думать и высказывать идеи, отличные от тех, которых придерживались ранее. Вы можете использовать тот же принцип для избавления от деструктивных мыслей. С помощью внутреннего наставника найдите положительные примеры того поведения, которое вы считаете правильным. Начните подражать — и вскоре обнаружите, что думаете и чувствуете в соответствии с новыми образцами. Чувствуете себя жертвой? Сделайте что-то, словно облечены почти безграничной властью. Низкая самооценка? Сделайте что-то, словно полностью уверены в себе. Вам страшно? Сделайте что-то, словно полны храбрости. Всего один поступок подпитает ваше чувство контроля и придаст смелости. Достаточно долго и регулярно практикуясь, вы приобретете способность влиять на самого себя. В книге «Создай свое будущее» (Create Your Own Future) Брайан Трэйси поясняет: «Действуйте так, как хотели бы чувствовать. Вы можете перепрограммировать свое подсознание, если начнете вести себя так, словно уже обладаете теми качествами и характеристиками, которые вам нужны»⁵⁹. Значит ли это, что нужно притворяться? Нет, потому что вы не пытаетесь вводить кого-то в заблуждение своим поведением. Вы лишь стремитесь повлиять на самого себя. Эта техника призвана изменить ваши установки, а не кого-то другого.

Переключение

Еще один способ перенаправления эмоционального состояния называется «переключение». Это не самая предпочтительная техника, поэтому ее лучше держать про запас на случай приближения эмоционального захвата, когда вы не в состоянии перенаправить свои эмоции в конструктивное русло. Переключение — это перевод внимания с триггеров, перед которыми вы бессильны, на предмет, не связанный

с той эмоцией, которая угрожает захватить вас. Проще говоря, переключение — это подавление эмоций. Оно поможет вам успокоиться в конфликтной ситуации, когда вы готовы взорваться от ярости или расплакаться. Например, представьте, что вы медсестра, работающая в детской онкологии. Разгневанный коллега или неразумный руководитель выказывает вам свое недовольство прямо в тот момент, когда вы направляетесь к пациенту. Очевидно, что это не тот случай, когда можно просто извиниться и дистанцироваться от ситуации. Так как вариантов у вас в запасе немного, попробуйте использовать переключение.

Оно помогает справиться с возникающей эмоцией и подавить ее на какое-то время. Например, после неприятного замечания коллеги или руководителя вы чувствуете, как к горлу подступает ком, а глаза наливаются слезами. Сосредоточиваясь на этих ощущениях, вы испытываете обиду, боль или другую негативную эмоцию, вызванную чужой нечувствительностью. Продолжая «пережевывать» случившееся, вы наверняка расплачетесь, потому что эмоции возьмут над вами верх. В такой ситуации лучшее, что вы можете сделать, — это переключить мысли. Для переключения вам потребуются сосредоточиться на чем-то рациональном, даже если оно не имеет никакой связи с происшедшим, просто чтобы заставить лимбическую систему прекратить заикливаться на испытываемых в данный момент эмоциях. Итак, чтобы не думать о том, как вам больно и обидно, вы можете сосредоточиться на солнечном зайчике на стене или других деталях, например читать карту пациента или вспоминать столицы разных стран. Ваша цель — остановить эмоциональную реакцию. Сосредоточив всю энергию на рациональных мыслях, не имеющих отношения к ситуации, вы как минимум получите передышку, чтобы вернуться к инциденту немного

позже. Так как мозгу сложно одновременно мыслить рационально и заикливаться на эмоциональных реакциях, этот способ послужит вам скорой помощью.

Конечно, часто использовать его нежелательно. Он необходим только для экстренного подавления эмоциональной реакции. Я не устану повторять, что ЭИ — это не подавление эмоций, а поиск адекватных способов их выражения. Поэтому переключение следует держать про запас для тех экстраординарных случаев, когда вы просто не в состоянии перенаправить свои эмоции в другое русло. Но не оставляйте конфликт нерешенным — к нему обязательно нужно будет вернуться позже и найти способ его разрешить. Если вы этого не сделаете, подавленные эмоции могут стать болезненными и привести к нежелательному поведению.

Так как эта техника может быть рискованной при неосторожном использовании, ее не стоит применять на рабочем месте. Но к примеру с медсестрой это не относится. Если вы будете держать в уме главную цель и причину, по которой работаете именно здесь, вы осознаете, что ваш маленький пациент и так видел немало горя. Настроение заразно, а ваши слезы вряд ли улучшат здоровье и настроение ребенка. В качестве других примеров можно привести ситуации, когда общественный долг или интересы клиента должны стоять на первом месте, а ваша эмоциональная реакция может привести к плачевным результатам. Не думаю, что нам понравится, если эмоциональный захват на рабочем месте случится с пилотом самолета, с хирургом во время операции или с полицейским при задержании грабителя. Подавление эмоций в этих случаях — наименьшее из зол. Но если внештатные ситуации случаются постоянно и подавление эмоций становится образом жизни, возникает серьезный риск нежелательного поведения, вплоть до наркотической и алкогольной зависимости.

НЕМЕДЛЕННАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

В этой главе мы обсудили необходимость визуализировать конечный результат, то есть цель, а также важность стратегии. Последним шагом будет, конечно же, реализация. Чтобы сделать процесс интереснее, начните претворять свою стратегию в жизнь прямо сейчас. Вы можете применять выбранные техники успешно или не очень, главное — не останавливайтесь. Я отчетливо помню свои попытки переключиться на голос Благодарности, когда я сверх меры критиковала трехлетнюю дочь. В результате я выглядела смешно. Я уже начала скатываться к эмоциональному захвату, перечисляя длинный перечень ее поступков, которыми была недовольна. В этот момент я попыталась заглушить голос Критика позитивными замечаниями. Проблема была в том, что я сделала это слишком поздно. Дочь посмотрела на меня с недоумением и спросила: «Мам, ты правда сердишься на меня или нет?». Это было очень терапевтично. Ее юмор отрезвляюще повлиял на всех участников домашнего конфликта.

О том, как реализовывать выбранные стратегии, мне нечего вам сказать, кроме одного: просто делайте это. Ваши удачные и неудачные попытки послужат подспорьем на следующем шаге — рефлексии.

Глава 12

Шаг 5: взгляд назад

Нам нужно некоторое время, чтобы открыто и честно подумать над своей жизнью... Немного одиночества позволяет сознанию обновиться и упорядочить опыт.

*Сьюзан Тейлор**

Как-то я услышала фразу о том, что «между тридцатилетним опытом и опытом, повторенным тридцать раз, существует огромная разница». Мне нравится это высказывание, ведь оно отражает истинную суть. И она заключается не в том, как вы проводите свою жизнь, а в глубоких знаниях, которые вы можете извлечь из своего опыта. Я говорю «можете», потому что не считаю мудрость результатом одного только опыта. Я знаю детей, которые достаточно мудры, и взрослых, которые мудростью не блещут, хотя у них за плечами долгие годы жизни. Однако я убеждена: если относиться к опыту с должным вниманием, можно стать мудрее.

Умение оглядываться назад — это дождь, солнце и удобрение, помогающие жизненному опыту взойти побегами

* Сьюзан Тейлор (1979–2013) — английская пловчиха, скончалась при попытке пересечь пролив Ла-Манш во время заплыва, который совершала в благотворительных целях — в попытке собрать средства для хосписа в городе Лафборо. *Прим. ред.*

мудрости. Без него семена мудрости погибнут. С ним они взойдут и принесут плоды, урожаем которых можно будет собирать каждый день. И в области ЭИ это, безусловно, наиболее очевидно. Конечно, вы можете стать мудрым садовником, поваром или автомехаником, полагаясь на опыт. Но чтобы стать хорошим родителем или руководителем, необходимо умение осмысленно анализировать прошлые события, которые формируют человеческие взаимоотношения. И чем больше времени проходит, тем сложнее бывает их оценить. По мере того как мои кулинарные способности возрастают, я знаю, что управляюсь с ножом лучше, чем тридцать лет назад. Я вижу результат. Но вот как мне понять, стала ли я лучше как человек?

Жизнь дает нам массу возможностей совершенствоваться, а умение оглядываться назад помогает решить, как этими возможностями распорядиться. Как спортивные команды просматривают основные моменты игры, так ваше сознание может «просматривать» основные моменты вашей жизни. Затем вместе с тренером команды решают, на что сделать упор во время тренировок, чтобы играть лучше, а по окончании следующей игры снова оценивают основные моменты. И хотя наша жизнь не записывается на видео, необходимо время от времени возвращаться к событиям прошлого.

Это возможность «перепрошить» наш мозг, прокрутить в сознании различные варианты развития событий и тренироваться быть лучшей версией себя. Это возможность поработать с нашим внутренним наставником, который расскажет и покажет, как действовать в следующей «игре». Вы вспоминаете положительные моменты и тренируетесь, улучшая остальное. Умение оглядываться назад помогает вам удостовериться, что вы не напрасно тратите свои тридцать лет опыта, а, напротив, используете его для дальнейшего

постоянного совершенствования. Это прекрасная возможность приблизиться к пониманию своих эмоциональных реакций в конкретный момент, что является высшим проявлением эмоционального интеллекта.

Оглядываться назад не значит сожалеть. Естественно, вспоминая, вы жалеете о чем-то, но как эмоция сожаление само по себе довольно бесполезно. Используйте его как сигнал для внутреннего наставника, как указание на то, что нуждается в улучшении, но не заикливайтесь на нем. Оглядываясь назад только для того, чтобы найти, о чем бы сожалеть и за какие ошибки себя укорить, вы обрекаете себя на деградацию и ни на йоту не приближаетесь к развитию ЭИ.

Оглядываться назад не значит объяснять что-то или оправдывать. Бизнес-тренер и автор книги «День за днем. Путешествие к процветанию» (Day By Day, A Journey Toward Thriving) Эмили Шульгайтс объясняет разницу между оглядкой назад ради оправданий и истинным анализом прошедших событий. По ее словам, мы слишком часто тратим драгоценное время на оправдание своих поступков и их причин. Вместо этого Эмили предлагает «иначе подойти к вопросу, ведь когда вы понимаете, что происходит у вас в подсознании, ваши воспоминания начинают служить более высокой цели». Том Коплер, международный специалист по организационному развитию, добавляет в интервью, что, когда оглядываешься назад, нужно придерживаться принципа Стивена Кови и «стремиться, прежде всего, понять, а не быть понятым». Обратитесь к своему внутреннему наставнику, чтобы он помог вам настроиться на волну воспоминаний. Заметив, что слишком углубилась в самооправдания, я стараюсь переформулировать вопрос и спрашиваю, например: что еще это может быть? Как иначе я могла себя повести? Могло ли все пойти по-другому? Или, как предлагает Шульгайтс: «Чего мне недостает?».

Думая о бесконечном количестве встреч, происходящих в мире бизнеса, я понимаю, как много времени посвящается оправданиям. Нас всю жизнь учат искать оправдания своим поступкам. Это, однако, снижает способность оглядываться назад и анализировать. Как-то я присутствовала на собрании, где каждый вопрос, выносимый на обсуждение, начинался фразой «В общем-то, у меня не было другого выбора, кроме как...» После чего речь превращалась в набор оправданий совершённых поступков. Если наши размышления над происшедшим начнутся с подобной фразы, значит, у нас есть над чем поработать. Обратитесь к своему внутреннему наставнику, чтобы расширить мыслительные рамки, нестандартно подойти к обдумыванию совершённых действий и не оправдывать свои поступки.

Оглядываться назад не значит рассматривать только лишь чувства. Необходимо принимать во внимание и факты. Я не говорю об очевидном, что дважды два равняется четырем, и тому подобном, а о том, что сопровождает наши отношения с окружающими, помимо чувств. Фрэнки Джонсон из консалтинговой компании Johnson & Lee объясняет это так: «Оглядываясь назад, мы должны обращать внимание на то, как люди воспринимают информацию или действия, а не на то, что мы пытались до них донести». Он приводит пример: «Представим, что я решил угостить вас леденцом. Намерения мои благие. Я думаю, это хороший поступок. И мне хорошо от того, что я его совершаю. Так что, размышляя об этом, я могу концентрироваться на своих чувствах. Но на самом деле не это должно быть главным, а то, как вы чувствовали себя, принимая мой подарок. Факт состоит в том, как вы восприняли это. Если вы порадовались, значит, я достиг желаемого. Если вы расстроились, значит, мне не удалось совершить задуманное». Так что, оглядываясь назад, принимайте во внимание не только свои чувства относительно совершенного поступка, но и — что

более важно — отношение к нему тех, на кого он был непосредственно направлен. Иными словами, одного хорошего намерения самого по себе недостаточно. Важно, чтобы оно было правильно истолковано тем, к кому обращено. И единственный способ добиться этого — постоянно оглядываться назад, на то, как другие воспринимают наше поведение.

ОСНОВЫ

Как же овладеть умением оглядываться назад? Я страстный сторонник свободного потока. Он должен возникать сам собой, а не принудительно и по расписанию. Я ассоциирую его с пролетающим светлячком, который наполняет нас нужными мыслями. Порой вы можете почувствовать настоящий удар молнии, но чаще всего эти воспоминания более приглушенные. И именно эти ускользающие отблески мы должны ухватить и использовать в обучении. Для тех, кому необходим более структурированный подход, я составила список вопросов. Выберите те, что соответствуют событиям вашего дня. Не позволяйте, чтобы ваши воспоминания превратились в отрепетированный сценарий. Это не способствует пониманию. Попросите своего внутреннего наставника ответить, что он (или она) думает по поводу следующего.

- Какова моя цель? (Да, думаю, этот вопрос нужно задавать себе каждый день.)
- Насколько мои намерения в общении с окружающими соответствовали сегодня моим целям?
- Как окружающие воспринимали мои действия?
- Что мне сегодня удалось?
- Что из того, что я сегодня сделал (-а), можно было бы улучшить?

- Что из того, что я сегодня сделал (-а), нужно прекратить делать?
- Что я говорил (-а) самому (-ой) себе сегодня?
- Что из того, что я себе говорю, я не слышал (-а) от себя раньше?
- Какое у меня сегодня было настроение?
- На какие триггеры я обратил (-а) внимание сегодня?
- Кто из Грязной дюжины сегодня проник в мои мысли?
- Предотвратил (-а) ли я сегодня эмоциональные захваты?
- Были ли удавшиеся захваты?
- Какие убеждения преобладали в моих мыслях сегодня?
- Какое сегодня у меня было отношение к миру/работе?
- Как положительно сегодня я повлиял (-а) на окружающих?
- Как негативно я повлиял (-а) на окружающих?
- Чем я могу гордиться сегодня?
- Какая часть моих мыслей была результатом благодарности, а какая — критики?

МЕТОДЫ

Так как же грамотно оглядываться назад? Ответов на этот вопрос столько же, сколько людей, которым он задается. То, как подойдете к процессу именно вы, зависит от многих факторов, включая ваши личные качества и предрасположенность к тому или иному методу. Для лучшего результата я бы посоветовала поэкспериментировать с различными техниками.

Ведение дневника

Записывание — это путь к осознанности. Я не имею в виду что-то сложное. Орфография и грамматика не важны. Даже логика не важна. Я говорю о самом факте перекладывания слов на бумагу. Сплошным потоком. Это помогает многое

прояснить и четче разглядеть наши намерения. Это заставляет посмотреть в глаза источнику нашего беспокойства, взглянуть на наши противоречия, высказать свою позицию и лучше узнать самих себя. Записывайте! Да, это важно. Лучший способ развить ЭИ — начать вести дневник. Делайте записи каждое утро! Джулия Кэмерон, автор книги «Путь художника»*, называет это утренними страницами и описывает как «дворники на ветровом стекле нашей души». Она отмечает: «Излив все наши мутные, сводящие с ума, повергающие в растерянность мысли на бумагу, мы можем посмотреть на мир более ясным взглядом. Мы более честны с окружающими и с собой, более сконцентрированы и более открыты». Я с этим полностью согласна.

Роль дневника для ЭИ очень велика. Следование своим целям и намерениям — одна из центральных тем этой книги. И я не могу придумать для этого лучшего способа, чем каждый день писать об этом. Мы также говорили, как важно поведение, и о том, как оно способствует эмоциональным реакциям. Если вы не уделяете достаточное количество времени обдумыванию своего поведения, оно может застать вас врасплох посреди дня. Лично я лучше всего понимаю логику своих действий, если напишу о ней утром. Утро задает ритм всему дню. Оно представляется мне как некая разминка, репетиция и время, позволяющее определить собственные границы.

Дневник — это также неиссякаемый источник информации для вашего внутреннего наставника, который позволяет заглянуть вам в душу. Отсюда наставник получит знания, которые помогут ему лучше справиться со своими задачами. Ведение дневника очень полезно. Во-первых, оно помогает обдумать наши намерения, настроения, надежды и мечты.

* Кэмерон Дж. Путь художника. М.: Livebook, 2017.

Во-вторых, приближает нас к пониманию того, через что мы прошли и что испытываем сейчас. Не оглядываясь назад, не анализируя свои поступки, мы увеличиваем шансы повторить свои ошибки, даже не осознавая этого. Размышления, по крайней мере, дают нам возможность взглянуть на прошлое и успехи и осознать, чего мы, собственно, хотим. Бизнес-тренер Шултайс отмечает два важных аспекта:

«Если вы замечаете, что одни и те же обстоятельства или проблемы появляются в вашей жизни снова и снова, следует спросить себя: „Что я еще не изменил?“. Стоит перечитать свой дневник, чтобы проследить прогресс и области, где мы совершаем одни и те же ошибки, а также поискать скрытые намеки».

Только ведение дневника позволит вам получить доступ подобного уровня к истории ваших мыслей. Вести такие записи очень полезно. К тому же чем еще заняться в дождливый день?

Журнал выученных уроков

Если вам не по душе ведение дневника, предлагаю другую технику. Я называю ее «Журнал выученных уроков». В нем вы фиксируете не сам путь как таковой, а скорее пункты, которые посетили. Остановившись, чтобы записать, какой урок удалось извлечь из той или иной ситуации, вы помогаете себе ощутить те самые «вспышки» и «удары молний». Одна моя знакомая ведет такой журнал в формате цитат. Она подбирает цитаты, в которых содержится нечто важное, а потом поясняет, что именно заставило ее обратиться к этим цитатам. Другой мой знакомый просто держит в офисе блокнот, где буквально парой слов фиксирует, чему его научило то или иное событие. Такие пометки должны помогать вам эффективно анализировать свои поступки. Я большая поклонница таких записей, потому что они позволяют отслеживать прогресс.

Наставничество

Для тех, кто предпочитает анализировать полученный опыт не в одиночку, также существует множество вариантов. Один из них — наставничество. Если у вас есть надежный наставник, разговаривайте с ним. Иногда посторонний человек способен помочь вам разобраться в хаотичных мыслях и указать на противоречия или повторяющиеся модели поведения. Наставник — это тот, перед кем вы чувствуете моральные обязательства и, соответственно, должны измениться к лучшему. Наставники внутри компании, как правило, понимают расстановку сил и помогут вам разобраться в происходящем. К тому же, согласно статистическим данным, у 70% от числа имеющих наставников наблюдается рост зарплаты и общего дохода⁶⁰. Сотрудники, работающие с наставником, также демонстрируют рост девяти из одиннадцати основных карьерных и жизненных навыков. Профессионал со стажем всегда поделится своим опытом в преодолении сложностей в нужной вам области.

Друзья

Как насчет того, чтобы оглянуться назад в компании лучшего друга? «Здорово, если друг не боится сказать вам, когда вы оказываетесь не на высоте, — говорит Шультайс, — а не стремится оправдать любые ваши поступки». Подобно дневникам, друзья помогают «создать историю». Настоящие друзья любят вас, несмотря на ошибки, которые вы совершаете, так что в их обществе можно не бояться наступать на одни и те же грабли. Я советую просить друзей задавать вам прямые острые вопросы, например: «Какова твоя роль в возникновении этой постоянной проблемы?». Друзья помогут вам различить голоса в вашем внутреннем хоре. Однако если вы решаетесь на совместные размышления с друзьями,

удостоверьтесь, что их представления и взгляды на мир совпадают с вашими и не будут сбивать вас с выбранного пути.

Команда мечты

Много лет назад мне повезло оказаться в числе людей, которые решили собрать Команду мечты. Наша миссия заключалась и по сей день заключается в том, чтобы поддерживать друг друга и бросать друг другу вызовы, помогая таким образом двигаться навстречу мечте. Мы встречаемся раз в три месяца. Каждый член команды должен сообщить о том, чему научился, что преодолел, каких успехов добился и насколько приблизился к своей цели. Звучит довольно просто, однако, чтобы осуществить подобное, нужно сильное желание. И конечно, Команда мечты служит платформой для размышлений и анализа прошлых поступков. Оглядываться назад крайне полезно, а когда это делается каждые три месяца, да еще в группе, все члены которой обладают отличной памятью, ясно видишь свои успехи или их отсутствие. Мы также открыто заявляем о том, что хотели бы улучшить в себе. Вы можете создать идеальную компанию для размышлений, собрав свою Команду мечты.

Коучинг

Работа с коучем (тренером) открывает новые формы размышления над прошлым. Профессиональный коуч способен помочь вам проанализировать прошедшие события и сэкономить время, которое вы потратите на самооправдания. Словно острым ножом, коуч вскрывает ваш внутренний мир и позволяет более ясно взглянуть на многие вещи. Коуч заставляет вас обратить внимание на ваши внутренние голоса, доминирующие над мыслями; подвергает испытанию на прочность ваши убеждения; указывает, какие взгляды

или качества помогают вам в жизни, а какие мешают. Если вы затрудняетесь в определении целей и намерений, коуч поможет разобраться, чего же вы на самом деле хотите. Чар Киндер, коуч и основатель проекта DiscoveryWorks, рассказывает о концепции «проявления». Чар помогает своим клиентам определиться с намерениями и спрашивает, как они планируют проявлять их. Замечательный способ оглянуться назад в свете нынешних жизненных целей!

Волонтерская деятельность

Еще один способ, который позволит оглянуться назад и поразмышлять, — заняться чем-то, что не входит в ваши рутинные обязанности. «Волонтерская деятельность, особенно в хосписах или приютах для бездомных, повышает уровень осознанности», — утверждает Шультайс. Помощь тем, кому в жизни повезло гораздо меньше, чем вам, пробуждает чувство благодарности. Это также настоящая проверка на прочность для ваших убеждений. Например, если вам часто кажется, что жизнь к вам несправедлива и вам страшно не везет, поработайте волонтером, а вернувшись домой, подумайте, так ли уж плохо вам живется.

Хобби

Прогулки, резьба по дереву, копание на грядках и другие хобби, кроме всего прочего, обеспечивают нас временем для размышлений. Ученые доказали: занимаясь любимым делом, человек мыслит более трезво.

Материальные объекты

Еще один способ оглянуться назад — использовать предметы, которые напоминают об определенных событиях или связаны с жизненными уроками. Вы можете расставить их

у себя на письменном столе. У одного моего друга случился сердечный приступ, и с тех пор он держит на письменном столе камень с надписью «ТЯЖЕСТЬ», который напоминает ему, что взваливание на себя чужого бремени может иметь тяжелые последствия.

Чтение

Для многих, насколько я знаю, чтение — это тоже способ оглянуться назад. Некоторые люди читают не столько для того, чтобы узнать новые факты или найти нужную информацию, а чтобы узнать нечто новое об особенностях человеческих взаимоотношений. Такое времяпрепровождение приводит нас к пониманию разницы между знанием и мудростью.

Ежегодное посещение любимых мест

Моя подруга Мэри Бутина нашла отличный способ освежить свой опыт. Каждый год она едет в одно из своих любимых мест с фотокамерой и дневником. Она фотографирует и вспоминает, какие уроки преподнесла ей жизнь за прошедший год. Фотографии и записи в альбоме здорово помогают ей как материальное свидетельство личностного роста.

ИТОГИ

Независимо от того, какой метод вы выберете, умение оглядываться назад является важной составляющей ЭИ. Отслеживая прогресс в отношении ваших намерений и возникающих на пути трудностей, вы приближаетесь к истинной мудрости.

Глава 13

Шаг 6: празднование

Думай о благах,
которых у всех в избытке,
а не о прошлых невзгодах,
что выпадают нам.

Чарльз Диккенс

Всезнайка внутри меня часто спрашивает, почему мы отмечаем дни рождения. В конце концов, этот день знаменует всего лишь определенный отрезок времени. Не поймите меня превратно — я с удовольствием съедаю свой кусок торта и задуваю свечи. Мне нравится праздновать. Но если сравнивать, то некоторые другие достижения выглядят намного значимее, чем еще один минувший год, но мы не уделяем им должного внимания, потому что они не привязаны к определенной дате в календаре. Если вдуматься, некоторые прорывы в наших мыслях или поведении изменили нас не меньше (а то и больше), чем окончание школы или свадьба. Я предлагаю не забывать о таких моментах и отмечать их.

