



HBR Guide

Эмоциональный интеллект

Укреплять взаимоотношения
Завоевывать доверие
Гибко руководить

Дэниел Гоулман и другие



Harvard
Business
Review
Press



HBR Guide

Эмоциональный интеллект

Укреплять взаимоотношения
Завоевывать доверие
Гибко руководить

Дэниел Гоулман и другие



Harvard
Business
Review
Press

Harvard Business Review Guides

HBR Guide. Эмоциональный ИНТЕЛЛЕКТ

Издано с разрешения Harvard Business Review Press a division of Harvard Business School Publishing Corporation

Авторы: Ачор Ш., Бартиц К., Бояцис Р., Барсейд С., Бродский Э., Брукс Э., Вайс Л., Валькур М., Галло Э., Герген Д., Гилен М., Голдберг Э., Гоулман Д., Данлэн Ш., Джермер К., Дэвид С., Дейви Л., Джордж У., Кетс де Врис М., Куту Д., Кэмпбелл Э., Макки Э., Маркмен А., Мейер Дж., Молински Э., Ованс А., О'Нил О., Порат К., Робинсон С., Стоун Л., Такеучи Х., Тилсон-Томас М., Уайтхед Дж., Уэци Б., Финкельштейн С., Хейфец Р., Шабрэм К., Юнг А.

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 12+

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2017 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Что вы узнаете

Прошло уже двадцать лет с тех пор, как Дэниел Гоулман^[1] в своем исследовании доказал, что наличие эмоционального интеллекта для хорошего руководителя вдвое важнее других навыков. Научившись управлять своими эмоциями и находить общий язык с коллегами и партнерами, объясняет Гоулман, вы заработаете высокий авторитет и будете чувствовать себя комфортно в любых обстоятельствах.

Эмоциональный интеллект – не врожденная черта, его можно развить. Имея точное представление о своих эмоциях, вы сможете эффективно задействовать их для принятия правильных решений, преодоления негативного настроения, самоконтроля в нестабильных ситуациях, когда действия окружающих вызывают у вас изумление или гнев. Обратная связь от заслуживающих доверия коллег и друзей поможет выявить и осознать свои слабые стороны, особенно в социальной сфере. Если вы сочиняете сложное письмо, пытаетесь сохранить хладнокровие в жестких переговорах или улаживаете конфликт с недовольными подчиненными, ряд схем и методов, разработанных авторами нижеприведенных статей с учетом человеческого фактора, даст вам возможность с честью выйти из положения.

Наш гид поможет ориентироваться в различных ситуациях. В частности, вы научитесь:

- идентифицировать свои эмоции и управлять ими;
- убеждать людей и влиять на них;
- находить общий язык с несговорчивыми коллегами;
- продуктивно реагировать на стресс;
- сглаживать острые углы;
- рассматривать эмоции как данные для принятия решений;
- избегать эмоциональных ловушек в переговорах;
- проявлять гибкость в непростых обстоятельствах;
- помогать коллегам развивать их эмоциональный интеллект;
- создавать здоровую эмоциональную культуру.

**Часть первая. Что такое
эмоциональный интеллект?**

Глава 1. Чувства в лидерстве^[2]

Нравится вам это или нет, но руководитель управляет настроением своей команды. Наиболее одаренные лидеры делают это с помощью загадочного сплава психологических способностей, называемого эмоциональным интеллектом. У них развиты самосознание и эмпатия. Они отдают себе отчет в своих эмоциях, могут их контролировать; при этом интуитивно понимают, как чувствуют себя другие люди, и оценивают эмоциональное состояние команды.

Откуда же берется эмоциональный интеллект (EQ)? И как лидеру научиться его использовать? Литература по менеджменту (как и здравый смысл) подсказывает, что EQ бывает как врожденным, так и приобретенным. Немного генетической предрасположенности, жизненного опыта и старого доброго воспитания – среди руководителей уровень эмоционального интеллекта и частота его применения в значительной степени колеблются.

Мудрое и гуманное применение EQ повышает эффективность руководителя, его сотрудников и компании в целом, а невежественное и злонамеренное – ослабляет лидера или склоняет его манипулировать своими подчиненными ради достижения личных целей.

Мы попросили 18 респондентов, в том числе руководящих работников, исследователей феномена лидерства, психологов, неврологов, культуролога и дирижера симфонического оркестра, проанализировать природу эмоционального интеллекта и управления им – источники, способы применения и возможных злоупотреблений. Их ответы радикально различаются, но в них прослеживается нечто общее: акцент на сознательном и добросовестном развитии навыков, двойная природа самосознания и опасность доминирования одного из навыков EQ. Предлагаем вам, уважаемые читатели, ознакомиться с их точками зрения.

Быть реалистом

Джон Мейер, профессор психологии Университета Нью-Гэмпшира, совместно с профессором психологии из Йельского университета Питером Сэловеем первым дал определение концепции эмоционального интеллекта в начале 1990-х годов.

Пришло время реалистично взглянуть на эмоциональный интеллект и выяснить, чем он является, а чем не является. Книги и статьи,

способствовавшие популяризации концепции, определяли его как примерный набор личностных качеств, таких как самосознание, оптимизм и толерантность. Расхожие определения сопровождались утверждениями о преувеличенной значимости EQ.

Но даже самые положительные черты характера в сумме не дают эмоциональный интеллект. И если уж на то пошло, оценить их общее влияние на успехи в бизнесе и личной жизни не так легко, как кажется.

К примеру, научное сообщество задалось целью определить, насколько значительную роль в успешном руководстве играет самосознание. Это качество, бесспорно, позитивное, однако его избыток снижает самооценку, столь необходимую лидеру.

С научной точки зрения эмоциональный интеллект – это способность точно считывать свои и чужие эмоции, улавливать эмоциональные сигналы во взаимоотношениях и управлять своими и чужими чувствами. И ему не обязательно сопутствуют черты (такие как оптимизм, инициативность и уверенность в себе), упоминаемые в распространенных определениях.

Исследователи тестировали, насколько точно люди определяют и понимают свои эмоции. К примеру, просили участников эксперимента идентифицировать эмоции, передаваемые мимикой, или спрашивали, какая из нескольких ситуаций вызывает радость. Те, кто набрал больше всего баллов, несомненно, выгодно отличаются от остальных. В мире бизнеса они лучше других работают с жалобами клиентов и улаживают конфликты, а в долгосрочной перспективе – устанавливают прочные и позитивные отношения с окружающими.

Разумеется, эмоциональный интеллект – не единственная составляющая, благодаря которой лидер добивается успеха: блестящий стратег, способный максимизировать прибыль, умеет подбирать и мотивировать талантливых работников, даже не вступая с ними в личные отношения.

Есть ли смысл приписывать исключительно развитому эмоциональному интеллекту такие важные для бизнеса качества, как оптимизм и уверенность в себе? Недавние исследования выявили, что нет. Человек с высоким уровнем EQ скорее не слишком уверенный в себе реалист, чем оптимист. И наоборот, самоуверенным оптимистам иногда не хватает эмоциональной чуткости.

Не прекращать учиться

Дэниел Гоулман, *сопредседатель Консорциума исследований эмоционального интеллекта в организациях на базе магистратуры*

Ратгерского университета прикладной психологии и психологии труда.

Успешным лидером можно стать и без особого эмоционального интеллекта, если очень повезет и обстоятельства – быстро растущие рынки, некомпетентные конкуренты и невежественное руководство – сложатся в вашу пользу. Если вы необыкновенно умны, вам удастся скрывать отсутствие EQ вплоть до появления проблем в бизнесе. Но к этому моменту вы рискуете подойти без «социального капитала», необходимого для взаимодействия с подчиненными и организации слаженной работы команды в условиях жесткого давления обстоятельств. Искусство устойчивого лидерства в том, чтобы мотивировать людей выполнять свою работу по высшему классу, и одного IQ тут недостаточно.

Но есть и хорошая новость: эмоциональный интеллект можно развивать и совершенствовать в любом возрасте. И кстати, есть данные, подтверждающие, что в среднем с годами его уровень растет. Однако специфические лидерские качества, сопутствующие высокому EQ, не всегда приобретаются с жизненным опытом. Например, чаще всего я слышу жалобы на то, что руководителям, особенно недавно вступившим в должность, недостает эмпатии. Проблема в том, что их повысили за выдающиеся личные достижения, а успех в одиночку не развивает понимания интересов других людей.

Если лидер хочет развивать эмоциональный интеллект, ему понадобится информация, ориентиры и поддержка. Информация – это результаты беспристрастной оценки своих сильных и слабых сторон людьми, которых он хорошо знает и которым доверяет. Ориентиры – это конкретный план развития, где учебной «лабораторией» служит общение на рабочем месте. Поддержка – это партнер, с которым можно обсудить, как поступать в сложных ситуациях; что делать, если совершил ошибку, и какой урок вынести из неудачи. Нарбатывая эти ресурсы и постоянно практикуясь, лидер приобретет навыки EQ, которые останутся с ним на годы.

Пять составляющих эмоционального интеллекта

В статье HBR 1998 года «С чего начинается лидер?», сохранившей актуальность до сих пор, Дэниел Гоулман выделил пять составляющих EQ, которые позволяют осознать психологическое состояние – как собственное, так и других людей – и сделать из него правильные выводы, а также описал их признаки. Хотя есть еще много методов с разными наборами качеств (и моделей, где эмоциональный интеллект рассматривается не как набор качеств, а как способность к абстрактному

мышлению и решению проблем в эмоциональной сфере), подход Гоулмана (табл. 1) поможет составить начальное представление о EQ.

Таблица 1

Составляющая	Определение	Признаки	Пример
Самосознание	Осознание своих эмоций, сильных и слабых сторон, мотивов, ценностей и целей и их влияния на окружающих	<ul style="list-style-type: none">· Уверенность в себе;· адекватная самооценка;· умение посмеяться над собой;· потребность в конструктивной критике	Менеджер знает, что в условиях жесткого дедлайна проявляет себя не лучшим образом. Поэтому он планирует работу так, чтобы успеть все заранее

Составляющая	Определение	Признаки	Пример
Управление своим поведением	Контроль или перенаправление разрушительных эмоций и порывов	<ul style="list-style-type: none"> · Надежность; · порядочность; · спокойное отношение к неопределенности и переменам 	Если команда сделала неудачную презентацию, руководитель сдерживается и не повышает голос. Вместо этого он рассматривает возможные причины провала, объясняет подчиненным его последствия и вместе с ними ищет выход из положения.
Мотивация	Стремление к достижениям ради самих достижений	<ul style="list-style-type: none"> · Желание работать и ставить перед собой трудные задачи; · неиссякаемая тяга к самосовершенствованию; · сохранение оптимизма в случае неудачи 	Менеджер в инвестиционной компании наблюдает нестабильность показателей в трех кварталах подряд. Основные клиенты уходят. Он не винит внешние обстоятельства, а делает выводы из произошедшего и меняет расстановку сил
Эмпатия	Внимание к чувствам других людей, особенно во время принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> · Способность привлекать и удерживать ценных сотрудников; · умение стимулировать других к развитию; 	Американский консультант и ее коллектив представляют проект потенциальному клиенту из Японии. Его молчание команда расценивает как неодобрение и собирается свернуть переговоры.

Составляющая	Определение	Признаки	Пример
		<ul style="list-style-type: none"> восприимчивость к межкультурным различиям 	Но консультант считывает язык тела клиента и видит заинтересованность. Она продолжает встречу, которая завершается заключением контракта
Социальные навыки	Направление отношений в нужное русло	<ul style="list-style-type: none"> Эффективное руководство в нестабильных условиях; убедительность; обширные связи; умение собрать и возглавить команду 	Менеджер хочет внедрить в компанию улучшенную интернет-стратегию. Он находит единомышленников и собирает команду для создания прототипа веб-сайта. Он убеждает единомышленников из других отделов обеспечить участие компании в соответствующем мероприятии. Руководство основывает интернет-отдел и ставит данного менеджера во главе

По материалам статьи Дэниела Гоулмана What Makes a Leader, опубликованной в Harvard Business Review в июне 2006 года.

Ищите мотивацию

Ричард Бояцис, профессор и председатель отделения организационного поведения в Школе менеджмента Уэзерхэда Университета Кейс Вестерн Резерв в Кливленде.

При желании человек способен развить эмоциональный интеллект. Но

большинство руководителей считают, что их уровень EQ предопределен. Они думают: «У меня никогда не получится, так зачем зря стараться?». Основная проблема здесь не в недостатке *способностей*, а в отсутствии *мотивации*.

Развитие лидерских навыков не слишком отличается от изменения своего поведения в других сферах. Достаточно вспомнить лечение алкоголизма, наркотической зависимости и ожирения – для всего этого требуется желание измениться. А точнее, позитивная мотивация вместо негативной. Боясь потерять работу из-за отсутствия общего языка с подчиненными, вы можете сознательно повысить уровень эмпатии и сочувствия на какое-то время. Но новый стиль поведения, вызванный страхом или стремлением избежать конфликта, не укоренится надолго. Только желанные изменения, подкрепленные надеждами и воодушевлением, останутся с вами навсегда.

«Слишком высокого» эмоционального интеллекта не бывает. Но есть опасность чрезмерно озаботиться или злоупотребить одним из его аспектов. Например, если ставить во главу угла инициативность и жажду достижений, вы вечно будете что-нибудь менять в компании. Ваши непредсказуемые шаги в итоге приведут к дестабилизации. Если преувеличивать значение эмпатии, вы никогда не уволите отлынивающего от работы сотрудника. Возведение в энную степень командной работы может привести к подавлению индивидуальности в коллективе или невозможности воспринимать мнение отдельных сотрудников. Во всем необходим баланс.

Обучайте одаренных

Элхонн Голдберг, клинический профессор неврологии Школы медицины Нью-Йоркского университета и директор Института нейропсихологии и когнитивной деятельности в Нью-Йорке.

В прошлом нейропсихологи были озабочены в основном когнитивными нарушениями. Сегодня же растет интерес к биологическим предпосылкам когнитивных различий у людей без нарушений, в том числе к разнице в эмоциональном интеллекте.

EQ можно развить до определенной степени – так же, как способности к математике и музыке. Можно ли стать музыкантом без врожденных склонностей? Конечно, если брать уроки и упорно заниматься самому. Но получится ли из вас Моцарт? Вряд ли. Аналогичным образом эмоциональный интеллект развивается как сочетание биологических предрасположенностей и практических усилий. Но если первый фактор

абсолютно отсутствует, все попытки вдолбить EQ окажутся тщетными. Лучший, на мой взгляд, способ найти лидера с эмоциональным интеллектом – это выбирать его из числа кандидатов, уже обладающих нужными качествами. Вспомните: именно так поступают спортивные тренеры. Они не работают со всеми подряд желающими заниматься спортом, а обучают одаренных. Бизнес-менеджерам следует брать с них пример.

Как распознать эмоционально одаренного человека? Я бы порекомендовал обратить внимание на тех, у кого есть искренний инстинктивный интерес к образу мыслей и поступкам других людей. Это гарантированная предпосылка развития EQ, и именно ее обладателей следует направлять на соответствующее обучение.

Ищите искреннюю обратную связь

Андреа Юнг, *председатель и генеральный директор Avon Products в Нью-Йорке.*

У сотрудников Avon эмоциональный интеллект заложен на генетическом уровне, поскольку отношения играют ключевую роль на всех ступенях нашего бизнеса – начиная с 4,5 млн независимых торговых представителей до старшего руководства. Из всех компаний, где я работала, нынешняя уделяет наличию EQ больше всего внимания. Мы включили его в программу обучения старших менеджеров и учитываем при оценке эффективности работы всех сотрудников.

Из всех лидерских качеств, эмоциональных и прочих, важнее всего самосознание. Без него не понять степень своего влияния на людей. Мне как генеральному директору оно вдвойне необходимо: ведь мало кто отважится сказать суровую правду человеку в моей должности. У нас есть комиссия экспертов (ежегодно мы отбираем десять человек из офисов Avon во всем мире), и они сообщают мне, как идут дела в компании. Говорить можно что угодно.

Благодаря обратной связи я знаю, что сотрудники думают об Avon и как воспринимают мои действия. Кроме того, непредвзятую оценку моего поведения мне дают мои дети. Глядя на себя их глазами и фиксируя их реакцию на мои слова и поступки, я сразу спускаюсь на землю. Мнение детей – часть обратной связи, которую я ищу повсюду. И оно самое честное.

Я выросла в традиционной китайской семье. Родители беспокоились, что мое воспитание – я была послушной, отзывчивой и избегала конфликтов – помешает мне преуспеть в эпоху Fortune 500. Они опасались,

что я не смогу принимать сложные решения. Но, несмотря на эмпатию, я способна на жесткие шаги, если они нужны компании. Когда, например, Avon пришлось закрывать свои заводы, я постаралась сгладить ущерб для пострадавших. И потом получала письма, где люди сообщали, что огорчены случившимся, но благодарны за справедливое к ним отношение. Для своего успеха и триумфа своей компании лидерам важно задействовать EQ в принятии трудных решений.

Используйте свои недостатки

Дэвид Герген, директор Центра общественного лидерства в Школе управления Джона Кеннеди Гарвардского университета в Кембридже. Служил советником президентов Ричарда Никсона, Джеральда Форда, Рональда Рейгана и Билла Клинтона.

Из истории Америки мы знаем, что эмоциональный интеллект – незаменимое качество для политического деятеля и что настойчивыми усилиями его можно развить. Прежде чем стать образцом для подражания, Джордж Вашингтон усердно боролся со своим вспыльчивым нравом. Аврааму Линкольну пришлось преодолеть меланхолию, чтобы выглядеть добросердечным и вызывать расположение людей. Еще более яркий пример – Франклин Рузвельт. В юности он был легкомысленным и высокомерным, но в 39 лет перенес полиомиелит и, по мнению многих, за следующие семь лет реабилитации превратился в лидера нации, наделенного эмпатией, терпением и развитым самосознанием.

Предполагая, что череда испытаний изменит его в лучшую сторону, оказался прав и Ричард Никсон. Правда, он так и не смог полностью обуздать свои страсти, что в конце концов его и погубило. Билл Клинтон тоже добился успехов на ниве самосовершенствования, но не сумел избавиться от некоторых черт характера и поплатился за них. Как видно из приведенных примеров, в стремлении достичь самосознания и самоконтроля преуспевают далеко не все. Но еще со времен Древней Греции известно: прежде чем претендовать на контроль над чужими страстями, надо научиться обуздывать собственные.

Популярный автор, раввин Гарольд Кушнер утверждает, что присущие большинству людей эгоизм и агрессия – наряду со старанием их преодолеть – это именно то, что нужно выдающейся личности. В книге *Living a Life That Matters* Кушнер пишет о личных испытаниях лидеров, от Иакова, который всю ночь боролся с ангелом^[3], до Мартина Лютера Кинга, который стремился избавиться от собственных слабостей, когда уже очищал души сограждан. «Хорошие люди тоже поступают плохо, –

заклучает Кушнер. – Не подвергнувшись искушениям “йецер хара” [дурного начала], они не были бы способны на то хорошее, что им удалось совершить».

Слушайте собственный голос

Уильям Джордж, экс-председатель и генеральный директор Medtronic, медицинской технологической компании в Миннеаполисе.

Истинное лидерство начинается с глубокого познания себя. С самосознанием не рождаются – его развивают в течение всей жизни. Оно подразумевает понимание своих сильных и слабых сторон, жизненной цели, ценностей и мотивации, тех или иных реакций на происходящее. Для познания себя требуются постоянный самоанализ и способность усваивать обратную связь от других.

Лидерами также не рождаются. Приходится сознательно развивать в себе личность, которой ты хочешь стать. Сознательность означает годы напряженной работы, а также умение делать выводы из экстремальных ситуаций и разочарований. Однако в стремлении вырваться вперед многие будущие лидеры пропускают эту важную стадию развития. Некоторые прокладывают себе дорогу лишь целеустремленностью и агрессивностью. Однако, не проделав нелегкую работу по саморазвитию, они рискуют обратить в прах все свои достижения, усевшись наконец в руководящее кресло.

Для маскировки своей несостоятельности эти лидеры склонны надевать «публичную маску» вместо того, чтобы открываться людям. Нередко они подражают своим кумирам. Движимые своими слабостями или стремлением к самопиару, они принимают излишне рискованные решения. Они до такой степени уверены в собственной значительности, что ставят свои интересы превыше интересов компании или сообщества.

Самосознание и другие навыки эмоционального интеллекта одним даются легче, чем другим, но, безусловно, их можно освоить при любом уровне способностей. Одним из самых действенных способов обрести глубокое самосознание я считаю медитацию. В 1975 году моя жена заставила меня пойти (хотя я упирался руками и ногами) на курсы выходного дня по трансцендентальной медитации. С тех пор я медитирую по 20 минут дважды в день. Этот процесс успокаивает, помогает сосредоточиться и отделить зерна от плевел. Должность руководителя предполагает сильное напряжение, поскольку от него со всех сторон требуют внимания. Немудрено, что многие сбиваются с пути. Только глубокое самосознание помогает уловить внутренний голос и

прислушаться к нему.

Учите ноты

Майкл Тилсон-Томас, *музыкальный руководитель симфонического оркестра Сан-Франциско.*

Авторитет дирижера рождается из двух вещей: уверенности оркестрантов в доскональном знании дирижером партитуры и вере в его душевную щедрость, вдохновляющую каждого на блестящее, мощное и искреннее исполнение.

Дирижеры старой закалки всегда предпочитали «вести оркестр». Я не таков. Иногда я веду, а иногда говорю: «Альты, сегодня ваша очередь! Слушайте друг друга и решайте, как исполнить фразу». Я не заставляю людей слепо подчиняться, как в армии, а создаю условия, чтобы они играли как единое целое. Это уже совсем другое. Я руковожу исполнением, но не забываю, что исполнители – они. Работают их мышцы и сердечные струны. Я же помогаю им играть убедительно и естественно, но в рамках общего замысла.

Я настраиваюсь в унисон с людьми, с которыми работаю. Впервые дирижируя ансамблем, я ставлю перед ними задачи исходя из их предыдущих достижений. Но если я дирижирую своим оркестром, то уже по лицам и позам музыкантов понимаю, как они себя сегодня чувствуют, и мне сразу ясно, кого надо подбодрить, а кому сделать замечание.

Будучи зачастую единственным их слушателем, я обладаю объективностью, а она дает мне силу. И я направляю ее на достижение целей оркестра.