Зачем? По двум причинам. Первая: праздновать всегда весело! Вторая: такие праздники играют важную роль для развития ЭИ — они акцентируют для нас жизненный опыт и меняют шаблон в лимбической системе мозга. Когда определенное событие ассоциируется с удовольствием, мы

склонны к его повторению. На самом деле многое из нашего поведения вошло в привычку, потому что подкреплялось извне. Почему вы кладете салфетку на колени? Почему говорите шепотом, находясь в церкви? Почему ждете, когда вас проведут к столику в ресторане? (Предположим, вы не делаете всего этого, но не сомневайтесь, я могу привести много примеров, которые будут касаться и вас). Чаще всего мы ведем себя определенным образом, потому что когда-то это поведение (в том числе распущенное) было чем-то подкреплено. Однако получается, что таким образом вы позволяете другим решать, как вам себя вести. И поведение, которое не идет нам на пользу, здесь не исключение. Например, то, что мы не афишируем своих мыслей на собраниях, может быть следствием ситуации, убедившей нас когда-то, что высказываться опасно. Возможно, это событие многолетней давности, но его влияние чувствуется до сих пор. И ничего страшного, если мы знаем об этом и делаем осознанный выбор вести себя именно так. Что касается тех моделей поведения, которые перестали быть эффективными, то, отметив это, вы сумеете со временем отказаться от них.

Чтобы развить новые привычки, мы должны четко понимать, какими именно они должны быть. На протяжении предыдущих шагов ваш внутренний наставник бережно собирал информацию, и теперь все ваши знания о том, в какое русло направить мысли, какие развивать черты характера, убеждения и взгляды, нацеленные на изучение вашего нового поведения, определяющие, как известно, ваши эмоциональные реакции, которые, в свою очередь, помогут вам жить в соответствии со своими намерениями. К тому же мы просили вас, оглядываясь назад, не переставать спрашивать себя: какого прогресса вы достигли, чему научились? За что испытываете гордость? Ответы на эти вопросы и будут поводами для праздников.

Наше общество зациклено на материальных «трофеях», которые мы коллекционируем на протяжении всей жизни и которые символизируют наши достижения. Большой дом как символ повышения по службе. Путешествие в Европу, подчеркивающее, что вам удалось заполучить крупного клиента. Или новый автомобиль, указывающий на другие заслуги. Очень многое из того, что мы отмечаем, относится к материальным достижениям, например получение диплома МВА или докторской степени. Но я полагаю, что величайшие жизненные свершения скорее лежат в области нематериального. Из-за того, что они неосвязаемы, их сложнее распознать. Ральф Кейн, бизнес-консультант и специалист по организационному развитию из Koinonia Consulting Group, выдвинул идею «эмоциональных трофеев». Эмоциональные трофеи — это те самые моменты или события, которые мы ценим не за их материальную стоимость. Они ценны как выражение внутреннего успеха, когда нам удавалось полностью следовать своим ценностям и намерениям. Такое определение позволяет вполне конкретно говорить о неконкретных, нематериальных вещах. Представьте себе комнату, полную эмоциональных трофеев, которые знаменуют ваши достижения.

А теперь скажите, какую роль они играют в вашей жизни? Я часто спрашиваю людей, считают ли они себя сейчас мудрее, чем десять или двадцать лет назад. Под «мудрее» я не имею в виду «самонадеяннее». Под мудростью я понимаю умение управлять собой и своими отношениями с окружающими. Подавляющее большинство сразу же отвечают: «Да, конечно». «А откуда вы знаете?» — спрашиваю я. Этот вопрос посложнее, однако ответы, которые мне доводилось слышать, достойны того, чтобы быть отмеченными. Как правило, все исходят из четырех основных критериев: жизненные перспективы, самостоятельность, владение навыками и принятие.

ЖИЗНЕННЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Многие, с кем я беседовала, подчеркивали, что наконец увидели перспективы в жизни. Раз за разом я слышала истории о том, как внутренний рост выражался в умении определять, что важно, а что нет. Эти знания были результатом лучшего понимания основных жизненных целей.

Осознание перспектив снижает вероятность эмоциональных захватов. Корпоративный консультант, доктор Майкл Боча рассказывает об интенсивности и частоте эмоциональных реакций как оценке успешности: «Мне нравится рассматривать эмоции, такие как гнев, например, по шкале от одного до десяти. Если раньше у меня было десять, когда кто-то подрезал меня на шоссе, а потом мне удалось снизить показатель до пяти — это большой прогресс. В этом и состоит разница между агрессивным поведением на дороге и досадой. И это важно».

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

Уяснив жизненные перспективы, люди начинают принимать решения самостоятельно, а не основываясь на желаниях коллег, родителей, супругов или начальников. Ясные перспективы способствуют развитию самостоятельности, что ведет к более правильному выбору в различных ситуациях. Не чувствующие давления со стороны окружающих или внешних обстоятельств, люди больше наслаждаются жизнью, так как следуют собственным ценностям. Слишком часто мы принимаем решение, потому что кто-то счел его наиболее подходящим. Давление общества заставляет нас вести себя определенным образом или следовать определенным установкам, которые при ближайшем рассмотрении оказываются далеко не лучшим выбором. Взять жизнь в свои руки — это достойный

эмоциональный трофей. Только, пожалуйста, учтите, что самостоятельность не имеет ничего общего с эгоизмом. Часто те, с кем мне доводилось беседовать, отмечали, что их решения, напротив, стали менее эгоцентричными — ведь они начали ощущать себя более свободными. Вместе со свободой жить так, как ты хочешь, приходит и более осознанное желание отдавать, нежели делать что-то, руководствуясь обязательствами или чувством долга. Многим эмоциональные трофеи помогают принимать более взвешенные решения.

В своей книге «Не парьтесь на работе по мелочам»* Ричард Карлсон пишет: «Если вы постоянно останавливаетесь и спрашиваете себя, что для вас важно, то можете обнаружить, что некоторые ваши решения противоречат вами же установленным целям. Подобная привычка помогает примирить действия и стремления, а также учит вас принимать более осознанные, основанные на любви решения». Эта мысль проходила через все мои интервью, независимо от того, о каких решениях шла речь.

Стать самостоятельным также означает порвать с самым влиятельным спутником — вашим эго. Избавившись от мысли, что последнее слово должно оставаться за вами, что ваша идея непременно должна быть самой блестящей, что ваши вещи должны быть лучше, чем у других, вы наконец сможете обрести истинную свободу. В противном случае ваша жизнь сведется к мимолетному наслаждению от победы. Проблема эгоцентричных достижений в том, что они порождают необходимость в еще больших достижениях, чтобы заполнить пустоту. И напротив, когда ваш выбор строится на ваших жизненных ценностях и целях, эго перестает над вами властвовать. Вы сосредотачиваетесь на том, чтобы делать правильные вещи, потому что они правильные, а не для того, чтобы кто-то заметил и раздул

* Карлсон Р. Не парьтесь на работе по мелочам. М.: Росмэн-Пресс, 2005.

ваше эго. Когда вы придете к настоящей самостоятельности, вас будут ожидать и другие эмоциональные трофеи.

ВЛАДЕНИЕ НАВЫКАМИ

Многие рассказывают об отличном владении навыками общения. Как только человек достигает более продвинутого уровня ЭИ, простые вещи, такие как приветствие, даются гораздо легче. Один из моих клиентов занялся танцами. Он сказал, что теперь «хореография» его отношений с окружающими стала куда более изящной. То, что раньше выглядело натянутым, теперь получается само собой. Люди, овладевшие новыми навыками, отмечают, что стали чувствовать себя более уверенно в конфликтных ситуациях. Например, один мужчина сказал, что после долгих лет работы в претензионном отделе он наконец перестал расстраиваться из-за них. Кроме того, он достиг такого уровня мастерства в решении конфликтов, что в большинстве случаев ему удавалось убедить людей принять его сторону. Другой руководитель рассказал, что, когда только начинал работать менеджером, не решался обсуждать с подчиненными проблему низких показателей. Сейчас он спокойно затрагивает подобные острые вопросы. Еще одна дама-руководитель заметила, что стала чувствовать себя комфортно в роли наставника, хотя раньше ощущала неловкость. Но, безусловно, чаще всего люди отмечают прогресс в отношениях с близкими.

ПРИНЯТИЕ

Еще один критерий, к которому люди обычно обращаются для оценки своего развития, — это принятие. Многие отмечают как важную веху, что им удалось достичь чувства умиротворенности и покоя. Когда вы видите перспективы

в жизни и самостоятельно делаете выбор, вам легче принимать окружающих, повороты судьбы и ваши собственные несовершенства.

Принятие позволяет наслаждаться дорогой, вместо того чтобы постоянно думать о пункте назначения. Эрни Эммерлинг, президент Broad Street Consulting, рассказал, что ему стало проще получать удовольствие от процесса, как в игре в гольф, так и в жизни, и в бизнесе. Он поделился воспоминаниями о двухдневном турнире по гольфу между ним и его братьями. Все они были так одержимы конечным результатом, что забывали получать удовольствие от игры. В этом году Эрни стал умнее: он наслаждается именно игрой. Он убежден, что напряженность и чрезмерная сосредоточенность на результате негативно влияют на показатели. Эммерлинг считает, что с внутренним личностным ростом к человеку приходит более расслабленное отношение к жизни.

Принятие незапланированных событий является важной составляющей эмоционального роста, заявили почти все мои собеседники. Многие из тех, кто испытывал застой в личной сфере или в карьере, говорили: «Такова жизнь. Она не обязательно идет так, как мы планировали. Прими это и двигайся дальше». Некоторые осознали, что должны принять серьезную болезнь, гибель супруга, финансовые трудности и другие события, иначе просто не смогут жить дальше. В итоге трагические события послужили мощными толчками, благодаря которым люди увидели перспективы, стали более самостоятельными. Их взгляду открылось новое поле для деятельности и чувств.

Вместе с принятием того факта, что жизнь не всегда складывается так, как мы планировали, мои собеседники приняли и то, что окружающие не всегда ведут себя так, как мы ожидали. Это тоже нужно уметь принимать. «Я понял, что не могу и что мне даже не следует пытаться контролировать

других», — рассказал один руководитель. Он признался, что самому важному как начальник научился именно тогда, когда перестал контролировать своих подчиненных. «После прекращения попыток постоянно все проверять возникло такое ощущение, что я щелкнул выключателем, и внезапно мои подчиненные стали отвечать на мои просьбы. Так я и узнал, в чем истинная суть лидерства». Другой руководитель признался, что, хотя для него это было болезненно, ему пришлось принять тот факт, что далеко не всем нужна его помощь. Он смирился с тем, что у каждого есть право на собственный выбор, даже если он может привести к плачевному результату. Принятие играет важную роль как на работе, так и в личной жизни.

Принять не значит сдаться. Между этими понятиями огромная разница. Те, кто сдался, выпадают из жизни, убедив себя в своей никчемности. Они беспомощны. Их силы истощены, так как они убеждены, что ничего не могут изменить. Принятие — это другое. Оно позволяет грамотно расходовать свою энергию на что-то действительно важное, жить согласно своим ценностям и, в случае необходимости, принимать ситуацию такой, какая она есть. Принятие многое проясняет, и людям уже незачем пытаться контролировать то, над чем они не властны. Принятие помогает установить границы усилий. Научившись принимать, вы будете двигаться в нужную сторону. Принятие также ведет к прощению, что само по себе уже является мощной силой.

ИТОГИ

Итак, четыре основных рассматриваемых нами критерия — жизненные перспективы, самостоятельность, владение навыками и принятие — это области, где вы можете достигнуть

успехов, которые можно квалифицировать как эмоциональные достижения. Представьте телепередачу с одними и теми же участниками, с одинаковым сюжетом. Смотреть ее день за днем довольно скучно. Все предсказуемо. Рост в том и заключается, что, оказываясь в одних и тех же обстоятельствах, вы ведете себя по-разному. Дебора Бернстайн, коуч, консультант по лидерству, поясняет: успех во многом обусловлен тем, что в похожих ситуациях вы начинаете действовать в соответствии с новым опытом. Такое понимание эмоционального развития позволяет отслеживать свой внутренний рост.

Проведенные мной интервью подтвердили, что, безусловно, существует множество разных моделей эмоционального роста, каждый жизненный урок уникален, а осмысление опыта и накопление эмоциональных трофеев зависят от того, чему именно мы хотим научиться. Я не могу просто дать вам список ключевых действий, которые решат все проблемы. Я могу лишь рассказать о том, что другие находят важным в своей жизни. А вы уж сами спросите себя: что мне следует отпраздновать?

Конечно, все мы находимся в процессе достижения совершенства. Но в том и суть, чтобы не дать погоне за совершенством затмить наши успехи на пути. Другими словами, не позволяйте лучшему стать врагом хорошего. Цель не в том, чтобы стать идеальным, а в том, чтобы стать лучше, чем вы были до этого. Если вы научились уменьшать уровень контроля и увеличивать чувство благодарности, вы на верном пути. Возможно, вам удастся сокращать влияние некоторых представителей Грязной дюжины, например негативного отношения к жизни и сгущения красок. Или, может, вы способны распознавать триггеры. В общем, если вы, положив руку на сердце, можете сказать, что стали более осознанно

относиться к происходящему с вами, количество эмоциональных захватов вскоре уменьшится. Это ли не повод для праздника?

Как же праздновать? Да как угодно. Единственное, вы должны точно знать, чего достигли, и стараться отметить свои достижения как можно скорее. Это укрепит намерения. Помните: у такого рода празднований есть весьма конкретная цель — «перепрошить» вашу лимбическую систему мозга (и съесть кусочек торта). Когда вы оглядываетесь назад, советую записывать все, чему вы научились, на праздничной бумаге с шариками, колпачками или угощениями. Дело в том, что записи закрепляются у нас в голове как позитивный опыт. Еще очень важно отмечать достижения и преимущества чаще, чем упрекать себя в неудовлетворительных результатах. Поступая наоборот, вы просто убиваете свой потенциал на пути к ЭИ, потому что ваша лимбическая система фиксирует исключительно негативные моменты и провалы. В таком случае анализ прошлых событий грозит обесценить все ваши усилия в направлении дальнейшего эмоционального роста. Да, вы совершаете ошибки, но первичное внимание обратите все-таки на успехи. Я советую вам использовать «правило пяти»: думайте о том, чего вы достигли, в пять раз чаще, чем о своих неудачах.

Мы все находимся в процессе, и иногда бывает очень полезно просто взглянуть на уже проделанную работу, восхищаться ею и, конечно, отпраздновать!

Глава 14

Шаг 7: повторение

Ничего не происходит сразу. Ты меняешься, и это требует времени.

*Марджери Бианко**

Определите направление, расслабьтесь и следуйте ему. Жизнь — великий учитель. Она преподаст нам нужные уроки — при условии, что мы готовы учиться. Для эмоционального интеллекта обучение — процесс постоянный. И цель его — помочь нам жить в соответствии со своими намерениями. Чем чаще вы думаете о том, чтобы следовать им, тем чаще у вас будет получаться. Не стремитесь быть безупречным. Вместо этого наслаждайтесь процессом и получайте удовольствие от самого пути. Если вы страстно желаете следовать своим убеждениям, у вас все получится. А если вы страстно желаете быть безупречным, вас ждет разочарование, которое приведет к негативным последствиям, заставит вас чувствовать себя неудачником, и вскоре вы погрязнете в своих провалах, потому что именно им уделяете столько внимания. В контексте эмоционального интеллекта самое важное — это сам путь, потому что именно он гарантирует конечный

* Марджери Бианко (1881–1941) — англо-американская детская писательница, автор книги «Плюшевый кролик», впоследствии адаптированной для театра, телевидения и кинематографа. *Прим. ред.*

результат. Не стремитесь к тому, чтобы никогда не подвергаться эмоциональным захватам, — это невозможно. Вам никуда не деться от эмоциональных реакций и обстоятельств, которые отдаляют вас от ваших намерений. Цель не в том, чтобы избегать их, а в том, чтобы предпринимать шаги, которые мы обозначили. Так вам удастся минимизировать число захватов и приблизиться к своим ценностям и намерениям. Майкл Энтони, автор книги «Как научить мозг лучше играть в гольф» (*The Mental Keys to Improve Your Golf*), пишет: «Подавляющее большинство людей проводит жизнь в погоне за результатом. Но вы можете научить свой мозг не заикливаться на результате, а концентрироваться на происходящем в данный момент. Это гигантская перемена для любого, кто воспитан на системе ценностей западной цивилизации, которая строится на материальных благах и победах. Не обращать внимания на результат — задача не из легких, но она вполне достижима»⁶¹.

Шаги, о которых мы говорили в этой части книги, формируют ваш путь. Поверьте, захотите, а потом расслабьтесь. Развитие ЭИ — это образ жизни, а не конечный пункт. Вы никогда не придете к финишу — в этом вся прелесть. Помните, о чем мы говорили ранее: для развития ЭИ важен каждый опыт. Финиш в таком случае означал бы, что никакого опыта у нас больше не будет. Вместо этого вы будете постоянно открывать новые триггеры и их комбинации и учиться обрывать над ними контроль. В вашей жизни будут появляться новые люди, возникать новые отношения, и все это — не что иное, как новые возможности.

Я думаю, что теперь-то, к пятидесяти годам, уже набралась некоторой мудрости. Тем не менее я не исключаю, что к восьмидесяти пойму: в пятьдесят я знала так мало! Почему? Потому что надеюсь продолжать учиться. Повторять — значит, снова и снова ощущать трепет, которым наполнен каждый

день жизни. Если рассматривать происходящее только с точки зрения «побывал там-то, сделал то-то», что же остается? Я предпочитаю несколько иное отношение: была там-то, делала то-то, а теперь посмотрим, как я буду чувствовать себя там же, делая то же самое, с новым взглядом, новыми мыслями, новым обретенным опытом, который постоянно меняет меня. Разумеется, есть опыт, который я совершенно точно не хочу переживать снова, но я стараюсь смотреть на жизнь широко, а не как на цепь непреременных повторений.

Большинство людей признает, что новый опыт расширяет их взгляд на мир. Мне нравится смотреть на родителей, которые, держа на руках младенца, видят в его рождении величайшее чудо. При появлении на свет детей мы испытываем тот самый трепет, который меняет нашу суть. Так же сильно влияют на нас и трагедии — тяжелые болезни или смерть близких. Но и менее значимые события тоже важны и обогащают нас, делая более мудрыми. Представьте, что вы сидите в ванне и наблюдаете, как она наполняется водой, капля за каплей. Каждый незначительный опыт, как капля воды, кажется чем-то малым, но, сливаясь вместе, пережитые события образуют теплую ванну, или мудрость целой жизни. Опыт способен изменить вас, если вы будете повторять его и позволите ему преобразоваться в мудрость. Но вы должны быть готовы к активному восприятию. А быть готовым — значит, постоянно думать о повторении пути.

С новым опытом жизнь становится интереснее. Не менее интересной она бывает, и когда вы делаете одно и то же из года в год, но каждый раз с новым взглядом. Например, семейные торжества обычно довольно предсказуемы. Та же еда, та же скатерть, те же люди за столом. Нетрудно последовать модели и зависнуть на тех же самых эмоциональных реакциях. Но вы можете привнести в знакомые события новую

частицу себя. Тот же подход справедлив и для работы. Вам кажется, что совещания, проводимые каждое утро понедельника, слишком предсказуемы? Все ведут себя одинаково, говорят по сути одни и те же вещи, и результат, как правило, известен заранее. Сконцентрируйтесь на наращивании ЭИ, и каждый понедельник будет представлять перед вами в новом свете.

Повторение закладывает фундамент для возможности по-новому взглянуть на каждое событие. Но чтобы не терять свежести восприятия, необходимы практика и дисциплина. Над развитием ЭИ следует работать каждый день. Так что возвращайтесь к своим делам и продолжайте повторять!

Часть 3

Пять областей
эмоционального интеллекта
в действии

Глава 15

Самосознание и самоконтроль в действии

Истинное знание — в познании границ своего невежества.

Конфуций

САМОСОЗНАНИЕ

Работая консультантом уже двадцать три года, я контактирую с разными компаниями и помогаю их сотрудникам стать более успешными. Общение со многими людьми в одной организации позволяет мне взглянуть на обстоятельства с разных ракурсов. Меня не перестает удивлять, насколько по-разному мои собеседники воспринимают одну и ту же ситуацию. Их точки зрения порой до такой степени не совпадают, что я думаю: действительно ли эти люди работают вместе, об одних ли вещах говорят? Наблюдая подобное, я понимаю, что отсутствие самосознания — недостаток весьма болезненный. Я расскажу о трех случаях, которым была свидетелем.

Примеры

Пример 1

Цель собрания: обсудить, как продвигается работа по новому направлению

Компания: OSP Controls

Диалог 1. Сотрудник.

Вопрос. Как у вас дела с вашим руководителем?

Ответ. Не очень-то хорошо. Она не обращает внимания на мои слова. Но без необходимых инструкций я вряд ли справлюсь.

Вопрос. А вы просили о помощи?

Ответ. Конечно. Когда я прихожу за разъяснениями, она говорит о вещах, никак не связанных с моими обязанностями. Я отвечаю за Западное побережье. Она же постоянно рассказывает, как озабочена показателями нашей компании в Латинской Америке. Я спрашиваю, что из сказанного ею мне следует взять на заметку в работе здесь, на Западном побережье. На что она отвечает, что это совершенно разные рынки.

Вопрос. И что вы делаете потом?

Ответ. Стараюсь быть более конкретным. Например, вчера я зашел и попросил взглянуть на мои планы продаж.

Вопрос. И?..

Ответ. Она проигнорировала мою просьбу, сославшись на то, что у нее деловая встреча. Я спросил, когда мы сможем все обсудить, а она ответила, что в этом нет необходимости. Ее, кажется, бесит уже одно то, что я задаю вопросы. Я чувствую себя так, будто мешаю ей.

Диалог 2. Руководитель.

Вопрос. Как дела с вашим новым менеджером по продажам на Западном побережье?

Ответ. Отлично. Мы проводим много времени вместе, я ввожу его в курс дела.

Вопрос. Он понимает, в чем состоят его задачи?

Ответ. Конечно, я многое ему объясняю.

Вопрос. На ваш взгляд, ему этого достаточно?

Ответ. Да, он отлично справляется с новой должностью.

Вопрос. Вы его спрашивали?

Ответ. Мы часто разговариваем. Уверена, если бы были какие-то проблемы, он бы сообщил. К тому же он знает, что может обратиться ко мне в любой момент.

Пример 2

Разговор двух друзей за обедом.

Вопрос. Как дела?

Ответ. Ужасно.

Вопрос. А что случилось?

Ответ. Меня снова прокатали с работой. Прогнившая система! Здесь невозможно сделать карьеру! Говорят, что у компании есть четкие принципы продвижения сотрудников, но я в это не верю.

Вопрос. Как думаешь, почему тебя не повысили?

Ответ. Кто знает! Может, потому что у них уже был готовый кандидат, один из любимчиков. Мне сказали, что причина в недостаточных навыках владения компьютером, но я разбираюсь в компьютерах точно так же, как тот парень.

Факты.

Сотрудник не получил повышение, потому что не владел необходимыми навыками работы на компьютере. Для предлагаемой позиции требовалось умение работать в Excel и создавать сложные таблицы. Этот человек никогда не делал ничего подобного, но заверил руководство, что справится, если возникнет необходимость. Кандидат же, получивший место, неоднократно создавал сложные таблицы и подробно объяснял, какая именно подошла бы для конкретного приложения. Он также показал свои прошлые работы.

Каждый из этих примеров демонстрирует искаженное самосознание. В них мы видим два совершенно противоположных взгляда на одну и ту же ситуацию. Как такое возможно? Кто прав, а кто ошибается? Вопрос на самом деле не в этом — никто не пытался злонамеренно исказить реальность, — а в том, что герои историй действительно видят вещи совершенно по-разному. Однако именно наш взгляд на ситуацию определяет наши реакцию и поведение. Замутненность может привести к нежелательным последствиям.

В первом примере руководитель хотела быть полезной своему новому сотруднику. Во втором примере человек желал получить повышение. Но по многим причинам эти люди не пришли к поставленной цели. Они даже не знали, что их поведение не способствует достижению желаемого. К большому сожалению, очень часто причиной непонимания становится именно отсутствие самосознания. Если продолжить мысленно развивать любой из приведенных примеров, к какого рода развязке можно прийти? Не исключено, что специалист по продажам на Западном побережье решит: руководитель хочет его провала, а сотрудник, надеявшийся на повышение, начнет распространять слухи о том, что

в компании продвигают только любимчиков. Ничего из этих действий не соответствовало бы желаниям другой стороны, но, к сожалению, благие намерения руководителей мало что изменили бы в сложившихся обстоятельствах.

Многие начальники, с которыми мне доводилось беседовать, знали о списке «качеств хорошего руководителя» из первой главы и были уверены, что в целом соответствуют ему. Конечно, все признавали, что порой ошибаются, но заверяли, что такое случается редко и, как правило, не без причины. Аналогично большинство их подчиненных были уверены, что отвечают критериям «хорошего сотрудника», а если когда и проявляют себя иначе, то исключительно из-за провокаций коллег или несносного начальства. Безусловно, статистика удовлетворенности работой, корпоративной культурой и другими показателями была бы более положительной, если бы люди чаще выказывали заявленные качества. Может быть, мы лишь верим, что ведем себя определенным образом, тогда как на самом деле все иначе? Или, возможно, окружающие не воспринимают нас теми, кто мы есть, не видят, чего мы действительно хотим? А может, все вместе?