Будьте честнее

Кэрол Бартц, *председатель, президент и генеральный директор Autodesk, компании по дизайну ПО и цифрового контента в Сан-Рафаэле (США).*

Однажды моей подруге предстояло на полгода уехать в командировку на другой конец страны. У нее была дряхлая, больная и лысеющая, но любимая собака, которую она не могла взять с собой. Перед подругой встал выбор: отдать животное в гостиницу для животных за бешеные деньги или положить конец его очевидным страданиям. Друзья советовали ей первый вариант, но за глаза посмеивались. Она спросила меня, как ей поступить, и я мягко, но недвусмысленно сказала, что лучше усыпить собаку, чем потратить кучу денег на гостиницу, где она не будет счастлива и, не исключено, все равно отойдет в мир иной. Подруга ужасно на меня

разозлилась. Сдала собаку в гостиницу и уехала в командировку. Когда она вернулась, собака настолько плохо себя чувствовала, что ее пришлось усыпить. Вскоре подруга пришла ко мне и поблагодарила: «Ты единственная, кто сказал мне правду». Она оценила, что я нашла в себе силы честно сказать, как будет лучше, хотя и знала, что она воспримет это болезненно.

Этот опыт сослужил мне хорошую службу в руководстве компанией. Эмпатию и сочувствие следует уравновешивать честностью. Я вызываю сотрудников в свой кабинет и рассказываю, над чем им следует поработать ради себя и своей команды. Те, кто хочет расти над собой, удивляются: «Надо же, мне этого никогда не говорили!». А тем, кто не хочет, у нас не место. С ними приходится расставаться во имя общего блага.

Идите на гембу^[4]

Хиротака Такеучи, декан магистратуры международных корпоративных стратегий Университета Хитоцубаси в Токио.

Самосознание, самоконтроль, эмпатия, смирение и прочие признаки эмоционального интеллекта имеют в Азии особенное значение. Они совпадают с конфуцианским понятием «ва», что означает «социальная гармония». Когда книги про EQ впервые перевели на японский язык, все говорили: «Это нам уже известно. Мы выходим на более высокий уровень». Мы так озабочены «ва», что разработали целую систему светских условностей для достижения согласия. В японской иерархии каждый знает свое место, поэтому никто никогда не бывает обижен. Такая социальная гиперчувствительность (которая сама по себе является формой EQ) иногда заставляет людей уклоняться от конфликтов. Но порой единственный путь к гембе – передовому краю, где происходят все события и находится истина, – пролегает именно через конфликт.

Эффективный менеджмент, как правило, заключается не в спокойном и мастерском разрешении конфликтов или их избегании, а в их принятии в гембе. Лучшие японские лидеры используют оба подхода. Отличный пример – Карлос Гон из Nissan^[5]. Он не только обладал достаточными социальными навыками, чтобы прислушаться к людям и увлечь их своими идеями, но еще и отважился нарушить корпоративную иерархию, поощряя сотрудников всех уровней вносить предложения по решению операционных, организационных и даже межличностных проблем, несмотря на сопутствующие этому процессу конфликты. Люди освободились от гнета и забурлили идеями.

Уравновешивайте груз

Линда Стоун, *экс-вице-президент корпоративных и производственных инициатив Microsoft в Редмонде.*

Эмоциональный интеллект – сильное оружие, и поэтому бывает опасен. Эмпатия, например, служит великолепным инструментом для налаживания отношений, но ею надо уметь пользоваться, чтобы не навредить себе. В моем случае избыток эмпатии нанес мне урон на физическом уровне. В мае 2000 года Стив Балмер^[6] возложил на меня обязанности по перестройке производственных отношений в Microsoft – впоследствии я иногда называла себя «главный по выслушиванию». Я понемногу занималась защитой прав сотрудников, а также разработкой новых инициатив, выявлением закономерностей и старалась быстро реагировать на проблемы. В первые несколько месяцев, когда компанию критиковали как никогда, стало ясно: моя задача – быть громоотводом. Я бросилась выслушивать, заделывать бреши – и через несколько месяцев совершенно выдохлась внутренне, а внешне... наоборот, поправилась! Анализы показали, что лишние килограммы, скорее всего, стали результатом гормонального дисбаланса вследствие стрессов и недосыпания. Выслушивая жалобы и принимая их слишком близко к сердцу, я испортила собственное здоровье. Это был тревожный сигнал о том, что к работе следует относиться по-другому.

Я сосредоточилась на объединении усилий других людей для совместного решения проблем, вместо того чтобы решать их самой. Я убеждала ключевых руководителей компании в необходимости общаться со значимыми личностями вне компании даже в тех случаях, когда они скептически относились к этому. В каком-то смысле я сдерживала свойственную мне от природы эмпатию и больше усилий тратила на налаживание отношений. В результате моя работа стала более эффективной и менее стрессовой.

Сомневайтесь в авторитетах

Рональд Хейфец, *соучредитель Центра общественного лидерства в Школе управления Джона Кеннеди Гарвардского университета. Партнер кембриджской консалтинговой компании Cambridge Leadership Associates.*

Эмоциональный интеллект необходим лидеру, но одного его недостаточно. Многие руководители в разной степени проявляют эмпатию и находят последователей, но лишь единицы способны стать властителями дум. На мой взгляд, если человек добивается формального или

неформального авторитета исключительно посредством EQ, его нельзя считать настоящим лидером. Он применяет свой талант, чтобы выяснить желания людей, и потворствует им ради укрепления своего авторитета и влияния – как известно, простые решения лучше продаются.

В настоящем руководителе эмоциональный интеллект сочетается с мужеством поднимать трудные вопросы и ставить под сомнение правоту окружающих с риском потерять их расположение. Для этого требуются самоотверженность, умение анализировать, стратегически и тактически мыслить, а также стойко смотреть в лицо неприкрашенной реальности и смело идти навстречу трудностям и разочарованиям.

Многие люди с высоким эмоциональным интеллектом и умением расположить к себе не заинтересованы в постановке фундаментальных вопросов, потому что им достаточно восхищения толпы. Они утоляют собственный голод, прикрывают свою уязвимость, удовлетворяют желание нравиться, жажду власти и контроля или потребность быть нужными, чувствовать свою значимость. Они идут на поводу мании собственного величия. Но это не лидерство в истинном его понимании, а жажда власти.

Первенство в чем-либо или должность сами по себе не являются лидерством, какими бы внушительными они ни казались. Заполучить примитивную власть не составляет труда.

Глава 2. А вы руководитель с эмоциональным интеллектом?^[7]

Энни Макки

Великие лидеры умеют вести за собой – вселяют в людей вдохновение, мотивацию и энергию. Как они это делают? С помощью эмоционального интеллекта. (Дэниел Гоулман в 1995 году пробудил всех революционной книгой на эту тему^[8].) С тех пор мы многое узнали о его составляющих, таких как самосознание и эмпатия, и о возможностях их развития. Чтобы получить представление о своем EQ, ответьте на вопросы анкеты максимально честно, выбрав один из вариантов ответов от «всегда» до «никогда».

После выполнения каждой части подсчитайте количество ответов в каждой колонке и запишите их в графах «Итого». Умножьте полученные числа на коэффициенты в графе под ними и запишите в графе ниже. Сложите все результаты в этой строке, получите общее количество баллов

и узнайте свою оценку по каждому параметру эмоционального интеллекта.

Проанализируйте свои сильные стороны и ищите, над чем еще можно поработать, но не останавливайтесь на этом. После подсчета баллов попросите нескольких близких друзей оценить вас по тем же параметрам и узнайте таким образом, что о вас думают окружающие.

КАК БЫ ВЫ СЕБЯ ОПИСАЛИ?						
	Всегда	Большой частью	Часто	Иногда	Редко	Никогда
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ САМОСОЗНАНИЕ						
1. Я могу описать свои эмоции, когда их испытываю						
2. Я могу описать свои чувства подробно, а не одним словом «радость», «огорчение», «гнев» и т. д.						
3. Я понимаю причины своих чувств						
4. Я знаю, как стресс сказывается на моем настроении и поведении						
5. Я знаю свои сильные и слабые стороны как лидера						
Итого						
<i>Коэффициент</i>	X5	X4	X3	X2	X1	X0
<i>Произведение чисел в двух графах выше</i>						
ИТОГО БАЛЛОВ ЗА САМОСОЗНАНИЕ (сумма чисел в строке выше)						
ОПТИМИЗМ						
6. Я оптимистично воспринимаю трудности						
7. Я смотрю на возможности, а не на препятствия						
8. Я считаю, что люди действуют исходя из благих намерений						
9. Я смотрю в будущее						
10. У меня есть надежда						
Итого						
<i>Коэффициент</i>	X5	X4	X3	X2	X1	X0
<i>Произведение чисел в двух графах выше</i>						
ИТОГО БАЛЛОВ ЗА ОПТИМИЗМ (сумма чисел в строке выше)						
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ						
11. Я хорошо справляюсь со стрессом						
12. Я сохраняю спокойствие под давлением и в смятении						
13. Я контролирую свои порывы						
14. Я использую сильные эмоции, такие как гнев, страх и радость, соответственно обстоятельствам и на благо людям						
15. У меня большой запас терпения						
Итого						
<i>Коэффициент</i>	X5	X4	X3	X2	X1	X0
<i>Произведение чисел в двух графах выше</i>						
ИТОГО БАЛЛОВ ЗА ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ (сумма чисел в строке выше)						
АДАПТИВНОСТЬ						
16. Я проявляю гибкость в нестабильных ситуациях						
17. Я успешно справляюсь с многочисленными противоречивыми требованиями						
18. Мне легко скорректировать цель в случае изменения обстоятельств.						
19. Я могу быстро менять приоритеты						
20. Я легко адаптируюсь к неопределенности и постоянным переменам						
Итого						
<i>Коэффициент</i>	X5	X4	X3	X2	X1	X0
<i>Произведение чисел в двух графах выше</i>						
ИТОГО БАЛЛОВ ЗА АДАПТИВНОСТЬ (сумма чисел в строке выше)						

КАК БЫ ВЫ СЕБЯ ОПИСАЛИ?

	Всегда	Большой частью	Часто	Иногда	Редко	Никогда
ЭМПАТИЯ						
21. Я всегда стараюсь понять глубинные чувства людей						
22. Я испытываю интерес к людям и поэтому прислушиваюсь к ним						
23. Я стремлюсь разобраться, почему люди ведут себя так, а не иначе						
24. Я хочу понять точку зрения человека, даже если не согласен с ним						
25. Я понимаю, как опыт людей влияет на их чувства, мысли и поведение						
Итого						
<i>Коэффициент</i>	X5	X4	X3	X2	X1	X0
<i>Произведение чисел в двух графах выше</i>						
ИТОГО БАЛЛОВ ЗА ЭМПАТИЮ (сумма чисел в строке выше)						

Часть вторая. Самосознание: разберитесь в своих эмоциях и поведении

Глава 3. Нельзя управлять эмоциями, не осознавая их^[9]

Арт Маркмен

Сейчас всем известно, как важен эмоциональный интеллект на работе. Но его развитие для большинства осложняют две вещи. Во-первых, многие до сих пор не до конца уверены, что вообще такое эмоции. И, во-вторых, даже подкованные в теории не всегда справляются с собственным гневом или страхом.

Что касается первой проблемы: тогда как в повседневной речи «эмоции» и «чувства» употребляются как взаимозаменяемые понятия, психологи их разделяют. Эмоции – это интерпретация чувств.

Чувства (психологи называют их «аффект») возникают из побудительной системы. В целом мы ощущаем себя хорошо, если преуспеваем в своих намерениях, и плохо, если не преуспеваем. Чем глубже связь побудительной системы с ситуацией, тем сильнее чувства.

Однако побудительная система не настолько тесно связана с областью мозга, ответственной за обработку информации. Чтобы разобраться в своих чувствах, надо с помощью поступающих сведений интерпретировать их в эмоции. Последние помогают выбрать адекватные действия, поскольку дают исчерпывающую обратную связь о том, насколько вы близки к цели согласно побудительной системе.

Чаще всего интерпретация не составляет труда. Если при переходе улицы вы внезапно отскочили от приближающегося автомобиля, очевидно, вами двигал страх попасть под него. Если вами восхищаются как профессионалом, понятно, что приятное чувство, которое вы испытываете, – это гордость.

Но не всегда все так однозначно. Предположим, перед уходом на работу вы поссорились с кем-то из домашних, но преследующее вас в течение дня неприятное чувство связываете с недовольством текущим проектом, а не с осадком от утренних событий.

Большинство людей старается подавить негативные чувства, не

пытаясь их понять... и упускает открывшуюся возможность!

Эмоции дают ценную информацию о состоянии побудительной системы. Игнорировать их – все равно что плутать на автомобиле, не удосуживаясь не только спросить дорогу, но и посмотреть на карту, навигатор или хотя бы в окно. С такой манерой езды вы рискуете никогда не доехать до пункта назначения. (В то же время впадать в другую крайность – чрезмерно сосредоточиваться на своих состояниях – тоже не стоит. Это как сидеть, уставившись в карту, и вообще не заводить машину – итог будет тот же, что и в первом случае.)

При возникновении негативных состояний сделайте паузу и проанализируйте, *что* вы чувствуете и *почему*.

Если это стресс, тревога или гнев, посидите 5–10 минут в одиночестве, глубоко дыша. Замедленное дыхание снижает возбуждение и проясняет мысли.

Прокрутите в голове события дня. Обратите внимание, как мысли влияют на чувства. Воспоминания о каких событиях снова заставляют вас волноваться или успокаивают?

С первого раза причина ухудшения состояния не всегда ясна до конца. Со временем человек учится фиксировать, когда и почему возникают негативные чувства.

Как только вы осознали причину беспокойства, пора планировать действия. Продолжая пассивно думать о неприятностях, вы рискуете не только ничего не решить, но и прийти в еще большее расстройство. Информация об источнике негатива подскажет, что с ним делать.

Но воздержитесь от воплощения плана действий в жизнь, пока не успокоитесь окончательно! На свежую голову придуманный – и вроде бы такой удачный – план может оказаться далеким от идеала.

В долгосрочной перспективе готовность разобраться в своих чувствах даст два плюса. Во-первых, вы узнаете, какие жизненные события приводят вас в негативное состояние. Это хорошо, поскольку вы избежите неверной интерпретации, списав недомогание на что-либо другое. Например, полезно уяснить, какие именно проявления личной жизни оборачиваются недовольством на работе. Во-вторых, зная источники своих эмоций, вы будете лучше понимать других людей. Безучастность к собственным чувствам обычно распространяется и на чувства коллег.

Разобравшись, что такое эмоции и откуда они у вас берутся, вы улучшите навыки эмоционального интеллекта.

Глава 4. Словарь для ваших эмоций^[10]

Сьюзан Дэвид

Эффективное управление эмоциями – ключевой лидерский навык. Присваивание эмоциям названий (психологи называют этот процесс маркировкой) первый важный шаг к эффективному управлению ими. Определить свои чувства сложнее, чем кажется: самое очевидное название не всегда самое подходящее.

Трудности возникают по разным причинам. В частности, почти всех нас с детства заставляли подавлять сильные эмоции. В социуме и компаниях есть определенные (иногда негласные) установки против их выражения.

Или мы просто не знаем их названий. Вот два примера.

На совещании Джаред постоянно делает то, от чего Нине хочется взорваться: во-первых, он постоянно ее перебивает, а во-вторых, уже в который раз напоминает собравшимся о ее неудачном проекте. Она просто в ярости.

Вернувшись домой после трудного дня, Михаил со вздохом вешает пальто. Жена спрашивает его, что случилось. «Просто стресс», – отвечает он, доставая ноутбук, чтобы закончить отчет.

Люди часто испытывают на работе то, что квалифицируют как гнев и стресс. Но чаще всего последние лишь служат выражением более глубоких чувств, которые можно и нужно описать подробно и точно, чтобы развивать эмоциональную гибкость – способность к плодотворному взаимодействию с самим собой и окружающими.

Да, Нина злится, но, возможно, на ее состояние влияет не только поведение Джареда, но и неудача с проектом. Нина боится, что этот злосчастный проект ляжет несмываемым пятном на ее карьеру. К тому же Джаред так часто перебивает девушку, словно уже пренебрегает ее мнением, разжигая этим ее опасения. Почему проект не получился? Что теперь будет с работой? Все эти эмоции, подпитывающие гнев, суть отдельные составляющие, которые необходимо идентифицировать и нейтрализовать.

Подавленность героя второго примера Михаила, возможно, вызвана потерей уверенности в выборе профессии. Авралы случались и раньше, но приносили радость. Почему все изменилось? Михаил нервничает, но в чем

источник его нервозности?

Испытываемые чувства открывают Нине и Михаилу целый мир возможных вопросов и ответов. Как и им, нам следует пополнить словарный запас для обозначения своих эмоций, потому что неверное их определение вызывает неадекватную реакцию. Для обуздания гнева нужен совершенно иной подход, чем для борьбы с разочарованием или тревогой. Доказано, что, если человек не понимает своих эмоций и не управляет ими, у него ухудшается самочувствие и возникают физические симптомы стресса, такие как головная боль^[11]. Ее появление в данном случае вызвано именно желанием во что бы то ни стало избежать неприятных внутренних ощущений^[12]. Правильно же подобранные определения позволяют точно увидеть проблему – «размотать клубок» смешанных чувств и придумать план решения^[13].

Есть три способа составить более точное представление о своих эмоциях.

Пополняйте эмоциональный словарь

Слова важны. Переживая сильную эмоцию, задумайтесь, как ее назвать. Не останавливайтесь на первом пришедшем в голову определении – подберите еще несколько. Такой подход позволит вам расширить собственный эмоциональный диапазон или найти одну глубокую эмоцию, погребенную под очевидными.

В таблице 2 приводится список терминов для обозначения эмоций. В Google или любом другом поисковике вы найдете еще больше.

Таблица 2

Список терминов для эмоций

Гнев	Печаль	Тревога	Боль	Стыд	Радость
Раздражение	Разочарование	Страх	Ревность	Сиротливость	Благодарность
Подавленность	Тоска	Стресс	Предательство	Стеснение	Доверие
Досада	Сожаление	Беззащитность	Покинутость	Одиночество	Комфорт
Настороженность	Апатия	Растерянность	Шок	Ничтожность	Довольство
Язвительность	Оцепенение	Недоумение	Безнадежность	Вина	Восторг
Нетерпение	Пессимизм	Скепсис	Мука	Позор	Расслабление
Отвращение	Слезливость	Волнение	Оскорбление	Отвращение	Облегчение
Обида	Уныние	Опасение	Страдание	Глупость	Ликование
Злость	Утрата иллюзий	Нервозность	Ненужность	Конфуз	Уверенность

Позитивные эмоции так же важно правильно определять, как и негативные. Например, понимая причину возбуждения на новой работе (а не просто «я нервничаю») или доверия к коллеге (не просто «он приятный человек»), вы сможете точнее настроиться на выполнение новых обязанностей или развитие отношений, чтобы достичь на этих поприщах успеха.

Учитывайте интенсивность эмоций

Мы склонны разбрасываться определениями типа «злость» или «стресс», даже когда чувства далеко не столь сильны. У моего клиента Эда (имя изменено) были проблемы в браке: он часто называл жену злою и отвечал ей тем же. Но, как вы заметили исходя из таблицы, у всякой эмоции есть несколько оттенков.

После того как мы подобрали другие слова для описания эмоций супруги Эда, он понял, что иногда его вторая половина испытывает не гнев, а раздражение или нетерпение. Это «открытие» перевернуло их отношения. Осознав, что жена отнюдь не злится постоянно, Эд стал

адекватно реагировать на ее конкретные эмоции. Аналогичным образом важно разобраться и в себе: злитесь вы или раздражены, охвачены тоской или только приуныли, ликуете или вам всего лишь приятно.

«Маркируя» эмоции, присваивайте им очки по шкале от 1 до 10. Насколько глубоки ваши чувства? Насколько они навязчивы или сильны? А может быть, их точнее опишет другой эпитет?

Излагайте письменно

Джеймс Пеннибейкер в течение сорока лет исследовал связь между письмом и переживанием эмоций. Он экспериментально установил, что фиксация эмоциональных событий заметно улучшает физическое и психологическое самочувствие. Более того, проводя исследование среди сокращенных работников, он обнаружил: те из них, кто анализировал свои чувства – унижение, гнев, тревогу и трудности в отношениях, – в три раза чаще находили новую работу по сравнению с контрольной группой.

Эти эксперименты также прояснили: описание чувств постепенно приводит к пониманию того, что они означают (или не означают!), в таких фразах, как: «Теперь я догадываюсь...», «Меня осенило, что...», «Причина в том...», «Сейчас я осознаю...» и «Я понимаю...» Процесс записи дает возможность по-новому взглянуть на эмоции, лучше понять их и вызываемые ими последствия.

Предлагаю вам упражнение для письменного анализа. Его можно делать каждый день. Я особенно рекомендую его тем, кто переживает непростой период, серьезные изменения или эмоциональные противоречия.

- Установите таймер на 20 минут.
- В блокноте или компьютере опишите свои эмоциональные переживания за прошедшую неделю, месяц или год.
- Не старайтесь писать правильно или интересно, фиксируйте поток сознания.
- Документ не обязательно сохранять. Суть записи в том, чтобы излить свои переживания на бумагу.

Эти три метода – пополнение словаря, измерение интенсивности эмоций и их запись – можно использовать и для понимания эмоций других людей. Как мы убедились на примере Эда и его жены, ошибиться в интерпретации чужого состояния так же легко, как и своего, – с такими же неприятными последствиями. Лучше понимая чувства окружающих, вы

сможете конструктивнее реагировать на их поведение.

Точно описанные эмоции легче привести в норму и сделать из случившегося выводы. Попытки Нины справиться с огорчением и сожалением, которые она ощущает при упоминании о своем неудачном проекте, а также с тревогой за свою дальнейшую карьеру, будут куда продуктивнее, чем злость на Джареда. И если Михаил докопается до истинной причины своего стресса – беспокойства по поводу правильности выбора профессии, то сможет приступить к сознательному планированию будущего, вместо того чтобы ежедневно брать сверхурочную работу домой.

Глава 5. Вы уверены, что уважаете сотрудников?^[14]

Кристин Порат

Последние двадцать лет я изучала минусы неучтивости и плюсы вежливости. Последняя окупается всегда. Она повышает авторитет и продуктивность, и с ней непосредственно связано восприятие вас как руководителя^[15].

В процессе исследования почти 20 тысяч сотрудников в разных странах (под эгидой HBR) я выяснила: заслужить преданность подчиненных можно только одним способом – уважительным отношением. По нашим оценкам, никакие другие поступки руководителя не сравнятся с ним по степени воздействия.

Уважение значит для сотрудников больше, чем признание и одобрение, вдохновляющая концепция или полезная обратная связь и даже чем возможность обучения, роста и развития. Но даже зная об этом, многие начальники не спешат его демонстрировать. Если вы из их числа, предлагаю сделать следующее.

Попросить конкретные отзывы на свои хорошие поступки

Этот метод, разработанный исследователем Лорой Робертс в сотрудничестве с коллегами, поможет вам увидеть свое достойное одобрения «я»^[16]. Попросите десять человек (коллег, друзей и родственников) вспомнить ваш положительный поступок и прислать свои отзывы по электронной почте. Когда и при каких обстоятельствах они оказались свидетелями вашего хорошего отношения к кому-нибудь?

Собрав отзывы, сортируйте их по темам. Например, сделайте таблицу с колонками «Общие признаки», «Примеры (поступков)» и «Выводы». Для выбора темы можно воспользоваться сервисом <http://www.wordle.net> (тогда у вас будет цветная картинка, напоминающая о вашем лучшем «я»). Теперь ищите закономерности: когда, где, как, с кем вы проявили себя наилучшим образом? Проанализируйте, что у вас получается хорошо. Всегда пользуйтесь возможностью показать себя с лучшей стороны. Задействуйте положительные стороны своей личности.

Узнайте свои недостатки

Попросите у коллег и друзей честные отзывы не только о положительных поступках, но и о том, над чем не мешало бы поработать, то есть о ваших недостатках. Выберите несколько человек, которым вы доверяете и которые хорошо относятся к вам и вашей компании. Спросите, что они думают о ваших отношениях с окружающими. Что у вас получается хорошо, а что – не очень? Внимательно выслушайте их.

Рассмотрим пример лейтенанта Кристофера Мэннинга, офицера разведки ВМС в Пентагоне, – он наладил постоянную обратную связь от своих непосредственных подчиненных. Мэннинг проводил много анонимных опросов на тему улучшения организации и совершенствования себя как лидера, а также о личном благополучии членов команды (например, насколько люди ощущают его поддержку) и балансе между работой и личной жизнью. Еще он установил ящик для анонимных записок и приглашал подчиненных обращаться к нему в любое время. Помимо этого, он придумал систему поощрений за самую конструктивную критику: посещение курсов или конференций по интересам, дополнительный выходной или объявление благодарности. Он часто беседовал с непосредственными подчиненными с глазу на глаз. Благодаря регулярной обратной связи он непрерывно совершенствовался. А сверх того оказалось, что сотрудники при таком подходе стали с большим энтузиазмом относиться к работе и их уважение к Мэннингу растет.

Если вам неудобно напрямую обращаться к подчиненным, попросите доверенного сотрудника собрать информацию о том, насколько вы (как руководитель) вежливы и в каких ситуациях бываете несдержанны.

Работайте с коучем

Коуч может выяснить ваши потенциальные слабые стороны, расспросив ваших коллег. Сопровождая вас на встречах и мероприятиях, он отследит нюансы поведения, в том числе невербальные сигналы.

Опытный профессионал способен выявить подспудные причины, события и личные качества, вызывающие склонность к «нецивилизованному» поведению.

Спрашивайте, как работать над собой

Узнав свои недостатки, выясните, *как* с ними бороться. Метод «прямой обратной связи», придуманный Маршаллом Голдсмитом^[17], отлично помогает собрать конкретную информацию по исправлению поведения. Процесс состоит из пяти шагов:

1. Четко и ясно изложите свою цель знакомому человеку.
2. Попросите дать вам две идеи, лучше всего нестандартные.
3. Внимательно выслушайте и запишите.
4. Скажите спасибо. Не более того. Никаких оправданий и самозащиты.
5. Таким же образом опросите других знакомых.

Заручитесь поддержкой команды

Выберите, что хотите изменить в себе, а затем экспериментируйте, попросив членов команды сообщить, когда они заметят прогресс. Например, после встречи поинтересуйтесь, бросились ли им в глаза какие-нибудь улучшения. Какие у них впечатления?

Приведу пример: одна женщина – назовем ее Карен – обратилась к команде за помощью в изменении конкретного поведения. Коллектив постоянно страдал из-за ее неумения слушать других и доверять им. Карен была очень умна, но постоянно перебивала коллег на совещаниях и опровергала идеи еще до того, как их успевали изложить до конца. Вместе с коучем она нашла способ вовремя остановиться: при сильном желании перебить выступающего постукивала по полу носком ноги (есть и другие варианты, скажем, досчитать до десяти). Карен сообщила команде, над каким своим недостатком работает, и через пару дней (после нескольких совещаний) спросила у коллег, есть ли улучшения. С возникновением более открытого диалога у людей появилось ощущение, что в саморазвитии они могут рассчитывать на помощь друг друга.

Уделяйте время самоанализу

Ведите дневник, чтобы знать, когда, где и почему добились прогресса или вели себя невежливо. Определите, какие ситуации выводят вас из себя. Однажды я работала с руководителем по имени Моника – женщина заметила, что в конце рабочего дня срывается чаще. Она вставала в пять утра, под вечер уставала и иногда срывалась: была резкой в

непосредственном общении и не слишком вежливой в электронных письмах. Пока Моника не начала вести дневник, в котором анализировала события дня, она и не подозревала, что ее манеры связаны со временем суток и физическим состоянием.

Сейчас она прекрасно осознает свое поведение. Разрешение конфликтов, общение со сложными людьми и разговоры, в которых надо проявить особую деликатность, она откладывает на утро.

Рекомендую отслеживать изменения уровня энергии в течение дня разными методами. Один из них – это Energy Audit – Awareness and Action; его можно найти на сайте Мичиганского университета^[18]. Самоанализ помогает разработать стратегии сохранения самообладания и адекватной манеры поведения. Применяя его, регулярно отслеживайте прогресс (скажем, еженедельно или ежемесячно).

По пути улучшения самосознания и развития уважительного отношения к людям не обязательно двигаться в одиночку. Начав работать над своим поведением, поощряйте и саморазвитие сотрудников в этом направлении. Открыто обсудите с ними, как выразить уважение друг к другу словом и делом. В каких ситуациях вы и ваши подчиненные склонны к неуважению? Что стоило бы делать или говорить по-другому? Рассмотрите плюсы взаимного уважения в коллективе. Утвердив нормы поведения, следите за их соблюдением. Считайте себя коучами, помогающими улучшить продуктивность каждого сотрудника и всей команды.

Путь к цивилизованности лежит через высокий уровень самосознания. Зная об этом, вы можете потихоньку менять свое поведение для повышения авторитета и эффективности. Маленькие победы над собой ведут к большим свершениям. Положительные последствия такой стратегии ощутите не только вы, но и вся компания.

Часть третья. Управление эмоциями

Глава 6. Заставьте эмоции работать на себя^[19]

Сьюзан Дэвид

Нам часто советуют бороться со своими эмоциями, но это неправильно. В сильных проявлениях чувств нет ничего плохого. Это своего рода опознавательные знаки, с помощью которых люди общаются и лучше понимают себя. Необходимо развивать эмоциональную гибкость – способность определять суть даже самых сложных эмоций и использовать их как вводные для принятия оптимальных решений.

Какова функция эмоций?

Чтобы извлечь максимум из этих данных, задумайтесь: какова *функция* вашей эмоции? О чем она говорит? Какой подает сигнал?

Вспомним пример Михаила, оказавшегося в замкнутом кругу стресса из-за бесконечных авралов. Точно определив свои эмоции, он понял, что чувствует не только стресс, а общее разочарование от работы, выбора профессии и тревогу за будущее. Лишь осознав и приняв эти эмоции, Михаил увидел, какой сигнал они подают, и задумался над тем, что делать дальше.

Вместо того чтобы сосредоточиваться на продуктивности, менять местами приоритеты в рабочих задачах и отказываться от дополнительной нагрузки, он поступил более конструктивно: начал работать с коучем над выбором нового профессионального пути. Не пытаясь подавить свои эмоции, а наоборот, прислушиваясь к ним, не тратя время на решение второстепенных проблем, он узнал о себе много нового и в итоге приобрел другую профессию. Нагрузка на новом месте была не меньше, но приносила радость, а не стресс.

Эмоции могут преподать ценный урок. Они позволяют понять, что для вас действительно важно и как этого достичь.

Согласуется ли ваша реакция с вашими ценностями?

Эмоции помогают осознать глубинные ценности, подсказывают, что для вас важно. Вы любите свою семью. Вы амбициозны, ощущаете удовольствие от достижений на работе и гордитесь ими. Вы получаете удовлетворение, помогая своим подчиненным справиться с их задачами.

Вы чувствуете умиротворение на вершине горы. Лучше фокусироваться на этих глубинных ценностях, чем на преходящих эмоциях, провоцирующих неверные решения.

Предположим, вам предстоит указать подчиненному на недостатки в работе. Вас тревожит предстоящий разговор, и вы его откладываете, что только усугубляет тревогу. Анализируя свои эмоции, вы осознаёте, что ваша нерешительность вызвана глубинной ценностью – стремлением к справедливости. Это хороший работник, и вы боитесь незаслуженно его обидеть. Так проводить с ним беседу или нет? Рассматривая ситуацию с такого ракурса, вы поймете: критика поможет ему добиться успеха, а значит, решиться на разговор справедливее по отношению к сотруднику – и всему коллективу, – чем идти на поводу у своей тревоги. После этого небольшого анализа вы сбросите оковы сиюминутных эмоций и сделаете правильный выбор в соответствии со своими ценностями. И таким образом откажетесь от шагов, которые приносят краткосрочное удовлетворение, но не совпадают с долгосрочными ценностями.

Уклонение от разговора – типичный пример, но есть и другие: выругать кого-то в приступе раздражения, хотя вы цените сочувствие; держаться насиженного места, несмотря на то что вы мечтаете о собственном бизнесе и цените личностный рост; критиковать себя по мелочам, тогда как в действительности вы цените самоутверждение.

Управлять эмоциями означает не искоренять их, а эффективно использовать, не давая им управлять вашим поведением и поступками. Эмоции – это заложенная в нас система навигации, и она лучше работает, если не сопротивляться ей.

Глава 7. Сглаживайте острые углы^[20]

Конфликты вызывают прилив мыслей и чувств, особенно негативных. Для успешного преодоления разногласий необходимо разобраться с эмоциями – как собственными, так и оппонента.

Переформулируйте негативные мысли

Во время неприятных разговоров иногда начинаешь сомневаться в адекватности своего мнения о себе. Скажем, подчиненный заявил: «Я не пришел на совещание, потому что вы не цените мои идеи».

В ответ вы про себя думаете: «Наверное, я плохой руководитель».

У многих людей ощущение, что их отношение к себе не соответствует действительности, вызывает сильные эмоции. Они настолько переполняют,

что буквально лишают возможности продуктивно рассуждать. Чтобы пережить и отпустить неприятные чувства:

- сосредоточьтесь на намерениях оппонента и на фактах. Если выяснится, что у сотрудника есть обоснованные причины отсутствия, раздражение улетучится;
- задумайтесь над своим вкладом в проблему. Если вспомните, что действительно поручали сотруднику выполнение лишней задачи, досада улетучится;
- проверьте свои допущения. Если ваше убеждение, что коллега не ценит качество продукта, окажется неверным, вы перестанете злиться на его склонность пренебрегать правилами.

Переформулируйте негативные мысли, чтобы выразить полный диапазон эмоций, не осуждая и не обвиняя оппонента.

Устранение неконструктивного поведения

Управлять можно собственными реакциями, но никак не реакциями оппонента. Попробуйте методы устранения непродуктивного поведения из таблицы 3.

Таблица 3

Устранение непродуктивного поведения

Если оппонент...	То вы...
Ведет себя агрессивно и неуважительно	<ul style="list-style-type: none"> · Требуйте уважения, проявляя спокойствие; · прерывайте нападки, повторяя имя оппонента; · изложите свою позицию: «Когда сможете говорить со мной корректно, я выделю время на обсуждение этого вопроса»
Не слушает вас	<ul style="list-style-type: none"> · Продолжайте аргументировать свою точку зрения; · привлекайте внимание к своей идее или информации фразами: «Хочу спросить...», «Послушайте минуту», «Что вы думаете?..»
Вышел из себя	<ul style="list-style-type: none"> · Сделайте перерыв, затем продолжите разговор; · привлекайте внимание, помахивая рукой и достаточно громко повторяя имя оппонента, чтобы он вас услышал; · выразите искреннюю озабоченность: «Джо, не переживайте так! Я хочу вам помочь»
Молчит	<ul style="list-style-type: none"> · Дайте оппоненту время на раздумья; · задайте вопрос, требующий развернутого ответа: «Что вы думаете?», «Что вы собираетесь делать дальше?», «Как нам поступить?»
Считает, что ситуацию нельзя исправить	<ul style="list-style-type: none"> · Дайте оппоненту время обдумать ваш план и возобновите разговор позже; · перечислите недостатки предлагаемого решения раньше оппонента и предложите свое

Глава 8. Опора в минуты стресса^[21]

Лиа Вайс

Осознание себя необходимо и на физическом уровне, а не только на психологическом. Многие исследования, в том числе мои, подтверждают, что внимание к своему телу упрощает путь к самосознанию и помогает

снизить стресс.

Звучит парадоксально, потому что, когда разум перегружен, человеку обычно уже не до тела. Если в минуты стресса про последнее и вспоминают, то потому что оно подает сигналы бедствия: туннельный синдром, боли в спине, проблемы с зубами, усталость в ногах, простуда или обычный голод, заставляющий многократно отвлекаться в течение дня на еду.

Тем не менее, если направить внимание на тело, оно станет якорем в бушующем море событий, даже доставляя неприятные ощущения.

Сосредоточьтесь на нем и почувствуйте – не игнорируйте! – напряжение, кровообращение, боль, удовольствие или нейтральные физические ощущения, скажем, в правом плече или левой ступне. Эти ощущения вернут вас к реальности. Собственно, тело – самый быстрый и надежный способ вернуться в настоящий момент, когда разум лихорадочно копается в прошлом или «проигрывает» будущее.

Своей невнимательностью мы причиняем себе много ненужных страданий. Миндалевидное тело, расположенное в медиальной височной доле мозга, отвечает за формирование страха. Оценив ситуацию как потенциально опасную (даже если мы просто читаем неприятное письмо), оно активируется и запускает физиологические реакции: мышцы напрягаются, дыхание учащается. Эта ассоциация настолько устойчива, что мы считаем реакцию тела подтверждением опасности – так же, как для собак Павлова^[22] звук колокольчика служил сигналом получения лакомства. В результате возникает замкнутый круг: активация миндалевидного тела вызывает мышечное напряжение и учащенное дыхание, а они, в свою очередь, дополнительно стимулируют его. К счастью, вырваться из круга возможно с помощью вышеупомянутого якоря.

Один мой студент работал в стартапе и обычно паниковал перед встречами с потенциальными инвесторами. Он без конца прокручивал в голове наихудшие варианты: его проект не утвердят, а бизнес-идею раскритикуют. Потом он научился прислушиваться к своему телу, минуту сосредоточивался на дыхании, ощущая себя обеими ногами на земле, успокаивался и настраивался на продуктивную беседу.

Предлагаю вам, уважаемые читатели, несколько простых, но эффективных практик.

- Вдох и выдох. Для изменения восприятия достаточно один раз сосредоточенно вдохнуть и выдохнуть. Мысли успокоятся, и тело придет в

норму после реакции возбуждения на предполагаемую угрозу. Обычно в состоянии тревоги человеку свойственно проигрывать некий сценарий, безоговорочно веря в него. Дыхание поможет абстрагироваться и взглянуть на ситуацию критически. Во время дыхания как бы погружайтесь в свое тело, дистанцируясь от разума, чтобы понять, на вашей ли стороне (в согласии с вашими текущими намерениями и общей целью) или нет, а затем сознательно выберите дальнейшие действия.

- **Внимание к эмоциям.** Еще одна причина обратиться к телу состоит в том, что именно в нем ощущаются эмоции, которые важно осознавать, даже если они кажутся лишними, как это часто бывает на работе. Я изучала неблагоприятные последствия подавления своих чувств и уверяю вас: от этого один вред^[23].

Парадоксально, но факт: безоговорочно принимая негативные эмоции, вы нейтрализуете их и улучшаете свое настроение. Участники одного исследования четыре дня подряд письменно излагали травмирующий опыт или нейтральное событие^[24]. Те, кто писал о травмах, в последующие полгода реже посещали психотерапевта. Внимательно относясь к своему телу, вы успеете перехватить эмоциональную информацию в зародыше, прежде чем она ударит по всей системе, а если упустить момент, тело уже ничем не поможет.

- Не забывайте, что телами обладают и ваши коллеги. Раздражает начальник? С трудом выносите неприятного сослуживца? Тело, если ему позволить, объединит вас с другими людьми, даже самыми сложными, поскольку это главное, что между нами общего. Звучит банально, но последствия ощутимы. Тело вместе с сопутствующими удовольствиями и мучениями – боли и болезни; потребности и стыд; невозможность выбрать то тело, которое нам нравится; страх однажды его потерять; то, как мы боремся с ним или не замечаем его, – знакомо всем. Игнорируя тело (или пытаясь это делать), вы упускаете самое главное, что присуще всем нам без исключения.

Осознание собственного тела не несет непрерывные подавленность и боль, а наделяет эмпатией, которая способствует плодотворным профессиональным отношениям.

- **Цените маленькие радости.** Радуйтесь мелочам, например первому глотку утреннего кофе. Человеческая природа такова, что мы чаще замечаем боль, чем удовольствие, но можно научиться испытывать радость

ежедневно, просто ощущая свое тело. Например, когда наконец усаживаешься, долго простояв на ногах; берешь в руки новую, особенно удобную ручку; громко смеешься над шуткой; утоляешь голод; наслаждаешься тишиной офиса после шумного утра с детьми или снимаешь под столом неудобные туфли. Каждый день, каким бы он ни был, предлагает бесчисленные возможности для радости. Недавно по пути на встречу в ветеранском госпитале в Пало-Альто я прошла мимо двух пациентов. Они сидели в инвалидных колясках у входа. Один наклонился к другому и сказал: «Хорошо мы хоть руками можем двигать!». И другой ответил: «Да, правда! И то хорошо!». Этот диалог напоминает, что большинство при желании найдет в повседневной жизни маленькие радости, которыми стоит наслаждаться.

Стресс на работе неизбежен, но для его принятия не нужны сложные практики и механизмы ухода от действительности. Чтобы вернуться к реальности, достаточно погрузиться в физические ощущения. На пару секунд почувствовать под ногами опору и вспомнить, что надежный инструмент для снижения стресса всегда под рукой. И как повезло, что он есть у нас с рождения!

Глава 9. Восстановление после эмоционального срыва^[25]

Сьюзан Дэвид

Что ж, бывает – на работе все иногда срываются. Визжат, кричат, стучат по столу и топают ногами. Конечно, это неподобающее для офиса поведение чревато неприятными последствиями, но не обязательно крахом карьеры. Если пристально взглянуть на происшедшее, понять, почему вы вели себя именно так, и принять меры по исправлению ситуации, срыв может обернуться новыми возможностями.

Если вы склонны подавлять эмоции, то вскоре просто забудете обо всем. А если часто рефлекслируете над своими ошибками, то преувеличите масштаб срыва и будете долго переживать.

И то и другое неэффективно. Так вы не решите проблему и не улучшите самочувствие. Срыв – не что иное, как вводные. Ключевой навык эмоционального интеллекта – это умение управлять своими эмоциями, но как управлять тем, чего не осознаешь и не понимаешь? Итак, в первую очередь обращайтесь внимание на ощущения. Что вы тогда чувствовали? Эмоции подобны маякам: они указывают, что вам небезразлично.

Чтобы осознавать эмоции, надо научиться различать чувства: печаль,

злость, досаду и т. д. (см. [главу 4](#)). Некоторые люди страдают алекситимией, как выражаются психологи, то есть органическим неумением точно называть и выражать свои чувства. Например, менеджер говорит себе: «Надо же, я сорвался из-за стресса». Но это определение не дает ему никакой информации о происшедшем.

Осознав свои эмоции – страх, разочарование, гнев, – переходите к следующему шагу – выясните, что именно послужило их причиной: «Почему я так отреагировал?», «Что меня расстроило в этой ситуации?», «Какие мои ценности поставили под сомнение или уничтожили?». Например, вы сорвались и накричали на коллегу, узнав, что ваш проект закрыли. Если копнуть глубже, может оказаться, что дело не в закрытии проекта, а скорее в обстоятельствах принятия данного решения – именно они показались вам несправедливыми.

Исследования эмоций подтвердили наличие ряда триггеров, о которых следует знать [\[26\]](#). Когда вы выплескиваете гнев – кричите, топаете ногами, – обычно причина в безысходности или желании устранить помеху. Вам мешают делать что-то для вас важное. Печаль или слезы, как правило, – следствие потери. Истерику на фоне тревожности провоцирует ощущение угрозы. Полезно помнить эти универсальные триггеры и анализировать: «Что конкретно мне показалось важным в этой ситуации?».

Осознав свои чувства и их причины, подумайте, как исправить случившееся. Разумеется, следует извиниться, если вы потеряли самообладание, например сорвались на крик, но этого недостаточно. Ваша цель не просто восстановить отношения, а улучшить их.

Успокоившись и вернувшись на работу на следующий день или неделю, не ограничивайтесь фразой: «М-да, приношу извинения за свой поступок. А теперь возвращаемся к работе». Изложите, что на самом деле с вами произошло. Можно сказать: «Я очень разозлился и поступил некрасиво. Но я долго думал о том, что именно меня расстроило, и пришел к выводу: вынесенное решение задело мое чувство справедливости».

Результаты исследований выявили: люди с большей вероятностью посочувствуют вам и простят вас, если вы подробно опишете свои эмоции, а не просто извинитесь [\[27\]](#).

После этого можно совместно обсудить, что важно для каждого и как наладить продуктивную совместную работу.

Никто не хочет заслужить на работе репутацию крикуна или истерички. Сорвавшись, не убегайте, не прячьтесь и не купайтесь в жалости к собственной персоне, а проявите соучастие к себе и интерес к ситуации.

Доброта и гуманное отношение к себе – особенно в те моменты, за которые вам стыдно, – не равны безответственности. Исследования подтверждают, что люди, умеющие проявить к себе сочувствие, чаще сдерживаются и стараются загладить вину^[28]. Такое отношение к себе вдохновляет других последовать вашему примеру.

Часть четвертая. Ежедневное проявление эмоционального интеллекта

Глава 10. Как писать убедительные письма

Эндрю Бродский

Представьте, что написали начальнику развернутый вопрос, а он ответил одним словом «нет». Он злится? Обижен? Или очень занят? Когда я проводил исследование, посвященное коммуникации в компаниях, рядовые сотрудники и руководители чаще всего жаловались на трудность изложения эмоциональных или деликатных тем в письменном виде. Эмоции, легко считываемые в личном разговоре из интонаций и выражения лица, непросто передать на письме.

К сожалению, во многих случаях общение ограничено именно перепиской. Как не ошибиться при письменном выражении эмоций? Предлагаю три практические рекомендации, основанные на исследованиях.

Представляйте, как истолкуют ваши письма

Известно, что люди часто неверно истолковывают письма, но как это предусмотреть? Начнем с того, что получатель послания видит в тексте не обязательно те эмоции, которые хотел выразить автор^[29]. Взять, скажем, такую фразу: «Отличный план, но, думаю, над ним стоит еще поработать». От коллеги оно воспринимается как похвала, а от руководства может быть расценено как критика.