Отчасти верно и то и другое. И именно поэтому ЭИ — это невероятная сила. Он помогает реализовывать свои стремления на рабочем месте, действуя в соответствии со своими намерениями, а также лучше понимать окружающих. Все, о чем мы говорили во второй части книги, связано с повышением уровня самосознания. Оно требует от нас четкого и ясного представления о том, кто мы есть: каковы наши сильные и слабые стороны, наши ценности и убеждения. Если бы, к примеру, руководитель из первого примера понимала, что ее указания часто расплывчаты и что порой она не слишком внимательно слушает, возможно, она попыталась бы скорректировать свое поведение. Самосознание также требует

четкого представления о своей эмоциональной реакции на те или иные обстоятельства. Герой второго примера больше бы преуспел, если бы вместо обвинений в адрес других уделил внимание совершенствованию собственных навыков. В частности, ему следовало бы подробнее уточнить, какие именно компетенции требуются для продвижения.

Человек, имеющий высокую степень самосознания, как правило, хорошо осведомлен о своих эмоциональных реакциях и триггерах, их вызывающих. Люди, обладающие высоким самосознанием, предостерегают сами себя: «Мне следует быть осторожнее в определенных ситуациях, потому что я могу наговорить такого, о чем потом буду жалеть». Ваша цель как собственного наставника — лучше изучить эти триггеры. Тот, кто в достаточной мере владеет самосознанием, отлично понимает свои ценности и убеждения и знает, как важна гармония между ними. Понимание эмоций — ключевой элемент эффективных отношений и создания позитивной атмосферы на рабочем месте.

Напротив, если ваше самосознание недостаточно сильно развито, вы выглядите равнодушным или не способным держать себя в руках. Вы не вполне отдаете отчет своим чувствам, а следовательно, и тому, как ваши эмоции отражаются на окружающих. Вы не осознаете своих сильных и слабых сторон, что затрудняет саморазвитие. Вы упускаете возможность с помощью своих чувств и эмоций получить информацию, необходимую для достижения ваших целей. А без осознания своих эмоций, своих преимуществ и недостатков невозможно развить необходимые для продвижения навыки. Мне на ум приходит один яркий пример. Джереми занимал руководящую должность и часто не справлялся с собственными эмоциями. Все, кто должен был отчитываться перед ним, наизусть знали признаки приближающегося гнева.

Он начинал ерзать в кресле, краснел, стискивал зубы и, наконец, раздражался бурной тирадой о том, что сотрудники не сосредоточены на важных вопросах. Сам Джереми при этом и не подозревал, что подвержен таким вспышкам. Однажды он встречался с внешними аудиторами, которые должны были прояснить два вопроса. Во-первых, их интересовала реорганизация, а во-вторых, список сотрудников для возможного сокращения. Подчиненные Джереми наблюдали, как он заерзал в кресле, покраснел, стиснул зубы, потом сказал, что проверяющие не подготовлены к обсуждению, и взорвался. Никого, кто знал Джереми, это не удивило, кроме него самого. Позже он оправдывался: он-де понятия не имел, что вот-вот потеряет самообладание. К сожалению, потерял он не только самообладание, но и работу. Увы, такое низкое самосознание и непонимание собственных эмоций не редкость. Годами людей приучали к тому, что эмоциям не место на работе, и в итоге некоторые стали игнорировать свои чувства до такой степени, что забыли об их существовании. Однако эмоции просачиваются в жизнь самыми хитрыми способами. В результате те, кто их игнорирует, порой абсолютно не способны понять собственные реакции. Это непонимание может поставить крест на карьере.

Еще один пример: Дэвид, блестящий инженер, вдруг обнаружил, что многие его коллеги продвинулись по служебной лестнице, в то время как он постоянно остается не у дел. В его компании очень ценили сотрудников, которые открыто высказывали свои мысли и представляли свои идеи. Дэвид знал об этом, но все же не мог заставить себя открыть рот. Он все время находил оправдания. То время неподходящее, то кто-то взял слово раньше него, то кто-то другой уже предложил нечто подобное... Руководитель Дэвида пытался научить его высказывать свои мысли. Инженеру потребовалось

больше года, чтобы догадаться: причина его молчания состоит в чрезмерной озабоченности мнением окружающих. Осознав это, Дэвид наконец смог побороть свои лишние логики опасения. В компании действительно ценили тех, кто не молчал. И пока Дэвид не разобрался в своей проблеме, он не понимал причину своего профессионального торможения.

Самосознание — одна из самых сложных составляющих ЭИ, и неудивительно, что большая часть книги посвящена именно ему. Если вы думаете, что ваше самосознание достаточно развито, и хотите проверить это, воспользуйтесь методикой всесторонней оценки. Ее преимущество в том, что вы как будто видите себя глазами других людей. Среди них могут быть ваши приятели, сослуживцы, руководитель или подчиненные — кто угодно, кто знаком с вами и с кем вы взаимодействуете на рабочем месте. Цель всесторонней оценки — обнаружить пробелы. Без этой информации вы рискуете упустить множество возможностей. Например, считая себя замечательным слушателем, вы не будете тратить время на развитие в себе умения слушать. С другой стороны, если вы были убеждены в своей способности слушать, а опрос показал обратное, вы можете захотеть развить этот навык. Исследования связывают результаты всесторонней оценки с ростом эффективности руководителей благодаря повышению уровня самосознания. Одно из таких исследований в *Journal of European Industrial Training* предоставляет достаточно обширные данные, позволяющие предположить: повышение самосознания ведет к увеличению степени эффективности руководителей⁶².

Вот примеры данных всесторонней оценки ЭИ согласно соответствующим показателям. Из приведенных таблиц видно, что оценки респондентов в каких-то случаях совпадают с оценками окружающих, а в других идут с ними совершенно вразрез. На рис. 15.1 показан график человека с адекватным

взглядом на свой ЭИ. А вот графики на рис. 15.2 демонстрируют, что представления человека о самом себе далеки от мнения окружающих.

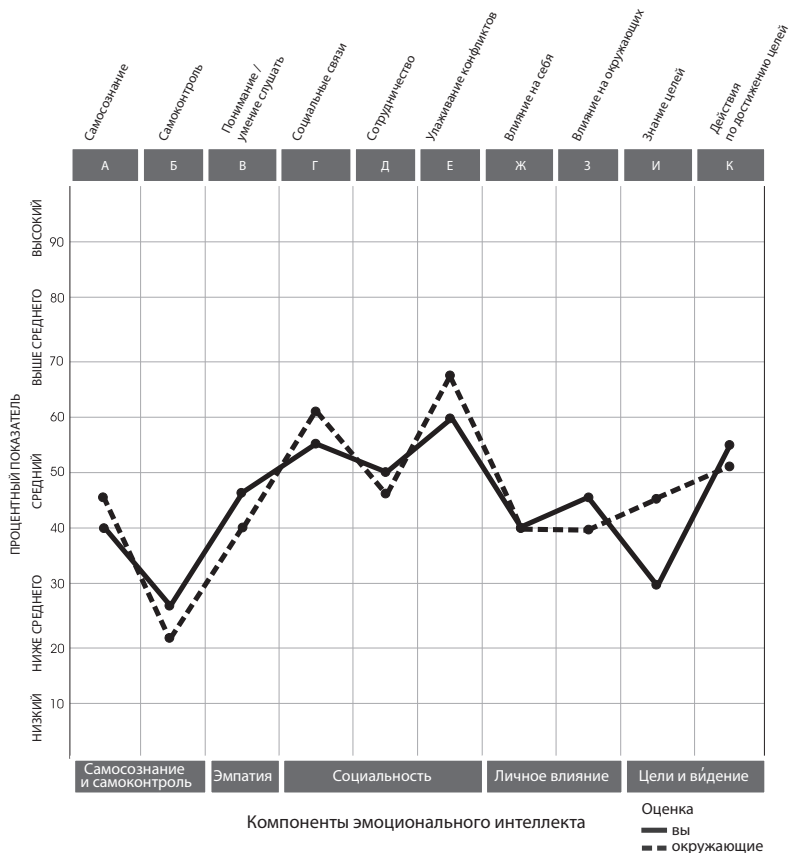


Рис. 15.1

Кроме того, исследование выявило, что респонденты оценивают себя куда ниже, чем о них думают окружающие. В таком случае у них есть возможность обратиться к своим сильным сторонам, осознав, что они на самом деле вполне компетентны в определенных сферах (см. рис. 15.3).

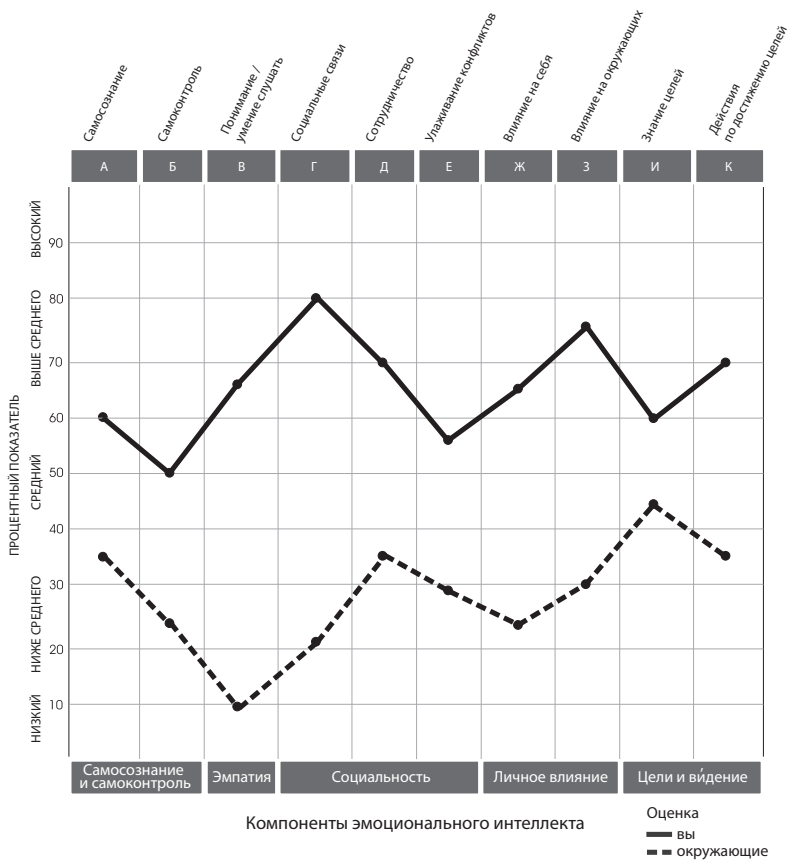


Рис. 15.2

Чем адекватнее мы себя оцениваем, тем большего успеха можем достичь в развитии ЭИ. Без этого мы обречены на повторение своих ошибок. Это как быть в браке тридцать лет и однажды, вернувшись домой, обнаружить, что ваша жена от вас ушла. Вы спрашиваете почему, а она отвечает, что все тридцать лет вы не закрывали тюбик зубной пасты и больше

она не в состоянии выносить это. Если бы вы только знали, что ее это так раздражает, может, и закрывали бы! По крайней мере, обратили внимание на проблемы, возникающие из-за вашего поведения. Знание дает нам выбор. Да, мы не обязаны меняться, но знания позволяют нам решить, стоит ли попробовать.

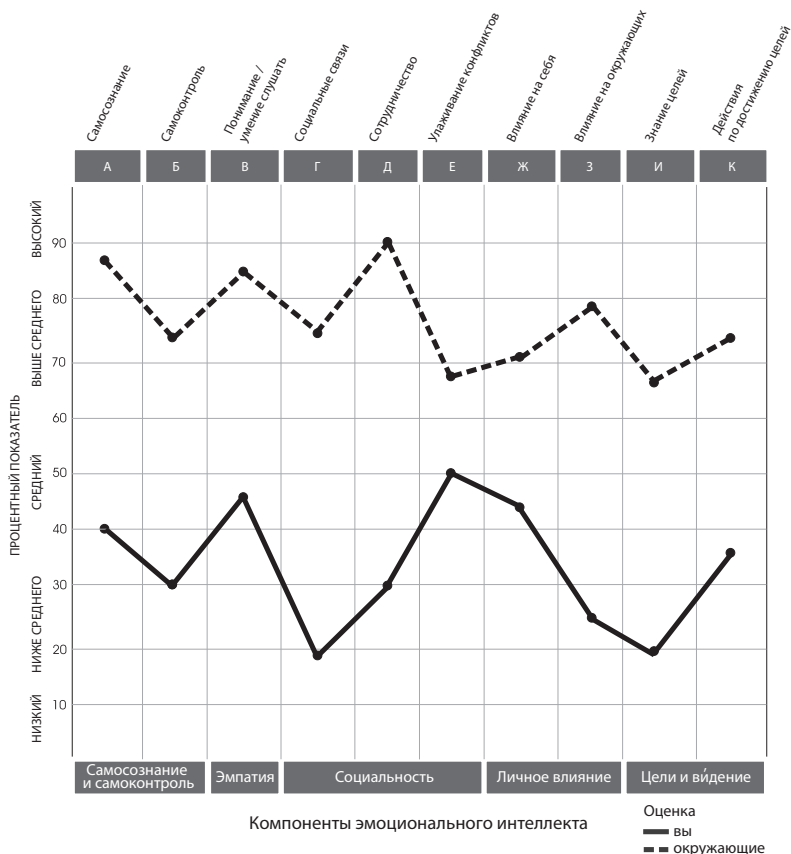


Рис. 15.3

Рекомендации по повышению ЭИ в области самосознания

- Прочтите и практикуйте методы, описанные во второй части книги.
- Спрашивайте руководство, сотрудников и друзей о своих сильных и слабых сторонах.
- Используйте всестороннюю оценку и другие показатели, чтобы больше узнать о том, каким вас видят окружающие.
- Размышляйте о своих сильных и слабых сторонах.
- Записывайте всё, чему научились в течение дня.
- Регулярно просматривайте свои записи в поисках повторений. Если что-то периодически повторяется в вашем дневнике, возможно, вам захочется проработать этот пункт в преддверии будущих действий.
- Перед тем как предпринять что-то, сверьтесь со своим дневником и спросите себя, можете ли вы повысить эффективность своих действий.
- Ищите доказательства своего роста. Собирайте статьи, цитаты, книги и другие источники информации, подтверждающие полученные знания.
- Сделайте наглядные напоминания о ваших сильных и слабых сторонах, чтобы иметь возможность свериться с ними и скорректировать поведение до совершения важных действий.
- Попросите знакомых помочь вам подтянуть свои слабые стороны.
- В сложных ситуациях думайте, как использовать свои сильные стороны.
- В сложных ситуациях думайте, как минимизировать влияние ваших слабых сторон.

- Анализируйте свою реакцию на неприятные перемены. Какие чувства и мысли они у вас вызывают?
- Что, как вам кажется, помогает принять неприятные перемены?
- Что, как вам кажется, заставляет вас сопротивляться неприятным переменам?
- Запишите предпринятые вами действия, которые в итоге улучшили ситуацию, но поначалу давались с трудом. Что вы чувствовали во время изменений и после них?
- Изучайте то, что может повысить уровень вашего сознания.
- Беритесь за решение более широкого спектра задач, стимулирующих повышение уровня сознательности.
- Делайте что-то необычное каждую неделю. Взбодритесь. Вы способны открывать в себе неизвестные ранее грани, осмысленно пробуя что-то новое.
- Называйте свои эмоции.
- Постоянно спрашивайте себя: «Что я сейчас чувствую?».
- Посмотрите фильм и обсудите с близким другом чувства, которые он у вас вызвал.
- Запишите как можно больше слов, характеризующих ваши эмоции. Иногда мы причисляем все наши эмоции к одной категории, в то время как они нуждаются в более точных определениях. Например, часто используемое для описания состояния слово «злой» может быть заменено на более конкретные «оскорбленный», «обиженный», «взбешенный», «разъяренный», «подавленный», «униженный», «завистливый» или «расстроенный».
- После неприятного разговора остановитесь и подумайте, что вы чувствуете и почему.
- После приятного разговора остановитесь и подумайте, что вы чувствуете и почему.

- Когда у вас особенно хорошее настроение, спросите себя о своих чувствах и о причинах, которые могли их вызвать.
- Когда вы подавлены, спросите себя о своих чувствах и о причинах, которые могли их вызвать.
- Составьте список обстоятельств, в которых, как вам кажется, вы выиграли, изменив свои негативные эмоции.
- Составьте список обстоятельств, в которых, как вам кажется, вы испытываете неуверенность на рабочем месте.
- Составьте список обстоятельств, в которых, как вам кажется, вы испытываете страх на рабочем месте.
- Обратите внимание на то, как вы чувствуете себя в конфликтных ситуациях. Как ваши ощущения влияют на ваши действия? А на ваши слова, тон или жестикуляцию?
- Прислушайтесь к тембру своего голоса, когда вы счастливы. Насколько он отличается от голоса, когда вам плохо, когда вы злитесь или устали?
- Поговорите о своих чувствах с близким человеком.
- В процессе задания или встречи возьмите внутренний тайм-аут, чтобы оценить свои чувства. Попробуйте понять, как они могут повлиять на текущую ситуацию.

Упражнения для повышения самосознания

Упражнение 1. Таланты и недостатки

Составьте список своих талантов.

Попросите окружающих (руководителей, друзей, подчиненных), которые хорошо вас знают, сделать то же самое.

Есть совпадения?

Удивлены чем-то?

Составьте список качеств и умений, которые вам хотелось бы улучшить.

Попросите окружающих (руководителей, друзей, подчиненных), которые хорошо вас знают, сделать то же самое.

Есть совпадения?

Удивлены чем-то?

Упражнение 2. Пан или пропал

Возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки. Озаглавьте их «Пан» и «Пропал». Подумайте о ваших прошлых заданиях на работе. При выполнении каких вы чувствовали себя на высоте? Запишите их в колонку «Пан». А в каких ощущали себя совершенным аутсайдером? Запишите их в колонку «Пропал». Подумайте, что особенного вы делали или говорили. Когда вы следовали своим ценностям и намерениям, а когда нет? Среди примеров в колонке «Пан» может быть нечто подобное: «Как-то я заметил, что Сэм не успевает с работой, и спросил, чем ему помочь», «Я поблагодарил Арнольда за помощь его отдела в нашем проекте», «На прошлом совещании я поинтересовалась мнением Боба».

Примеры в колонке «Пропал» могут выглядеть так: «Перед совещанием я сказал Карлу, что согласен с ним, но во время обсуждения, когда коснулись этого вопроса, промолчал», «Я обвинил Даррена в том, что он предоставил данные слишком поздно, и поэтому наш отдел задержался с отчетами, хотя мы бы в любом случае не успели вовремя», «Я сказал клиенту, что у нас, возможно, будет отгрузка, хотя знал, что это не так».

САМОКОНТРОЛЬ

Я
Истинный
Король, потому что знаю,
Как управлять собой.

*Пьетро Аретино**

Во время собеседований я часто прошу людей написать письмо их руководителю. Вот некоторые из тех, что касаются самоконтроля.

Письма руководителю

Письмо 1

Дорогой руководитель!

Это снова мы. Уже четвертый год вы просите нас заполнить для вас форму всесторонней оценки. Знаете, это уже переросло в обеденные шутки. Почему? Потому что вы постоянно спрашиваете, что мы думаем о вас, но совершенно не меняетесь. Определенно, это для вас лишь ни к чему не обязывающая формальность. В этом году мы все заполним, как в прошлом. Если вдруг вы забыли, вот краткий список:

- А. Вы не слушаете.
- Б. Вы критикуете сотрудников в присутствии посторонних.
- В. На совещаниях вы спрашиваете мнения одних и тех же людей, игнорируя остальных.

* Пьетро Аретино (1492–1556) — итальянский писатель, сатирик, публицист и драматург, ведущий итальянский автор своего времени. Считается некоторыми исследователями предтечей европейской журналистики. *Прим. ред.*

Это если по существу. Избавьте нас от этого в этом году.

Искренне ваши,
сотрудники

Письмо 2

Дорогая Сара!

Как руководитель компании вы жалуетесь, что сотрудники не посвящают вас в происходящее. Вы постоянно говорите, что не хотите сюрпризов. Однако я только что была свидетелем очередного инцидента. И вы буквально уничтожили того, кто решился сообщить вам неприятные новости. Никто не станет говорить вам правду, если после этого вы готовы снять сообщившему голову с плеч. Я заметила, что все больше сотрудников открыто врут вам. Нельзя усидеть на двух стульях. Если вы хотите, чтобы люди были честны с вами, прекратите отчитывать их, когда слышите информацию, которая вам не по душе. Пора повзрослеть и вести себя как подобает.

С наилучшими пожеланиями,
Элизабет

Письмо 3

Дорогой Гарри!

Я в растерянности. До совещания этим утром мы говорили о Хэлис. Я рассказал, как наша корпоративная политика мешает оказывать качественные услуги, и ты согласился. И не просто согласился! Ты привел аналогичный пример из практики нашей компании. Но когда на собрании подняли этот вопрос, ты промолчал. Ты просто сидел и не сказал ни слова. Когда я упомянул о других прецедентах, ты

не поддержал меня. Почему? Потому что ты не хотел спорить с Хэмфри? Или потому, что у тебя провалы в памяти? Или что вообще?

Разочарованный,
Фред

Самоконтроль подразумевает владение своими чувствами. Он позволяет нам управлять как отрицательными, так и положительными эмоциями, а также использовать их себе во благо, вместо того чтобы тяготиться ими. Самоконтроль помогает распознать и использовать наши эмоциональные реакции для повышения эффективности. Вспышки ярости чаще всего ассоциируются с людьми с низким уровнем самоконтроля, но все гораздо серьезнее, чем управление гневом. Самоконтроль также подразумевает адекватное выражение таких препятствующих достижению цели чувств, как неуверенность и страх.

Это своего рода следующая ступень самосознания. Оно помогает понять наши недостатки, а самоконтроль — правильно их использовать. В первом письме говорится, что руководитель уже слышал о своих слабых сторонах. Понимание их — это большой шаг вперед, но без каких-либо последующих действий он служит только пылесборником в шкафу вашего разума. Овладев искусством самоконтроля, вы, вместо того чтобы подстраиваться под ситуацию, сможете создавать эмоциональный климат, в котором будет комфортно и вам самому, и окружающим. Возьмем второе письмо. Допустим, руководитель действительно хочет добиться правды. Но из письма видно, как плохо сказывается на рабочей атмосфере необходимость сотрудников постоянно подстраиваться. Необоснованный гнев не способствует созданию

доверительных отношений, а вот самоконтроль, напротив, помогает укрепить доверие. Неуверенность в себе и страхи, если ими не управлять, тоже могут расшатать обстановку и спровоцировать скрытность.

В третьем письме видно, как сотрудника сдерживали сомнения и опасения, так что его коллеги не верили, что он способен высказаться. Он позволил игнорировать себя, списать со счетов как ненадежного игрока. Эти примеры эмоциональных захватов иллюстрируют печальное положение вещей, с которым мы каждый день сталкиваемся на работе. Эмоциональные захваты, вызванные гневом, страхом, неуверенностью или другими чувствами, становятся причиной нестабильности и дисгармонии. Постоянно отдаваясь на волю эмоций, вы упускаете бесценную возможность создать на рабочем месте атмосферу, которая бы способствовала достижению целей и продвижению.

Не забывайте, что ваш регулятор эмоций может двигаться как вверх, так и вниз. Эффективный самоконтроль подразумевает умение выразить эмоции, которые помогают добиваться желаемых результатов. Однако все они должны соответствовать ситуации. Давайте представим ведущего руководителя некоего промышленного предприятия. Скажем, его зовут Инграм. По природе своей он тихий и молчаливый. Предположим, в компании ввели новую программу оценки, и теперь, по правилам, каждый отдел должен публиковать производственные показатели и еженедельно отмечать достижения. Каким образом это делать, решают руководителям отделов. Некоторые коллеги Инграма, активные, всегда одетые с иголки любители вечеринок, устраивали для подчиненных небольшие праздники каждую пятницу ближе к концу смены. Инграм же был озадачен. Он знал себя достаточно хорошо и был уверен, что не сможет подражать

своим коллегам-руководителям. Тем не менее он гордился успехами своей команды. И чтобы отметить результаты, писал письма лично каждому сотруднику, внесшему вклад в достижение производственных целей, и особенно выражал признательность за их преданность делу. Каждую неделю он просил коллектив решить, как им хотелось бы отметить успехи. Ингмар не наряжался в костюмы — он просто писал от руки благодарственные письма. И эта тихая, искренняя поддержка имела успех. Повысить уровень положительных эмоций, таких как гордость и благодарность, вовсе не значит перестать быть собой. Самоконтроль и означает умение выражать чувства должным образом. То есть соответственно вашему характеру и результату, которого вы ожидаете.

Самоконтроль — это умение подбирать слова, время и поведение, способствующие достижению желаемого результата. Это средства, создающие стабильный и вдумчивый эмоциональный климат. Если вы хотите поговорить с сыном-подростком, не стоит начинать со слов: «Я же предупреждал!» и грозить пальцем. Фраза «Когда я был в твоём возрасте» тоже заведет разговор в тупик. Вероятно, ничего не выйдет и с началом вроде: «Когда я делал то, что ты сейчас...» Эти фразы больше похожи на нотации. Определитесь, какова ваша цель: лекция или беседа? Дело не в том, что вы хотите выпалить, не подумав, а в том, как подобрать слова, чтобы достичь цели. Это не манипуляция. Это эффективность.

Я часто сравниваю эмоциональную атмосферу с музыкой. Какую бы музыку вы хотели слышать фоном? Именно она и дает представление об атмосфере, которую вы хотите создать. Вы знаете людей, которые очарованы блюзом с плачущими гитарами и ноющими скрипками? А тех, кто слушает «Полет шмеля»? А как насчет тех, кто все время словно отбивает ритм польки? Есть и такие, кому нравится музыка

из военных фильмов или триллеров. Самоконтроль позволяет нам выбирать эмоциональный фон, вместо того чтобы слушать одну радиостанцию, не имея возможности переключиться.

Создание эмоциональной атмосферы требует навыков и практики. Пусть ваш внутренний наставник постоянно спрашивает вас о ваших целях, а потом определяет слова и действия, ведущие к желаемому результату, как описано во второй части. Здесь важно усвоить, что вы не беспомощны в своих действиях и словах. А если вам дана возможность выбрать, то вы в силах и изменить ситуацию.

Рекомендации по повышению ЭИ в области самоконтроля

- Прочтите и практикуйте методы, описанные во второй части книги.
- Спрашивайте себя: «Если я дам волю своим эмоциям сейчас без определенной цели, чем я рискую?». Также полезно спрашивать: «Если я дам волю своим эмоциям сейчас без определенной цели, чего я добьюсь?».
- Если вы по природе сдержанны, старайтесь выражать положительные эмоции, такие как одобрение или поддержка, в ситуациях, когда вы, скорее всего, промолчали бы. Если вы открыты, старайтесь не высказываться негативно, пока не остынете после спонтанной реакции.
- Оказавшись в следующий раз на собрании, попробуйте вести себя не так как обычно, следуя правилам самоконтроля. Если вы привыкли отмалчиваться, попробуйте высказаться. Если всегда предаете гласности свои мысли — попытайтесь промолчать.
- Спросите близкого друга, что он думает об уровне вашего самоконтроля. Попросите его рассказать, как,

- по его мнению, вы справляетесь с эмоциями на совещаниях, за обедом или в других обстоятельствах.
- Не стесняйтесь выражать положительные эмоции. Если вы счастливы или благодарны, пусть окружающие знают об этом.
 - Попробуйте говорить «Я чувствую...» вместо «Я думаю...»
 - Практикуйте техники дыхания, когда напряжены.
 - Про себя тренируйтесь говорить спокойно в кризисных ситуациях.
 - Спрашивайте себя: «Действительно ли все так плохо?».
 - Спрашивайте себя: «Что в данный момент мешает мне сосредоточиться?».
 - Вспомните, когда вы теряли самообладание. Как это отразилось на вас? А на окружающих?
 - Как бы ваши знакомые описали вас? Как человека эмоционального или, наоборот, очень спокойного?
 - Составьте список из десяти ситуаций, в которых вы могли бы извлечь пользу из положительных эмоций.
 - Учитывая ваш характер, подумайте, как бы адекватно вы могли выразить положительные эмоции.
 - Вспомните случаи, когда на работе кто-то выражал свои эмоции относительно вас и вам это понравилось. Запишите, что вы чувствовали.
 - Вспомните случаи, когда на работе кто-то выражал свои эмоции относительно вас и вам это не понравилось. Запишите, что вы чувствовали.

Упражнение для повышения самоконтроля

Упражнение 3. В следующий раз

Вспомните, когда в последний раз вы испытывали на работе следующие эмоции: злость, радость, страх, неуверенность в себе, гордость, потрясение. Запишите, что именно вы почувствовали, столкнувшись с ними. В третьей колонке запишите, как улучшить свое поведение.

Упражнение 4. Музыка

Самоконтроль создает эмоциональную атмосферу, в которой мы работаем. Представьте ее как песню или музыку, которая исходит от нас. Какую песню или музыку воспроизводите вы? Знаете ли вы людей, которые звучат как блюз, потому что всегда ноют? Как насчет тех, кто похож на «Полет шмеля»? Подумайте, какая музыка исходит от вас. Запишите, как бы вы хотели «звучать».

Глава 16

Эмпатия в действии

Кто знает только свою сторону дела,
не знает ничего.

*Джон Стюарт Милль**

В стандартном опросе о рабочих показателях и развитии руководителей попросили высказать свои соображения о том, какие качества их сотрудникам следует доработать. Ниже приведены несколько типичных ответов.

Вопрос. Что может предпринять этот сотрудник, чтобы добиться большей эффективности?

Ответ. Ральф хороший, квалифицированный врач. Однако он мог бы добиться еще лучших результатов, если бы больше прислушивался к своим пациентам. В частности, он получил бы больше информации для постановки диагноза, если бы обратил внимание на жалобы Джонса на боли вокруг области, на которой проводилась процедура.

Ответ. Карен отличный аналитик. Ей нет равных в вопросах механических характеристик. Однако она могла бы повысить свою продуктивность, если бы общалась с операторами, которые работают на данном оборудовании,

* Джон Стюарт Милль (1806–1873) — британский философ, социолог, экономист и политический деятель. *Прим. ред.*

и прислушивалась к их мнению. По факту последние представленные ею доработки оказались неэффективными, и Карен об этом говорили заранее.

Ответ. Лу прекрасный финансовый аналитик. Вот только ему неплохо было бы научиться считаться с мнением трейдеров. Рассказывая о новом предложении, он опускает важные для них аспекты.

Ответ. Работа Мэдисон окажется под угрозой, если она не проникнется нуждами клиентов. Ей нужно научиться ставить себя на место клиента, прежде чем отвечать на жалобы. Ей также следует собирать больше информации, чтобы вникнуть в суть проблемы. Недопустимо говорить недовольному обслуживанием клиенту: «Если бы вы вовремя оплачивали счета, такого бы не произошло». К тому же счета Дрейда были оплачены, мы просто не отметили это.

Отсутствие эмпатии грозит потерей прибыли, возможностей и даже жизней на рабочих местах в Америке. Разгневанные клиенты уходят в компании-конкуренты. Более того, они рассказывают другим перспективным клиентам о том, что с вами не стоит иметь никаких дел. Потребители внимательно изучают отзывы и рейтинги в интернете. Многие клиенты настолько вспыльчивы, что поделятся своим негативным опытом с тысячами, если не с миллионами⁶³. Слова «никакого понимания» напрямую присутствуют во многих негативных отзывах⁶⁴. Вот что пишет об этом Джон Гудман в своей статье в журнале *Competitive Advantage*, основываясь на исследовании программ изучения технической поддержки (TARP): «Люди в два раза чаще говорят об отрицательном опыте, чем о положительном»⁶⁵. Согласно другому опросу, проведенному компанией A. C. Nielsen Co и описанному в *Journal of Marketing*, «только 2% недовольных клиентов

обычно пишут жалобы, в то время как 34% просто меняют фирмы»⁶⁶. И это только цветочки. Специалисты по продажам с низким уровнем эмпатии отстают от своих конкурентов, демонстрирующих более высокий уровень знаний в сфере ЭИ⁶⁷.

В отделениях реанимации врачам, проявляющим понимание и выслушивающим своих пациентов, с меньшей вероятностью предъявят обвинения в некомпетентности⁶⁸. Фактически эмпатия теперь включена в обязательный набор профессиональных качеств по всей стране. Что касается наиболее вопиющих инцидентов, повлекших за собой смерть, в 55% случаев семьи пострадавших заявили: пациент сообщил врачу о симптомах, а тот просто проигнорировал жалобы.

Недостаток эмпатии порождает и массу этических проблем внутри организации. В коллективах, где руководители не стремятся понять точку зрения своих подчиненных, часто наблюдается текучка кадров. Это сказывается и на общей атмосфере⁶⁹. В своей статье «Как найти и удержать лучших сотрудников» в *Harvard Business Review* Джеймс Валдроп и Тимоти Батлер пишут: «Огромному количеству людей трудно выйти за пределы своего восприятия и посмотреть на ситуацию глазами другого. Иначе говоря, у них низкий уровень эмпатии. В каком-то смысле, они так и не вышли из состояния эгоизма, естественного для ребенка. Родители и другие взрослые никогда не учили их смотреть на мир глазами другого человека. Между тем развитая эмпатия необходима для успешного взаимодействия с коллегами, подчиненными, руководителями, клиентами и конкурентами»⁷⁰. В другой статье *Harvard Business Review* под названием «Высокая цена потерянного доверия» автор Тони Симонс определяет уровень доверия подчиненных своему руководству как один из ключевых факторов, влияющий на удовлетворенность клиентов⁷¹. В моем исследовании «В поисках чести. Уроки

завоевания доверия» я говорю о значении эмпатии для установления доверительных отношений между руководителем и подчиненным⁷².

Сотрудники с низким уровнем эмпатии становятся причиной конфликтов, которые могут стоить миллионы в переводе на продуктивность. В качестве примера давайте рассмотрим небольшую рентабельную компанию Miller Supply, поставляющую чистящие средства коммерческим фирмам. В ней работают шесть специалистов по продажам, почти все время проводящие в разъездах, и три сотрудника отдела поддержки продаж, в чьи обязанности входит сопровождение заказов, поступивших из других источников. Все шло довольно гладко до того дня, когда в компании появилась Рутанн. Она прекалась с другими сотрудниками; жаловалась, что на нее скидывают всю работу, за которую никто другой не хочет браться; сетовала, что остальные тратят на обед больше времени, чем она; что специалисты по продажам не контактируют с ней. Она также заявляла, что коллеги не дают ей доступ к необходимой финансовой информации. Так продолжалось некоторое время. Несколько месяцев спустя двое сотрудников офиса и трое «продажников» решили поговорить о Рутанн с владельцем. Тот оставил их жалобы без внимания, заявив, что не желает вникать в разборки персонала, и предложил наконец повзрослеть. К сожалению, ситуация ухудшилась до такой степени, что двое сотрудников уволились, а три специалиста по продажам нашли другую работу. Но это не самое плохое. Рутанн, заняв должность ведущего специалиста, начала присваивать средства, выписывая чеки на возмещение фиктивных расходов. В конечном счете сумма достигла \$18 000 в месяц. Нежелание выслушать подчиненных фактически стоило владельцу компании его бизнеса. Нужно ли продолжать? Эмпатия — необходимый для

успеха компонент, независимо от характера вашей работы или должности внутри организации. Эмпатия — это способность видеть ситуацию с точки зрения другого человека, а умение слушать — навык, приобретаемый за счет эмпатии, но далеко не сама эмпатия, как иногда ошибочно считают. Есть много людей, которые прекрасно слушают — исключительно чтобы раскритиковать, высказать неодобрение, каким-то образом доказать несостоятельность точки зрения говорящего или выставить себя в лучшем свете. Эмпатия же возникает, когда слушание переходит в понимание (необязательно согласие) и умение представить себя на месте говорящего. Внимательно выслушать человека — лучший способ проявить к нему уважение. Фраза из диснеевского мультфильма «Покахонтас» прекрасно описывает эмпатию:

*Но вдруг ты след увидишь незнакомца
И откроешь в нем неожиданные черты*⁷³.

Эмпатия — это способность понять, как воспринимают ситуацию окружающие, полностью погрузиться в чувства другого человека, возможно, имеющего иные убеждения и ценности, в то же время оставаясь самим собой.

Понятие эмпатии относится как к когнитивному, так и к эмоциональному началам. Она принимает во внимание причины и основания, лежащие в основе суждения того или иного человека, а также его чувства. Эмпатия необходима для общения с сотрудниками, клиентами и большинством представителей человечества. И она окупается с лихвой. Если вы стремитесь к пониманию окружающих, то окружающие чувствуют, что их уважают и ценят, и, в свою очередь, отвечают взаимностью, меньше сопротивляются переменах и становятся более открытыми.

Если вы не способны к эмпатии, окружающие, скорее всего, посчитают вас равнодушным. Кто-то может подумать, что вы их не уважаете или не считаетесь с их точкой зрения. Возможно, от вас будут отстраняться. Вот классический пример. Как-то я наблюдала группу социальных работников. Они показывали отличные результаты, но спустя несколько месяцев под началом нового руководителя стали совершенно непродуктивны. Отсутствие эмпатии у нового босса давало о себе знать каждый день. Он любил говорить: «Это сборище идиотов (так он называл своих подчиненных) даже хуже, чем наши клиенты. Если бы мне платили по доллару за каждую вашу ошибку, я бы разбогател». Были и другие, менее очевидные признаки. Например, новый начальник не смотрел в глаза сотрудникам, когда общался с ними, перебивал на полуслове, мог выйти из кабинета, когда кто-то говорил с ним. Показатели этой группы упали с 350 до 97 завершенных дел в месяц. Этот пример ясно иллюстрирует то, как равнодушные начальники становятся причиной снижения эффективности.

Так что же мешает приобрести это полезное свойство — эмпатию? Помех много, в том числе и эмоциональный захват. Мы с меньшим желанием слушаем, если озлоблены, торопимся, растеряны, чувствуем угрозу или другие эмоции, препятствующие адекватному восприятию. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты исследования с участием студентов Принстонской духовной семинарии. Им рассказали притчу о добром самаритянине, а потом разделили на две группы. Обеим группам дали задание подготовить презентацию в здании напротив кампуса, при этом членам одной группы сказали, что они опаздывают, а другой сообщили, что у них в запасе еще много времени. На дороге в кампус стоял человек, которому нужна была помощь. Когда кто-то из студентов семинарии проходил мимо, этот человек обращался

к нему. Только 10% из группы «опаздывающих» остановились помочь. 90% в прямом смысле слова прошли мимо. Спешка и занятость невероятным образом повлияли на их отзывчивость. Из тех, кому сказали, что у них масса времени, помочь согласились 63%⁷⁴. Зафиксированная статистика лишней раз подтверждает, как важно понимать свои чувства, обращать внимание на триггеры и практиковать методы, описанные во второй части книги.

Другая трудность обретения эмпатии заключается в наших представлениях о мире или работе. Эти представления ослепляют нас, внушают недоверие к окружающим. «Закрытость» мешает поставить себя на место другого человека. Эмпатия же требует освобождения от предрассудков, велит слушать с открытым сердцем. Когда коллега обращается к вам за помощью, а вы заранее убеждены, что он всего лишь увильивает от работы и ищет козла отпущения, скорее всего, вы не проявите эмпатию. Я отнюдь не утверждаю, что эмпатия должна приводить к тому, чтобы вас использовали. Я лишь говорю о том, что воспринимать каждую ситуацию необходимо чистым рассудком, не замутненными предубеждениями и скоропалительными выводами.

Опыт, безусловно, влияет на наши убеждения, но и то и другое может не пойти на пользу, если мы будем проецировать негативное прошлое на все будущие ситуации. Например, в отделе возвратов можно встретить каких угодно клиентов, в том числе и тех, кто делает из мухи слона, ругает или унижает менеджера. Представьте, что этим утром через вас прошел поток таких неприятных посетителей. Некоторые жалобы были откровенно фальсифицированы. Одна женщина заявила, что желает вернуть товар, купленный в магазине, но у нее нет чека. Вы уточнили, что ваша компания никогда не продавала бренд, который хотела вернуть покупательница. Другой

клиент требовал вернуть ему деньги по фальшивому чеку. А потом появилась Мэри, которая жаловалась, что ей продали испорченный картридж для принтера. Она объяснила, что сразу выбросила чек, потому что не собиралась возвращать покупку. И конечно, упаковка была надорвана, потому что Мэри пыталась вставить картридж в принтер. Само собой напрашивалось, что Мэри тоже врет, — и сотрудник клиентской службы напрямик заявил ей об этом: «Нам часто приносят использованные картриджи, утверждая, что купили испорченный товар. Мы не можем вернуть вам деньги. Следующий, пожалуйста». Он был неправ, потому что попался на удочку негативного опыта. Каждый случай индивидуален, и, позволяя установкам определять наши действия, мы разрушаем эмпатию, в то время как ее, напротив, нужно развивать.

Наш жизненный опыт дает нам массу информации, которая помогает повысить уровень эмпатии. Ученые из Нейропсихиатрического института и Исследовательского института Брайана при Калифорнийском университете изучали механизм ее зарождения⁷⁵. В частности, большинство из нас переживает, когда нашим любимым больно. Зато мы широко улыбаемся, когда они сообщают нам о своих радостях. Это и есть эмпатия. Ученые выявили конкретный отдел мозга, отвечающий за эти реакции, а также доказали, что эмпатию можно развить. В ходе одного исследования ей обучали студентов-медиков⁷⁶. Они прошли обследование до и после углубленных тренингов, включающих медицинские опросы, изучение практических случаев, роль семей в лечении пациентов, а также отношения между врачом и пациентом. Студенты, прошедшие тренинги, демонстрировали большую поддержку и эмпатию, чем представители контрольной группы, не участвовавшие в обучении. Это исследование показывает, что мы должны стремиться использовать наш жизненный опыт

и людей, встречающихся нам на пути, для стимуляции мозговых центров, отвечающих за эмпатию. А для этого необходимо сознательно пытаться смотреть на мир с разных точек зрения. Каждый день ваш внутренний наставник должен искать возможности для расширения базы данных.

Рекомендации по повышению ЭИ в области эмпатии

- В разговоре с кем-то спрашивайте себя, какие эмоции выражают слова вашего собеседника.
- Пытайтесь ставить себя на место другого человека. Способны ли вы понять его точку зрения, даже если не согласны с ней?
- Попробуйте предугадать эмоциональную реакцию людей во время совещания или других мероприятий на работе.
- Наблюдайте за невербальной реакцией людей на вас. Как вы думаете, что они чувствуют в этот момент?
- Если кто-то высказывает точку зрения, с которой вы не согласны, внимательно выслушайте его. Постарайтесь не делать выводов. Отметьте свои ощущения после этого.
- Если кто-то высказывает точку зрения, с которой вы согласны, не вмешивайтесь. Позвольте человеку продолжить, попросите рассказать подробнее.
- Посмотрите телевизор с выключенной громкостью. Запишите передачу или фильм для последующего просмотра. Попробуйте угадать, какие эмоции испытывают герои. Потом посмотрите еще раз, чтобы сравнить, насколько точны были ваши предположения.
- При общении попросите собеседника прояснить, что тот чувствует, а не только изложить факты.

- Составьте список из десяти человек, которых вы считаете чуткими. Подумайте о том, как они общаются, и запишите основные качества, помогающие им понять другого.
- Составьте список из десяти человек, которых вы считаете равнодушными. Подумайте о том, как они общаются, и запишите основные присущие им качества.
- Попросите кого-нибудь, кого считаете чутким, стать вашим наставником.
- Разыграйте и снимите на видео ситуации, в которых вы обсуждаете какие-либо вопросы. Посмотрите запись с вашим наставником и подумайте, как развить в себе качества, способствующие повышению эмпатии.
- Переберите в памяти своих коллег. Подумайте, как и в чем вы можете быть им полезны.
- Спросите окружающих, можете ли вы чем-то помочь.
- Подумайте о ваших рабочих контактах с клиентами. Попытайтесь представить, как можно улучшить обслуживание.
- Спросите своих клиентов, чем вы можете им помочь.
- Внесите предложения по улучшению обслуживания клиентов и спросите их, находят ли они стоящими ваши инициативы.
- Изучайте, как ведут себя достойные советники и наставники в вашей организации. Как они общаются? Какова их формула успеха, благодаря которой люди к ним тянутся?
- Проанализируйте, что у вас общего с этими людьми и чем вы от них отличаетесь.
- В сложной ситуации старайтесь сдвинуть фокус и больше думать о других. Вместо того чтобы размышлять, как те или иные проблемы отразятся на вас, посмотрите

- на них с точки зрения окружающих — клиентов, других работников, руководства.
- Проведите опрос. Спросите коллег, сотрудников вашей компании, руководителей и других, как вы еще можете помочь им.
 - Найдите кого-то, с кем вы обычно не общаетесь, и поинтересуйтесь его мнением. Посмотрите, как он или она отреагирует.
 - Ходите на совещания, обед или перерыв разными маршрутами. Останавливайтесь и разговаривайте с людьми по дороге. Внимательно слушайте, чтобы понять, что они думают и чувствуют.
 - Выражайте признательность даже по мелочам. Например, за то, что кто-то выкинул мусор. Посмотрите, как люди будут реагировать на ваши слова.
 - Выражайте признательность щедро, искренне и как можно чаще. Посмотрите, как люди будут реагировать.
 - Вспомните, когда кто-то сделал все возможное, чтобы помочь вам.
 - Думайте, как человек будет себя чувствовать после вашей просьбы, прежде чем просить.
 - Наблюдайте за реакцией людей на неприятные перемены. Что они выражают?
 - Попробуйте угадать реакцию человека на перемены до того, как она проявится.
 - Подумайте о встреченных вами людях. Насколько их взгляды на мир казались вам необычными?
 - Подумайте, чему вы научились у тех, кто отличается от вас. Какую пользу вы извлечете из этой информации при следующей встрече?
 - Вспомните, когда вы делали неверные выводы. Чему вас научил этот опыт?

- Наблюдайте за невербальными знаками во время следующего разговора. Что, по вашему мнению, они выражают?
- Наблюдайте за невербальными знаками во время следующего собрания. Помогают ли они определить, о чем думают люди?
- Когда общаетесь, не забывайте спрашивать, что думают и чувствуют другие.

УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭМПАТИИ

Упражнение 5. Шкала значимости

Эмпатия позволяет людям почувствовать свою значимость, потому что их понимают. Составьте список тех, с кем вы постоянно общаетесь на работе. Представьте, что у каждого из них есть некая шкала, на которой отображается, насколько тот или иной человек важен для вас. Как своим общением вы можете поднять эти показатели?

Упражнение 6. Скрытые проявления эмпатии

Подумайте о том, как может проявляться отсутствие эмпатии. Примеры могут включать не только избегание прямого зрительного контакта и игнорирование человека во время совещаний. Составьте список случаев, когда вы чувствовали недостаток эмпатии. Составьте еще один список случаев, когда вы сами не проявляли эмпатию по отношению к окружающим.

Глава 17

Социальность в действии

Социальность позволяет использовать ЭИ для развития отношений с окружающими. Определение социальности звучит так: «Это способность строить открытые отношения, налаживать связи и адекватно выражать заботу, уверенность и несогласие». Поняв себя (самосознание), научившись контролировать свои эмоциональные реакции (самоконтроль) и бережно относиться к взглядам других людей (эмпатия), вы оказались готовы к расширению социальных связей, сотрудничеству и решению проблем.

СОЦИАЛЬНЫЕ СВЯЗИ

Телефонный звонок 1.

Дзiiiiинь...

Майк. Отдел автоматизации. Майк слушает.

Ник. Привет, Майк. Как дела?

Майк. Нормально, Ник. Как у тебя?

Ник. Вообще-то не очень. Я только что лишился работы из-за недавнего слияния организаций. Собственно, поэтому и звоню. Может, мы встретимся, и ты поможешь мне составить

список людей, к которым можно обратиться по вопросу трудоустройства? Я знаю, ты со многими знаком. Что скажешь?

Майк. Конечно, Ник. С удовольствием! Я свободен в пятницу в обед.

Ник. Спасибо большое, Майк. Даже не знаю, как тебя отблагодарить.

Майк. Да не думай об этом. Не стоит благодарности. К тому же ты тоже много для меня сделал.

Телефонный звонок 2.

Дзiiiинь...

Майк. Отдел автоматизации. Майк слушает.

Пит. Привет, Майк. Как дела?

Майк. Нормально, Пит. Как у тебя?

Пит. Вообще-то не очень. Я только что лишился работы из-за недавнего слияния организаций. Собственно, поэтому и звоню. Может, мы встретимся, и ты поможешь мне составить список людей, к которым можно обратиться по поводу трудоустройства? Я знаю, ты со многими знаком. Что скажешь?

Майк. О, Пит. Даже не знаю, у кого сейчас есть вакансии. Пришли мне резюме, буду иметь тебя в виду.

Пит. Окей. Пришлю тебе резюме.

Майк. Удачи.

Пит. Спасибо.

Почему реакция Майка была столь разной на одинаковые по сути звонки? Может быть, у него такой противоречивый характер, хотя, думаю, все дело в социальных связях, которые установились между Майком и звонящими. Давайте представим их как огромную настольную визитницу.

Главное в ней — не количество собранных карточек, а то, какой ответ вы получаете, когда звоните кому-то из ваших контактов. Рад ли человек вас слышать? Если так, то с ним у вас сложились крепкие социальные связи.

Манера завязывать и поддерживать отношения определяет расположение к вам окружающих. Если вы строите отношения, основываясь на достоинстве и уважении, люди с радостью будут помогать вам, делиться информацией, обсуждать проблемы и поддерживать в трудную минуту. В вышеприведенном примере в одном случае Майк был готов помочь, тогда как в другом отвечал вежливо, но не предложил помощь. Кто же получит от него необходимую информацию и советы? Конечно, Ник. Мы не стремимся завязывать тесные отношения с теми, в ком не уверены. Какова же природа этой уверенности и как мы решаем, на кого ее распространить? Очевидно, она возникает на основе опыта нашего общения с человеком, а также зависит от ситуации и от того, о чем именно нас просят. Столь быстрая реакция Майка, очевидно, основана на прошлом опыте. Например, он может знать о некомпетентности звонящего или даже о его наглости, грубости, непорядочности. Кто бы хотел знакомить такого с близкими друзьями?