Помимо уровней иерархии (письма от начальства чаще интерпретируют как негативные) имеет значение и контекст: продолжительность отношений (письма от хорошо знакомых людей воспринимаются менее негативно), характер отношений и личностные качества человека (пессимистично настроенные люди чаще «расшифровывают» послания в отрицательном свете).

Первый шаг к взаимопониманию – поставить себя на место адресата и представить, как он истолкует ваше письмо. Это заранее предотвратит возможные недоразумения.

Подражательное поведение

Как лучше передавать эмоции в письме? Смайликами? Словесными оборотами? Восклицательными знаками? Все зависит от контекста.

Например, в письмо клиенту, с которым вы находитесь в строго официальных отношениях, не стоит добавлять смайлы. А к давнему коллеге неуместно обращаться в формальном стиле.

Одним из универсальных способов служит подражательное поведение: используйте эмодзи, обороты и жаргон в той же манере, что и собеседник. В ряде исследований в Америке, Голландии и Таиланде подражательное поведение на ранних этапах переписки повышало ее результативность на 30 %. «Копирование» вызывает доверие, потому что люди доброжелательнее относятся к тем, кто ведет себя сходным с ними образом^[30].

Формулируйте эмоции

При всей своей эффективности подражательное поведение все-таки не исключает вероятность того, что ваши эмоции будут истолкованы неверно. Проще всего избежать двусмысленности – это однозначно сформулировать эмоцию, которую вы хотите передать.

Приведу пример из собственной практики. Однажды я попросил сотрудников одной компании выбрать самые неудачные, на их взгляд, письма. Мне показали сообщение от менеджера:

«Коммерческое предложение придется переделать. Уверена, что это вина клиента и ты справишься.». С наилучшими пожеланиями [имя менеджера]».

Со стороны мне (как, видимо, и менеджеру) показалось, что текст не содержит претензий к адресату. Но у него было другое мнение: «Она прекрасно знает, что предложение делал я, но приписывает его клиенту и поручает мне исправить. И еще добавила смайлик. В целом тон ехидный и высокомерный».

Если бы менеджер обошлась без реверансов и высказалась прямо, двусмысленности бы не возникло. Например, так: «Я очень довольна твоей работой. Хотя мне кажется, предложение можно было бы улучшить. Ты не против сделать еще несколько вариантов?». Тогда у сотрудника не возникло бы сомнений и ему не пришлось бы ничего домысливать.

Как ни странно, люди редко выражают эмоции однозначно, даже когда от этого многое зависит. Исследования в Нью-Йоркском университете подтвердили: большинство переоценивает свои способности точно передавать чувства в письме^[31]. Скажем, отправитель уверен, что коллега, который ни разу не брал больничный, с юмором воспримет комментарий по поводу собственной просьбы об отгуле. Однако если тот боится

прослыть лентяем, то может всерьез обидеться.

Поскольку способы коммуникации в компаниях непрерывно развиваются, нам еще многое предстоит узнать об эффективности переписки. Но кое в чем мы уже можем совершенствоваться.

Фактически у всех есть общий недостаток: мы слишком сосредоточены на себе, своих целях и забываем о чужой точке зрения. С помощью предложенных методов вы сможете ясно излагать информацию и строить доверительные отношения, то есть наладить эффективную коммуникацию.

Глава 11. Как проводить плодотворные встречи^[32]

Энни Макки

Да, совещаний никто не любит. Да, обычно это потеря времени. И да, они никуда не исчезнут. А вы как руководитель должны сделать их лучше. Не короче, эффективнее и организованнее, а... радостнее! Постарайтесь добиться того, чтобы ваши сотрудники получали от них положительные эмоции.

Как этого добиться? Конечно же, правильно подобрать состав участников, составить продуманный план и как следует подготовиться. Это основное. Но если вы действительно хотите, чтобы на совещаниях шла продуктивная совместная работа, следует подключить – или развить – пару ключевых навыков эмоционального интеллекта: эмпатию и эмоциональное самоуправление.

Почему эмпатия? Потому что этот навык позволяет понимать людей и их взаимоотношения. Кто кого поддерживает? Кто обижен, а кто злорадствует? Кто за, а кто против? Понять расклад не так просто, как кажется. Самые ярые противники иногда выглядят сторонниками, но на самом деле искусно топят предложения друг друга.

Хорошее понимание людей вдобавок помогает разобраться в крупных и часто скрытых конфликтах внутри группы, которые в большинстве случаев не имеют никакого отношения к темам и решениям совещания. Как правило, они обусловлены «иерархическими» нюансами (руководство и рядовые сотрудники, экспаты и местные) и особенностями распределения властных полномочий между представителями разных полов и рас.

Эмпатия позволяет отслеживать эти процессы и управлять ими. Многие полагают, что такого рода подводные течения, как и офисная политика в целом, не имеют значения, не стоят внимания и интересуют только не пользующихся симпатиями макиавеллистов. Однако на самом деле вопрос власти и влияния является ходовой валютой в большинстве компаний, что

особенно заметно на совещаниях. Умение видеть малозаметные детали взаимоотношений поможет направлять ход собраний и делать многое другое.

Что немаловажно, с помощью эмпатии вы узнаете, как сотрудники реагируют на *вас*. Вы – руководитель, и, возможно, самый влиятельный человек на совещании. Несамостоятельные от природы люди всегда будут вам поддакивать и уступать. Поначалу это приятно. Но, продолжая в том же духе, вы или создадите зависимый коллектив, или расколете имеющийся на две части: одни будут делать все, что вы пожелаете, а другие сопротивляться.

Чтобы этого не случилось, подключите эмоциональное самоуправление. Во-первых, присмотритесь на совещании к покорным сотрудникам. Повторюсь, приятно, когда люди восхищаются вами и соглашаются с каждым вашим словом, и уж, безусловно, приятнее конфликтов. Но необдуманном поведением можно ухудшить динамику группы. К тому же вы рискуете выглядеть глупо: ведь окружающие прекрасно видят, что вам льстит, когда с вами соглашаются. На их глазах вы постепенно превращаетесь в жертву собственного эго, манипуляторов или льстецов.

Во-вторых, сильные эмоции задают настроение всей группе. Люди считывают сигналы друг друга о происходящем. Мы в опасности или, напротив, есть повод отпраздновать триумф? Мы сыты по горло и ни во что не верим или у нас есть надежда и цель? На совещаниях вы как лидер проецируете положительные эмоции, например надежду и энтузиазм, а другие их отражают, подпитываются вашими чувствами, приобретают уверенность в том, что являются настоящей командой и смогут всё^[33]. Как писал в своей знаменитой книге «Креативность: поток и психология открытий и изобретений»^[34] Михай Чиксентмихайи, мы более ясно и творчески мыслим, когда испытываем положительные эмоции и ставим амбициозные цели.

Обратная сторона медали очевидна. Негативные эмоции также заразительны и почти всегда деструктивны, если их вовремя не осознать и не управлять ими. Демонстрация злости, неприязни и неуважения заставляет людей – каждого по отдельности и всех вместе – переключаться в «режим драки». Проявляя высокомерие, вы оттолкнете от себя сотрудников не только на время совещания. И неважно, по отношению к кому у вас возникли эти чувства. Поймав сигнал, люди забеспокоятся, что в следующей раз мишенями станут они.

Я вовсе не утверждаю, что необходимо всегда испытывать положительные эмоции или никогда не выражать отрицательные. Суть в том, что эмоции лидера заразительны. Помните об этом и соответствующим образом управляйте своими чувствами для создания доброжелательной среды, где людям комфортно вместе работать, принимать решения и идти к поставленным целям.

Само собой разумеется, что, постоянно отвлекаясь на телефонные звонки, вы этого сделать не сможете. Как писал в своей книге «Фокус»^[35] Дэниел Гоулман, люди не настолько преуспевают в многозадачности, насколько им кажется. А на поверку вовсе не справляются с ней. Поэтому отключите телефон и посвятите свое внимание тем, кто вас в данный момент окружает.

В конце концов, вы в ответе за то, насколько ваши сотрудники, партнеры и контрагенты будут довольны проведенной встречей, своим участием в ней и лично вами как руководителем. Эмпатия позволяет понять, что происходит, а самоуправление поможет настроить коллектив на созидание и привести в него атмосферу радости.

Глава 12. Как давать жесткие отзывы^[36]

Моник Валькур

За годы работы я опросила сотни студентов факультета управления по поводу того, какие навыки они считают необходимыми для лидера. Чаще всего мои респонденты упоминали «способность корректно дать жесткий отзыв». Как следует из формулировки, это неприятная информация для сотрудника о том, что он, например, совершил грубую ошибку в чем-то важном. Эпитет «жесткий» указывает, как себя при этом следует вести: твердо, решительно и непреклонно.

Необходимость дать негативный отзыв повергает многих в состояние дискомфорта. Как мотивировать адресата отзыва на положительные изменения, не доставляя ему негативных эмоций? В такой ситуации менеджеров подстерегает много ловушек. Есть риск разозлиться на подчиненного и спустить пар вместо того, чтобы дать разумные наставления. Или медлить с неприятным известием из опасения, что сотрудник начнет спорить и откажется отвечать за свои действия. Можно, конечно, сдобрить отрицательный отзыв похвалой, как горькую пилюлю – ложкой меда. Но это не совсем верный подход, потому что «подслащенная» критика, вероятно, пройдет незамеченной. Следует найти

такую форму, благодаря которой сотрудник усвоит сказанное, подумает и сделает выводы.

Чтобы было понятно, как это выглядит на практике, я сопоставлю два диалога, последовавших за конфликтом на рабочем месте. Физиотерапевт больницы «Пасифик Нордвест» Эм-Джей Паулиц проводила процедуру с пациентом и вдруг получила от коллеги сообщение на пейджер. Действуя согласно распорядку, она извинилась, вышла из кабинета и перезвонила, но коллега не ответила, а из сообщения было непонятно, в чем дело. Это повторилось еще дважды в течение одного и того же сеанса. На третий раз Эм-Джей потеряла самообладание и оставила коллеге гневное сообщение в голосовой почте. Коллега обиделась и пожаловалась начальству.

Первая беседа Эм-Джей с руководителем проходила у него в кабинете.

Как она рассказывает: «Еще до того, как я вошла, он уже решил, что я виновата в этой ситуации – ему было достаточно информации от коллеги, а моя версия событий его не интересовала. Он не учел, что она три раза отвлекла меня от пациента и этим разозлила». Начальник направил ее в службу персонала для коррекции поведения.

Разговор с сотрудницей этой службы, по словам Эм-Джей, стал для нее переломным. «Она увидела, как бурлят мои эмоции, и признала за мной право на них. И сделала это гениально: она не давила на меня, не заставляла ничего говорить. Просто сказала: “Могу только догадываться, что вы сейчас чувствуете. Вы пришли ко мне в офис на коррекцию поведения. Я бы, наверное, на вашем месте злилась, переживала, смущалась... А вы?” Мне это очень помогло».

Почувствовав доверие, Эм-Джей была готова взять на себя ответственность за свое поведение и постараться его изменить. Потом сотрудник службы персонала предложила: «Давайте обсудим, как вы реагировали на свои чувства во время инцидента». Она создала условия для искреннего общения.

В последующем диалоге Эм-Джей получила урок, который запомнила на всю жизнь:

«Часто, переживая сильные эмоции, мы ступаем на “коровью тропу” – так ее называют специалисты по персоналу – проторенную узкую дорожку, которая, по сути, означает топтание на месте. Скажем, вы злитесь. Что вы при этом делаете? Взрываетесь, верно? Злиться – это нормально, а вот взрываться не стоит. Она предложила мне подумать, что предпринять, чтобы пойти другой дорогой.

Ее просьба помогла мне осознать момент между возникновением

чувств и первым словом, вылетающим у меня изо рта. Я получила возможность личностного роста. Я чувствовала доверие и понимание с ее стороны, что и привело меня к мысли “надо измениться”. Мне действительно надо было меняться, для этого и существует коррекция поведения. Но если бы специалист по персоналу с этого начала, я встала бы в оборонительную позицию, замкнулась в себе и не взяла на себя ответственность. Я и сейчас думаю, что моей коллеге надо было объявить выговор. Но я тоже виновата. Теперь я вижу, что пошла тогда “коровьей тропой”, и знаю, что большие это не повторится».

Разница между двумя отзывами в том, что позитивный углубляет самосознание и стимулирует рост, в отличие от выговора, провоцирующего самозащиту и уход от ответственности. Если вкратце, то в эффективной, убедительной беседе должны присутствовать следующие элементы.

1. Намерение помочь сотруднику развиваться. Не надо доказывать, что он был неправ. Отзыв призван повышать мотивацию, а не лишать ее, а также предоставлять возможности для перемен. Готовясь к разговору, подумайте, чего хотите добиться и как приблизить к этому сотрудника; не повредит и короткая медитация непосредственно перед встречей.

2. Открытость со стороны предоставляющего отзыв необходима для установления положительной связи, способствующей изменениям. Если вы вступаете в разговор с чувством дискомфорта и потребностью в самозащите, сотрудник подстроится под ваше настроение, и общение закончится взаимным недовольством.

3. Вовлечение сотрудника в процесс решения проблемы. Можно, к примеру, спросить: «Что вы предлагаете?», «Какой вывод сделали из нашего разговора?», «Что собираетесь предпринять, когда и как поставите меня в известность?».

Очень важно учиться давать обратную связь, полезную для личностного роста, потому что с ней сотрудники старательно и от души работают на благо компании, а без нее не ощущают своей значимости для организации и вносят меньший вклад в работу. Одним диалогом можно включить мотивацию сотрудника или отключить ее. Истинный руководитель в каждом разглядит потенциал и создаст условия для его развития даже в сложных обстоятельствах.

Глава 13. Как принимать разумные решения^[37]

Краткое изложение опубликованной в HBR статьи Why Good Leaders Make Bad Decisions (авторы Эндрю Кэмпбелл, Джо Уайтхед, Сидни Финкельштейн), где изложены ключевые идеи, примеры компаний и список действий для воплощения идей.

Идея вкратце

- В принятии решений участвуют подсознательные процессы, которые нейробиологи называют «распознавание паттернов» и «маркировка эмоций». Обычно они быстро приводят к правильным выводам, но подвержены когнитивным искажениям.

- Менеджерам следует изыскать систематизированные способы распознавания источников искажений – авторы называют их «условия с индикаторами риска» – и разработать меры предосторожности после расширенного анализа, более масштабных обсуждений и улучшения управления. Авторы определили три варианта условий со следующими индикаторами риска.

- Личная заинтересованность, которая согласно исследованиям негативно влияет даже на лучших профессионалов, в том числе врачей и аудиторов.

- Искажающая привязанность к людям, местам и вещам – например, нежелание руководства продавать свое бизнес-подразделение.

- Ложные воспоминания, кажущиеся уместными и сравнимыми с данной ситуацией, но которые при этом ведут в неверном направлении, поскольку затуманивают важные отличительные признаки.

- Используя описанный в статье подход, компании смогут избежать многих ошибочных решений, причиной которых являются особенности функционирования мозга.

Идея на практике

Руководители быстро принимают решения, распознавая паттерны в сложившихся обстоятельствах, а затем реагируют на эмоциональные ассоциации, связанные с этими паттернами. Чаще всего схема работает удачно, но при наличии отклонений в эмоциональных ассоциациях может приводить к серьезным ошибкам.

Пример. Когда Wang Laboratories выпустила собственный персональный компьютер, ее основатель Ань Ван решил создать новую операционную систему. Ван был убежден, что IBM когда-то обманула

его, и не хотел, чтобы его продукт имел к ней хоть какое-то отношение.

Чтобы обезопасить себя от искажений в принятии решений, заручитесь поддержкой независимого лица и с его помощью определите, кто из ответственных сотрудников наиболее склонен потворствовать личным интересам, эмоциональной привязанности и ложным воспоминаниям.

Пример. Готовясь к повышению, глава индийской косметической компании обдумывала, стоит ли порекомендовать на свое место заместителя. Она осознавала, что ее мнение может быть предвзятым из-за расположения к коллеге и желания переложить на нее часть работы в процессе перехода на новую должность. Поэтому она попросила службу персонала оценить коллегу и выяснить, не найдутся ли более подходящие кандидаты на ее место вне компании.

Если вероятность ошибочного решения высока, примите меры предосторожности. Предоставьте принимающим решение лицам возможность проанализировать ситуацию, почаще устраивайте дебаты, усильте наблюдение и отслеживайте соответствие ожидаемому результату.

Выявление индикаторов риска

Индикаторы риска полезны только в случае их обнаружения до принятия решения. Как распознать их в сложных ситуациях? Для этого мы разработали метод из семи этапов.

1. Выберите несколько вариантов. Перечислить их все невозможно, зато всегда полезно обозначить крайности. Они формируют рамки будущих решений.

2. Составьте список лиц, ответственных за принятие решения. За кем будет последнее слово? Обычно это один-два человека, но порой бывает и больше десяти.

3. Выберите одного ответственного. Как правило, лучше начинать с самого авторитетного сотрудника. Затем определите условия с индикаторами риска, которые могут исказить ход его мыслей. При необходимости обсудите это с ним.

4. Проверьте склонность к личной заинтересованности и наличие искаженных привязанностей. Может ли какой-то из вариантов оказаться привлекательным для принимающего решение по вышеизложенным причинам? Противоречит ли что-нибудь из перечисленного целям принятия решения?

5. Проверьте ложные воспоминания. Какие в данном решении

имеются неопределенности? Применительно к каждой из них взвесьте, не станет ли принимающий решение полагаться на потенциально ложные воспоминания. Вспомните прошлый опыт, который может сбить с истинного пути, особенно при наличии сильных эмоциональных ассоциаций. Также вспомните предыдущие неверные суждения с учетом текущей ситуации.

6. Повторите анализ со следующим в вашем списке влияющим на принятие решения человеком. В сложных случаях иногда необходимо перебрать как можно больше людей.

7. Проверьте список индикаторов риска на наличие искажений. Определите, работают ли индикаторы в пользу или против некоторых вариантов. При необходимости примите меры предосторожности. Искажения могут компенсировать друг друга, поэтому важно проанализировать баланс, рассматривая потенциальное влияние каждого человека, вовлеченного в процесс принятия решения.

Пример. Чтобы помочь генеральному директору принять важное стратегическое решение, председатель одной международной химической компании порекомендовал ему обратиться за советом к инвестиционным банкирам, собрать проектную команду для анализа вариантов и созвать комиссию для рассмотрения его предложений с участием финансового директора.

Глава 14. Эмоциональные стратегии переговоров^[38]

Элисон Брукс

День, когда я даю студентам MBA упражнение под названием «Соблюдение контракта», несомненно, мой любимый в семестре.

Студенты разбиваются на пары и выступают за участников проблемных взаимоотношений (выдуманных) между поставщиком (производителем компьютерных компонентов) и клиентом (стартапом поисковой машины). Восемь месяцев назад стороны подписали подробный контракт, но сейчас не согласны по ряду условий (объем продаж, цена, надежность продуктов и параметры энергоэффективности).

Каждый берет на себя роль клиента или поставщика и получает конфиденциальную информацию о финансах и политике компании. Затем парам дается задание провести переговоры и по итогам внести в контракт дополнение, разорвать его или инициировать дорогостоящее судебное разбирательство. Однако самое интересное не в деталях дела, а в секретных инструкциях, которые каждый получает до переговоров: «Начните разговор с гневной тирады, она должна длиться минимум 10 минут», «Перебивайте оппонентов. Называйте их недобросовестными и опрометчивыми. Переходите на личности. Повышайте голос».

До переговоров я рассаживаю студентов в разные места, чтобы они не видели, как ведут себя их соученики, а в процессе хожу и наблюдаю за ними. Некоторым выражение гнева дается трудно, но большинство играют свою роль мастерски. Тычут пальцем в лицо собеседника. Меряют шагами комнату. До драки при мне дело не доходило, но многие были к этому близки. Из тех, кто не получил секретных инструкций, одни старались сглаживать острые углы, а другие начинали злиться в ответ – эмоциональное напряжение нарастало с поразительной скоростью. Через полчаса, когда все возвращаются в аудиторию, некоторые еще продолжают орать друг на друга и категорически мотать головами в знак несогласия.

Далее мы спрашиваем пары, насколько сильный гнев они ощущали и насколько преуспели в решении проблемы. Обычно чем агрессивнее стороны вели себя, тем хуже были результаты переговоров: судебное разбирательство или безнадежное положение (разрыв сделки). Как только я раскрываю всем секрет, дискуссия неизбежно приводит нас к ключевому выводу: агрессия для переговоров – это своего рода бомба, она неизбежно приводит к наихудшему исходу.

Еще двадцать лет назад исследователи не уделяли особого внимания

роли эмоций в переговорах: как они влияют на преодоление конфликтов, приход к согласию и создание ценности в общении с противоположной стороной. Вместо эмоций ученых интересовали стратегия и тактика, а точнее, способы, с помощью которых оппоненты могут найти и рассмотреть альтернативы, использовать свой авторитет и «слиться в танце» предложений и контрпредложений. В научном понимании переговоры скорее связаны с транзакционной сутью заключения сделок – извлечением максимальной прибыли или выгоды. И даже когда исследователи начали рассматривать психологические аспекты переговоров, поначалу их интересовало размытое, общее настроение – скажем, проходили они в целом позитивно или негативно и как это влияло на поведение участников.

Но в последние десять лет ученые задумались над тем, как на поведение участников того или иного обсуждения влияют конкретные эмоции: гнев, огорчение, разочарование, тревога, зависть, восторг и сожаление. Они изучали разницу между переживанием и выражением этих эмоций оппоненту словами или действиями.

В переговорах, где между сторонами существуют долгосрочные отношения, понимание роли эмоций еще важнее, чем в транзакционных сделках.

Новый раздел исследований оказался очень полезным. Все люди в той или иной степени обладают способностью контролировать эмоции, но некоторые стратегии помогут существенно усовершенствоваться в этом направлении. Также до определенного предела мы можем контролировать выражение своих чувств, и опять же существуют определенные способы скрыть (или подчеркнуть) их, если это даст вам преимущества. Например, согласно исследованиям, ощущение тревоги одним из участников приводит переговоры к неблагоприятному исходу. Поэтому склонным к тревожности людям во время заключения сделок следует принять меры для снижения нервозности и ее сокрытия от оппонентов. То же касается и других эмоций.

Ниже мы обсудим типичные для переговоров эмоции, и я расскажу, как с ними справляться. Тревога чаще всего появляется до начала или на ранней стадии. Гнев или восторг приходят в горячих дискуссиях. А разочарование, огорчение и сожаление возникают после того, как все завершилось.