Мы разборчивы даже в том, с кем делиться информацией. Может, в меньшей степени, чем когда дело касается отношений, но все же. В исследовании «Как быть звездой на работе», проведенном Робертом Келли в Bell Labs, утверждается, что самый продуктивный обмен информацией происходит между ценными сотрудниками⁷⁷. Такие люди с уважением относятся друг к другу и с удовольствием общаются между собой. Для них это вопрос успешности. Они не располагают большим количеством времени и предпочитают делиться мыслями с себе подобными, потому что

адекватный собеседник с большей вероятностью использует полученную информацию для решения задач или создания новых продуктов.

Я ни в коем случае не предлагаю вам строить социальные связи только с успешными людьми. Я говорю лишь о том, что те, кто вносит свой вклад в отношения, пользуются в нашем обществе большим уважением и вниманием, в отличие от тех, кто, как говорится, только потребляет. Если отношения нужны нам только лишь для собственной выгоды, которую мы надеемся извлечь, мы неправы, и наш взгляд на мир искажен. Стремитесь отдавать, а не брать.

Справедливость этого утверждения доказана практикой. В опросе Эрики Расмуссон, проведенном среди 209 самых успешных специалистов по продажам и размещенном в журнале *Sales and Marketing Management*, представлены качества, необходимые для достижения успеха в сфере продаж⁷⁸. Из всех опрошенных 72% поставили на первое место умение строить отношения. В сфере продаж значение социальных связей очевидно, однако все больше и больше исследований показывают, что они необходимы для успешности каждому, независимо от профессии. Инженеры взаимодействуют друг с другом, чтобы обмениваться информацией и находить более продуктивные решения. Специалисты по продажам с помощью социальных связей поднимают свои показатели. Даже миллионерам они необходимы.

Хотя материальное состояние и не является главным индикатором успешности в жизни, доктор Стэнли Томас, автор бестселлера «Ваш сосед — миллионер»^{*}, говорит о том, как важны крепкие социальные связи для достижения финансового благополучия. Целая глава в его книге посвящена

^{*} Стэнли Т. Дж., Данко У. Ваш сосед — миллионер. М.: Крон-Пресс, 1998.

тому, что он назвал «Клубом 900». В ней Томас оспаривает утверждение, что материального богатства достигают только люди с очень высокими показателями интеллекта. Он рассказывает о миллионерах, которые набрали относительно низкое количество баллов на вступительных экзаменах в колледж, а их финансовое состояние стало результатом навыков общения и умения строить крепкие отношения с окружающими. Эти отношения и помогли добиться успеха в бизнесе. Что касается личного опыта, могу сказать, что отзывчивость окружающих — большое подспорье в достижении целей. В процессе написания этой книги я звонила знакомым, чтобы узнать их мнение. Без них я бы добилась гораздо меньшего. Сама я тоже с удовольствием прихожу на помощь. Не потому что чувствую себя в долгу, а просто потому, что мне этого хочется. Мои представления о жизни изменила встреча с одной прекрасной женщиной. Она подошла ко мне на улице в Париже, когда я еще была безденежным подростком, и купила мне булку. Я не знала, как отблагодарить ее. Женщина ответила, что я могу когда-нибудь купить хлеб нуждающемуся. Это и будет моей благодарностью. Так что покупайте хлеб и раздавайте его людям! Это здорово поможет вам укрепить социальные связи.

Рекомендации по повышению ЭИ в области социальных связей

- Записывайте контактную информацию тех, с кем знакомитесь. Делайте заметки об их навыках, интересах и возможностях.
- Постарайтесь поддерживать установившиеся связи. Если вы общались с человеком по какому-то поводу, вышлите ему по электронной почте новости, касающиеся этой темы.

- Регулярно связывайтесь с людьми из вашего списка контактов. Не звоните с просьбами о помощи, если вы не общались до этого десять лет.
- Работайте над качеством, а не над количеством ваших социальных связей.
- Попробуйте общаться с людьми не так, как обычно. Поговорите о чем-то, кроме работы, или о том, какие чувства вызывает эта работа. Делитесь мыслями о делах, семье или друзьях.
- Предложите кому-нибудь неожиданную помощь.
- Подумайте о компании, в которой работаете. Запишите, что, на ваш взгляд, могло бы помочь улучшить работу. Предложите свою добровольную помощь в реализации этих идей.
- Когда говорите с кем-то, старайтесь запомнить, что сказал собеседник.
- Во время следующего разговора вспомните, о чем вы говорили с человеком ранее. Упомяните об этом при случае — людям понравится такое внимание.
- Всегда улыбайтесь и здоровайтесь, когда проходите мимо. У вас не получится выстроить связи, если вам даже поздороваться трудно.
- Запоминайте имена. Обращайтесь к людям по имени.
- Запоминайте имена членов семей сослуживцев или важные события из их жизни. При случае интересуйтесь ими.
- Участвуйте в профессиональных сообществах и группах.
- Больше узнавайте об интересах других людей.
- Будьте щедры в отношениях. Вас не будут считать надежным, если вы превыше всего ставите личную выгоду.

Упражнения для улучшения навыков сотрудничества

Упражнение 7. Ваша записная книжка

Быстро запишите имена пятидесяти человек, с которыми вам приходится общаться по работе и которые первыми придут вам на ум. Кого бы из них вы попросили о помощи? О какой именно помощи? Также подумайте, когда в последний раз вы сами предлагали этим людям помощь. Ответьте на следующие вопросы.

- Чувствую ли я достаточную поддержку коллег на работе?
- В каких областях я ощущаю себя одиноким, без поддержки?
- Как я могу помочь людям из моего списка?
- Что мне необходимо, чтобы заручиться поддержкой на работе?

Важно: многие держатся на работе очень независимо, и просьба о помощи рассматривается ими как проявление слабости. Цель этого упражнения не в том, чтобы вы почувствовали себя беспомощным. Оно призвано помочь вам оценить, насколько крепки ваши социальные связи, которые пригодятся в случае необходимости.

СОТРУДНИЧЕСТВО

Дорогие коллеги!

Раньше мне доводилось работать со многими командами, но опыт, полученный в вашем коллективе, совершенно особый. Никогда раньше я не встречала такого взаимопонимания. Во время наших собраний все думали только об общих

целях — никакого эгоизма. Вы очень внимательно слушаете друг друга. Все отметили, что готовый продукт великолепно сочетает в себе идеи многих сотрудников и, несомненно, каждый из них отлично выполнял свою работу. Каждый из вас предлагал помощь, даже если был загружен другими делами. Но больше всего поразило меня то, как вы отмечали заслуги друг друга во время выступления перед руководством. Никто не присваивал себе чужую славу. Все говорили об участии коллег. Для меня было большой честью работать с вами. Спасибо, друзья, за невероятный опыт!

Пола

Сотрудничество не ограничивается только работой в команде, но подобный опыт, безусловно, повышает способность людей к взаимодействию. Если вам приходилось работать в коллективе с халтурщиками, ловкачами, присваивающими себе чужие заслуги, скандалистами и эгоистами, вы, безусловно, оцените роль добросовестного партнерства в совместной работе. Оно рождается из равенства и взаимопомощи. Суть его заключается в признании заслуг друг друга и желании сообща добиваться поставленных целей.

Сотрудничество подразумевает уважительное отношение к коллегам, располагает к обсуждениям. Приглашая коллег к партнерству, мы рассматриваем их предложения и советы не как инструкции, а скорее как вклад в общее дело. Таким образом, сотрудничество обогащает наши цели и стремления. Оно — естественный плод, рождающийся из социальных связей. Когда последние крепки, мы охотно делимся с окружающими их мысли, идеи и цели. Когда вы открыты людям, они чувствуют себя нужными. Опираясь на команду единомышленников, вы становитесь сильнее. Сотрудничество поможет

вам добиться желаемого. Но не стоит ждать, что люди захотят сотрудничать с вами, если вы сами не спешите помогать другим. Совместное участие в общем деле сглаживает конфликтные ситуации и либо повышает ваш авторитет в глазах других, либо нет. Старайтесь действовать так, чтобы вас не посчитали волком-одиночкой, не желающим идти на контакт.

Рекомендации по повышению ЭИ в области сотрудничества

- Соединяйте людей. Если вы знакомитесь с людьми, чьи интересы схожи, пригласите их на обед.
- Выполняйте обещания. Если вы говорите, что пришлете или сделаете что-то, обязательно сдержите слово. Не отказывайте людям. Если кто-то просит вас о помощи или поддержке, постарайтесь оказать ее. Если сами ничем не можете быть полезны, сведите с нужными людьми, которых знаете.
- Делитесь тем, что имеете (в том числе идеями).
- Ищите пути сотрудничества. Это укрепляет ваши социальные связи и позволяет одновременно и брать, и отдавать.
- Учитесь искренне приветствовать идеи и мнения других людей. Спрашивайте и уточняйте до того, как высказать собственные мысли.
- Учитесь ценить то, что говорят другие.
- Уважайте чужое мнение и будьте готовы изменить свое, если это пойдет на пользу компании.
- Координируйте, вместо того чтобы диктовать условия. Задавайте вопросы.
- Найдите наставника из числа тех, кто преуспел в совместной работе. Обсудите с ним, кто может помочь вам в продвижении ваших идей.

- Не ожидайте, что кто-то станет спасать вас. Делайте свою работу. Окружающие могут только укрепить ваши усилия, поделиться информацией или мыслями. Не перекладывайте на них свои дела.
- Предлагайте помощь, не дожидаясь, пока вас о ней попросят. Если у вас есть информация или контакты нужного человека, поделитесь ими.
- Соберите Команду мечты — людей, которые поддерживают друг друга в стремлениях, целях и желаниях. Они значительно расширят ваши возможности.
- Определите текущую цель и несколько путей ее достижения. Не оценивайте их — просто имейте в виду, что к одному пункту может вести несколько дорог.
- Обратите внимание на то, как принимаются решения в вашей компании. Кто вовлечен в процесс на начальном этапе? Кто подключается позднее? Кто имеет большее влияние, а кто меньшее? Понимание этого очень важно для вашей работы и карьеры. Например, если вы не получите инструкции начальства, поставит ли это под угрозу реализацию проекта? Иногда сотрудничество подразумевает политическую проницательность в вопросах принятия решений.
- Вспомните, когда вы были удивлены принятым решением. Что произошло? Почему решение вас удивило? Кто в большей степени повлиял на его принятие?
- Помогайте другим связать их идеи с нуждами компании.
- Помогайте в реализации тех идей, которые, как вам кажется, способствуют успешности компании.
- Если вам кажется, что чья-то идея и точка зрения не вызовут отклика, обсудите это напрямую с человеком. Внимательно выслушайте его и попытайтесь понять. Если идея покажется вам достойной внимания, помогите ему.

Упражнения для улучшения навыков сотрудничества

Упражнение 8. Текущий проект

Подумайте о пяти текущих проектах или задачах, которые стоят перед вами на работе. Кого, кроме вас, они касаются? Как учесть мнения и мысли этих людей? Или возьмите текущую задачу, над которой после вас будет работать кто-то еще. Как вы можете повысить качество работы или сократить сроки выполнения задачи, чтобы помочь следующему за вами сотруднику? Обсудите свои идеи с коллегами.

УЛАЖИВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

Умение улаживать конфликтные ситуации, как правило, требуется для повышения показателей и отчетов о развитии.

Вопрос. Как сотрудникам повысить свою эффективность?

Ответ. Рут необходимо рассматривать конфликтные ситуации с обеих сторон. Она иногда узко мыслит и не замечает иных путей решения вопросов, кроме собственного.

Ответ. Стиву нужно научиться слушать в конфликтных ситуациях. В прошлый раз он не дал слова вставить своему оппоненту. Если же кто-то высказывает свое мнение, Стив пропускает его мимо ушей. В недавнем споре с отделом доставки Стив сказал: «Это не то, что мне нужно», даже не выслушав, почему ему предлагали другой вариант.

Ответ. Том совершенно не реагирует на противоположную сторону в конфликтных ситуациях. Он признает только свое мнение, а другим даже высказаться не дает. Он обижает людей высказываниями типа: «Это никогда не сработает, и если бы ты подумал, то понял бы почему». Тому нужно

учиться принимать доводы других и внимательно слушать своих оппонентов.

Ответ. Вера рассматривает жалобы клиентов как вызовы, в которых она должна непременно доказать свою правоту. Ей следует изменить отношение и понять, что ее работа заключается в том, чтобы решение удовлетворило обе стороны. Ей необходимо перестать принимать жалобы как выпады против нее. Недопустимо повышать на клиента голос, даже если с его стороны имела место провокация. Нужно учиться контролировать свои эмоции при общении с трудными клиентами.

Нигде так не проверяется наш ЭИ, как в умении улаживать конфликты. Последние создают почву для триггеров и факторов, провоцирующих эмоциональный захват. Тем не менее споры присутствуют в любого рода отношениях, и для эффективной работы очень важно научиться адекватно разрешать их в мирном ключе. Умение уладить конфликт, не нанося вред отношениям, характеризует вас как разумного, открытого и гибкого человека. Это также необходимая основа для лидерства и укрепления авторитета.

В конфликтных ситуациях проявляются две точки зрения. Первая заключается в том, что любой конфликт — это вызов вашим навыкам и убеждениям, и вы должны непременно выйти победителем, чтобы самоутвердиться. Все ваши усилия направлены на победу. Если вы и слушаете, то только для того, чтобы доказать несостоятельность аргументов оппонента. Если вы говорите сами, то исключительно чтобы доказать свою точку зрения и дискредитировать противоположную. Если вы интересуетесь мнением стороннего арбитра, то лишь для одной цели — подкрепить свои доводы. Единственный способ разрешить

конфликт — тот, который предлагаете вы. Однажды мне довелось наблюдать, как во время совещания руководители решали, на какую линейку продуктов направить финансирование в предстоящем году. Одна из участниц высказывалась очень категорично и прерывала всех, кто был с ней не согласен. Она атаковала любые цифры, подкрепляющие противоположную точку зрения, и увлеклась настолько, что обвинила коллег в подтасовке этих цифр. В придачу ко всему она открыто унижала тех, кто выступал за другие варианты, — по ее мнению, они просто не видят полной картины. Возможно, аргументы этой женщины были верны. Продукт, за который она ратовала, действительно мог оказаться лучшим вариантом для компании, но ее возмутительное поведение не позволяло другим увидеть ничего, кроме недопустимого к ним отношения. Если исходить из того, что ЭИ помогает нам следовать своим намерениям — а эта женщина хотела предложить компании лучший продукт, — ее модель поведения сделала обсуждение вопроса невозможным.

Противоположный пример: стремление во что бы то ни стало избежать конфликтов. Обычно человек, как огня боящийся конфронтаций, не участвует и в их урегулировании, так как убежден: его мнение не будет услышано или каким-то образом не угодит окружающим. Поэтому он либо вовсе не высказывает своей точки зрения, либо (что еще хуже) притворяется согласным, хотя на самом деле думает иначе. К сожалению, такое внутреннее несогласие позднее выражается в тихом отстранении сотрудника от принятого решения, каким бы оно ни было, или в дальнейшем «раскачивании» тех, кто указывает на абсурдность последнего.

Другое вероятное развитие событий: конформист, избегающий конфликтов, внешне поддерживает принятый порядок, но находится из-за этого в разладе с самим собой, что проявляется в снижении работоспособности, приступах усталости, самокритике и другом деструктивном поведении.

Как бы ни развивались события, рабочие отношения в таких случаях страдают. Во многих компаниях неспособность урегулировать конфликты исключает повышение по службе, потому что именно этот навык крайне важен для успешного завершения проектов и задач. В первом случае сотрудники могут закрыться, разделиться на группы в поиске единомышленников или искать другие пути избегания конфликта. Во втором работника могут списать со счетов как непрофессионала из-за его нежелания и неумения участвовать в дискуссиях. Он также рискует заработать репутацию лжеца и утратить доверие. В любом случае повышения он, скорее всего, не получит, так как не способен адекватно решать проблемы.

Все компоненты ЭИ связаны между собой. Его основополагающая природа в урегулировании конфликтов очевидна. Если вы ничего не знаете о поведении в конфликтных ситуациях, то не сможете и справиться с ними. Если не умеете рассчитать вероятность эмоционального захвата, будь то страх или гнев, то не сможете контролировать свои эмоции в период спора. Если у вас низкий уровень эмпатии, вы не в состоянии выслушать и понять точку зрения оппонента. Отсутствие крепких социальных связей также ослабит вашу способность выходить из конфликтных ситуаций. На рис. 17.1 показано, как компоненты ЭИ задействуются в решении конфликтов.

Эмоциональный интеллект и улаживание конфликтов

Факторы эмоционального интеллекта	Применение	Действие
Самосознание	Необходимо осознавать свои чувства в текущий момент, потому что они могут парализовать рациональное мышление и повлиять на результат ваших попыток урегулировать конфликт	Спрашивайте (в текущий момент): Что я чувствую в данной ситуации? Как я обычно веду себя в такого рода конфликтах? Каковы мои намерения? Каковы шансы эмоционального захвата моей лимбической системы в данной ситуации?
Самоконтроль	Если ваша эмоциональная реакция может повлиять на ваши намерения, учитесь контролировать себя. Самоконтроля можно достичь дыхательными практиками, разговорами с самим собой. Можно предложить перенести встречу или использовать другие методы концентрации	Спрашивайте себя (в текущий момент): Как мое потенциальное поведение скажется на окружающих? Чего я хочу? Как я могу снизить риск эмоционального захвата?
Умение слушать	Умение внимательно слушать очень важно для урегулирования конфликтов и для поиска решений в спорах	Спрашивайте себя (в текущий момент): Внимательно ли я слушаю? Не слушаю ли я лишь для того, чтобы доказать свою правоту?
Понимание чужой точки зрения	В конфликтных ситуациях очень важно пытаться понять точку зрения противоположной стороны. Не для того, чтобы опровергнуть. Скорее, чтобы иметь возможность опереться на нее	Спрашивайте себя (в текущий момент): Как эмпатия поможет мне понять происходящее? Владею ли я опытом или знаниями, которые могу применить в данной ситуации?

Факторы эмоционального интеллекта	Применение	Действие
Социальные связи	Уважение и достоинство — важные черты, необходимые для решения конфликтов	Спрашивайте себя (в текущий момент): Уважительно ли я отношусь к оппоненту? Помогают ли мои слова и действия прийти к пониманию или препятствуют этому?
Сотрудничество	Приглашение окружающих к решению конфликтов помогает им поддерживать ощущение контроля над ситуацией	Спрашивайте себя (в текущий момент): Как я могу привлечь того или иного человека к разрешению спора? Как использовать точку зрения этого человека в урегулировании ситуации?
Улаживание конфликтов	Все вышеперечисленное	

Рис. 17.1

Рекомендации по повышению ЭИ в области улаживания конфликтов

- Всегда (всегда!) внимательно слушайте во время конфликта. Если необходимо, пройдите курс активного слушания, а потом применяйте полученные знания на практике.
- Не думайте, что, если у кого-то мнение не совпадает с вашим, вы обязательно должны вступить в конфликт.
- Не думайте, как бы обыграть своего оппонента. Найдите точки соприкосновения, которые помогут укрепить позиции компании.
- Если вы стараетесь избегать конфликтов, тренируйтесь высказывать свое мнение.

- Возьмите паузу, если чувствуете, что эмоции выходят из-под контроля. Негативные эмоциональные реакции блокируют вашу способность ясно мыслить и могут испортить отношения с людьми, что только усложнит урегулирование конфликта.
- Поработайте с вашим наставником над более ясным выражением своей позиции. Если вы стараетесь избегать конфликтов, то, осознав ее весомость, сможете значительно повысить свою эффективность и внести вклад в общее дело.
- Вспомните о конфликте, в котором вы участвовали и который закончился плохо. Что произошло? Запишите, что бы вы сделали иначе.
- Вспомните, когда вы вмешались в конфликт и смогли уладить его, предотвратив ссору между двумя сторонами. Что вы сделали? Запишите, что помогло вам.
- Вспомните ситуации, когда вы избегали конфликта. Почему вы это делали? Было ли это верным решением? Или неправильным? Какая модель поведения при избегании конфликтов характерна для вас?
- Подумайте о людях, которые, как вам кажется, негативно воспринимают конфликтные ситуации. Что снижает их эффективность? На основе этих примеров составьте список действий, которые бы вы не хотели совершать в конфликтной ситуации.
- Подумайте о тех, кто отлично справляется с конфликтными ситуациями. Что повышает их эффективность? Составьте список действий, которым бы вы хотели научиться в плане урегулирования конфликтов.
- Если вы решаете вступить в спор, подумайте, затрагивает ли он ваши жизненные убеждения. Если да, разработайте стратегию, которая позволит разрешить ситуацию максимально позитивно.

- В следующий раз, когда окажетесь участником конфликта, постарайтесь найти точки соприкосновения. Придите к согласию на основе общих взглядов.
- Сделайте перерыв, если чувствуете, что эмоции выходят из-под контроля. Негативные эмоциональные реакции блокируют вашу способность ясно мыслить и могут испортить отношения с людьми, что делает невозможным урегулирование конфликта.
- Не уходите от темы. Не переходите на личности.
- Запишите аргументы за и против обеих сторон. Оставьте промежутки, когда будете записывать их. Также запишите пункты, по которым вы согласны.
- Когда вы втянуты в конфликт, постарайтесь, чтобы и противоположная сторона высказала свою точку зрения. Не доминируйте. Если нужно, больше слушайте и меньше говорите.

Упражнения для развития навыков улаживания конфликтов

Упражнение 9. Модели поведения при урегулировании конфликтов

Вспомните конфликтные ситуации, в которых вы принимали участие за последние полгода дома или на работе. Запишите хотя бы шесть случаев. Вспомните свое поведение в этих ситуациях. Какая из нижеперечисленных моделей лучше всего описывает вас во время конфликта? Отличалось ли ваше поведение во время конфликтов дома и на работе?

Модель поведения 1. Разжигающий конфликты

- относится к конфликту как к вызову;
- все усилия направлены на победу;

- слушает, чтобы доказать свою правоту;
- говорит, чтобы доказать свою правоту;
- дискредитирует оппонента.

Модель поведения 2. Избегающий конфликтов

- не выражает мнения;
- отмалчивается;
- притворяется согласным, чтобы избежать споров;
- злится на самого себя за то, что не высказался;
- старается примирить несогласные стороны.

Глава 18

Личное влияние в действии

Степень того, насколько вы способны переместить фокус со своих интересов на интересы других, определяет вашу способность быть лидером.

Автор неизвестен

Личное влияние — это компонент ЭИ, касающийся способности оказывать влияние как на окружающих, так и на самого себя в контексте лидерства. Чтобы вдохновлять других своим примером, своими словами и поступками, нужно иметь крепкий стержень из всех составляющих эмоционального интеллекта, которые мы обсудили ранее. Чтобы вести за собой людей, нужны прочные социальные связи. Личное влияние — это способность понимать происходящее и использовать свои лидерские качества в нужном направлении. Человек с высоким уровнем личного влияния будет искать нестандартные способы убедить других в своих идеях. Он понимает, как продвинуть свое предложение, и постарается привлечь на свою сторону окружающих. Личное влияние также подразумевает осознание того, что важно, а что губительно для отношений, достижения целей, решения задач или взглядов. Зная, что нечто или некто стоит на пути достижения ваших

целей, вы найдете способ преодолеть трудности, вместо того чтобы теряться и сдаваться. Способность преодолевать трудности и сохранять оптимизм — важные составляющие ЭИ. Ученые выяснили, что люди с позитивным мышлением более воспитанны и легче адаптируются. А все потому, что они более стрессоустойчивы, лучше справляются с неудачами и потерями. Они меньше страдают, даже если обстоятельства складываются не самым благоприятным образом. Они творчески подходят к задачам, принимают трудности более гибко и знают, как преодолеть их. Они успешны, потому что настойчивы⁷⁹. Люди с сильным личным влиянием, как правило, оптимистичны, их настроение положительно сказывается на здоровье. Они живут дольше, чем пессимисты⁸⁰. Они позитивно реагируют на мысли, взгляды и убеждения окружающих. Исходя из этого влияние делится на внутреннее (на себя) и на внешнее (на окружающих).

ВЛИЯНИЕ НА СЕБЯ

Личное дело 1

Имя:	Марша Кромли
Возраст:	37
Образование:	Бакалавр, гуманитарный факультет Государственного университета По- данк
Происхождение:	Трудолюбивая небогатая семья рабочих из большого городского округа
Должность:	Генеральный директор в компании по производству игрушек
Любимое высказывание:	Планируй, делай, побеждай!

Убеждения/ Отношение к работе:	Я все могу, если попытаюсь. Старания вознаграждаются. Люди помогут тебе, если сам прой- дешь до этого половину пути. Любые трудности — это возможно- сти. Жизнь без трудностей была бы скучна. Не останавливайся. Попробуй пойти другой дорогой.
Текущие задачи:	Слишком много, чтобы перечислить все. Но если кратко: — финансирование без собственного капитала; — выход на жесткий конкурентный рынок; — добиться, чтобы меня воспринима- ли всерьез; — вырастить двоих детей и управлять успешным бизнесом.
Самые большие трудности:	сложнее всего было поверить в себя и в то, что я на многое способна. Как только я справилась с этим, ничто уже не может помешать мне.

Личное дело 2

Имя:	Марша Бусли
Возраст:	37
Образование:	Бакалавр, гуманитарный факультет Государственного университета По- данк

Происхождение:	Трудолюбивая небогатая семья рабочих из большого городского округа
Должность:	В данный момент безработная после нескольких низкооплачиваемых мест в сфере обслуживания
Любимое высказывание:	Некоторым людям достается все
Убеждения/	Чтобы получить хорошую работу,
Отношение к работе:	нужно иметь связи. Весь мир против меня. Каждый за себя. В наше время многое практически невозможно. Какой смысл? Я никак не могу повлиять на ситуацию.
Текущие задачи:	Люди, из-за которых у меня совсем не остается времени
Самые большие трудности:	Выжить и достать денег, чтобы хватило оплатить счета

Чему могут научить нас две воображаемые Марши? Первое и самое важное: влияние, которое мы оказываем на самих себя, тесно связано с нашими убеждениями и взглядами на мир/работу. Нам вряд ли удастся достичь успеха в какой-либо области, если мы не в состоянии обрести контроль над своими убеждениями и взглядами, определяющими наше отношение к жизни. Конечно, на них влияет масса самых разных факторов, но, если не бороться с деструктивными мыслями, счастья не достичь. В своей работе «Погоня за счастьем» (Pursuit of Happiness) доктор философии Дэвид Майерс описал черты счастливых людей⁸¹. Три из четырех черт

относятся к убеждениям и взглядам на мир: это самоконтроль, самооценка и оптимизм. И если работать над любыми мыслями, которые противоречат воспитанию этих черт, прогресс будет очевиден. Самоконтроль, о котором говорит Майерс, означает, по сути, уверенность в том, что вы можете направлять свою жизнь и укрепляться в этих способностях. Нужно проявлять настойчивость, чтобы двигаться к поставленным целям. Утрачивая это ценное качество, мы умираем.

На работе на нас лежит двойная ответственность. Если мы перестанем действовать, почувствуем себя побежденными, пострадают не только наше внутреннее чувство самоконтроля и вера в себя, но и репутация: мы предстанем перед окружающими как люди без целей, слабохарактерные и поэтому не способные справляться с трудностями. Я лично видела успешных молодых специалистов, споткнувшихся на карьерной лестнице только из-за неспособности справляться с трудностями и неудачами. Когда все было хорошо, они широко шагали вперед, но едва столкнулись с препятствиями, потеряли равновесие и упали. Падают все, но именно быстрота, с которой мы способны подняться, отряхнуться от пыли и снова включиться в гонку, определяет победителей.

Что вы думаете об убеждениях и взглядах, которые мешают вам двигаться вперед? Для начала вы должны их признать. Тут-то ваш внутренний наставник поможет разобраться, какие голоса звучат громче, каким жизненным установкам вы следуете. Безусловно, одни из них уходят корнями в генетику и социальную среду, в которой вы выросли. К другим же отлично применима техника «Действуй, как если бы...», о которой мы говорили выше.

Рекомендации по повышению ЭИ в области влияния на самого себя

- Найдите человека, знакомого с компанией, в которой вы работаете, чтобы он подсказал вам, как использовать ваши сильные стороны, обсудите с ним ваши разочарования и сомнения.
- Окружите себя оптимистами. Не позволяйте недоброжелателям победить вас — ищите тех, кто будет вдохновлять.
- Подумайте, как преодолеть трудности. С ними сталкиваются абсолютно все, но чем больше путей преодоления вы найдете, тем успешнее станете.
- Следите за своей реакцией на неудачи. Мешают ли вам двигаться дальше прошлые провалы? Работайте над своим отношением и учитесь на своих ошибках.
- Разработайте запасной план на случай неудачи.
- Попросите коллег помочь вам в продвижении своих идей и предложений. Двигаться к поставленной цели проще, если у тебя есть поддержка.
- Работайте над своими сильными сторонами. Уясните, что у вас хорошо получается. Используйте свои преимущества для продвижения идей, повышения мотивации и поддержания настойчивости. Если вы проявите упорство, то с помощью своих навыков достигнете желаемого результата.
- Спросите себя, не слишком ли быстро вы сдаетесь.
- Следите за своей реакцией на неудачи. Учитесь ли вы на своих ошибках?
- Станьте примером для других. Расскажите им, над чем вы работаете. Если нужно, не стесняйтесь просить помощи или совета.

- Отмечайте прогресс в достижении целей.
- Думайте о том, как далеко вы уже продвинулись, а не о том, сколько вам еще идти.
- Продумайте и запишите задачи обучения. Разработайте план по достижению поставленных целей.
- Прежде чем внедрять ту или иную идею, подумайте, какова может быть реакция окружающих. Где вы можете встретить сопротивление? Где поддержку? Подготовьте различные варианты претворения вашего плана в жизнь с учетом вопросов, поднимаемых оппонентами. Это сократит количество трудностей.
- До принятия решения ищите тех, кто мог бы поручиться за ваш план, спонсоров. Сама мысль о том, что в вас верят, поможет двигаться к цели.
- Если у вас еще нет конкретных целей, поработайте над их созданием. Вам могут потребоваться помощь или специальные тренинги. О каких именно целях идет речь? Обо всех: карьера, показатели вашего отдела, жизненные стремления, финансовое состояние. Поработайте над этим самостоятельно. Дело того стоит.
- Определившись с целями, подумайте над несколькими путями их достижения. Для ситуаций, где может потребоваться обходной путь, всегда имейте запасной план.
- Чаще открыто говорите о своих целях. Запишите их.
- Столкнувшись с неудачами, остановитесь и подумайте, что стало их причиной и как вы могли бы их избежать.
- Разработайте систему поддержки и обращайтесь к ней в случае неудачи, чтобы снова вернуться в строй.
- В случае череды неудач возьмите тайм-аут. Пересмотрите свои цели.
- Если вам тяжело, обращайтесь за помощью. Не пытайтесь все сделать в одиночку.

- Пусть наставник или близкий друг поддерживает вас в достижении целей и напоминает об ответственности.
- Подумайте, какие личные качества мешают вам в достижении цели. Разработайте план по их преодолению или устранению.
- Привлекайте единомышленников: что одному не сделать и за всю жизнь, с тем армия справится за день.

Упражнения для развития влияния на самого себя

Упражнение 10. Как найти наставника

Окружающие могут сыграть важную роль, помогая нам поддерживать энтузиазм в достижении целей и не сдаваться под давлением трудностей. Даже сам путь к цели, развитие, будет намного эффективнее, если вы не один. Согласно информации журнала *Aerobics and Fitness*, совместные занятия с тренером или другом повышают эффективность тренировок на 37%. Конечно, если ваш друг лентяй, который соблазняет вас развлекаться вместо того, чтобы заниматься делом, ваши показатели не сильно возрастут. Упорство, мотивация, уверенность, определенность, готовность к критике, гибкое мышление, сосредоточенность и стрессоустойчивость, — вот качества, которые важны для влияния на самого себя. Если речь идет о мотивации и сосредоточенности на цели, кто, как вы думаете, обладает этими качествами? Попросите знакомых поддержать вас в вашем намерении научиться оказывать влияние на самого себя.

Упражнение 11. Действуй, как если бы...

На протяжении следующего месяца делайте записи каждый раз, когда прибегаете к практике «Действуй, как если бы...»

в отношении влияния на себя. После первой записи отметьте по шкале от 1 до 10, насколько трудно для вас было следовать этому методу. В конце месяца оцените последнюю запись по этой же шкале.

ВЛИЯНИЕ НА ДРУГИХ

Дорогой Карлос!

Ты был настоящим лидером для нас. Невероятно, как один человек может все изменить. Здорово, когда твоего товарища повышают по службе, но мы будем скучать. Ты помогал нам не отвлекаться от главного. Ты всегда был оптимистично настроен. А когда мы начинали ныть, ты всегда шутил, чтобы поднять нам настроение, и напоминал, что все не так уж плохо. Ты успешно справлялся с любыми задачами. Нам ни разу не приходилось задерживать работу из-за того, что ты что-то не сделал. Помню, как мы вместе трудились над одним проектом. Казалось, мы никогда не разделаемся со всеми проблемами и изменениями. Ты тогда сказал: «Так, у нас отличная команда. Мы справимся!». Потом попросил каждого составить список вопросов, связанных с проектом. Ты выслушал всех и взял дело в свои руки. Ты рассматривал проблемы одну за другой, пока ими кто-то не займется. Мы работали вхолостую и большую часть времени были совершенно растеряны. Ты изменил ситуацию. Ты, безусловно, заслуживаешь новой должности. Ты уже прекрасный руководитель. Поздравляем!

Будем скучать,
твоя команда

Дорогой босс!

Я слышал, что вы недавно прошли тренинг по развитию лидерских качеств. Чему учат в школе лидеров? Что бы это ни было, оно не работает. Начнем с того, что не стоит ожидать нашей поддержки, если вы даже не здороваетесь с нами по утрам. Простые правила приличия, но вы почему-то считаете себя выше них. А потом хотите, чтобы мы ловили каждое ваше слово. Это здорово, конечно, но наши мнения и идеи вы не слушаете. Недавнее собрание — яркое тому подтверждение. Вы спросили, что мы думаем по поводу вакансии в отделе, но как только мы стали высказываться, вы нас оборвали и заявили, что лучше всего на эту должность подходит Скотт. Также мы обратили ваше внимание на то, что пятая линия скоро сломается из-за неисправной помпы. Вы велели продолжать качать. И что же? Линия вышла из строя. И теперь вы устраиваете нам разнос из-за того, что мы отстаем. А мы ведь могли починить всё за пару часов и не тратить на это целую смену. Еще вот что нас беспокоит... Это касается клиентов. Мы слышали, как вы говорили, что пытаетесь разобраться с «этим хаосом». Вы имели в виду нас. Думаете, мы станем вас поддерживать после такого? Возвращайтесь в школу лидеров, босс! Вам еще многому нужно учиться.

С уважением,
дневная смена

Дорогой босс!

Расценивайте это как письмо благодарности. Вы — наше вдохновение. Поначалу мы были скептически настроены. Вы пришли и заявили, что вам безразлично наше мнение. Что ж, мы такое и раньше слышали. Однако вы доказали, что это были не пустые слова. Вы слушали нас. Вы в самом деле верите, что мы люди с головой. Когда вы пришли и продемонстрировали

цифры, из которых стало понятно, что наши показатели — худшие во всей компании, мы не знали, что и думать. Наш прежний руководитель никогда не доводил до нашего сведения эти показатели. Он просто твердил, что нас закроют, если мы не начнем работать лучше. Но вы сформулировали это иначе. Вы верили, что мы выкладываемся по полной. Вы сказали, что если мы приложим те же усилия, но в правильном направлении, то можем стать лучшими в компании. Вы не оскорбляли нас. Вы просто помогли не отвлекаться от важных задач. Вы поддерживали нас. Через год после вашего прихода мы вышли на второе место в компании. Вчера было здорово. Вы так искренне благодарили всех нас на церемонии! Что ж, теперь наша очередь. Спасибо вам! Вы отличный руководитель!

Искренне ваши,
сотрудники отдела

Оказывать влияние на окружающих просто. А вот оказывать его так, чтобы окружающие захотели делать то, что вы считаете продуктивным, — совсем другая история, и над ней стоит задуматься. Все, что вы делаете и чего не делаете, отражается на других. Если вы не здороваетесь, это имеет значение. Если вы забываете говорить спасибо, это имеет значение. Если вы поддадитесь эмоциональному захвату и приметесь во время собрания кого-то обвинять, это имеет значение. Если вы разделите свой успех с коллегой, это имеет значение. Если вы интересуетесь мнением окружающих и задаете вопросы, это имеет значение. Вы сможете использовать влияние на пользу себе, своим жизненным и профессиональным целям, а также действовать в соответствии со своими целями.

Мне часто приходится видеть, как люди, имеющие благие намерения, ведут себя так, что эффект получается совершенно противоположный. Родители хотят найти общий язык

со своими детьми и поэтому читают им мораль. Руководители хотят заручиться поддержкой коллектива по определенному вопросу и поэтому дополняют политику компании новыми обязательными условиями. Сотрудники хотят вовлечь коллегу в работу и поэтому жалуются менеджеру, что этот злосчастный коллега не выполняет свои обязанности. Ничто из перечисленного не поможет достичь задуманного, хотя цели во всех случаях определены положительно. В чем же загадка?

Все дело в ЭИ.

Если вы хотите направлять людей, следует овладеть некоторыми основами. Мы уже поговорили обо всех составляющих, кроме одной. Необходимо отдавать себе отчет в том, какое влияние мы оказываем на окружающих. Как нас воспринимают? Нужно осознавать и контролировать свои эмоциональные захваты, потому что они не способствуют убеждению и не укрепляют доверия. Вы можете получить сиюминутный результат, но вместо преданности, на которой строится авторитет, вызовете только страх. Вы должны стараться понять чужую точку зрения, а для этого необходимо научиться внимательно слушать. Также следует иметь крепкие социальные связи. Пользуйтесь ими для налаживания сотрудничества и старайтесь с достоинством выходить из конфликтных ситуаций, если такие случаются.

Звучит знакомо?

Помимо всего прочего, вы должны показывать, что сами преданы своим целям и настроены на выполнение задач. То есть прежде чем начать оказывать влияние на окружающих, вы должны повлиять на самого себя. И если вы сами не прилагаете усилий для достижения задуманного, не стоит ожидать этого от других. Если вы полагаете, что кто-то будет работать над выполнением задач, пока вы играете в гольф, то это не так: вы лишь уроните свой авторитет. И уж конечно,

последнее, к чему следует стремиться, это чтобы вас боготворили и почитали. Если вас волнуют только сугубо личные цели, люди поймут это и не пойдут за вами. Мы все знаем случаи, когда к человеку, занимающему довольно влиятельную должность, относятся без особого уважения. Поведение отъявленных карьеристов подрывает моральный дух в коллективе и желание работать. Я называю таких людей моральными убийцами или эмоциональными пиявками. Все, что они делают, непременно разрушает любые начинания.

Моральные убийцы и эмоциональные пиявки

Эго знаменитости

Невероятно трудно, если не сказать невозможно, повлиять на кого-то, когда мы не в состоянии отвлечься от самих себя. Если мы видим исключительно продолжение нас самих, нам непросто проявлять уважение к окружающим. Ставя себя на первое место, мы вряд ли сумеем побудить людей идти за нами. Чем скромнее руководитель ведет себя с подчиненными, тем выше его авторитет.

Присвоение успехов

Если вы не способны разделить успех проделанной работы с другими, вы просто не понимаете самой сути влияния. Оно подразумевает, что вы оказываете внимание окружающим. Ваша признательность окупится с лихвой.

Обвинение

Это ты виноват! Почему ты так глупо себя повел? Как можно быть таким недалеким? Почему ты совершенно не думал о том, какие последствия будут иметь твои действия?

Как тебе вообще пришло в голову подобное? Ты что, совершенно не думал, что может произойти?

Это не разбор полетов — это обвинения. Разница колоссальна! Если я говорю с осуждением и насмешкой, использую определенные жесты, делаю соответствующее выражение лица, я уже обвиняю. Любители переложить ответственность на чужие плечи порой действуют очень тонко. Их цель — пристыдить. Если же вы хотите вдохновлять окружающих, они должны принимать на веру все, что вы говорите. Обвинениями вы этого не добьетесь.

Техничность

Лицемерие. Люди чувствуют его и не любят. Попытки манипулировать окружающими, выстраивая псевдосоциальные связи, притворяясь понимающим или разыгрывая видимость сотрудничества, ни к чему не приведут. Все должно идти от души. Вы не добьетесь успеха, если сами не верите в то, что делаете. И даже если верите, этого мало. Для достижения результатов требуются практика и оттачивание навыков. И поэтому все, о чем мы говорим, вы должны научиться применять лично к себе. Здесь нет строго пошагового плана.

Благодарность в корыстных целях

«Спасибо!» — прекрасное слово. Но осторожно: если вы используете благодарность в корыстных целях, окружающие это почувствуют. Мы не устаем повторять: единственная цель благодарности — отметить усилия, вклад, навыки, отношение или опыт человека. Да, любовь подчиненных может стать наградой за искреннюю благодарность, но, прибегая к последней исключительно в попытках заработать авторитет, вы только все испортите. Люди могут расценить это как манипуляцию.

Ты работай, а я поиграю в гольф

Усилия, которые вы прилагаете для достижения целей, крайне важны. Без труда ничего не добиться. Если вы рассматриваете влияние как возможность заставить других работать за вас, вы неправы. Да, слова имеют силу, но только действия доказывают, что вы действительно в игре. Покажите другим, как вы работаете, как движетесь к цели. Чем больше времени проходит между тем, как вы наметили путь, и тем, как вы начали действовать, тем больше вероятность, что ваши планы останутся на бумаге.

Противоречивые действия

Если вы говорите всем, что едете на юг, тогда как ваш навигатор упрямо показывает на север, ваши слова не вызовут доверия. Никому не нравится следовать за людьми, которые сами не знают, куда двигаются. Стадо животных идет за тем вожаком, который уверенно указывает направление. Только последовательные, согласованные действия убеждают других, что вы знаете, куда держите путь.

Отсутствие энтузиазма

Люди не пойдут за вами, если ваши слова звучат неубедительно. Если вы хотите разжечь в ком-то страсть к делу, у вас у самого должна быть искра, из которой может разгореться пламя. Нет искры? Тогда отыщите ее, создайте, разведите огонь. Как? Если у вас проблемы с энтузиазмом, возможно, настало время для серьезных разговоров с самим собой. Вам нужно понять, что для вас действительно важно. Это понимание лежит далеко за пределами лидерства, но это как раз и есть шаг к счастью. Найти то, что разожжет внутреннюю страсть, жизненно необходимо. Если вы утратили энтузиазм,

с этим нужно что-то делать. Начните с себя — и лишь потом пробуйте увлечь других.

Буллинг

Как будто у нас и без того недостаточно страхов, так еще бездушные, неуверенные в себе тираны усиливают их запугиваниями и унижением! Если вы действительно хотите иметь влияние на окружающих, отложите кнут и цепи. Они работают лишь до тех пор, пока люди не сбегут от вас. Создание авторитета требует деликатности.

Нотации

Авторитет не подразумевает чтения нотаций. Даже подростки не воспринимают их, а уж взрослые тем более. Указывая людям, что и как им делать, вы не поднимаете свой авторитет, а лишь отдаете распоряжения. Истинное влияние — в том, чтобы помочь человеку найти правильное решение.

Не имея авторитета, вы теряете ценную возможность вдохновить окружающих на определенные действия. С ним же вы способны заручиться поддержкой коллектива, направить людей и повести их за собой. Влияние помогает выстроить отношения, делает вас полезным и надежным. Будьте гибким и ясно выражайте свои мысли. Если вы не способны повлиять на тех, чей потенциал еще не раскрыт, то рискуете потерять расположение многих, кто мог бы открыть вам источники для достижения ваших целей. Понимание сути влияния необходимо всем независимо от занимаемой должности, потому что это и есть понимание ЭИ.

Рекомендации по повышению ЭИ в области личного влияния

- Найдите наставника, хорошо знающего вашу компанию, и попросите его помочь вам эффективно использовать информацию для продвижения решений, которые, на ваш взгляд, пошли бы на пользу делу.
- Постарайтесь понять себя. Разберитесь, действительно ли ваши идеи и убеждения направлены на благо компании, не преследуете ли вы личные цели.
- Отвечайте честно. Честная обратная связь, высказанная доброжелательно, поможет окружающим лучше понять вас.
- Станьте примером для подражания. Расскажите друзьям, над чем вы работаете. При необходимости обращайтесь за помощью или советом.
- Отмечайте прогресс в достижении целей.
- Думайте о том, как далеко вы уже продвинулись, а не о том, сколько вам еще идти.
- Внимательно слушайте. Основополагающее качество для укрепления авторитета — умение слушать. Любым способом старайтесь развивать его.
- Всегда, когда возможно, отмечайте чужие заслуги. Это важное качество влиятельного человека.
- Прежде чем начать говорить, подумайте о словах. Выберите самые выразительные.
- Изучайте болевые точки окружающих. Исключите из своего лексикона слова, которые могут задеть их за живое.
- Если вы собираетесь сообщить что-то важное, запишите это в нескольких вариантах. Выберите тот, который будет иметь наиболее сильное влияние на слушателей.

- Изучите, какие слова предпочитает ваша аудитория. Можете ли вы эффективно использовать их в своей речи?
- Прислушайтесь к ценностям и чувствам, которые выражают слова окружающих.
- Уважайте особенности людей и просите уважать ваши.
- Развивайте эмпатию, чтобы понимать, почему люди думают так, а не иначе. Это сделает вас более убедительным в глазах оппонентов. Последние скорее изменят свою точку зрения, если поймут, что их чувства и мнение ценят.
- Прежде чем внедрять ту или иную идею, подумайте, какова может быть реакция окружающих. Где вы можете встретить сопротивление? Где поддержку? Подготовьте различные варианты претворения вашего плана в жизнь с учетом вопросов, поднимаемых вашими оппонентами.
- Говорите с людьми, со многими людьми, с разными людьми. Вовлекайте их в процесс планирования.
- Обращайтесь к людям за пределами вашего круга. Приглашайте их к сотрудничеству над проектами и идеями.
- Старайтесь привлекать к работе даже тех, чье мнение, возможно, не будет совпадать с вашим.
- До принятия решения ищите тех, кто мог бы поручиться за ваш план, спонсоров.
- Вспомните, когда вы участвовали в проекте в составе действительно успешной команды. Что, на ваш взгляд, помогло ей быть успешной?
- Вспомните, когда вы участвовали в проекте в составе неэффективной команды. Что стало причиной неэффективности?
- Подумайте как об официальных, так и о неофициальных сообществах, членом которых вы являетесь. Как вы можете использовать этот опыт?

- Если в ближайшее время вам придется стать членом или руководителем команды, подумайте, как вы выстроите свое общение. Как будете вдохновлять и поддерживать своих сотрудников?
- В официальной или неофициальной группе не бойтесь брать на себя ответственность и быть надежным товарищем.
- Привлекайте к работе коллег, а когда придет время, отметьте их успехи.
- Поощряйте участие в обсуждениях и открытое высказывание мнений.
- Станьте примером командного игрока.
- Как можно раньше высказывайте свое мнение. Не преподносите сюрпризы в виде неожиданных утренних шоу.
- Старайтесь извлекать опыт из командной работы. Просите сотрудников оценить, что у команды получилось, а над чем еще можно поработать.
- Если ваша команда испытывает упадок сил, вместе подумайте над перезагрузкой.
- Отмечайте коллективный вклад и благодарите за достижения.
- Чаще говорите и напоминайте о ваших целях.

Упражнения для повышения авторитета

Упражнение 12. Повышение авторитета

Подумайте и назовите пять человек, на которых вы имеете влияние. В их числе могут быть ваши подчиненные, коллеги или ваш руководитель. Запишите, каким именно образом вы оказываете на них влияние. Подумайте, какие еще методы могут быть полезны для укрепления вашего авторитета.

Глава 19

Цели и видение в действии

Попытка взобраться — достигнуть —
ничего не даст без твердо определенной
жизненной цели.

*Мэри Реблинг**

ЗНАЙ СВОИ ЦЕЛИ

Если вы представите вашу жизнь в виде романа, то какова его идея? Что мы узнаем о вас к концу книги? Какую пользу принесет ваша история миру? Чем она уникальна? Каждая жизнь нуждается в «читателе». Конечно, в любой книге есть несколько сюжетных линий и второстепенные персонажи, но что вы расскажете о самом себе в качестве главного героя? Сможем ли мы понять вас и ваши убеждения? Или описание размыто? Останется ли в нашей памяти главный герой таким, каким вы хотите его видеть? Или же роман нужно переписать? Довольны ли вы историей, которую рассказали?

* Мэри Реблинг — первая женщина, возглавившая один из крупнейших банков США — The National State Bank. Встав у его руля в 1937 году в возрасте 30 лет, она руководила его работой до 1972 года. *Прим. ред.*

Чтобы управлять своими целями, нужно знать, кто вы и чего хотите от жизни. А это зависит от твердых личных убеждений, которые и служат вам вектором. Нужно иметь внутренний сценарий, соответствующий сюжету. Ваша цель проявляется в каждой произнесенной вами фразе, в каждом действии, в каждом принятом решении и в каждом второстепенном персонаже, который появляется на страницах вашего романа. Когда в восемьдесят лет вы будете читать книгу своей жизни, каждая глава должна отражать ваши цели, независимо от того, была она написана намеренно или спонтанно.

Организуя жизнь в соответствии с нашими целями, мы чувствуем себя комфортно и счастливо, а в противном случае испытываем стресс и напряжение. Чтобы следовать целям, нужно иметь набор осознанных ценностей, им соответствующих. Цель — это нечто гораздо большее, чем ценность. Вы можете жить согласно своим ценностям, но тем не менее не иметь цели. Многие, к примеру, живут, следуя набору религиозных ценностей, в числе которых забота о ближнем, честность, непорочность и т. п. Они, несомненно, важны, поскольку служат своеобразным компасом в жизни, и не изменять им — уже значительное достижение. Но цель подразумевает, что вам нужно жить согласно ценностям для определенной миссии. Таким образом, цель — это своего рода ваше предназначение.