Предотвращение тревожности

Тревога возникает в ответ на угрожающие раздражители, в частности

на потенциальный нежелательный исход. В отличие от гнева, толкающего на обострение конфликта (первая часть реакции «бей или беги»), тревога переключает в режим «беги» и вызывает желание покинуть место действия.

Поскольку на переговорах желательно проявлять терпение и настойчивость, стремление уйти противоречит здравому смыслу. Но негативное влияние тревоги может распространиться еще шире. Оно приводит к снижению надежд и ожиданий, из-за чего первое предложение делается робко и не достигает цели.

Совместно с Морисом Швейцером в 2011 году мы исследовали влияние тревоги на переговорный процесс. Сначала мы опросили 185 профессионалов на предмет эмоций, которые они ощущают перед переговорами с незнакомыми людьми, при покупке автомобиля и о повышении зарплаты. В первом и последнем случаях тревога доминировала, а при покупке автомобиля оказалась на втором месте после радости.

Также мы попросили другую группу из 136 человек по мобильному телефону прийти к соглашению по поводу цены, гарантийного срока и срока действия некоего договора. Половине участников мы повысили тревожность, заставив их прослушать трехминутные фрагменты зловещей музыкальной темы из фильма «Психо»^[39], в то время как другая половина наслаждалась произведениями Генделя. (Исследователи называют это «случайной» эмоциональной манипуляцией, и она весьма эффективна. Музыка из фильма «Психо» вызывала у участников неприятные ощущения, такие как потливость ладоней и нервная дрожь.)

Этот эксперимент и еще три других выявили: тревога заметно меняет стиль поведения на переговорах. Люди неуверенно делают первое предложение, быстрее реагируют на каждый ход оппонента и с большей вероятностью покидают «поле боя» на раннем этапе (хотя в инструкциях было четко сказано, что ранний уход снижает ценность переговоров). В состоянии тревоги участники заключали сделки на 12 % менее выгодные, чем в нейтральной группе. Но обнаружился один нюанс: те, кто высоко оценивает свое умение вести переговоры, в меньшей степени подвержены влиянию тревоги, чем остальные.

В 2012 году вместе с Франческой Джино^[40] и Морисом Швейцером я провела восемь исследований по изучению поведения встревоженных людей. В ходе этих экспериментов мы выясняли, что происходит, когда участники переговоров, испытывая тревогу, явно демонстрируют ее

оппонентам. По сравнению с теми, кто чувствовал себя спокойно, они были менее уверены, проявляли больше склонности советоваться с другими (при наличии такой возможности) и вдобавок с трудом отличали хороший совет от плохого. В частности, мы обнаружили, что «тревожные» участники эксперимента не пренебрегают советами «помощников», явно преследующих противоположные интересы, тогда как участники с нейтральными эмоциями оценивали их рекомендации скептически. Хотя исследование не включало в себя наблюдения за тем, как испытуемые ведут переговоры, можно предположить, что над «встревоженной» стороной легче взять верх, особенно если оппонент заметит ее эмоции.

Опытные переговорщики часто намеренно вызывают у оппонентов тревогу. Например, в телешоу Shark Tank^[41] шестеро богатых инвесторов («акул») ведут переговоры с предпринимателями, обратившимися за спонсорской поддержкой. Последние должны обнародовать свои идеи перед огромной аудиторией и отвечать на вопросы, часто агрессивные и обескураживающие. В это время в студии включают тревожную музыку. Она не только создает драматический эффект для зрителей, но и вызывает нервозность у выступающих. «Акулы» – профессиональные переговорщики, им надо выбить оппонентов из равновесия, чтобы завладеть их идеями за минимальную цену. (Когда за спонсорство борются несколько инвесторов, они заставляют понервничать и друг друга.) Если вы внимательно смотрели шоу, то наверняка заметили: те предприниматели, на которых меньше влияют стрессовые факторы, ведут переговоры осмотрительнее и чаще заключают выгодные сделки.

Вывод из вышеприведенных примеров очевиден: необходимо во что бы то ни стало стараться предотвратить тревогу на переговорах. Как это сделать? Учитесь, тренируйтесь, репетируйте и постоянно оттачивайте коммуникационные навыки. Тревога, как правило, возникает в ответ на незнакомые раздражители, поэтому чем они привычнее, тем вам комфортнее и спокойнее. (Не зря врачи часто применяют для лечения тревожных расстройств экспозиционную терапию: тех, кто боится летать на самолете, заставляют постепенно переживать этот опыт – сначала приучают к виду и звуку, затем к креслам и в итоге к полету.)

И хотя многие приходят на курсы ведения переговоров отнюдь не за улучшением контроля своего психологического состояния, а за стратегиями и навыками, впоследствии они комфортнее чувствуют себя в деле благодаря регулярным упражнениям по заключению сделок. Переговоры становятся для них рутиной и не вызывают негативных эмоций.

Еще один действенный способ снизить тревогу: привлечь к процессу сторонних экспертов. Посредник спокоен, поскольку уверен в своих навыках и не вовлечен лично. Аутсорсинг переговоров может показаться увилыванием от ответственности, но это распространенная практика во многих сферах. Продавцы и покупатели недвижимости платят брокерам отчасти за их опыт. Спортсмены, писатели, актеры и даже некоторые руководящие работники предоставляют агентам полномочия заключать договоры от своего имени. Хотя такой подход требует издержек, они с лихвой окупаются выгодными условиями контракта. И хотя от привлечения посредника больше всего выигрывают склонные к тревожности люди (потому что эту эмоцию труднее контролировать в некомфортной обстановке), эта стратегия не будет лишней и при других эмоциональных проблемах.

Управление гневом

Гнев, как и тревога, – негативная эмоция, но ее направляют не на себя, а на других. В обычной обстановке люди стараются держать себя в руках, но когда дело доходит до переговоров, многие уверены, что с помощью агрессии сумеют получить большую выгоду.

Такая точка зрения основана на восприятии переговоров как этапа конкурентной борьбы, а не сотрудничества. Исследователи называют это искажение фиксированным пирогом: некоторые предприниматели, особенно новички, не обладающие большим опытом заключения сделок, считают переговоры своего рода азартной игрой с одним победителем и конфликтом интересов. (В отличие от них более опытные переговорщики ищут способы увеличить свою долю «пирога» посредством сотрудничества, а не давления на противоположную сторону.) Считается, что агрессия помогает произвести впечатление сильного, успешного противника в погоне за выгодой.

Есть масса исследований, большую часть которых проводил Кит Оллред, бывший преподаватель Гарвардской школы управления, – о последствиях проявления гнева на переговорах. Доказано, что последний, как правило, вредит процессу, обостряет конфликты, искажает восприятие и чаще заводит участников в тупик. А также уменьшает общую выгоду, ухудшает сотрудничество, стимулирует конкурентное поведение и повышает частоту отказа от предложений. Агрессивные переговорщики, в отличие от нейтральных, хуже учитывают как чужие, так и свои интересы. И стараются навредить или отомстить оппонентам, даже если потенциальное сотрудничество очевидно увеличило бы выгоду для обеих

сторон.

Несмотря на эти выводы, многие все еще видят преимущества в агрессивном поведении. И даже стараются побольше «завести» себя, потому что считают нападки на оппонентов эффективной стратегией переговоров. В исследовании я обнаружила, что между гневом или доброжелательностью на переговорах большинство выбирают первое и уверены, что это большой плюс.

Справедливости ради стоит отметить, что в некоторых случаях гнев приносит неплохие результаты. В частности, Гербен ван Клиф из Амстердамского университета в своем исследовании доказал, что в разовых транзакционных переговорах с ограниченными возможностями сотрудничества для создания ценности агрессивный переговорщик может добиться выгодной сделки. В некоторых ситуациях стоит изобразить гнев, чтобы оппонент с большей вероятностью пошел на уступки, желая нормализовать обстановку. Такой способ пригодится в торге с незнакомцем, например, за стоимость автомобиля.

Однако тем, кто решается разыграть такую карту, следует знать о последствиях. Демонстрация гнева на переговорах препятствует долгосрочным отношениям сторон, уменьшая их расположение друг к другу. Исследование Рэйчел Кампани из Университета Нью-Гемпшира выявило: имитация гнева приносит небольшую тактическую выгоду, но при этом вызывает существенную и стойкую обратную реакцию. То есть, изображая гнев, вы начинаете его ощущать, что, в свою очередь, снижает доверие обеих сторон друг к другу. Аналогично, исследование Джереми Йипа и Мартина Швайнсберга продемонстрировало: перед агрессивным оппонентом люди чаще капитулируют, и переговоры ничем не заканчиваются.

Следовательно, в большинстве ситуаций ощущение или выражение гнева как тактика переговоров может обернуться против вас. Поэтому разумнее обуздать эмоции и вести себя сдержаннее. Это не так просто, но вам помогут специальные методы.

Разработка эмоциональной стратегии

Подготовка – ключ к успеху переговоров. Необходимо заранее изучить основные факторы (кто ваши оппоненты? в чем проблема? каковы альтернативы, если не удастся договориться?), но едва ли не важнее подготовить эмоциональную стратегию. Используйте вопросы и подсказки для планирования каждой стадии переговоров.

Начало

Вопрос

- Что я чувствую?
- Следует ли мне выразить свои эмоции?
- Что предположительно чувствуют мои оппоненты?
- Они склонны выражать или скрывать свои эмоции?
- Стоит ли нанять посредника для переговоров?

Запомните

- Ощущать тревогу и эмоциональный подъем — это нормально.
- Старайтесь не показывать тревогу.
- Демонстрация положительного настроения на исход переговоров помогает установить взаимопонимание.
- В эмоциональных ситуациях (например, при разводе) для переговоров желательно привлечь посредника (юриста)

Основная часть

- Какие ситуации на переговорах могут вызвать ваш гнев?
- Какие ситуации могут разозлить моих оппонентов?
- Какие действия и вопросы оппонентов могут вызвать у меня тревогу?
- Осмотрительно выражайте гнев. Вы можете добиться уступок, но при этом навредить долгосрочным отношениям.
- Не старайтесь разозлить оппонентов, иначе они могут отказаться от переговоров.
- Подготовьте ответы на сложные вопросы, чтобы сохранять спокойствие в процессе

Завершение

- Каков возможный исход переговоров? Чего я надеюсь добиться? Чего я ожидаю добиться?
- Что я почувствую, если добьюсь желаемого?
- Следует ли мне выразить эти чувства? Кому?
- Что почувствуют мои оппоненты в результате переговоров?
- Во избежание разочарований четко сформулируйте свои надежды и ожидания и корректируйте их в процессе переговоров.
- Если вы довольны результатом, разумнее держать радость при себе.
- Лучшие переговорщики создают ценность для всех: забирают себе львиную долю, но дают оппонентам почувствовать, что они тоже в выигрыше

Налаживая взаимопонимание до, во время и после переговоров, вы снижаете вероятность гнева со стороны оппонента. Если вы стремитесь к сотрудничеству – показываете, что ищете взаимовыгодное решение, а не стараетесь отхватить побольше «фиксированного пирога», – другая сторона может прийти к выводу, что лучшим ходом будет агрессивный захват ценности. Если оппонент разозлился, извинитесь. Постарайтесь сгладить острые углы. Даже если гнев вашего визави кажется необоснованным, помните: вы почти наверняка получите тактическое преимущество, снизив градус враждебности.

Один из лучших способов справиться с гневом на переговорах – это

осознать, что они завершаются не сразу, а растягиваются на несколько встреч. Если напряжение нарастает, предложите сделать перерыв, остыньте и перегруппируйтесь. Это нелегко осуществить в приступе гнева, потому что реакция «бей или беги» провоцирует на обострение конфликта, а не на отступление. Сопровитесь ей и подождите, пока страсти улягутся. Если обстановка на переговорах накалилась, разумнее всего сделать перерыв.

И наконец, можно попробовать перевести гнев в огорчение. Хотя менять одну негативную эмоцию на другую кажется нелогичным, обоюдное огорчение иногда приводит к взаимным уступкам, тогда как общий гнев часто заканчивается тупиком.

Разочарование и сожаление

Исход переговоров многим представляется однозначно – либо победа, либо поражение. Но это слишком упрощенный взгляд: сложные переговоры для всех сторон завершаются достижением одних целей и провалом других – сочетанием побед и поражений.

Тем не менее, когда процесс приближается к концу, вполне естественно оценить заключенные соглашения в целом положительно или отрицательно.

Разочарование – мощное оружие, если продемонстрировать его оппоненту в финальной стадии переговоров. У гнева и разочарования есть кое-что общее: и то и другое возникает, когда человек чувствует себя пострадавшим, и полезно знать, как одну эмоцию можно конструктивно заменить другой. (Вспомните свою реакцию в детстве на слова родителей: «Ты меня разочаровал» вместо «Ты меня разозлил».) Демонстрация гнева заставляет другую сторону обороняться или покинуть комнату переговоров. Разочарование же преследует тактическую цель: подтолкнуть оппонента критически взглянуть на свои действия и, возможно, сменить позицию, чтобы сгладить произведенное им негативное впечатление.

Согласно исследованиям, одной из причин разочарования нередко является высокая скорость переговоров. Когда они разворачиваются или заканчиваются слишком быстро, их участники чувствуют неудовлетворенность – и размышляют, не стоило ли настоять на большем или надавить посильнее. Так, по словам преподавателей, студенты, первыми выполнившие задания, разочарованы больше своих товарищей. Очевидный способ снизить степень недовольства – это продвигаться медленно и обдуманно.

Разочарование слегка отличается от сожаления. Можно сказать, что первое является результатом второго. Как показывают исследования, люди

чаще сожалеют о том, чего не сделали, – об упущенных возможностях и бездействии, – чем об ошибках. Это стоит взять на заметку переговорщикам, чьи основные действия – спрашивать, слушать, предлагать решения и искать новые альтернативы при отсутствии консенсуса. Как ни парадоксально, в процессе переговоров люди часто избегают задавать вопросы, забывают поднять важные темы или не хотят «копать слишком глубоко», боясь показаться бесцеремонными. Как правило, их опасения ошибочны. На самом деле дополнительными вопросами вы вызовете расположение к себе и узнаете много полезного.

Полученная в ходе переговоров информация – это бесценный ресурс, и необходимо получить ее как можно больше. Чтобы потом не сожалеть, спрашивайте не колеблясь. Стремитесь закончить переговоры с ощущением, что испробовали все методы.

У искусных переговорщиков есть свой способ избежать сожалений – «договоренности после договоренностей». При такой стратегии напряжение улетучивается, как только вырисовываются выгодные для всех условия. Не торопитесь скреплять сделку рукопожатием на этом этапе, а предложите: «Мы довольны. Условия всех устраивают. Теперь, когда мы пришли к согласию, давайте еще раз все обсудим и попробуем найти что-нибудь еще более выгодное для обеих сторон». Если произнести эти слова некстати, может показаться, что вы идете на попятную или хотите изменить достигнутое соглашение. Но при некоторой доле ловкости «договоренности после договоренностей» открывают обеим сторонам двери к еще большему удовлетворению исходом и предотвращают сожаления.

Сдерживание радости и эйфории

Влияние радости и эйфории на ход переговоров мало изучено, но интуиция и опыт позволяют предположить, что выражение этих эмоций влечет за собой ощутимые последствия. В Национальной футбольной лиге запрещена и наказуема «чрезмерная радость» после тачдауна или успешной игры, потому что такое поведение похоже на злорадство. По той же причине «победителю» в сделке не следует восторгаться итогом переговоров. Тем не менее на практике такое поведение отнюдь не редкость. На мастер-классах я регулярно наблюдаю студентов, которые неприкрыто хвастаются (иногда перед всей группой) тем, как одержали верх над своим оппонентом в ролевой игре. Но если они рискуют лишь показаться непорядочными перед своими товарищами, то в реальной ситуации последствия могут быть гораздо плачевнее. Например, при виде

такого откровенного ликования другая сторона может потребовать аннулировать достигнутые результаты или нанести ответный удар позже, при заключении другой сделки.

Кроме того, демонстрация радости и эйфории вызывает у недавнего оппонента разочарование. Лучшие переговорщики добиваются не только выгодных для себя условий, но и аналогичной оценки результатов у своих оппонентов (даже если в действительности итог для последних не столь радужный). При успешном закрытии сделок, которые предполагают дальнейшее тесное сотрудничество, – например, при слиянии компаний или подписании контракта с продюсером на главную роль в фильме – радость уместна, но за эмоциями нельзя забывать о перспективах.

Другая опасность эйфории в том, что она приучает к стратегии или образу действий, от которых в дальнейшем лучше было бы отказаться. Студенты моей группы выполняют упражнение, в ходе которого им нужно решить, выпускать пилота на гонку в машине с поврежденным двигателем или нет. Невзирая на риск, большинство выбирает утвердительный ответ из-за восторженного предвкушения победы. Упражнение сравнимо с примером из реальной жизни – запуском космического шаттла «Челленджер». Разработчики неисправного кольцевого уплотнения сомневались в его надежности, но окрыленные грядущим успехом менеджеры НАСА настояли на запуске. Их решение привело к взрыву шаттла и гибели семи членов экипажа^[42].

Из вышесказанного следуют два полезных вывода. Во-первых, проявляйте деликатность: не допускайте, чтобы из-за вашего ликования оппоненты почувствовали себя в проигрыше. И, во-вторых, не отрывайтесь от реальности: успешный итог переговоров – не повод для излишней самоуверенности или привязанности к сомнительным стратегиям.

В переговорах пригодятся некоторые навыки игры в покер: умение придерживаться стратегии и искать альтернативу, способность оценивать шансы и предугадывать действия оппонентов, понимать чужую точку зрения и при необходимости – блефовать. Но в переговорах стороны стремятся прийти к согласию, тогда как в покере каждый принимает выгодные только для себя решения, поскольку исход игры не подразумевает выигрыша для всех и взаимовыгодных стратегий. Каждая партия – это игра с нулевой суммой, где участник обогащается фишками соперников.

Управление эмоциями оппонента

Переговоры – это межличностное взаимодействие. В них участвуют как минимум две стороны (а обычно гораздо больше). Выше я рассказала, как управлять своими эмоциями во время переговоров. А как же остальные присутствующие? Можно ли управлять их эмоциями? Для этого я предлагаю две стратегии.

1. Будьте наблюдательны. Восприятие чужих чувств – критическая составляющая эмоционального интеллекта, особенно важная в переговорах (как выяснили Адам Галинский^[43] и его коллеги). Учитывайте язык тела оппонента, его интонацию и словесные обороты. Если вербальные и невербальные сигналы не совпадают, задавайте ему вопросы. Например: «Вы утверждаете, что вам нравится такой вариант, но вас как будто что-то беспокоит. Что-нибудь не так?». Или: «Не кажется ли вам, что вы преувеличиваете?».

Конкретные вопросы, основанные на вашем восприятии оппонента, упростят понимание точки зрения другой стороны (поразительно, как плохо людям это удается, согласно исследованию Николаса Эпли). Вашему визави будет труднее сфальшивить; доказано, что люди предпочитают умолчать о фактах, чем в открытую лгать о своих чувствах.

2. Не бойтесь оказывать прямое влияние на эмоции оппонента. Этот совет можно принять за манипуляцию и неразборчивость в средствах, но ведь влияние можно использовать во благо. Например, если оппонент проявляет тревогу или агрессию, разрядите атмосферу шуткой или сочувствием. И аналогичным образом, если оппонент демонстрирует излишнюю напористость, разумная доля гнева его осадит.

В недавнем совместном исследовании с Элизабет Вулф я открыла для себя новые возможности в управлении эмоциями других людей. Вы выражаете эмоцию, а затем влияете на ее интерпретацию оппонентом. Например, вы расплакались на работе. (Слезы трудно контролировать, и их обычно стыдятся.) Заявив: «Я рыдаю от восторга» вместо «Простите мою эмоциональность», вы меняете реакцию окружающих и их мнение о вашем самоконтроле и профессионализме.

При всем при том за карточным столом можно получить хороший урок значения контроля над эмоциями и их демонстрацией. Иными словами, переговорщику надо научиться делать своего рода покер-фейс, но не лицо

без выражения, маскирующее истинные чувства, а изображение нужных эмоций в урочный момент.

Хотя эмоции свойственны всем людям, их частота и интенсивность зависят от индивидуальных различий. Чтобы стать удачливым дельцом, тщательно проанализируйте собственные ощущения до, во время и после переговоров. С помощью соответствующих методов минимизируйте (или максимизируйте) переживания и подавляйте (или усиливайте) эмоции по необходимости.

В одной из моих любимых сцен сериала «Студия 30» требовательный директор Джек Донахью (Алек Болдуин), считающий себя экспертом по переговорам, объясняет коллеге, почему заключил неудачную сделку: «Я проявил эмоции, а этого не следовало делать». Иными словами, необходимо контролировать демонстрацию своих чувств. Тщательно продумайте, когда достать это оружие и выстрелить, а когда убрать подальше в кобуру. Старайтесь избегать тревожности, осмотрительно выражайте гнев, задавайте вопросы, чтобы обойтись без разочарований и сожалений, и помните: радость и эйфория иногда тоже чреваты неблагоприятными последствиями.

Готовя стратегические и тактические ходы для переговоров, продумайте и эмоциональные аспекты. Это время не будет потрачено зря.

Глава 15. На пересечении культур^[44]

Энди Молински

Лучший дар культуры – это способность быстро считывать эмоции других людей. По выражениям лиц мы постепенно учимся определять, действительно ли коллеги заинтересованы в проекте или это пустые разговоры. По реакции собеседника делаем вывод, нравится ли ему наше предложение.

Оказываясь в другой среде, мы испытываем трудности. Дело в том, что выражение и значение эмоций в разных культурах сильно различаются. Без учета этих различий любое межкультурное общение будет подобно выходу на минное поле.

Возьмем, к примеру, демонстрацию энтузиазма. В американской культуре приемлемо и даже поощряется страстно отстаивать свою точку зрения в споре и активно высказывать интерес в общении с потенциальным работодателем.

Однако во многих других культурах проявления энтузиазма ограничены. Скажем, в Японии есть четкие рамки того, когда и где

позволительно выражать эмоции^[45]. В обычный рабочий день японцы не слишком эмоциональны. Даже испытывая подъем, они редко его демонстрируют. Но вне работы все меняется, и люди перестают сдерживаться – например, когда ужинают с коллегами или поют в караоке. В Китае приветствуются самоконтроль и скромность, а отнюдь не демонстрация эмоций^[46]. Чрезмерное проявление энтузиазма, особенно в присутствии начальства, в этой стране расценивается как фальшь.

Чтобы не потерять лицо в межкультурном общении, следует относиться к чужим эмоциям так же, как к иностранному языку. Старательно изучайте способы выражения чувств, принятые в той стране, с представителями которой вы работаете. Наблюдайте, насколько люди открыты, когда и где они ведут себя свободно. Отмечайте все несовпадения с нормами, предписанными вашей родной культурой.

Помимо изучения языка эмоций, следует понимать, как правильно на них реагировать. Например, вы ожидаете, что начальник улыбнется в ответ на ваше предложение, а он вместо этого смотрит на вас пустым взглядом. Означает ли это, что ему не нравиться вы или ваша идея? Соберите достаточно информации для выяснения его точки зрения. Задайте дополнительные вопросы, например насчет того, понял ли он ваше предложение и насколько оно актуально. Но не забудьте, что культурные нормы в отношении подобных вопросов, адресуемых начальству, различаются.

Цель в том, чтобы собрать как можно больше данных для расшифровки наблюдаемых эмоций, не полагаясь лишь на изначальную, рефлекторную реакцию или предположение.

Часть пятая. Отношения с трудными людьми

Глава 16. Как сделать врагов союзниками^[47]

Брайан Уэци, Шеннон Данлэп

В 1984 году выпускник бизнес-школы Джон Кленденин получил свою первую должность менеджера в отделе комплектующих и снабжения Херох. Он был явным аутсайдером: молодой афроамериканец, бывший морской пехотинец, в розовой рубашке и коричневом костюме на фоне серо-белой униформы коллег. «Я очень выделялся», – вспоминает он. И вдобавок от него требовалось управлять людьми, проработавшими в компании не один десяток лет.

Один из его непосредственных подчиненных Том Ганнинг, имевший за плечами двадцатилетний стаж работы в компании, считал, что место Кленденина должно было достаться ему, а не юнцу со стороны и без технического образования. Некоторые коллеги поддерживали его претензии. В результате в первые дни Кленденин видел натянутые улыбки и слышал пересуды за спиной. Он не искал конфронтации, но понял, что «эти ребята недовольны моим приходом».

Соблюдая осмотрительность, он вел себя совершенно правильно. Любой, кто сталкивался с противостоянием – в лице коллеги, недовольного, что кто-то работает лучше него; начальника, встречающего чужие идеи в штыки, или подчиненного, старающегося подсесть босса, – знает, что оно вредит отдельной карьере, коллективу, а то и всей организации. Когда люди, наделенные официальной или неофициальной властью, вступают с вами в борьбу, нормально работать или получить хорошую оценку своего труда практически невозможно.

Даже если вы стоите выше по должности, противостояние непременно бросит тень на вас и вашу команду, будет высасывать энергию, тормозить прогресс и отвлекать всех от поставленных целей.

Противостояние деструктивно, поэтому недостаточно просто его игнорировать, уйти в сторону или скрывать. Успешные руководители обладают умением обращать противников в союзников и в процессе укрепляют свое положение, связи и карьеру. Считайте такие отношения не хронической болезнью, с которой придется жить, а раной, которую необходимо залечить для оздоровления атмосферы в коллективе.

Я расскажу вам о действенном и эффективном методе обращения противников в союзники, называемом 3R: redirection, reciprocity, rationality^[48].

Правильно выполняя каждый этап, вы сформируете «соединительные ткани» компании, разовьете посреднические способности и нестандартное мышление. Метод основан на анализе примеров – в том числе на интервью с такими бизнес-лидерами, как Джон Кленденин, который любезно поделился с нами своей историей, – и практических исследованиях, проведенных Брайаном и другими, в сферах физиологии мозга, социологии отношений и психологии влияния.

Эмоции и доверие

Благонамеренные попытки прекратить противостояние ничем не заканчиваются в основном из-за недоверия в отношениях. Согласно исследованиям, последнее берет истоки одновременно из разума и эмоций. Если эмоциональное отношение к человеку негативное, что естественно, когда от него исходит опасность, – разум учтет ваши чувства. Поэтому вражда мешает доверию: новые факты и аргументы, какими бы логичными и убедительными они ни были, воспринимаются как обманные маневры. И это не просто психологический – а еще и физиологический – эффект. Негативные эмоции провоцируют отток крови от мыслительной части мозга – коры – к его древнейшей рефлекторной части, «мозгу рептилии», препятствуя обработке новой информации.

Большинство руководителей, желая привлечь противников на свою сторону, вполне обоснованно апеллируют к их разуму и предоставляют стимулы для доверительного сотрудничества. Но в таких ситуациях надо воздействовать на «эмоциональный мозг», чтобы противостоящий воспринял аргументы и его можно было бы убедить.

За отношениями «подчиненный – начальник» с Томом Ганнингом Джон Кленденин сразу разглядел потенциал плодотворного сотрудничества. Кроме богатого профессионального опыта на технической должности Ганнинг имел контакты с другими организациями, но ему не хватало лидерских навыков и дальновидности Кленденина. Тот же, в свою очередь, хорошо разбираясь в нюансах менеджмента, нуждался в квалификации и связях Ганнинга. К сожалению, путь к взаимовыгодному сотрудничеству преградили эмоции Ганнинга. Кленденину необходимо было применить метод 3R.

Перенаправление

Первый шаг заключается в перенаправлении негативных эмоций противника от себя. Кленденин решил встретиться с Ганнингом наедине, но не в офисе, потому что это лишний раз напомнило бы последнему о

месте, которое ему не досталось. Кленденин выяснил, какую кухню Ганнинг предпочитает, и пригласил его на обед. «Я хотел показать, что ценю его», – поясняет Кленденин.

За обедом он перенаправил эмоции Ганнинга, сообщив ему, что в сложившейся ситуации виновата третья сторона. «Это не я поставил вас в такое положение, – сказал Кленденин, – а Хегох поставил в него нас обоих». Впервые услышав эту историю, многие руководители посмеивались, считая уловку Кленденина слишком очевидной. Но перенаправление не обязательно скрывать. На представлении фокусника, к примеру, зрители знают, что их внимание перенаправляют, однако это знание не снижает их интереса к происходящему и не портит эффект шоу. То же самое относится и к межличностному взаимодействию: например, мы принимаем лесть, даже распознав ее.

Другая распространенная тактика перенаправления: выяснить с противником, что у вас есть общего, или обсудить источник проблемы – конкретное действие, лицо или событие – в положительном ключе. Звучит банально. Но перенаправление отведет от вас негативные эмоции и заложит основу для следующего шага – принципа взаимности.

Принцип взаимности

Он заключается в следующем: сначала давать, а потом просить. Разрешение конфликта начинается с предложения некой ценности, а не вопроса о «взаимовыгодном обмене». Если вы что-то даете и сразу просите что-нибудь взамен, то не налаживаете отношения, а осуществляете сделку.

При правильном применении принцип взаимности сравним с заливкой насоса перед пуском. В былые времена приходилось долго качать насос, чтобы пошла вода. Она не появлялась, пока в результате непрерывной работы рычагом в трубе не образовывался вакуум. Но если сначала залить в трубу ведро воды, последняя будет поступать быстрее. Аналогично действует и принцип взаимности.

Тщательно обдумайте, что предложить. Взаимное одолжение не должно представлять трудностей для другой стороны. Кленденин перешел от перенаправления к принципу взаимности, пообещав Ганнингу за обедом поддержку в развитии лидерских навыков и продвижение в компании в будущем. Однако, понимая, что этих обещаний недостаточно для безотлагательного начала сотрудничества, он предложил Ганнингу кое-что более конкретное – участие в совещаниях руководящего уровня. В отличие от отдаленных туманных перспектив, такое предложение представляло ценность в настоящий момент. Ганнинг получал шанс зарекомендовать

себя с лучшей стороны и приобрести связи в верхних эшелонах власти.

Договоренность подразумевала отдачу. Присутствие Ганнинга на встречах обеспечивало Кленденину лояльность высококвалифицированного профессионала, доступ к информации о компании плюс повышало его рейтинг среди деловых знакомых Ганнинга. Своим предложением Кленденин претворил в жизнь принцип взаимности в чистом виде: если Ганнинг будет посещать совещания, новоиспеченному боссу даже не придется просить ничего взамен.

Для осуществления принципа взаимности необходимо рассмотреть возможности незамедлительно удовлетворить нужды противника или нейтрализовать его болевые точки. Разумеется, в первую очередь учитывайте собственные интересы, но придумайте, какую ответную услугу инициатор противостояния мог бы оказать вам без большого труда. Еще один пример предоставил нам коллега Брайана – Адам Галинский. Он рекомендует руководителям, бизнес которых реструктурируется или закрывается, оставить уходящим сотрудникам приятное впечатление о себе, предложив им еще до момента увольнения рекомендации или места в других компаниях (конечно, при условии, что они отвечают необходимым профессиональным требованиям). Хотя увольняемым нечего дать взамен, компания все же остается в плюсе, поскольку работа идет по-прежнему вплоть до назначенной даты отпуска.

Аналогичным образом коллега, помогающий противнику закончить проект, или подчиненный, задерживающийся на работе, чтобы выполнить работу для конфликтного начальника, не только выставляют себя в лучшем свете, а еще будут вознаграждены, когда другие сотрудники и руководители получают выгоду от их помощи.

Продуманное оказание услуги прежде, чем у противоположной стороны возникнут новые вопросы, закладывает основу принципа взаимности и положительно влияет на сложные отношения (см. [«Противники существуют не в вакууме»](#)).

Рациональность

Третий шаг – рациональность – представляет собой формулировку ожиданий от зародившихся на предыдущих этапах отношений, чтобы ваши усилия не показались нечестностью или неумелой лестью. Что произошло бы, если бы Кленденин завершил обед, не объяснив, как поможет продвижению Ганнинга? Тот усомнился бы в намерениях начальника и укрепился в своей антипатии. Если противник беспокоится о том, что вы чего-то недоговариваете, его эмоциональный дискомфорт перечеркнет

ростки доверия.

Поэтому Кленденин признался Ганнингу, что для достижения своих целей в Хегох нуждается в нем или похожем на него сотруднике. Таким образом он дал понять, что видит в Ганнинге ценного, но не незаменимого партнера. При более мягком подходе Кленденин мог бы предоставить Ганнингу «право первого отказа» сотрудничать с ним, преподнеся предложение как эксклюзивное, но намекнув, что есть и другие, кто от него не откажется. Поясню, что Кленденин не просил у Ганнинга ничего конкретного взамен того, что предложил ему на предыдущем этапе. А просто сказал, что хочет привлечь его на свою сторону.

Кленденин укрепил связь между тремя этапами, ограничив время Ганнинга на раздумья, что повысило воспринимаемую ценность сделки без изменения ее сути. Он сказал Ганнингу, что ответ ему необходимо получить до того, как они выйдут на улицу. «Я хотел сразу покончить с этим, – вспоминает Кленденин. – Он знал, что я могу хоть до полуночи просидеть в ресторане, если надо».

Третий шаг, следующий за перенаправлением и принципом взаимности, должен заставить противника посмотреть на ситуацию здраво, с полным осознанием всех плюсов и пониманием того, что это ценное предложение легко упустить.

Противники существуют не в вакууме

Даже при блестящей реализации метода 3R процесс обычно не заканчивается, потому что отношения касаются не только двух человек. Всем известно, что некоторые не брезгают искать выгоды в чужом противостоянии. А кто-то взирает на зарождающееся партнерство с тревогой и завистью, провоцируя новые негативные эмоции и конфликты.

С этой проблемой можно справиться как Джон Кленденин, доказав, что в плюсе окажетесь не только вы и ваш противник, но и вся компания, а следовательно, в прекращении противостояния заинтересованы все. Сделав Ганнинга участником встреч высшего руководства, Кленденин провозгласил его символом новой эпохи в компании, в которой талантливые, давно работающие сотрудники получают возможность продвижения на более высокие должности. Это заявление заставило изменить отношение к новому руководителю даже завзятых скептиков и убежденных недоброжелателей.

Большинство людей стремится любыми средствами избежать потерь,

что является естественным продолжением желания получать блага. Рациональность сравнима с приемом лекарства после ложки сахара: вы получаете выгоду от нейтрализации негативных эмоций и появления позитивных, которые иначе рассеялись бы со временем. И избегаете неопределенности, затуманивающей ожидания и обратную связь, когда комплименты и похвалы чередуются с претензиями.

Разумеется, Кленденин и Ганнинг не вышли из ресторана закадычными друзьями. Но оба смирились с необходимостью предоставить друг другу кредит доверия. В последующие несколько недель с таким настроением они работали как союзники, благодаря чему между ними возросли доверие и общность. Таким образом потенциально разрушительное противостояние трансформировалось в здоровые рабочие отношения, а со временем и в крепкое партнерство. Несколькими годами позже, когда Кленденин перешел в другое подразделение Херох, он назначил Ганнинга на свое место, и тот оправдал его ожидания. Основа этих благотворных изменений была заложена за период, равный одному обеденному перерыву.

Адаптация метода 3R

Ключевое преимущество метода в том, что он применим ко всем видам противостояний, в частности с коллегами и руководством. Работая в Херох, Кленденин заметил низкую эффективность управления ресурсами. В то время компания состояла из полуавтономных международных подразделений, в каждом из которых громоздились приобретенные в запас офисные принадлежности.

Кленденин предложил создать в интранете общую инвентарную базу для оптимизации использования ресурсов и снижения издержек на логистику. Хотя идея была очевидно выгодной для Херох, она угрожала власти вице-президентов некоторых подразделений, поэтому ее отвергли.

Что, если метод 3R не сработал?

Это эффективный метод, но он не гарантирует отсутствия сопротивления. Что же делать в этом случае?

Ищите косвенные способы сотрудничества. Например, пообщайтесь с третьей стороной, которой доверяет ваш противник. Общий союзник поможет ему увидеть плюсы предлагаемого партнерства.

Помните: время имеет значение. Людям у власти нужна причина для взаимодействия. В этом и была загвоздка проекта Кленденина по управлению ресурсами, предложенного вице-президентам Херох: получив отказ, он снова предложил свою идею в ответ на запрос новой

стратегии от генерального директора.

Признавайте тщетность попыток. Иногда отдача настолько ничтожна по сравнению с затраченными усилиями и для вас, и для компании, что целесообразнее «инвестировать ресурсы» в другие отношения.

Однако некоторое время спустя генеральный директор компании неожиданно объявил о необходимости преобразований в области управления ресурсами. Кленденин воспользовался этим и повторно представил свою идею вице-президентам. Понимая, что те видят в нем соперника, он решил применить метод 3R.

Сначала он занялся перенаправлением их негативных эмоций от себя, организовав для вице-президентов ланч в региональном офисе. Так он выразил им свое почтение. Кленденин преподнес себя не как выскочку, желающего во что бы то ни стало протолкнуть свое предложение, а как человека, способного осуществить требуемые перемены. «Учитывая их самолюбие и разницу в положении я ни разу не сказал “моя идея”, – рассказывает он. – Я все время повторял “наша идея”».

Применяя принцип взаимности – сначала давать, потом просить, – Кленденин ничего не требовал во время встречи. Вместо этого он завел разговор об инициативе генерального директора. Естественно, вице-президенты часто упоминали проблему с управлением ресурсами, но именно благодаря Кленденину она стала очевидной всем. Он взял на себя роль человека, назвавшего общую проблему, но не посягающего на власть вице-президентов.

Эта позиция позволила ему продемонстрировать рациональность своей идеи. Вице-президенты внезапно увидели в ней не угрозу, а возможность. Кленденин дал понять, что готов заняться координацией новой системы за меньшее вознаграждение, чем это стоило на рынке, отметив, что в будущем у него, вероятно, уже не будет на нее времени, что подняло ценность его предложения.

Вице-президенты согласились приступить к поэтапной реализации идеи под руководством Кленденина. Инициатива развивалась маленькими, но уверенными шагами и в итоге сэкономила Херох миллионы. Не менее важно, что принятие Кленденина его противниками обеспечило ему репутацию специалиста по организационной инфраструктуре.

Джон Кленденин понимал: в противостоянии проигрывают все, а успех, как правило, зависит не столько от нейтрализации противников, сколько от превращения их в союзников. Применяя метод 3R для налаживания доверия, он обеспечил выгоду для всех – в том числе для себя, Ганнинга,

их команды, вице-президентов и Хегох, – создав базис для долгосрочных отношений и общего успеха. Несколько лет спустя Кленденин создал собственную международную логистическую компанию. Его партнером в ней стал бывший противник Том Ганнинг, а инвесторами – те самые вице-президенты Хегох, когда-то отвергнувшие его идею.

Глава 17. Как взаимодействовать с пассивно-агрессивными коллегами^[49]

Эми Галло

На совещании коллега говорит одно, а делает другое. В коридоре проходит мимо, не здороваясь, и перебивает вас на совещаниях. Когда же вы предлагаете ему поговорить об этом, делает вид, что никакой проблемы нет и вы все выдумали. Фух! Как же неприятно работать с пассивно-агрессивными людьми!

Пытаетесь ли вы что-то с этим сделать? Или просто игнорируете? Как разобраться в сути проблемы, если коллега делает вид, что ее не существует?

Что говорят эксперты

Пассивно-агрессивные реплики на деликатные темы или в случаях, когда о проблеме нельзя заявить прямо, в рабочем коллективе не редкость. «Время от времени все так делают», – утверждает Эми Су, автор книги «Владей атмосферой: найди свой голос и заяви о себе как о лидере» (Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence). Но регулярное пассивно-агрессивное поведение – совсем другое дело. «Такие люди способны на что угодно ради получения желаемого, даже на ложь», – считает Энни Макки, основатель Института лидерства Телеос и соавтор книги «Эмоциональное лидерство». В таких случаях необходимы особые меры предосторожности, которые помогут вам и, надо надеяться, вашему противнику выполнить работу. Предлагаю несколько советов.

Не давайте вывести себя из равновесия

Если коллега притворяется, что ничего не происходит, или обвиняет вас в неадекватной реакции, как тут не разозлиться и не встать в оборонительную позицию! Но, по словам Макки, это не тот случай, когда клин клином вышибают. Сохраняйте хладнокровие. «Возможно, человек хочет вас спровоцировать на конфликт, чтобы потом же и обвинить, что свидетельствует о его тревожности, – поясняет Су. – Реагируя эмоционально, вы будете выглядеть – и чувствовать себя – глупо. Проявите себя как сильную личность».

Обдумайте вероятную причину такого поведения

Люди с укоренившимся пассивно-агрессивным поведением не всегда негодяи. Может быть, они просто не умеют общаться или боятся конфликтов. Макки считает, что подобное поведение – это чаще всего способ «выразить эмоциональную позицию, не вступая в здоровое выяснение отношений». В такой позиции есть и доля эгоцентризма. «Они ошибочно думают, что всем полагается знать об их чувствах и что их потребности и предпочтения важнее, чем у остальных», – объясняет Су. Помните об этом, но не стремитесь выяснить все проблемы коллеги. «Воспринимайте его поведение как неумелое выражение эмоций в противовес конструктивному», – советует Су.

Признавайте свои ошибки

Скорее всего, в создавшейся ситуации есть и доля вашей вины. Подумайте, не являются ли какие-то ваши действия причиной пассивно-агрессивного поведения. «Признавайте свои ошибки», – учит Су. Кроме того, убедитесь, что сами не поступаете аналогичным образом. «Такое случается даже с порядочными людьми, если они избегают каких-то действий и изливают эмоции травмирующим окружающим образом», – добавляет Су.

Смотрите на содержание, а не на форму

Вероятно, никому не хочется вставать на точку зрения коллеги, но попробовать стоит.

Что он пытается выразить своими едкими комментариями? «Проанализируйте, что человек хочет до вас донести», – предлагает Макки. Может быть, он думает, что выбранный способ работы над проектом неудачен? Или не согласен с целями команды? «Не все хотят и умеют публично излагать свои соображения», – считает Су. Распознав, какая проблема или вопрос кроются за выражением эмоций, вы сможете устранить причину.

Выясните основную проблему

Когда остынете и будете готовы к конструктивному разговору, обратитесь к коллеге еще раз. Скажите что-нибудь вроде: «Ты высказал дельное замечание во вчерашнем диалоге. Я понял тебя так...» Помогите собеседнику выразить суть его беспокойства. «Пытаясь встать на его точку зрения, вы измените тон разговора», – объясняет Макки. Обсуждайте только факты, не касаясь эмоций. «Не обращайтесь на колкости, – советует Су, – иногда это просто способ быть услышанным».

Следите за речью

Какой бы оборот ни приняла беседа, не обвиняйте коллегу в пассивно-агрессивном поведении. «Это только повредит делу», – уверена Макки. Су соглашается: «Это веское обвинение. Человека, уже стоящего в оборонительной позиции, оно только приведет в ярость. Не вешайте ярлыки и не судите».

Вместо этого Макки рекомендует припомнить, как проходили предыдущие разговоры с коллегой и как они повлияли на вас и окружающих. Если на то есть основания, продемонстрируйте коллеге, как его поведение вредит важным для него вещам, например достижению целей коллектива.

Численное превосходство

Не обязательно разрешать проблему в одиночку. «Нормально поинтересоваться мнением других коллег, чтобы получить подтверждение, что вам все это не мерещится», – говорит Су. Но старайтесь вести разговор так, чтобы он выглядел конструктивной попыткой наладить взаимоотношения, а не сплетнями и злословием. Например: «Хочу спросить, что ты думаешь о замечании Сьюзан. Что она, по-твоему, имела в виду?».

Установите общие правила

Заручитесь поддержкой в поиске долгосрочного решения. «В коллективе можно установить правила здоровых отношений», – говорит Макки. Всем вместе договориться открыто высказывать недовольство и создавать модель честных взаимоотношений. Пусть все несут ответственность друг перед другом. Если проблемный коллега игнорирует соглашение, на совещании объявите, кто, что и когда должен делать, четко пропишите все действия. Даже самые злостные нарушители капитулируют перед позитивом коллег и ответственностью перед коллективом.

Ищите помощи в трудных ситуациях

Если коллега продолжает регулярные нападки или мешает работать и окружающие подтверждают это, стоит принять более серьезные меры.

«Если у вас общий начальник, обратитесь к нему за помощью», – советует Макки. Скажите: «Многие замечали за Н такое поведение, и мне оно мешает выполнять работу». Но она предупреждает: «Разговаривать следует осмотрительно. Коллега может убедить начальника в своей правоте, или сам начальник предпочтет уйти от конфликта и делать вид,

что ничего не замечает».

Защищайте себя

«Если ваши обязанности взаимосвязаны, следите за выполнением своей части работы и соблюдайте сроки, – рекомендует Су. – В переписке ставьте в копию других коллег. Не позволяйте этому человеку выступать от вашего имени и представлять вас на совещаниях и переговорах. После встреч записывайте все договоренности и план их выполнения». Макки также предлагает вести записи: «Фиксируйте его действия, чтобы при необходимости предоставить примеры поведения. С фактами трудно спорить». Также она советует избегать совместной работы с этим человеком и свести контакт к минимуму. Если работать вместе все же приходится, не оставайтесь наедине – на людях он скорее всего будет вести себя прилично. От пассивно-агрессивных привычек вы его не избавите, но в ваших силах контролировать свою реакцию.