Многие из тех, кто посвятил жизнь высокой цели, внесли значительный вклад в развитие человечества. Среди таких людей мать Тереза, служившая бедным и страждущим; Мартин Лютер Кинг, боровшийся за равенство ненасильственными методами; и Кристиан Барнард, спасавший жизни, производя операции по пересадке сердца. Все ваши силы и ценности должны работать на ваши начинания и соответствовать вашим целям. Конечно, по сравнению с этими

людьми наши жизни ничем не примечательны. Мы обычные люди. Большинство из нас не святые, не знаменитые борцы за гражданские права и не великие хирурги. Среди нас: заводской рабочий Джо, менеджер среднего звена Велма, студент Джим. Какое отношение имеет к нам разговор о целях и что общего у этой темы с ЭИ?

У каждого из нас есть цель, к которой мы идем. Платон впервые заговорил об этом в своем труде «Государство» в мифе об Эре⁸². Римляне называли это гением⁸³. Лори Бэт в своей книге «Путь» (The Path) определяет это как миссию⁸⁵. Ваша цель — это то, для чего вы здесь. Она не связана с вашей работой или положением в обществе. Это нечто большее. Положение меняется, работа завершается. Цель остается⁸⁶. Например, моя цель — быть услышанной людьми и помочь им достичь высшего уровня духовного подъема. Я могу идти к этой цели, занимая различные должности, берясь за самую разную работу. Я могу заниматься этим в компании, в качестве мамы, друга, лидера скаутов или бухгалтера. Где я нахожусь и какую должность занимаю, не имеет значения. Да, иногда ваше положение настолько не соответствует цели, что вы вынуждены искать новые варианты ее достижения, но такое все же случается нечасто. Скажем, если бы в мои обязанности входило приводить в исполнение смертные приговоры в местной тюрьме, я бы ощущала острый конфликт между своей профессией и целью в жизни. Но все же большинство людей вполне могут следовать своим целям независимо от должностей, которые занимают.

Взять, например, Хэнка. Он работает бухгалтером в отделе закупок крупной компании. Когда мы познакомились, Хэнк только определил свой индекс ЭИ, который включал несколько факторов, в том числе знание собственных целей. По этому пункту Хэнк оценил себя особенно низко. Он долго

рассказывал, насколько бессмысленна его работа. Он не находил никакого удовольствия в закупках и составлении договоров. Через несколько встреч Хэнк рассказал, что больше всего в жизни хотел бы помогать людям легче смотреть на вещи. Он любил избавляться от всего сложного и находить простые решения. Работа для него нашлась быстро. У него был талант понимать и объяснять. Это открытие буквально разрывало Хэнка на части. Он наконец осознал, что ему нравится помогать людям и обучать. Значило ли это, что ему нужно было уходить с работы? Мы встретились еще несколько раз, и Хэнк понял, что и не увольняясь из компании может помогать окружающим и учить их. Он предложил руководству свои услуги в качестве наставника, чем наполнил свою работу совершенно новым смыслом. Осознание своей цели помогло ему собраться с мыслями и действовать. С тех пор в офисе, дома и где бы то ни было Хэнк изыскивал возможность следовать своей цели. Его ценности не изменились, но приобрели более четкую форму. Как только он пересмотрел свой взгляд на мир, все стало намного понятнее. Через два года после этого открытия Хэнк получил повышение. Вот что было написано в его характеристике:

«Профессиональные навыки Хэнка превосходны. Он понимает тонкости процесса закупок и внимателен при составлении договоров. Однако особенно стоит отметить его желание делиться знаниями и помогать тем, кто менее компетентен в закупках. Он сам изъявил желание взять шефство над новыми сотрудниками отдела. Он составил простое руководство для новичков, которое в полной мере объясняло сложные внутренние процессы, связанные с закупками комплектующих для линий ИТМ. К тому же многие положительно отзываются о готовности Хэнка

делиться знаниями. Руководители двух отделов отметили в служебных записках, как охотно он объяснил тонкости процесса закупок их сотрудникам. Он занимается этим с удовольствием, не ожидая вознаграждения».

Цель — основа ЭИ. Она позволяет по-новому посмотреть на все остальное, включая эмоциональные реакции. Если мы понимаем свою цель, управлять эмоциями становится гораздо легче. Посмотрите на Хэнка. Конечно, он временами может злиться или возмущаться, но благодаря тому, что он видит свою цель, семенам гнева или раздражения вряд ли удастся прорасти в его душе. Он понимает, что эмоциональный захват значительно снизил бы его способность помогать и обучать. Большинство из нас вряд ли станет слушать учителя, впадающего в ярость или пребывающего в постоянном раздражении. Ясность намерений позволяет контролировать наши эмоциональные реакции. Это справедливо как для жизни в целом, так и для отдельных ситуаций. Если я хочу стать командным игроком на работе, мне необходимо общаться с коллегами. Если я хочу работать в команде, но не могу выполнить свою часть задания, порученного нам с коллегой, то дам знать об этом заранее, чтобы постараться вместе найти альтернативное решение, и возьму на себя ответственность вместо того, чтобы обвинять кого-то. Очень важно, чтобы то, что я делаю, совпадало с тем, во что я верю. Если вы посмотрите на то, что делаете, и то, во что верите, и обнаружите там пробелы, они будут результатом эмоциональных реакций.

Скажем, Джоан считает себя командным игроком, но обнаружив, что кое с чем не справляется, чувствует неловкость и страх. Ее голос слабеет вместе с ее убеждениями. Эмоции берут верх. Если бы я узнала об этом раньше, я бы сделала

свою часть работы вовремя (голос Обвинителя). Ненавижу, когда люди не справляются с работой! (Высокомерие.) Что же мне теперь делать? Я не виновата, ведь у меня было столько других дел (голос Жертвы). Лучше вообще ничего не буду говорить, я ведь знаю, что коллеги разочарованы во мне (Желание спрятаться).

Джоан парализована бездействием. Она не выполнила свою часть работы и не сообщила об этом заранее. Отдел не укладывается в сроки, и на Джоан начинают смотреть как на некомандного игрока. Таким образом, действия (а вернее, их отсутствие) Джоан противоречат ее стремлениям. На протяжении всей книги мы говорили о том, как важно следовать своим намерениям; именно так мы приводим в соответствие наши мысли и поступки. Но намерения в повседневной жизни, такие, как они описаны в данной ситуации, — это лишь вершина айсберга. Главное, как все эти ежедневные ситуации складываются в полотно нашей жизни. Каждое наше действие — словно мазок кистью по холсту. И цвет, который мы выбираем для этого мазка, определяет картину в целом.

Мэри Лионс в своей статье «Становясь собой» рассматривает работу врачей в стремительно меняющихся обстоятельствах и эмоционально заряженной атмосфере. Она приводит пример доктора, которому удалось «перехватить» свои эмоциональные реакции и внимательно взглянуть на свою жизнь. Он говорит: «Я работал акушером-гинекологом и активно продвигал идею системной поддержки объединения врачей. Меня буквально засосало в это болото негатива, которое всегда появляется, как только дело касается медицины. Я просто не мог работать, пока однажды не понял, что все эти споры не имеют ко мне лично никакого отношения. С этой мыслью я стал отходить от бурных обсуждений, больше слушать, предлагать свои идеи, плотнее работать с людьми.

И делал это более взвешенно и осознанно. Вскоре я почувствовал облегчение, которое помогло мне выбраться из эмоциональной бездны».

Нечто похожее рассказала и школьная учительница: «Когда я поняла, что вся эта суета с тестами и ответственностью педагога за их результаты не имеет ко мне лично никакого касательства, мое отношение в корне поменялось. Вместо того чтобы отбиваться от нападков, я сконцентрировалась на главном — на детях. И вдруг мне в голову пришла идея, как совершенствовать методику обучения, повисить показатели и в то же время угодить администрации. Секрет был в том, чтобы вернуться к своей изначальной цели — образованию — и вспомнить причину, по которой я стала учителем»⁸⁷.

Умение определять цели формирует наши намерения. Опираясь на этот фундамент, можно бесконечно пересматривать свои желания. Помните, как в детстве вы играли в догонялки? Вы знали, что в домике вас никто не достанет. Это и есть наша цель. Мы знаем, что там все понятно. Мы чувствуем себя комфортно и спокойно. Наибольшую раздвоенность я наблюдала у людей, которые на работе чувствовали себя загнанными в угол с гнетущим ощущением, будто вынуждены продавать себя за зарплату. Они были убеждены, что каждый день жертвуют своими ценностями. Иногда, чтобы все расставить по местам, таким людям нужно искать другую работу, но порой достаточно пересмотреть свой взгляд на текущую ситуацию. Можно следовать жизненным целям и в рамках своей должности, как Хэнк из примера выше.

Пусть ваш внутренний наставник станет ангелом-хранителем ваших целей. Он поможет расставить все по полочкам, примирить того, кто вы есть на самом деле, с тем, кого в вас видят окружающие; разобраться с ценностями и другими важными понятиями. Естественно, мы определяем цели

исходя из значимости наших ценностей. Они формируются на основе наших представлений о собственных вкусах и талантах. Но как только мы все выяснили, уже цели начинают работать как командный пункт. Принимать решения становится проще, когда у нас есть надежный компас, всегда указывающий на север. Этот компас — отличное подспорье и в том, что касается эмоций, способствующих или мешающих достижению цели. С его помощью мы будем знать, какие эмоции полезны, чтобы в случае чего повысить их градус, а какие неконструктивны (и их следует приглушить). Все, что мы обсуждали в этой книге, цель придает особое значение. Цель — это основа нашего треугольника (см. рис. 19.1).

Цель также требует от вас задействовать природные способности. Иногда негативные эмоции возникают в результате тщетных попыток, идущих вразрез с вашим истинным предназначением. Например, если вы любите различные механизмы, повозиться со сломанным пылесосом вам в радость. Но если в технике вы полный ноль, скорее всего, это занятие приведет вас в отчаяние. Конечно, всему можно научиться. Многие целыми днями занимаются тем, что никак не связано с их способностями и талантами. Но уделяя большую часть времени своим слабым сторонам и не развивая сильные, вы вряд ли станете счастливым и, скорее всего, будете предрасположены к эмоциональным захватам.

В своей книге «В погоне за счастьем» Дэвид Майерс говорит о потоке. Использовать понятие «поток» применительно к работе предложил Михай Чиксентмихайи*. Поток означает оптимальное состояние, при котором уровень трудностей

* Михай Чиксентмихайи (род. 1934) — американский психолог венгерского происхождения, профессор психологии, бывший декан факультета Чикагского университета, известный своими исследованиями тем счастья, креативности, субъективного благополучия. *Прим. ред.*

соответствует уровню наших возможностей. Если нам приходится выполнять задачи, лежащие за пределами наших способностей, нас ждет стресс. Если же мы не задействуем свои навыки, нам становится скучно⁸⁸. Формируя цели, нужно осознать свои таланты и постараться сделать все, чтобы вовлечь их в оборот. Такой подход снизит вероятность эмоциональных захватов, так как мы будем чувствовать себя более удовлетворенными. Но зачем вообще трудиться? Не будем ли мы все гораздо счастливее без работы? Майерс с этим не согласен. В своей книге он говорит, что любимая работа — это один из компонентов полноценной счастливой жизни. Профессор Массачусетского университета Роберт Вейс в рамках одного из своих исследований провел опрос на тему, стали бы люди работать, если бы получили в наследство достаточно денег для комфортной жизни? Восемь из десяти респондентов ответили «да»⁸⁹. Журнал *Fortune* задал множеству менеджеров, от гендиректоров до руководителей складов, вопрос: зачем вы работаете? Помимо выплат по кредитам, три самых распространенных ответа были: чтобы сделать мир лучше, чтобы помочь себе и другим сотрудникам расти интеллектуально и духовно и, наконец, чтобы оттачивать свои навыки⁹⁰. В *Financial Times* также отметили, что, независимо от стиля жизни и доходов сотрудников, их всех объединяет желание иметь интересную, увлекательную работу⁹¹. Ведь именно цель, а не доход, является движущей силой в профессиональной сфере.

Изучение своих целей — это тяжелый труд, требующий серьезных размышлений и умения сочетать все грани жизни. Навыки, знания, таланты, ценности, ресурсы, предпочтения и антипатии — все это помогает нам лучше понять собственные цели. Однако истинное открытие состоит в другом. Оно требует глубокого понимания и переоценки того, кто мы есть, а также некоторых жертв. Но результат того стоит.



Рис. 19.1

Мне очень нравится пример Уолли Кромвеля. Уолли работал юристом в одной компании. У него была шестизначная зарплата и молодая семья. Однако его терзала муза, загнанная в самую глубину души. Корпоративное право казалось ему скучным. Невероятно скучным. Уолли был рожден, чтобы дарить людям радость и смех. Этим он занимался еще со старших классов школы. Но поступил на юридический, потому что этим можно заработать на безбедную жизнь, да к тому же его отец был корпоративным адвокатом. Уолли мог отвести любимому занятию роль хобби, а мог кардинально изменить свою жизнь. Он выбрал второе и записал

свою миссию: «Наполнять сердца людей легкостью, чтобы они стали подобны перышкам». Какое-то время Кромвель продолжал работать на прежнем месте, но одновременно набирался опыта и осваивал навыки, необходимые для дела всей его жизни — смеха. Он поступил в школу клоунов. Да, именно так. Он практиковался, показывая номера родным и друзьям, выступал на мероприятиях в качестве комика, появлялся в местных больницах. Он писал шутки и показывал их профессиональным артистам. И наконец, спустя два года оставил юридическую фирму. Это шокировало его родителей. Новая работа состояла из написания шуток для комиков, фраз, заставляющих зрителей хвататься за животы от смеха, и переодевания клоуном. Он учил офисную Америку смеяться. Через три года Уолли стал зарабатывать даже больше, чем когда был адвокатом. Но истинная награда была не в деньгах. Он был доволен и счастлив, следуя своему предназначению.

Если говорить о случаях, когда все сходится вместе, мне вспоминается Джек Роузман. Он возглавлял Институт Роузмана, сотрудничал со многими фондами и помогал начинающим предпринимателям в Университете Карнеги — Меллона. Джек — яркий пример человека, четко следующего своим жизненным целям. Меня привлекла его репутация. Прекрасный руководитель и успешный серийный предприниматель, он был известен тем, что бросал свои дела и спешил помогать другим. В начале нашего интервью он сказал: «Вам нужно знать обо мне кое-что», — и записал несколько фактов. Много лет назад у него случился серьезный сердечный приступ, и теперь его сердце функционирует лишь вполсилы. Он вырос в страшной бедности. Часть его родственников погибла в концлагерях. Его мать была одержима страхом, что ее сын, невестка, внуки, братья и сестры на Украине погибнут во время Второй мировой войны. Он покинул родной дом

восемнадцатилетним, чтобы найти свой путь, имея в качестве багажа лишь несколько мудрых советов отца. Я подумала тогда, что мне приходилось встречать людей со схожей судьбой, но далеко не все они оказывались в итоге такими успешными, как Джек. В чем же был его секрет? На прощание отец напутствовал его: «Всегда поступай как джентльмен». Эти слова, сказанные много лет назад, помогли Джеку развить качества, которыми бы гордился его отец. «Пятьдесят процентов и еще немного» — это жизненный девиз Джека. Он считает своим долгом и своей привилегией помогать людям, которые не прошли еще и половину пути. Он наполняет смыслом все, к чему прикасается. Он следует своим целям каждый день и, занимаясь бизнесом, меняет к лучшему свою жизнь и жизни многих. В чем же секрет Джека? Он называет себя богатым бедняком, вслед за Эми Сингер⁹². Богатые бедняки — люди, унаследовавшие моральные ценности и чувство собственного достоинства, что гораздо важнее денег. Именно особый взгляд на мир и способствовал успеху Джека. Он не жалуется на свое угнетенное детство. Вместо этого он требует от себя большего (пятьдесят процентов и еще немного). И успех приходит к нему.

Как таких людей воспринимают окружающие? Приведенные ниже деловые письма помогут пролить свет на силу, которую дают жизненные цели.

Письмо 1

Дорогой Сид!

Мы работаем бок о бок много лет. И думаю, ты больше, чем кто-либо, научил меня многому, что касается не только работы, но и жизни. Например, держать слово. Ты ни разу не слукавил в словах или в делах. Твои поступки — всегда продолжение твоих обещаний. Ты самый искренний человек,

которого я встречал, в отличие от тех, кто идет по пути наименьшего сопротивления. Они в лицо тебе говорят одно, потому что так проще, а поступают совершенно иначе. Ты не такой. Помнишь, управляющий лично опрашивал каждого, согласны ли мы с его решением? За его спиной все были не согласны, а во время собрания у тебя единственного хватило смелости открыто сказать «нет». Я думал тогда, что твоей карьере пришел конец, однако управляющий уважал тебя больше, чем кого бы то ни было. Твоя смелость стала для меня важным уроком. Ты человек, как все мы, и не всегда у тебя все получалось, но если ты не справлялся, то всегда говорил нам об этом. Ты никого не обвинял — просто сообщал нам. И опять же ты не притворялся. Каким-то образом ты понял, что нет смысла врать и изворачиваться, хотя большинство из нас втянуто в эти игры. Мы постоянно пытаемся превзойти друг друга. Ты же пытался превзойти самого себя. Разница велика. Спасибо за все эти годы и за прекрасные уроки, которые ты мне преподнес!

С благодарностью,
Джефф

(В следующем письме сотрудник выражает свои истинные чувства, понимая, конечно, что отправлять такое не вполне тактично. Тем не менее это письмо ярко иллюстрирует, насколько важно, чтобы цели человека совпадали с его поступками.)

Письмо 2

Дорогой руководитель!

Вы мошенник. Я слышала, как на собрании вы говорили, что цените уважительное отношение. Вы сказали, что самое главное для вас — люди. Вы сказали, что нет ничего важнее,

чем впечатление, которое человек создает в глазах посторонних. Вы были так убедительны, когда говорили об атмосфере чести, заботы и уважения!

Да бросьте! Кого вы пытаетесь обмануть? Если только себя. Давайте пройдемся по некоторым примерам.

- На прошлой неделе вы назвали Беверли тупой, потому что ей никак не удавалось решить проблему. (Это были ваши слова, не мои.)
- Вы не дали Кори отгул в пятницу, несмотря на то что у него в субботу была свадьба.
- На общем собрании вы сказали, что наш самый крупный клиент — «заноза в заднице».
- Встретив меня в холле на следующий день, после того как я похоронила свою мать, первое, что вы спросили, — есть ли у меня время провести сегодня проверку.

Вы уж либо помалкивайте о том, во что вы верите, либо приведите в соответствие свои слова и поступки. Я бы больше уважала вас, если бы вы открыто заявили, что вам на всех плевать.

Искренне ваша,
Ким

Рекомендации по повышению ЭИ в области целей и видения

- вспомните, когда вы чувствовали себя по-настоящему довольным и счастливым. Что это было за время?
- вспомните, когда вам приходилось идти на компромисс. Что это было за время?
- проведите «инвентаризацию» своих увлечений. Какими из любимых дел вы занимаетесь каждый день?

- Вспомните, когда вы были полны энергией. Что это было за время?
- Делайте шаги по пересмотру своих взглядов на жизнь, основываясь на своих целях.
- Постоянно оценивайте свои цели, действия и задачи. Сочетаются ли они друг с другом? Подумайте, какие из них совпадают, а какие вступают в противоречие.
- Если вы не уверены в собственном видении, постарайтесь уяснить свои истинные интересы и обрести мотивацию. Это тяжелый труд, требующий самоанализа. Возможно, вам понадобится помощь наставника. Ваша задача — определить свои цели, призвание и видение.
- Отыщите и испытайте свои ценности. Во что вы действительно верите, а во что — только потому, что окружающие от вас этого ожидают? Попросите близкого друга, которому вы доверяете, помочь вам разобраться в своих идеалах.
- Проанализируйте свою жизнь в свете обновленной миссии. Быть может, вы менеджер по закупкам в крупной компании, а ваша миссия — вдохновлять людей бережно относиться друг к другу? Поищите нестандартные способы следовать своему предназначению на рабочем месте. Подойдите к задаче с открытым сердцем.
- Оцените свои действия. Какие из них соответствуют вашим целям в жизни, а какие нет?
- Если ваше образование не соответствует вашим целям, подумайте, как сгладить это противоречие.
- По возможности беритесь за те дела, которые соответствуют вашим интересам.
- Не ищите отговорок, если чувствуете, что ваши поступки противоречат вашей цели.
- Записывайте, чему научились.

- Старайтесь использовать полученные знания для повышения собственной эффективности.
- Пользуйтесь своими сильными сторонами. Например, если у вас развиты организаторские способности, беритесь за соответствующую работу.
- Старайтесь заручиться чьей-либо поддержкой, когда беретесь за дело, в котором вы не сильны. Посещайте тренинги, получайте обратную связь, не отказывайтесь от помощи.

Упражнения для понимания целей и видения

Упражнение 13. Ваши таланты

Подумайте, каковы ваши таланты. Какие навыки, знания, ценности или качества отличают вас от остальных? Запишите, в чем вы сильны.

Упражнение 14. Герб ваших ценностей

Нарисуйте герб, отражающий ваши ценности. Например, огонь может обозначать страстное увлечение, лев — силу, уши — умение слушать.

Упражнение 15. Письмо лучшему себе

Напишите письмо лучшему себе. Расскажите, чем вы восхищаетесь. Подумайте, что в таком состоянии вы должны принести в этот мир.

ДВИГАЙТЕСЬ К СВОЕЙ ЦЕЛИ

Можете ли вы представить себе дирижера симфонического оркестра, который не любит музыку; футбольного тренера, равнодушного к футболу; художника, которому безразлична

живопись? Как вообще определить, своим ли делом человек занимается? Обычно, если люди полностью посвящают себя чему-то и болеют за свое дело, они вкладывают в него невероятное количество сил.

Энергия и страсть, о которой мы говорим, не обязательно должны быть кипящим котлом. Рвение не всегда характеризуется внешней активностью. Если мы действительно преданы своему делу, тихая приверженность имеет не меньшую силу. Вера в свои цели, верность предназначению и есть то самое, что заставляет нас просыпаться по утрам. Другими словами, цели управляют нашей жизнью. Работа, дом, группы по интересам, религиозные организации, к которым мы принадлежим, — все это служит фоном, декорациями, если хотите, для достижения нами своих целей. Каждая рутинная задача, каждая мелочь, каждое слово, каждый наш поступок — все служит единой цели. Давайте еще раз вспомним Хэнка. Он пребывал в унынии, когда смотрел на себя как на рядового специалиста по закупкам. Он ощущал себя аквариумной рыбкой в море бумаг и акул бизнеса. Его безнадёжное состояние отражало его взгляд на жизнь. Но выявив свой истинный талант и последовав своему предназначению, он почувствовал новый прилив сил. Внезапно работа стала той сферой, где он мог реализовать себя, и повседневная рутина заиграла новыми красками. Хэнк всегда отлично справлялся с порученным делом, а с новым видением охотно брался за любое задание, даже незначительное, потому что оно соответствовало его целям. Большинство из нас проводит на работе треть жизни — уже только поэтому выбор профессии так важен. Но еще больше смысла работа приобретает, когда она связана с ключевыми для нас ценностями. Она становится бóльшим, чем просто желание получать зарплату. И не важно, производите вы виджеты, делаете бургеры или

роете траншеи. До тех пор пока это легально и не нарушает этических норм, ваша работа может стать прекрасным местом для реализации ваших жизненных целей.

Вы должны уметь мобилизовать все силы, бросив их на достижение цели. Когда вы делаете это на работе, то становитесь примером для подчиненных и коллег. Помните: настроение заразительно, и если вы преданы работе, окружающие заряжаются вашим энтузиазмом. Упадок сил и нежелание выкладываться по полной возникают, когда работа не связана со смыслом жизни. Но вы в состоянии разорвать этот порочный круг. Первый маленький шаг: каждый день с открытым разумом и чистым сердцем приходите на работу и увлеченно выполнять свои обязанности.

Возьмем Джима, топ-менеджера в правительственной организации, где царствует бюрократия. Бесконечный поток бумаг, большая часть которых кажется бесполезной. Сотрудники только и занимались тем, что расставляли точки над *i*. Было трудно, если не сказать невозможно, хоть как-то повлиять на людей или на систему. Более того, всем приходилось существовать под пристальным вниманием прессы. Но более тридцати лет Джим приходил на работу и каждый день настаивал свой отдел на выполнение первостепенных задач. Его девизом было: «Измени жизнь, делая все, что в твоих силах!». На протяжении тридцати лет он повторял эту фразу себе и своим подчиненным.

Он знал, что в силах изменить немного, но был уверен: его главная задача — настроить свою команду на позитивный лад. Провожая его на пенсию, все вокруг только и говорили о его умении поддерживать всех в приподнятом настроении. Помогать людям не пасть духом — это прекрасная миссия. Мир, безусловно, стал бы лучше, если бы больше людей следовало примеру Джима.

Если рассматривать вопрос в контексте ЭИ, то, фокусируясь на миссии и своих целях, вы практически не оставляете времени на жалость к себе, раздувающую эмоциональные реакции. Если мы направляем энергию на то, что важно для нас, нам просто некогда раздражаться по пустякам. Миссия наделяет нас объективным восприятием. Люди видят это и поражаются силе и уверенности, которые мы демонстрируем в достижении целей. Если мы действительно понимаем собственные намерения и живем в соответствии с ними, ЭИ приобретает первостепенное значение. Как повести за собой других тому, кто не в состоянии контролировать собственные эмоции, выражать эмпатию, строить социальные связи, сотрудничать и улаживать конфликты?