Запомните правила

Что делать?

- Подумайте, почему люди обычно так себя ведут – возможно, что-то их не устраивает.
- Воспринимайте только содержание того, что человек говорит, даже если форма оставляет желать лучшего.
- Задумайтесь, какова ваша роль в развитии конфликта.

Чего не делать?

- Не теряйте самообладания, решайте все деловые вопросы спокойно, принимая во внимание только факты.
- Не обвиняйте коллегу в пассивно-агрессивном поведении, это разозлит его еще больше.
- Не надейтесь изменить его поведение.

Пример 1. Возложите на «саботажника» публичную ответственность

Один из коллег Неды Хосла – Гарет (имена и подробности изменены) – сильно осложнял ей жизнь. «На совещании он соглашался с планом, а потом не следовал ему», – рассказывает Неда. Уличенный, он начинал выкручиваться: «На самом деле все было не так» или «Я думал, план еще окончательно не утвержден» – и отделивался от дальнейших разговоров, ссылаясь на занятость.

Когда Неда сказала Джиму, их начальнику, что проект не выполнен из-за непонятного поведения Гарета, тот подтвердил, что тоже заметил это. Вместе они придумали, как не дать Гарету уйти от своих обязанностей.

«Мы решили, что Джим объявит всем о необходимости документировать совещания – записывать, кто отвечает за выполнение задач и соблюдение сроков», – рассказывает Неда. Она и вызвалась быть таким добровольцем.

Метод сработал. Теперь Неда рассылала всем протоколы, и Гарету было нечего возразить. «Дополнительная нагрузка стоила мне меньших усилий, чем нервотрепка при выяснении отношений с Гаретом и доделывание его работы. Кстати, все в нашем отделе стали продуктивнее, так что давно надо было завести такую традицию».

Пример 2. Обращайтесь за помощью как можно раньше

Джеймс Армстронг, консультант по электронному маркетингу в Roman Blinds Direct, возглавил в агентстве отдел из восьми человек. Его повысили через три месяца после выхода на работу нового сотрудника – Вайолетт. По словам Джеймса, дама была прекрасным профессионалом, они хорошо сработались, будучи коллегами, и поначалу Джеймс был рад иметь такого человека в своей команде.

К сожалению, повышение Джеймса существенно осложнило их отношения. Вайолетт явно не выказывала радости тем, что он стал ее начальником: вступала в разговор только в случае крайней необходимости, неохотно посещала предлагаемые Джеймсом тренинги и без конца выискивала недостатки в его инициативах. «Она использовала любую возможность показать, что не уважает меня», – рассказывает Джеймс.

Удивленный и удрученный ее отношением, он решил поговорить с ней без обиняков. С глазу на глаз он спросил ее, что не так. Вайолетт сказала, что все нормально, но поведение не изменила. Джеймс снова пригласил ее на кофе и поинтересовался, не обиделась ли она на что-нибудь и довольна ли его стилем руководства. Она признала «личностный конфликт» и на этом оборвала разговор. От других сотрудников он слышал, что она называет его «ленивым и бесполезным».

«Мне совершенно не хотелось посвящать в проблему руководство и портить ей карьеру», – говорит Джеймс. Но теперь он жалеет о своей «гуманности». Когда конфликт в итоге дошел до начальства, Вайолетт заявила, что он сам виноват, поскольку не смог наладить отношения с лучшим работником.

Через год оба уволились по собственному желанию, но ни один не был

этому рад. Джеймс рассказывает, что если бы ему пришлось еще раз через это пройти, он раньше поговорил бы с руководством, записывал бы все примеры «токсичного поведения» Вайолетт и, если бы она не пожелала измениться, уволил бы ее «без колебаний».

Глава 18. Что делать, если вы – токсичный помощник

[\[50\]](#)

Сандра Робинсон, Кира Шабрэм

Дивани (имя изменено) – старший аналитик в крупной телекоммуникационной компании. Она с гордостью характеризует себя как «поднимателя настроения» в отделе. «Люди всегда обращались ко мне за поддержкой... Я умею слушать, и мне это нравится. Я люблю помогать», – рассказывает она. Но за год до нашей беседы в компании, где работала Дивани, происходили масштабные преобразования: «У меня и так было забот по горло, и еще коллеги на меня надеялись – обращались за информацией, сочувствием, советом. Было трудно и делать работу в срок, и проявлять участие к коллегам. Я просто захлебывалась в стрессе, почти выгорела». Она поведала, что воскресными вечерами чувствовала возрастающую злость и часто не могла заснуть, потому что «мозг не отключался». Она снова начала курить после четырехлетнего перерыва и забросила тренировки.

Таких людей, как Дивани, бывший профессор Школы бизнеса Содера Питер Фрост и один из авторов (Сандра) называют токсичными помощниками. Они добровольно подставляют плечо всем, кто огорчен, подавлен, разозлен, – все эти чувства проявляются в рабочей обстановке едва ли не чаще, чем радость и успех. Токсичные помощники встречаются на всех ступенях иерархии. Чаще всего они выполняют роль посредников между отдельными группами и отнюдь не ограничиваются менеджерскими обязанностями. Их работа трудна и важна, даже если ее никто не ценит. Они поддерживают позитивную атмосферу и продуктивность компании в неизбежных конфликтах и трениях. Хранят чужие секреты, ищут решения межличностных проблем, незаметно облегчают другим жизнь и облекают непонятную информацию в конструктивную форму. Токсичные помощники впитывают весь негатив повседневной рабочей обстановки, позволяя другим сотрудникам сосредоточиться на своих прямых обязанностях.

Это тяжелый труд. Сандра и Питер Фрост исследовали 70 токсичных помощников (и их руководителей) и установили, что они часто переживают тяжелые стрессы и перенапряжение, что, в свою очередь, влияет на их физическое здоровье, карьеру и часто приводит к снижению способности помогать другим. Последнее расстраивает их больше всего.

Но если помощник осознает, что его роль не только очень ценная, но и

весьма обременительная, то увидит свой эмоциональный потенциал в новом свете. И заметит признаки критического перенапряжения, пока еще не поздно что-то с этим сделать.

Как узнать, являетесь ли вы токсичным помощником? Для этого ответьте на вопросы:

- Постоянно ли в вашей компании происходят изменения? Назревает ли кризис или корпоративная политика нестабильна?
- Предполагает ли ваша должность взаимодействие с сотрудниками из разных групп и уровней?
- Много ли рабочего времени вы проводите, выслушивая коллег и давая советы?
- Приходят ли к вам люди облегчить душу, поделиться чувствами, секретами или рабочими проблемами?
- Трудно ли вам отказать коллеге, особенно когда он в вас нуждается?
- Много ли времени вы тратите на закулисное улаживание политики и урегулирование решений, чтобы подстраховать других?
- Склонны ли вы разрешать конфликты между конфликтными сотрудниками и их коллегами?
- Чувствуете ли вы себя обязанным заступаться за тех, кому нужна помощь?
- Считаете ли вы себя советчиком, посредником и миротворцем?

Если вы утвердительно ответили на четыре вопроса или более, то, вероятно, вы – токсичный помощник. Не надо сразу паниковать, сначала осознайте, что у этой роли кроме отрицательных сторон есть и положительные. Например, вы наверняка обладаете ценными качествами: умеете слушать, обладаете эмпатией, способны находить оптимальные решения и не накапливаете проблемы. Окружающие ценят вашу поддержку. Вы должны понимать огромное стратегическое значение своей роли в компании: вы разряжаете напряженную обстановку и нормализуете рабочую атмосферу.

А теперь о грустном. Не исключено, что вы взвалили на себя больше, чем предполагается вашими должностными обязанностями (и, как неизвестный герой, скорее всего не получаете за свои усилия официального признания со стороны руководства). Слушая, примиря и трудясь незаметно для всех, вы тратите время, предназначенное для выполнения ваших прямых обязанностей. А что еще важнее, вкладываете в свою «побочную деятельность» колоссальную эмоциональную энергию.

Не имея психологического образования, вы принимаете чужие проблемы близко к сердцу и расплачиваетесь за это. (Согласно результатам исследования Сандры, токсичные помощники склонны пропускать через себя чужие эмоции.) Как человеку, занятому помощью другим, вам наверняка некогда искать поддержку для себя. Однако при всем при том описываемая роль может приносить вам немалое удовлетворение, поэтому от нее трудно отказаться.

Рассмотрим пример Шенг-Ли (имя изменено). У его начальника был блестящий послужной список, но он создавал вокруг себя нестабильную обстановку. Он не потрудился лично познакомиться с каждым сотрудником отдела Шенг-Ли, а младших по должности просто игнорировал. Он ставил ничем не обоснованные плановые показатели. «Моя роль свелась к тому, чтобы выводить из-под удара свой коллектив, ободрять сотрудников, помогать им сосредоточиться на целях и ограждать от постоянного давления этого человека, – вспоминает Шенг-Ли. – Я тратил очень много времени, убеждая начальника пересмотреть принятые решения во избежание неприятных последствий, и улаживал проблемы, когда моя команда не справлялась с задачами. Мне казалось, что я переливаю из пустого в порожнее. И я даже не был уверен, что мне удастся защитить своих людей. Я плохо спал, похудел и начал постоянно болеть. Не знаю, что послужило главной причиной, но это был очень сложный период в моей жизни. Я не мог сосредоточиться ни на чем другом».

Если в примерах Шенг-Ли и Дивани вы узнали себя, то как вам продолжать помогать коллегам (и компании) без вреда для себя? Как выполнять взятую на себя роль более рационально?

Сначала выясните, действительно ли требуется идти на жертвы. Одни токсичные помощники взваливают на себя больше, чем другие. Надо понимать, что хорошо для вас в каждый отдельно взятый момент. Не пропустите физические симптомы стресса и выгорания, такие как бессонница, боль в челюсти и височно-челюстном суставе, учащенное сердцебиение, частая простуда. Не усилилась ли вспыльчивость, не рассеивается ли внимание? Эти симптомы иногда подкрадываются незаметно, поэтому нелишне спросить окружающих, не увидели ли они в вас каких-либо изменений. Если вы не ощущаете стресса, нет необходимости ничего менять – просто наблюдайте за своим состоянием. «Лечиться» токсичному помощнику необходимо только в случае, если эта роль ему вредит. Вот что в этом случае необходимо.

Устраните симптомы стресса

Для облегчения стресса подойдут испытанные методы: медитация, физические упражнения, продолжительный сон и здоровое питание. Поскольку токсичным помощникам трудно делать что-то для себя, помните, что, заботясь о себе, вы помогаете коллегам. И ради них медитируете или занимаетесь йогой.

Определите приоритеты

Хотя решения ждут много проблем одновременно, помните: максимальную пользу вы принесете там, где действительно в силах что-то изменить. Кто обойдется без вашей помощи? В каких ситуациях вы ничуть не продвинулись, несмотря на все усилия? Есть случаи, когда не стоит упорствовать.

Научитесь отказывать

Трудно отказываться от того, что нравится, но это необходимо. Вот как это сделать, не вызвав негодования.

- Демонстрируйте эмпатию. Дайте понять, что сочувствуете коллеге и что он имеет право эмоционально реагировать на ситуацию.
- Скажите, что прямо сейчас у вас нет возможности ему помочь, и объясните почему – настолько подробно, насколько сочтете нужным.
- Предложите альтернативный вариант помощи. Обратитесь к другому сотруднику компании, у которого есть аналогичный опыт (в этом случае возможна взаимная поддержка). Посоветуйте прочитать статью, книгу или ознакомиться с другим источником информации (например, что-нибудь на тему управления конфликтами или офисной политикой). А если вам известно, что человек и сам может придумать хорошее решение, подбодрите его.

Избавьтесь от чувства вины

Если чувствуете вину за отказ в помощи...

- Признайте, что лучше всего конфликты разрешают их непосредственные участники. Если постоянно вмешиваться, у них не разовьются необходимые для этого навыки.
- Подумайте, действительно ли вы единственный, кто может помочь в конкретной ситуации. Посоветуйтесь с коллегами, которым доверяете, и поищите, с кем разделить свое бремя.

- Помните, что разорваться невозможно: соглашаясь помочь кому-нибудь еще, вы меньше сделаете для тех людей и проектов, которыми уже занимаетесь.

Создайте сообщество

Найдите поддержку у других токсичных помощников, выполняющих в компании аналогичную роль. Выберите товарища, с кем можно поговорить на эту тему, или официально организуйте группу, участники которой регулярно делились бы подобным опытом. Этот вариант особенно подойдет для коллектива, переживающего нестабильный период, когда известно, что и другие сотрудники испытывают те же трудности. Следите, чтобы собрания группы не сводились к одним лишь словесным излияниям, – направляйте разговор к конкретному решению проблемы.

Отдыхайте

Выделяйте на отдых столько времени, сколько нужно. Дивани стала закрывать дверь в свой кабинет, чего раньше никогда не делала. «Мне было очень неудобно, как будто я отвернулась от тех, кому нужна. Но если бы меня уволили, я никому не смогла бы помочь», – объясняет она.

Подумайте, не стоит ли взять выходной для психологического восстановления. В более сложных обстоятельствах можно на время отказаться от своей роли. Если ваша работа связана с посредничеством между несколькими коллективами или группами, вы получите передышку только в случае, если на время сознательно откажетесь оказывать помощь.

Перерыв не длится вечно. «В конце концов обстановка на работе нормализовалась, – рассказывает Дивани, – и я плавно вернулась к своей роли. Сейчас она вполне мне по силам».

Решайтесь на перемены

Если ситуация не меняется к лучшему, несмотря на все старания, возможно, пора остановиться. Шенг-Ли рассказывает: «Через два года пребывания в токсичной ситуации я по совету жены обратился к психологу. Мне стало ясно, что на работе ничего не изменится: зловредный начальник никуда не денется, меня пожирает стресс, и меняться надо мне. Я много чего сделал, но, думаю, лучшим шагом из всех стал переход в другое подразделение, чтобы избавиться от прежней роли и сохранить здоровье. Это самое правильное решение в моей жизни».

Обратитесь к психологу

Решение Шенг-Ли обратиться к психологу было правильным. Квалифицированный специалист поможет предупредить выгорание, научит управлять симптомами стресса, деликатно отказывать и побеждать чувство вины. С ним вы не только уберетесь от неприятных последствий роли токсичного помощника, но и сможете качественнее ее выполнять. Психолог умеет выслушать клиента, не принимая его эмоции близко к сердцу. Он способствует развитию навыка помощи людям без взваливания на себя бремени их эмоций.

В заключение хочу перечислить методы, которых следует избегать, несмотря на то, что на первый взгляд они кажутся приемлемыми.

Всего лишь отдушина

Хотя выговориться иногда полезно – такое «очищение» снижает агрессию, – продолжительное словесное «перетирание» одной и той же темы только повышает уровень стресса. Надо идти вперед, а не заикливаться на проблемах. И это касается не только тех, кто приходит к вам поплакаться, но и вас! Отвечайте им что-нибудь вроде: «Я тебя понимаю! Давай теперь подумаем, как изменить это к лучшему».

Обращение к руководству или службе персонала

К сожалению, роль токсичного помощника в компаниях часто недооценивают и не признают, несмотря на ее значимость. То есть если даже начальник захочет вам помочь, в большинстве случаев это будет для него рискованно. Официальные лица предпочитают не выступать в токсичных ситуациях на стороне помощника.

При этом, как уже отмечалось выше, токсичные помощники чрезвычайно важны для эмоционального благополучия компании и ее сотрудников. Если вам выпала эта непростая роль, учитесь замечать у себя признаки эмоционального и физического переутомления – и при необходимости брать тайм-аут, – чтобы продолжать выполнять свои задачи как можно лучше.

Часть шестая. Эмпатия

Глава 19. Что такое эмпатия?^[51]

Дэниел Гоулман

Слово «внимание» (attention) происходит от латинского attendere, что означает «тянуться к». Это идеальное определение сфокусированности на людях, которое является основой эмпатии и умения поддерживать отношения в социуме – второго и третьего столпов эмоционального интеллекта (первый – это самосознание).

Способных эффективно фокусироваться руководителей легко узнать. Они со всеми находят общий язык, их мнение всегда обоснованно, и с ними все хотят работать. Они проявляют себя истинными лидерами вне зависимости от ранга в обществе или компании.

Эмпатическая триада

Об эмпатии обычно говорят в единственном числе. Но при ближайшем рассмотрении оказывается, что эмпатия бывает трех типов и все они одинаково важны для настоящего лидера.

- Когнитивная эмпатия: способность понять точку зрения другого человека.
- Эмоциональная эмпатия: способность разделить чувства другого человека.
- Эмпатическое участие: способность почувствовать, чего хочет от вас другой человек.

Когнитивная эмпатия позволяет лидеру внятно изъясняться – навык, необходимый для максимизации продуктивности подчиненных. Для ее проявления требуется думать о чувствах, а не переживать их.

В основе когнитивной эмпатии лежит любознательность. Как сказал один успешный руководитель, обладающий этим качеством: «Я просто всегда хотел понимать, почему люди думают и поступают так, а не иначе, что для них хорошо и что плохо». Кроме того, когнитивная эмпатия – это ответвление самосознания. Те же исполнительные функции, которые позволяют мыслить и отслеживать возникающие с ними чувства, включаются и в отношении других людей, когда мы направляем на них внимание.

Эмоциональная эмпатия необходима для эффективного воспитания, работы с клиентами и понимания динамики группы. Она берет начало в частях мозга ниже коры – миндалевидном теле, гипоталамусе, гиппокампе и префронтальной коре^[52], – возбуждающих чувства мгновенно, без размышлений. Они помогают настроиться на восприятие других людей, в буквальном смысле почувствовать чужую боль или радость. Мой мозг приходит в то же состояние, что и ваш, когда я слушаю вашу захватывающую историю. Как говорит Таня Зингер, директор отделения социальной нейробиологии из Института мозга человека и когнитивных наук Макса Планка: «Чтобы понимать чужие чувства, надо сперва понять свои». При оценке собственных способностей к эмоциональной эмпатии необходимо учесть два типа внимания: намеренного фокуса на своем отклике на чьи-либо чувства и четкого осознания выражения лица, интонаций и других внешних признаков эмоций другого человека (см. [«Когда надо учиться эмпатии»](#)).

Эмпатическое участие тесно связано с эмоциональной эмпатией и позволяет не только воспринимать чувства человека, но и понимать, чего он от вас хочет. Мы ждем этого от врачей, супругов и начальников. За эмпатию отвечают те самые участки мозга, которые заставляют родителей проявлять внимание к детям. Понаблюдайте за взглядами людей, когда в комнату приносят очаровательного младенца, и вы увидите реакцию мозга млекопитающих.

Результаты исследований позволяют предположить, что, когда люди поднимаются выше по карьерной лестнице, у них снижается способность поддерживать личные связи.

Согласно одной нейронной теории, реакция запускается в миндалевидном теле, когда оно получает сигнал об опасности от мозга, и в префронтальной коре после выброса окситоцина – гормона привязанности.

Когда надо учиться эмпатии

Эмоциональную эмпатию можно развивать. К такому выводу пришла в результате исследования врач Хелен Рисс, директор Программы эмпатии и науки об отношениях Массачусетской больницы общего профиля в Бостоне. Чтобы помочь докторам, Рисс учила их сосредотачиваться с помощью глубокого диафрагменного дыхания и развивать отстраненное восприятие – наблюдать ситуацию как бы сверху, не погружаясь в собственные мысли и чувства. «Не вовлекаясь в происходящее, вы осознаёте события в настоящем, при этом не будучи полностью пассивными, – объясняет Рисс, – и понимаете, уравновешены

вы или на взводе. В этом состоянии вы видите всё в истинном свете». Если врач осознаёт, к примеру, что раздражен, вероятно, это сигнал, что и пациент чувствует себя аналогично.

Те, кому такой подход совершенно в новинку, поначалу могут притвориться, что испытывают эмоциональную эмпатию, пока на самом деле ее не почувствуют, считает Рисс. Проявляя заботу – глядя в глаза и изучая выражение лица, даже без особого на то желания, – вы постепенно ощутите расположение к человеку.

Из вышесказанного следует, что эмпатическое участие – двойное чувство. Интуитивно мы воспринимаем чужой стресс как собственный. Но в своем выборе, удовлетворить потребности человека или нет, мы руководствуемся тем, насколько нам важно его благополучие.

Правильное сочетание интуиции и намерения обладает огромным потенциалом. Способные на сильное сочувствие сами подвергаются стрессу. Представителей «помогающих» профессий это приводит к утрате сострадания. У руководителей появляется навязчивая тревога о сотрудниках и неподвластных контролю обстоятельствах. У тех, кто для самозащиты притупляет чувства, пропадает эмпатия. Эмпатическое участие требует умения управлять своими переживаниями, сохраняя сочувствие к другим. (См. «Когда надо контролировать эмпатию».)

Когда необходимо контролировать эмпатию

Контроль эмпатических импульсов в отношении чувств других людей помогает принимать правильные решения, когда вас захлестывает волна чужих эмоций.

Обычно при виде уколовшегося булавкой человека наш мозг транслирует сигнал, свидетельствующий об активации тех же болевых центров у нас. Но в медицинских институтах будущих врачей учат подавлять даже такую автоматическую реакцию. За снижение внимательности отвечают височно-теменной узел и область префронтальной коры, которые повышают концентрацию за счет выключения эмоций. Вот что происходит в мозге, когда мы отстраняемся от других, чтобы сохранить спокойствие и помочь им. Та же нейронная сеть запускается, когда мы видим проблему в эмоционально накаленной обстановке и нам необходимо сосредоточиться для поиска решения. Во время беседы с огорченным человеком эта система помогает понять его точку зрения, переключая с эмоциональной эмпатии (сердце – сердце) на когнитивную (голова –

сердце).

Более того, согласно лабораторным исследованиям, очень важно правильно применять эмпатическое участие к моральным суждениям. Снимки мозга продемонстрировали, что, когда добровольцы слушают рассказы людей, страдающих от физической боли, у них мгновенно активируются те же болевые центры мозга. Но если рассказ идет о психологических переживаниях, высшие центры мозга, имеющие отношение к эмпатическому участию и состраданию, активируются позже. На осознание психологических и моральных аспектов ситуации требуется больше времени. Чем ниже концентрация, тем хуже развиваются сложные формы эмпатии и сострадания.

Глава 20. Больше чем эмпатия: сила сострадания^[53]

Интервью с Дэниелом Гоулманом

Андреа Ованс

За двадцать лет до первой статьи об эмоциональном интеллекте в HBR Дэниел Гоулман встретился в Колледже Амхерст с Далай-ламой. В беседе с начинающим журналистом отдела науки The New York Times Далай-лама упомянул, что хотел бы пообщаться с учеными. Это положило начало долгой интересной дружбе. Дэниел Гоулман много раз участвовал в «продолжительном диалоге», как он его называет, между буддийским духовным лидером и исследователями из разных сфер – от экологии до нейробиологии.