Расскажу еще об одном человеке, который выстроил жизнь в соответствии со своими целями и принципами ЭИ. Ева, владелица частной клининговой компании, находит смысл жизни в сияющих ваннах. Ей в буквальном смысле пришлось расчищать себе путь к цели. Она отвечала почти на каждый звонок. Перепроверяла каждую комнату, каждый офис, чтобы убедиться, что все безупречно. Во время нашего разговора Ева объяснила, что уборка — одна из самых важных вещей в жизни: «Видите ли, если ваш дом или офис выглядит как дыра и плохо пахнет, то и вы сами начинаете приобретать соответствующий запах. В атмосфере чистоты, уюта работа спорится, люди чувствуют свою значимость и стараются все делать тоже безупречно. Таков мой вклад в этот мир». Ева каждый день идет на работу с душевным подъемом и вкладывается на все сто процентов. И это было видно по сиянию офисов ее клиентов.

А что нравится вам? Если вам требуется время для ответа на этот вопрос, поработайте над своими целями. А если не требуется, то вы, наверное, вскакиваете с кровати каждое

утро, потому что вам не терпится оказаться в своих мастерской или офисе? Каждый ли день вы предпринимаете действие, которое ведет вас к заветной цели? Если так, то вы на пути к полнокровной жизни.

Кому-то это покажется простым на бумаге, но не в реальности. Да, следовать своим целям на работе порой очень сложно или почти невозможно. Если это происходит с вами, стоит задуматься о том, чтобы уйти. Но порой достаточно лучше разобраться в своих убеждениях и взгляде на мир. Если бы Ева рассматривала свою работу как мытье туалетов, она вряд ли бы так усердно трудилась, но ее отношение к делу изменило и ее настрой. Какие убеждения мешают вам с рвением подойти к работе? Ваш внутренний наставник поможет поразмыслить над этим и, не исключено, пересмотреть ваши взгляды. Когда я поняла, чего хочу от жизни, мне потребовались целых пять лет, чтобы изменить направление движения. Мне не хватало храбрости. Меня сдерживали финансовые обязательства и те перемены, которые неизбежно должны были последовать за сменой курса. Внутренние голоса создавали какофонию из сомнений, неуверенности в себе и страха. Понемногу я научилась приглушать их и прислушиваться к другим, полным надежды и оптимизма, которые побороли мое бездействие. Пока я сама боялась действовать и следовать цели, как бы я могла убедить в этом других? До тех пор как я начала шаг за шагом следовать за своими стремлениями, я и не жила вовсе. Потому что одно дело — знать о своей цели, и совсем другое — делать что-то для ее достижения. Как я уже говорила, иногда наши убеждения, взгляды на жизнь и на работу мешают увидеть истинную цель. Вот некоторые «воришки», крадущие наши цели.

Психология жертвы. Этот взгляд на мир и сопутствующие ему голоса твердят нам, что мы не можем ничего сделать,

потому что являемся жертвами жизненных обстоятельств. Чтобы следовать цели, нужна сила, а у нас ее нет. Существуя в рамках этой модели, мы бессильны что-либо предпринять.

Защита воина. Некоторые живут в постоянном ожидании войны. Я говорю не о тех, кто борется, отстаивая свои убеждения. Я имею в виду людей, которые находят повод к военным действиям абсолютно во всем. Если вы скажете, что небо голубое, они ринутся доказывать обратное. Борьба за никому не нужные «истины» истощает их до такой степени, что сил следовать целям просто не остается.

Ожидание завтрашнего дня. Порой люди думают, что завтра начнут жить в соответствии со своими целями. Завтра, когда дети вырастут. Завтра, когда обстоятельства позволят уйти с работы. Завтра, когда будет время. Проблема в том, что «завтра», возможно, не наступит никогда. А следовать своим целям нужно здесь и сейчас. Только действуя сегодня, вы достигнете желаемого и наполните свою жизнь смыслом.

Мученичество. Некоторые полагают, что не могут следовать своим целям, потому что должны страдать за других. «Ради других» они отступаются от своих интересов. Их удел — тихонечко стоять в сторонке, открывая путь этим мифическим «другим». Они чувствуют себя ущемленными и непременно сообщат вам об этом. Эта уверенность поглощает всю их энергию, в то время как человек, действительно сделавший своей целью любовь к ближнему, напротив, получает силу.

Посмотрев на свою жизнь через призму собственных целей, вы увидите, куда направить силы. Энергия не бесконечна, поэтому ваши действия должны быть точны. Не стоит бездумно растрачивать свои ресурсы. Человек, имеющий цель, даже усталость ощущает по-другому — ей сопутствует

глубокая удовлетворенность. Эмоциональные силы такого счастливица направлены на нечто жизненно важное для него. Его материальные жертвования осмысленны. В книге «Менеджмент фандрайзинга» (Fund Raising Management) Майкл Моуд рассказывает о самореализации и о правильной благотворительности. Он описывает реализовавшихся людей как знающих свои приоритеты и потому способных концентрироваться не только на собственных проблемах. Они с энтузиазмом подходят к достижению поставленных целей, и их пример не может не вдохновлять. Реализовавшиеся люди следуют своей миссии и жаждут быть частью чего-то значимого. Они наиболее щедры в том, что касается вложений средств в проекты, в которые они верят.

Рекомендации по повышению ЭИ в области достижения целей

- Прислушайтесь к себе. Когда вы слышите в своем внутреннем голосе опасения или неуверенность?
- Прислушайтесь к себе. Когда вы слышите в своем внутреннем голосе убежденность?
- В чем вы наиболее уверены?
- Что опустошает вас? Составьте список действий, которые ослабляют вашу энергию.
- Вспомните, когда вы совершали действия, максимально соответствующие вашим истинным ценностям.
- Прислушайтесь к окружающим. Почему одни говорят уверенно, а другие размыто и нечетко?
- Запишите имена людей, которых вы считаете высокомерными, а рядом — тех, кто кажется вам уверенным в себе. Определите, в чем разница.
- Послушайте, как говорит уверенный в себе человек. Какие чувства скрываются за его словами?

- Прежде чем высказать свою точку зрения, определите, какие чувства она у вас вызывает. Сможете ли вы повысить уверенность, поработав над своими эмоциями?
- Не притворяйтесь, когда вы не уверены в своей позиции или в чем-то еще. Скажите, что вы не определились и все еще ищете решение. Притворяясь, вы не только выглядите растерянным, но и рискуете потерять доверие.
- вспомните, когда вы ничего не предпринимали, чтобы отстоять свои ценности. Как вы себя чувствовали?
- вспомните, когда вы что-то предприняли, чтобы защитить то, во что верите. Как вы себя чувствовали?
- Иногда, даже предпринимая определенные шаги, мы не сосредоточиваемся полностью на движении к цели, уделяя вместо этого слишком много внимания тому, чего мы не достигли. Каждый день не забывайте отмечать путь, который вы уже проделали.
- Выражайте любовь к тому, что для вас важно. Иногда мы просто не выказываем интереса, вводя в заблуждение окружающих. Есть много способов проявить энтузиазм: делать больше, вдохновлять других увидеть цель, постоянно помнить о том, что уже сделано и почему это важно.
- Продолжайте делать свое дело, даже если что-то не получается. Иногда трудности кажутся непосильными, и мы останавливаемся. Если вы верите в то, что делаете, продолжайте. Каждый маленький шаг на пути важен.
- Если вы пали духом или засомневались в своей цели, обратитесь за поддержкой к близким друзьям.

Упражнения для развития действий в достижении целей

Упражнение 16. Три мгновенных действия

Запишите три мгновенных действия, которые вы собираетесь предпринять, чтобы следовать своей цели. Если вы еще не определились с целью, эти действия должны быть направлены на ее прояснение.

Благодарности

Я от всей души благодарю за эту книгу своих коллег, друзей, клиентов, участников моих исследований и членов семьи. Без них ее бы просто не было. Спасибо вам, Джекки Флинн, Эрл Макдэниэл, Чар Киндер, Эмили Шультейс, Бен Леопольд, Бен Бутина, Салли Гудбой, Дебора Пропс, Майк Боччия, Ральф Кайн, Фрэнки Джонсон, Олвен Херрон, Линдси Шефирд, Бобби Фетско, Дебби Дикс, Донна Кул, Хэл Сварт, Мэри Бутина, Оливия и Дрю Нинчак, Ди Бергфельт, Дебора Бернстайн, Робин Крейг, Джейн Даффи, Тим Свитальски, Джефф Кэрролл, Лаура Джонсон, Салли Абрамс, Стив Олдрич, Джери Амори, Принни Андерсон, Янис Андерсон, Кларенс Бахер, Джулия Бенеш, Джой Бартон, Сью Бикнелл, Дебби Кампизи, Джоннетта Чемберс, Рита Коко, Лия Коффман, Тони Комелла, Гэри Кук, Джилл Кукси, Крис Дэвис, Филомена Дей, Мариам де Саманиего, Марибет Доккети, Линн Даттон, Бренда Дьюкерна, Родерик Эллен, Анита Элдридж, Глен Фас, Джулия Фаршман, Марсия Фитцгиббонс, Боб Фоксворти, С.А. Франке, Эзуебиу Франко, Мэри Франклин, Сюзанна Фройлих, Дебби Фулмер, Коллин Галлахер, Крис Гарголин, Мелони Гаррет, Стейси Гловер, Мишель Гудвин, Джой Гормли, Кэрол Грейнджер, Сюзанна Хаас, Вики Л. Харрис, Гейл Харт, Лаверн Хиббетт, Рик Хикс, Джуди Ходжсон, Кэррол Хорнер, Тара Хубер, Роуз Джонс, Дэйв Кале, Конни Комак,

Джеймс Киннер, Ренита Кинни, Джоан Копман, Том Коплер, Пэтти Кример, Пэт Кривонак, Франчина Ланар, Терри Логан, Брюс Маби, Г. Марсо, Джеральдин Маркель, Тони Мартин, Роберта Чински Матусон, Кэрол Маккой, Джеймс Маккалли, Деранда Макдад, Ларри Макмаллен, Келли Мейер, Кэти Миллс, Луиза Майнер, Лесли Морган, Боб Моррис, Карен Мозир, Эрик Моури, Лиза Нейл, Агнес Ньюман, Викки Ньютон, Джинн Николсон, Джефф Никсон, Брайан О'Брайен, Линн Палаццоло, Мэрилин Паренте, Ардит Пфафф, Говард Пратт, Мэри Энн Робинсон, Джек Розмен, Марк Рулле, Мэри Сайлли, Боб Сандберг, Кэси Шварц, Джейн Сейлинг, Грег Сигерсон, Пол Шпиндель, Мэрилин Стин, Вера Стипанович, Джек Стакко, Барри Свансон, Пэт Тангеман, Лоуренс Тейлор, Рич Тейлор, Тоби Томпсон, Шарон Торн, Нэнси Торнтон, Глэдис Тиллмон, Дон Уотерхаус, Шурли Уилкинсон, Лаура Уилсон и Кристин Зуст.

Спасибо Биллу, Жанель, Карлу, маме, папе, Эбби. И конечно же, Господу Богу!

Адель Линн

Примечания

- 1 Barsade, Sigal. «The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior». *Administrative Science Quarterly* 47 (December 2002): 644.
- 2 McShulskis, Elaine. «Workplace Anger: A Growing Problem». *HR Magazine* 41 (December 1996): 16.
- 3 Weisinger, Hendrie. «Anger at Work: How Large Is the Problem?» *Executive Edge Newsletter* 27 (November 1996): 5.
- 4 Martin, Melissa. «Depressed Employees Take Twice as Many Sick Days». *Occupational Hazards* 63 (July 2001): 16.
- 5 AdvancePCS. «Study Finds U. S. Workers with Depressive Disorders Cost Employers \$44 Billion in Lost Productive Time». *Insurance Advocate* 114 (July 7, 2003): 30.
- 6 Zhen Xiong, Tsui; Farh, Anne S.; Jiing-Lih Chen. «Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (September 2002): 339.
- 7 «What Makes a Good Boss?» *HR Focus* 77 (March 2000): 10.
- 8 Maynard, R. «How to Be a Great Boss». *Nation's Business* 79 (December 1991): 44.
- 9 Beecham, Stan, and Grant, Michael, «Smart Leadership in Tough Times». *Supervision* 64 (June 2003): 3.
- 10 Staw, Barry M.; Sutton, Robert I; and Pelled, Lisa H. «Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the

- Workplace». *Organization Science — A Journal of the Institute of Management Sciences*, 5 (February 1994): 51.
- 11 Myers, Isabell, and Briggs, Katharine. *Myers–Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1993.
- 12 Milliken, Frances J.; Morrison, Elizabeth W.; Hewlin, Patricia F. «An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why». *Journal of Management Studies* 40 (September 2003): 24.
- 13 Ekman, Paul, and Davidson, Richard, eds. *Questions About Emotions*. New York: Oxford University Press, 1994.
- 14 Cohen, M., and Stumwasser, F. *Comparative Neurobiology*. New York: John Wiley and Sons, 1985.
- 15 LeDoux, Joseph E. «Emotional Memory Systems in the Brain» («Системы эмоциональной памяти в человеческом мозге»). *Behavioral and Brain Research*, 58 (1993): 111–116.
- 16 Ekman, Paul, and Davidson, Richard, eds. *Questions About Emotions*. New York: Oxford University Press, 1994.
- 17 Eisenberger, Naomi. «The Pain of Social Rejection». *Science* 302 (October 10, 2003).
- 18 Strik, Jacqueline; Donollet, Johan; and Lousberg, Richard. «High Anxiety May Warn of Future Problems for Heart Attack Patients». *Journal of the American College of Cardiology*, 42 (10) (November 19, 2003): 42–48.
- 19 Bloom, F. *Brain, Mind, and Behavior*. New York: W.H. Freeman, 1985.
- 20 Angevine, J., and Cotman, C. *Principles of Neuroanatomy*. New York: Oxford University Press, 1981.
- 21 Cannon, W.B. *The Wisdom of the Body*. New York: W. W. Norton, 1932.
- 22 Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.

- 23 Harney, John. «Officer Scanning Techniques». *Law Enforcement Journal* 8 (September 2000): 34.
- 24 Bellenkes, A. H.; Wickens, C. D.; and Kramer, A. F. «Visual Scanning and Pilot Expertise: The Role of Attention Flexibility and Mental Model Development». *Aviation, Space, and Environmental Medicine* 68 (July 1997): 569–579.
- 25 Vogelsong, Hans; Griffiths, Tom; and Steel, Donald. «Reducing Risk at Aquatic Facilities Through Lifeguard Training». *Parks & Recreation* 35 (November 2000): 66.
- 26 Isen, A. M., and Baron, R. A. «Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior». *Research in Organizational Behavior* 13 (1991): 1–53.
- 27 George, J. M., and Bettenhausen, K. «Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context». *Journal of Applied Psychology* 75 (1990): 698–709.
- 28 Barsade, Sigal G. «The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior». *Administrative Science Quarterly* 47 (December 2002): 644.
- 29 Robbins, Stephen. *Organizational Behavior*, 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- 30 Martin, Melissa. «Workplace Criticism May Injure Backs». *Occupational Hazards* 63 (January 2001): 20.
- 31 CareerOne Jobs Poll. *The Australian* (October 4, 2003): 1.
- 32 Kolchik, Svetlana. «More Americans Used Illegal Drugs in 2001, U. S. Study Says». *Alcoholism and Drug Abuse Weekly* 14 (September 6, 2002): 2a.
- 33 «In Case You Haven't Heard». *Alcoholism and Drug Abuse Weekly* 15 (June 30, 2003): 8.
- 34 Armour, Stephanie. «White-Collar Addiction on the Rise Since Sept. 11». *USA Today* (June 3, 2002): Money, 1.

- 35 «Not Unusual for Women to Cope by Engaging in Unhealthy Behaviors». *Women's Health Weekly* (July 24, 2003): 67.
- 36 Ellis, Albert. *Overcoming Destructive Beliefs, Feelings, and Behaviors: New Directions for Rational Emotive Behavior Therapy*. New York: Prometheus Books, 2001.
- 37 Beck, Judith. *Cognitive Therapy: Basics and Beyond*. New York: Guilford Press, 1995.
- 38 Wittink, Dick, and Guah, M. *Marketing research done for Cornerstone Research*, Cambridge, MA, 1997.
- 39 Ilgen, D. R., and Klein, H. J. «Organizational Behavior». In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (Eds), *Annual Review of Psychology*, vol. 40. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1989.
- 40 Northcraft, J. and Neale, S. *Study done on power of suggestion and decision making at University of Arizona*, 1987.
- 41 Steinberg, Robert. «Group Intelligence». *Intelligence* (July 1988): 16.
- 42 Jones, Linda. «The Art of Pause». *Heart and Soul* 10 (January 2003): 3.
- 43 Lynn, Adele B. «Index for Emotional Intelligence». Boulder, CO: The Booth Company, 2002.
- 44 Teichand, M., and Dodeles, L. *Study at the Elite Athlete Project at the Olympic Training Center in Colorado Springs, CO*, 1987.
- 45 Dalloway, Marie. *Visualizaion: The Master Skill in Mental Training*. Phoenix: Performance Media, 1992.
- 46 Covey, Stephen; Merrill, Roger; and Merrill, Rebecca. *First Things First: To Live, to Love, to Learn a Legacy*. New York: Free Press, 1996.
- 47 Ellis, Albert. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything — Yes Anything*. New York, Lyle Stuart, 1988.

- 48 Berk, L. S.; Tan, S. A.; Fry, W. F., et al. «Neuroendocrine and Stress Hormone Changes During Mirthful Laughter». *American Journal Medical Science* 298 (1989): 390–396.
- 49 Weisenberg, M.; Tepper, I.; and Schwarzwald, J. «Humor as a Cognitive Technique for Increasing Pain Tolerance». *Pain* 1995; 63: 207–212.
- 50 Reiss, Allan L. «Humor Activates Reward System». *Neuron* 2003, 40: 1041–1048.
- 51 Mintz, Lawrence. «Humor and Healing». 2004 (www.cancer.org).
- 52 Mintz, Lawrence. *American Humor and Interdisciplinary Newsletter*. December 2001.
- 53 Prerost, Frank J. «Presentation of Humor and Facilitation of a Relaxation Response among Internal and External Scores on Rotter's Scale». *Psychological Reports* 72 (1993): 1248–1250.
- 54 Scheier, M. F., et al. «Dispositional Optimism and Recovery from Coronary Artery Bypass Surgery: The Beneficial Effects on Physical and Psychological Well-Being». *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (1989): 1024–1040.
- 55 Mayers, David. *Pursuit of Happiness*. New York: Avon Books, 1992.
- 56 Neimeyer, R. A., and Bridges S.K. «Personal Construct Psychology». *The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- 57 Mischel, W.; Ebbesen, E.; and Zeiss, A. «Selective Attention to the Self: Situational and Dispositional Determinants». *Journal of Personality and Social Psychology* 27 (1993): 204–218.
- 58 LeDoux, Joseph. «Emotion and the Limbic Systems Concept». *Concepts in Neuroscience* 2 (1992): 87.
- 59 Tracy, Brian. *Create Your Own Future*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2001.
- 60 Qaddumi, Thora. «Study Shows Mentoring Is Key to Retaining Minority Leaders». *Houston Business Journal* January 4, 1999.

- 61 Anthony, Michael. *The Mental Keys to Improve Your Golf*. Bolinas, CA: Anthony Press 2001.
- 62 McCarthy, Alma M., and Garavan, Thomas N., «Developing Self-Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value of 360-Degree Feedback and the MBTI». *Journal of European Industrial Training* 23 (1999): 437.
- 63 Lincoln, Greg. *Earthlink Debacle*, <http://www.mazin.net/adventures/adventures.php?week disp+15>.
- 64 Geer, David. *Zenith Television*, <http://www.2xtreme.net/~dlgeer/Zenith.htm>.
- 65 Goodman, John. «Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line». *Competitive Advantage*, June 1991. Note: The research mentioned in this article was carried out by TARP (Technical Assistance Research Programs) and was originally delivered for a government study.
- 66 Kendall, C. L., and Russ, Frederick A. «Warranty and Complaint Policies, An Opportunity for Marketing Management», *Journal of Marketing* (April 1975): 37. Note: The information in this article refers to a survey conducted by the A. C. Nielsen Co.
- 67 Schwartz, Tony. «Coping: How Do You Feel?» *Secured Lender* 56 (November/December 2000): 108.
- 68 Henry, Gregory L. «Continuing Medical Education for Emergency Physicians». *Medical Practice Risk Assessment Track, Emergency Physicians Annual Conference 2000*: audiocassette.
- 69 Gerstner, C. R., and Day, D. V. *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*, *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 827–844.
- 70 Waldroop, James, and Butler, Timothy. *Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People — Managing*

- Away Bad Habits. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.
- 71 Simons, Tony. «The High Cost of Lost Trust». Harvard Business Review 80 (September 2002): 18.
- 72 Lynn, Adele B. In Search of Honor, Lessons From Workers on How to Build Trust. Pittsburgh: Bajon House Publishing, 1997.
- 73 © 1995 Wonderland Music Company, Inc. Colors of the World, Music by Alan Menken, Lyrics by Stephen Schwartz.
- 74 John Darley, and Batson, Daniel. «From Jerusalem to Jericho: A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior». Journal of Personality and Social Psychology 27 (1973): 100–119.
- 75 Page, Dan. «UCLA Imaging Study Reveals How Active Empathy Charges Emotions; Physical Mimicry of Others Jump-Starts Key Brain Activity». UCLA News, April 7, 2003.
- 76 «Interpersonal Effectiveness Training for Medical Students». The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org/model_programs/interpersonal_effectiveness_training_medical.htm.
- 77 Kelley Robert. How to Be a Star at Work. New York: Times Books Publishing, 1998.
- 78 Rasmusson, Erika. «The 10 Traits of Top Salespeople». Sales and Marketing Management 152 (August): 34–37.
- 79 Miller, Michael Craig. «The Benefits of Positive Psychology». Harvard Mental Health Letter 18 (January 2002): 6.
- 80 «Mayo Clinic Study: Optimists Report Higher Quality of Life». FDA Consumer 36 (November/December 2002): 7.
- 81 Myers, David G. The Pursuit of Happiness. New York: Avon Books, 1992.
- 82 Платон. «Республика».
- 83 Hilman, James. The Soul's Code — In Search of Character and Calling. New York: Random House, 1996.

- 84 Jones, Laurie Beth. *The Path*. New York: Hyperion, 1996.
- 85 Bateson, M. C. *Composing a Life*. New York: HarperCollins, 1989.
- 86 Jamison, Laura. Interview regarding purpose and teaching, October, 2003.
- 87 Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper-Collins, 1990.
- 88 Dumaine, Brian. «Why Do We Work?» *Fortune* 130 (December 26, 1994): 196.
- 89 Dumaine, Brian. «Why Do We Work?» *Fortune* 130 (December 26, 1994): 196.
- 90 Weaver, Jane. «Job Stress, Burnout on the Rise». *Financial Times*, September 7, 2003.
- 91 Singer, Amy, and Pascual, Jean Paul, eds. «The Privileged Poor of Ottoman Jerusalem».
- 92 Conference papers «Pauvrete et richesse dans le monde musulman méditerranéen», Aix-en-Provence, France, 2002.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86; info@eksmo.ru /
www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск, Комбинат-
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо-Новосибирск»
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, 000 «Форс
Украина», 04073, г. Киев, Московский пр-т,
д. 9; +38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ДОБИВАТЬСЯ

ЦЕЛЕЙ

ИСКАТЬ СВОЕ

ПРИЗВАНИЕ

ВОПЛОЩАТЬ

МЕЧТЫ

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks    

Научно-популярное издание

Адель Линн

СИЛА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Как его развить для работы и жизни

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор направления «Переводная литература»

Ренат Шагабутдинов

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Редактор *Лейла Мамедова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Дана Хагабанова*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Вероника Ганчурина, Олег Пономарев*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/mifbooks

www.vk.com/mifbooks



ЭМОЦИИ ПОМОГАЮТ НАМ ВОПЛОЩАТЬ МЕЧТЫ ИЛИ ЗАСТАВЛЯЮТ
БУКСОВАТЬ И КРУТИТЬСЯ НА МЕСТЕ, КАК МАШИНА НА ЛЬДУ.
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — ЭТО СПОСОБНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ
ИМИ. ЗНАТЬ СВОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ. ПРИБЛИЖАТЬСЯ
К ИДЕАЛЬНОМУ «Я».

Эта книга для тех, кто понимает важность развития и обретения
новых знаний. Вы возрастите внутри себя наставника и с помощью
пошагового плана проработаете пять компонентов эмоционального
интеллекта (самоконтроль, эмпатию, социальность, личное влияние,
цели и видение). Вы научитесь лучше владеть собой и выстраивать
отношения с окружающими — как дома, так и на работе.
Вы обретете силы идти дальше — к своим истинным целям.

Практическое руководство Адель Линн будет полезно тем, кто
заинтересован в развитии эмоционального интеллекта, а также
формальным и неформальным лидерам и всем, кто работает
с другими людьми (и командами) и приводит их к результату.



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru

 Like facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

instagram.com/mifbooks