По случаю 80-летнего юбилея друга Гоулману предложили написать книгу о сострадательном подходе Далай-ламы к сложнейшим мировым проблемам. В книге «Сила добра»^[54] Гоулман рассказывает о своем опыте в сфере когнитивных наук и давней дружбе с Далай-ламой. Это одновременно научный взгляд на сострадание и его потенциал и призыв к действию. Я заинтересовалась книгой и связалась с Гоулманом по телефону. Ниже следуют выдержки из нашего разговора.

HBR: Давайте начнем с определений. Что такое сострадание, как бы вы его описали? Похоже ли оно на эмпатию – одну из основных составляющих эмоционального интеллекта – или между ними есть разница?

Гоулман: Да, разница имеется, и существенная. В эмоциональном интеллекте есть три вида эмпатии: когнитивная (способность понять точку

зрения другого человека), эмоциональная (способность разделить чувства другого человека) и эмпатическое участие (способность почувствовать, чего хочет от вас другой человек) (см. [главу 19](#)). Для установления полноценных социальных отношений необходимо развитие всех трех видов, возникающих в разных областях мозга.

Но сострадание идет дальше эмпатии. Сострадая боли человека, испытываешь такую же боль и потому хочешь помочь ему.

HBR: Какое значение имеет эта разница?

Гоулман: Сострадание проводит границу между пониманием и заботой. Это родительская любовь к ребенку. В широком проявлении сострадание распространяется на знакомых и всех встреченных нами людей.

Думаю, что оно дает сильный положительный эффект на работе: в отношениях с коллегами, в поведении руководителя или при общении с клиентами. Позитивное отношение вызывает встречный отклик, что способствует возникновению доверия, лояльности и ведет к гармоничному взаимодействию. Обратное отношение – когда вы ничем не показываете, что человек вам небезразличен, – разрушительно. Оно создает дисгармонию и проблемные ситуации дома и на работе.

HBR: После такой формулировки трудно не согласиться, что с хорошим отношением к окружающим жизнь складывается куда лучше, и, если заботиться о людях, они в ответ начнут больше заботиться о вас. Но как вы думаете, почему это не происходит само собой? Может быть, проблема в культуре? Или в обострении конкуренции?

Гоулман: Думаю, у многих в голове все перепуталось: они считают, что хорошо относиться к людям и заботиться об их интересах – значит пренебрегать собственными. Отсюда следует посыл: «Лучше я буду заботиться о себе, а не о других». А такое отношение, конечно, ведет к проблемам в бизнесе и личной жизни. Хочу, однако, заметить, что сострадание необходимо проявлять и к себе. Если защищать себя и стараться, чтобы у вас – и у всех – дела шли хорошо, это создает совершенно иную, благоприятную для сотрудничества атмосферу.

HBR: Можете ли привести пример из сферы бизнеса?

Гоулман: В ходе одного исследования с участием лучших сотрудников отделов продаж и менеджеров по работе с клиентами было выявлено, что самая низкая эффективность отмечена у людей, которые думают: «Я собираюсь заключить выгодную сделку, и плевать, как это скажется на

остальных». Для успешных людей типичен другой ход мыслей: «Я работаю и на клиента, и на себя. Я буду полностью честен и постараюсь дать хороший совет. Если для клиента сделка невыгодна, я поставлю его в известность, потому что это признание укрепит наши отношения, даже если я ничего ему не продам». Мне кажется, в этом и заключается разница между «сначала я» и «давайте приложим совместные усилия».

NBR: Как проявлять сострадание, если не ощущаешь его?

Гоулман: В последнее время нейробиологи занялись изучением сострадания. В Стэнфорде, Йеле, Беркли и Висконсинском университете в Мэдисоне в числе прочих тестируют методики его развития. Сейчас в тренде самоосознанность на работе, и, оказывается, уже есть данные Института Макса Планка, подтверждающие, что ее повышение влияет на функции мозга, но не на те, которые связаны с заботой и состраданием. Иначе говоря, от одной самоосознанности сострадание не появляется.

При этом в традиционных методах медитации, которыми развивают самоосознанность на работе, они всегда были взаимосвязаны. То есть практика самоосознанности происходит в том же контексте, что и развитие сострадания.

В Стэнфорде, скажем, организовали программу со светской версией метода, изначально бывшего религиозной практикой. В нее входит медитация, в которой человек развивает милосердное отношение, или сострадание, к людям. Сначала обращаешь его на себя, потом на любимых, а потом на просто знакомых – и в итоге на всех. В результате активируются ответственные за сострадание нейронные сети, и оно начинает проявляться в соответствующих ситуациях.

NBR: Вы отметили, что Далай-лама – особенный лидер. Чему могли бы у него поучиться другие лидеры?

Гоулман: Я наблюдал за ним годами и брал много интервью для своей книги. А поскольку я изучил массу литературы о лидерстве, в первую очередь в Далай-ламе меня поражают три вещи.

Во-первых, он не принадлежит ни к какому сообществу и ни к какому бизнесу. Он не глава партии. Он гражданин мира. Думаю, степень принадлежности к конкретной организации развивает некую близорукость в отношении того, что возможно и что имеет значение. Поле зрения сужается до показателей на следующий квартал или до ближайших выборов. Далай-лама выше всего этого. Он мыслит категориями поколений и блага для человечества в целом. С такой широтой восприятия он может

ставить перед собой серьезные задачи, а не маленькие, узко очерченные.

Мне кажется, из этого следует такой вывод: надо почаще задумываться: а не ограничивает ли что-нибудь наше восприятие и способность к состраданию и есть ли способ их расширить?

Во-вторых, Далай-лама собирает информацию повсюду. Встречается с главами государств и с бродягами. Общается с представителями всех социальных слоев. Забрасывая такие широкие сети, он обретает глубокое понимание ситуаций, может проанализировать их с разных сторон и прийти к неожиданному для всех решению. Думаю, этому лидеры могли бы у него поучиться.

И третье – масштаб его способности к состраданию. Это идеал, к которому всем следовало бы стремиться. Оно не имеет границ. Далай-ламу заботит судьба каждого человека и всего мира.

Часть седьмая. Психологическая устойчивость

Глава 21. Ситуативная адаптация^[55]

В сложных взаимодействиях можно усомниться в адекватном восприятии себя. Например, подчиненный говорит: «Я не пришел на совещание, так как мне показалось, что вы не оценили мои идеи». В ответ вы про себя думаете: «Наверное, я плохой руководитель».

У многих людей ощущение, что их отношение к себе не соответствует действительности, вызывает сильные эмоции. Они настолько переполняют, что буквально лишают возможности продуктивно обсуждать любые темы. Поэтому во время трудных разговоров обязательно анализируйте ощущения, связанные с мнением о себе, – своим и другого человека.

Что такое самовосприятие

Оно складывается из ряда разных предположений о себе:

- «Я эффективный менеджер»;
- «Я хороший человек»;
- «Я забочусь о подчиненных»;
- «Я делаю все для успеха своей компании».

Такие предположения удовлетворяют потребность в самоуважении, профессионализме и одобрении окружающих. Мало кто захочет воспринимать себя в негативном свете – некомпетентным, неотзывчивым и ненадежным.

Откуда берется отрицание

Многие смотрят на себя с точки зрения «либо – либо»: «Я либо надежный, либо ненадежный», «Я либо отзывчивый, либо неотзывчивый». С такой позиции невозможно воспринимать критику и негативное мнение о себе.

Например, если коллега скажет: «Я очень разочарован тем, что ты не поддержал мое предложение», вы приходите к выводу: «Я ненадежный человек, если не поддерживаю идеи коллег». Если вывод вам не нравится, вы отрицаете утверждение коллеги: «Я *поддержал* твое предложение».

Другие реакции на угрозу

Среди реакций на угрозу самовосприятию встречаются следующие.

- Игнорирование чувств, отстраненность, склонность к обобщению: «Давайте успокоимся и договоримся о четком плане действий».
- Самооборона: «Вы что, хотите сказать, что я вру?!»
- Отказ от прямых договоренностей: «Давайте просто забудем об этом».

Все эти реакции мешают воспринимать обратную связь и меняться ради улучшения отношений с другими.

Как бороться с угрозой самовосприятию

Нижеследующие стратегии помогут эффективно справиться с этой угрозой.

- Изучите свое самовосприятие. Перечислите все, что повлияло на ваше мнение о себе. Заранее предполагая, что встанете в оборонительную позицию в ответ на угрозу этим конкретным убеждениям, вы сможете лучше контролировать негативные чувства в случае их возникновения.
- Примите точку зрения «и». Не мыслите категориями «либо – либо». Помните: вам, как и всем остальным, свойственны как положительные, так и отрицательные черты. Например, в чем-то вы компетентны, а в чем-то нет.
- Смиритесь со своими недостатками. Всем свойственно ошибаться. Главное – делать выводы из своих ошибок.

Как реагировать на критику

Питер Брегман

Каждого из нас критика периодически застает врасплох, вызывая неадекватную реакцию. Однажды во время руководства проектом мне казалось, что все идет замечательно, пока двое коллег не отвели меня в сторонку и не огорошили заявлением, что я слишком властный и заносчивый. Новость меня шокировала, и оставшееся месяцы я чувствовал себя неуверенно и неловко.

Внезапная критика, которую вы никак не ожидали услышать, может выбить почву из-под ног. Однако, несмотря на шквал эмоций, на произошедшее следует реагировать конструктивно. Ощувив выброс адреналина во время неприятной беседы, возьмите паузу, глубоко вдохните и сделайте следующее.

Осознайте свои чувства и отодвиньте их на второй план. Обычно

любая критика, даже правильная, звучит обидно, выводит из равновесия и воспринимается как переход на личности. Примите боль, гнев, стыд или неудовлетворение. Идентифицируйте все испытываемые вами чувства и постарайтесь, чтобы они не мешали слушать.

Попробуйте посмотреть на сказанное более широко. Критик не всегда является образцом красноречия и может использовать в разговоре неумелые формулировки, но это не значит, что его информация не представляет ценности. Не путайте форму и содержание.

Не выражайте согласия или несогласия – просто примите к сведению. Задавайте вопросы. Требуйте примеры. Отнеситесь к услышанному с пониманием. Не пытайтесь дать отпор. Так вы выйдете из оборонительной позиции и начнете слушать.

В критике, особенно неожиданной, содержится полезная информация о том, как вас воспринимает другой человек. Следуя вышеизложенным рекомендациям, вы сумеете во всем разобраться и сделать выводы.

Глава 22. Развитие гибкости в сложных обстоятельствах^[56]

*Фрагменты из статьи Дианы Куту **How Resilience Works с основными идеями и примерами, HBR***

Идея вкратце

Три признака гибких людей:

- они сохраняют спокойствие перед лицом суровой действительности;
- они ищут смысл в трудные времена;
- они обладают поразительной способностью к импровизации, обходясь средствами, которые имеются в наличии.

К счастью, гибкость можно развить. Для этого используются следующие методы.

Не отступайте перед реальностью

Вместо того чтобы по-страусиному прятать голову в песок, взгляните на ситуацию трезво и просто. Готовьтесь к действиям, которые помогут пережить трудности, – учитесь не пасовать перед фактами.

Пример. Вице-адмирал Джим Стокдейл^[57] пережил заключение и пытки Вьетконга отчасти потому, что смирился с долгим пленом (он

длился восемь лет). Те, кто не дожид до освобождения, оптимистично предполагали, что их вот-вот освободят – к Рождеству, к Пасхе, к 4 июля. «Думаю, они все умерли от несбывшихся ожиданий», – говорил Стокдейл.

Ищите смысл

Когда настают трудные времена, сопротивляйтесь порыву почувствовать себя жертвой и зарыдать: «За что мне это?». Ищите в страданиях смысл для себя и других. Перекиньте мосты из сурового настоящего в светлое будущее. С ними вы почувствуете себя увереннее в сегодняшнем дне, и ситуация не будет казаться столь удручающей.

Пример. Австрийский психиатр Виктор Франкл, чтобы пережить ужасы Освенцима, нашел себе цель. Он представлял, что читает лекцию по психологии концлагеря после войны, чтобы объяснить людям, через что ему пришлось пройти. Поставив конкретную цель, он смог возвыситься над страданием.

Постоянно импровизируйте

Когда случится катастрофа, проявите изобретательность. Извлеките максимум из имеющихся в наличии ресурсов, ищите им нестандартное применение, а также возможности, которых не видят другие.

Пример. Майк вместе с другом Полом основали бизнес по продаже образовательных материалов школам, компаниям и консалтинговым агентствам. Потом грянул кризис, и они потеряли ключевых клиентов. У Пола начался тяжелый развод, он страдал от депрессии и был не в состоянии работать. Майк предложил выкупить его долю, но Пол подал на него в суд за попытку присвоить бизнес.

Майк изо всех сил удерживал компанию на плаву: вступал в совместные предприятия с целью продать материалы по обучению английскому языку русским и китайским конкурентам, составлял информационную рассылку для клиентов, даже писал видеосценарии для конкурентов. В итоге судебное решение обернулось ему на пользу: он основал новую, гораздо более перспективную компанию.

Глава 23. Сострадание к себе^[58]

Кристофер Джермер

Как вы обычно реагируете на исповедь близкого друга о жизненных

проблемах или совершенной им ошибке? Вероятнее всего, проявляете доброту, успокаиваете, говорите с теплотой и нежностью или обнимаете его, чтобы показать неподдельное сочувствие. Когда друг немного придет в себя и разговор продолжится, наверняка вы поддержите его и посоветуете, что делать или как избежать подобных неприятностей в будущем.

А теперь вспомните, как вы относитесь *к себе*, когда *сами* совершаете ошибку или попадаете в сложную ситуацию.

К себе вы, скорее всего, отнесетесь жестче, ударитесь в самокритику («Какой же я болван!»), будете корить себя и стыдить или начнете сокрушаться о своих недостатках и невезении («За что мне это? Почему это случилось именно со мной?»). Когда жизнь идет наперекосяк, мы становимся злейшими врагами сами себе.

Но, чтобы эмоционально восстановиться и встать на ноги, есть другой способ: сострадание к себе.

Я работаю с самоосознанностью в психотерапии уже тридцать лет. Это мощный ресурс, он помогает ощутить себя здесь и сейчас и сосредоточиться на текущих задачах. Но я пришел к выводу, что данную составляющую, необходимую для эмоциональной устойчивости, часто упускают из виду. После крупных неудач нас охватывает стыд, и мы словно перестаем ощущать свое «я». Всем известно, каково это – мысли путаются, постоянно возвращаются во время и место событий, телесные ощущения притупляются, – и вот уже не понимаешь, кто ты. Стыд уничтожает личность, которая должна трезво осознавать, что происходит.

Как спасти себя и эффективно справиться с трудностями? Относитесь к себе с той же добротой и заботой, что и к лучшему другу.

Данные многочисленных исследований демонстрируют: сострадание к себе непосредственно связано с эмоциональной устойчивостью, в том числе способностью успокоить себя, осознать свои ошибки, сделать выводы и настроиться на успех. Также сострадание к себе прочно связано с рядом параметров эмоционального равновесия: оптимизмом, удовлетворением жизнью, независимостью, здравомыслием, отсутствием тревоги, депрессии, стрессов и стыда^[59].

По мнению моей коллеги и ведущего исследователя самосострадания Кристин Нефф, эта черта характера должна состоять из трех компонентов.

- Самоосознанность, то есть осознание происходящего в настоящий момент. Чтобы стать добрее к себе, в первую очередь надо *осознать*, что вы проходите трудный период прямо *сейчас*. Кроме того, необходимо

идентифицировать испытываемые в тяжелой ситуации эмоции и присутствовать в настоящем моменте (со всеми ощущениями, звуками и всем, что видите). Самоосознанность дает навыки сострадательной реакции.

- Вы обычный человек. Помните, что вы не один такой. Многие стыдливо прячутся, когда что-то идет не так, или скрываются сами от себя, отвлекаясь на механические действия или крепкие напитки. Итак, в качестве противоядия осознайте, что вы не единственный, у кого в жизни есть проблемы.

- Доброта к себе. Проявляйте к себе доброжелательность и отзывчивость. Это можно делать разными способами, скажем, приложить руку к сердцу, чтобы признать свои чувства, подбодрить себя словами или действием – например, приготовить себе чашечку чая или включить музыку.

В присутствии угрозы нервную систему буквально «заливает» адреналином, и она перевозбуждается. В таком лихорадочном состоянии доброта и участие к себе – последнее, что приходит в голову. Но, когда мы восстанавливаем положительную, добросердечную связь с самим собой, в нервную систему поступает окситоцин – гормон хорошего настроения, который снижает уровень адреналина. Возьмите паузу для самоосознанности и проявления доброты к себе, чтобы вызвать прилив окситоцина. Голова прояснится, и вы найдете в себе силы предпринять рациональные шаги для разрешения проблемы.

Хотя в сложных ситуациях не все люди склонны к самосостраданию, это качество можно развить. Нефф разработала специальное упражнение для этого в случае необходимости (см. «Перерыв на самосострадание»). Оно основано на трех компонентах, описанных выше. Это только одно из упражнений, предлагаемых нами в подтвержденной на практике обучающей программе Mindful Self Compassion («Осознанное самосострадание»).

Перерыв на самосострадание

Заметив, что напряжены или расстроены, попробуйте определить источник эмоционального дискомфорта в своем теле. Где он сильнее всего ощущается? Затем медленно произнесите:

1. «Наступили трудности». Это самоосознанность. Сформулируйте происшедшее своими словами:

- «Это неприятно».
- «Это сложно».
- «Упс!»

2. «Трудности – часть жизни». Это значит, что вы – обычный человек. Вот как это можно выразить:

- «Другие тоже так себя чувствуют».
- «Я не один такой».
- «Все проходят через трудности».

Теперь приложите руки к сердцу или другому месту на теле, где прикосновение успокаивает, ощутите его теплоту и нежность и скажите себе:

3. «Я буду добрее к себе. Я дам себе все необходимое». Возможно, вы подберете более точные слова, которые хотели бы услышать, например:

- «Я приму себя как есть».
- «Я научусь принимать себя как есть».
- «Я буду в безопасности».
- «Я буду сильнее».
- «Я прощу себя».

Если трудно подобрать слова, представьте, что бы вы сказали близкому другу в таких обстоятельствах. Попробуйте сказать то же самое себе с теплыми интонациями.

Рассмотрим практический пример перерыва на самосострадание в действии. Начальница возложила на вас дополнительные обязанности: вы должны возглавить крупный и важный проект. Вы успешно справились с заданием и уверены, что достойны повышения или прибавки к зарплате. Но, когда вы сообщили об этом начальнице, она презрительно рассмеялась и переключила тему. Кипя от злости, вы закончили разговор, недоумевая, зачем вообще было стараться. Ясно как день, что начальница и не думала о вашем вознаграждении – ей просто надо было переложить на кого-нибудь трудную задачу. А может, вы переоцениваете свои заслуги и работали не так хорошо, как кажется? В разгар сильных эмоций мысли так и мелькают в голове.

Как человек рациональный и здравомыслящий, вы понимаете:

нынешний повод – самый веский, а момент – самый подходящий, чтобы заявить о себе руководству.

Но, позволив эмоциям или сомнениям захлестнуть себя, вы рискуете предстать перед начальством человеком, не умеющим держать себя в руках, а не потенциальным лидером. О желаемом повороте разговора нечего будет и думать.

Как включить самосострадание в разгар событий? Идентифицируйте свои чувства, например признайте, что злитесь («Она ужасная, терпеть ее не могу»), что ощущаете себя жертвой («Она заставила меня пройти через все это – и ради чего?!») и сомневаетесь в себе («Может, она права, и я не заслуживаю продвижения по службе, да и работу сделал не так уж хорошо»).

Затем осознайте, что любой на вашем месте испытал бы то же самое. Вполне разумно рассчитывать на повышение после получения новых навыков и исполнения дополнительных обязанностей, и эмоциональная реакция на отказ вполне предсказуема. Вспомните, как другие вели себя в похожих ситуациях. В частности, Роб из финансового отдела в прошлом году рассказывал, как ему отказали в повышении, и вы обратили внимание, как он был зол и как сомневался в себе. Вы не один такой!

И наконец, проявите к себе доброту. Что бы вы сказали близкому человеку, окажись он на вашем месте? Возможно: «Неприятно, когда тебя не ценят» или «Что бы там ни говорили, а проект успешный – посмотри на показатели». Еще подумайте, как о себе позаботиться. Сходите на пробежку, погладьте собаку, позвоните другу. В трудные моменты это и есть сострадание к себе.

Переключившись от угрозы на самосострадание, вы успокоитесь и продуманно и убедительно изложите аргументы в пользу своего повышения, исходя из успешности проекта, подчеркнув, как проявили лидерские навыки в стрессовых условиях.

В завершение хочу предостеречь: большинство людей не дает воли самосостраданию, поскольку считает, что оно несовместимо с амбициозностью или независимостью – качествами, которым они, по собственному мнению, обязаны своему успеху. Но сострадание к себе отнюдь не подразумевает отсутствия амбиций и трудностей в достижении успеха. Это скорее способ мотивации. В отличие от чувства вины и самокритики самосострадание – это не кнут, а грамотный коуч. Он мотивирует словами одобрения, участием и поддержкой. Это золотое правило наоборот: учитесь относиться к себе так, как относитесь к другим людям, попавшим в беду, – с добротой, теплотой и уважением.

Глава 24. Не терпите – подзаряжайтесь!^[60]

Шон Ачор, Мишель Гилен

Будучи заядлыми путешественниками и родителями двоих детей, мы часто фантазируем: каково было бы просто сесть в самолет, не отвлекаясь на телефон, друзей или на фильм «В поисках Немо»? До вылета надо многое успеть: упаковать вещи, пройти досмотр, в последнюю минуту позвонить на работу и друг другу и пройти на посадку. В полете мы пытаемся поработать, но ничего не успеваем. Или еще хуже: освежив в памяти письма или несколько раз перечитав документ, к моменту приземления так устаем, что уже не в силах разобраться с потоком новой корреспонденции.

Почему нам не хватает ресурсов – спокойствия и решимости – для достижения собственных целей? В нынешнем исследовании мы пришли к пониманию, что проблема кроется в обусловленном культурой ошибочном представлении о психологической устойчивости и вытекающем из него переутомлении на работе.

В обществе под «устойчивостью» понимают «непоколебимость» с суровой армейской дисциплиной. Нам представляется морской пехотинец, с усилием шагающий по вязкой почве; боксер, выстоявший еще один раунд; или футболист, из последних сил поднимающийся после падения. Кажется, что чем дольше выстоишь, тем больший успех тебя ждет.

Однако научно это не подтверждено. На самом деле снижение психологической устойчивости и отсутствие успехов – это следствие отсутствия передышки. Устойчивость есть не что иное, как способность быстро восстанавливаться после стресса: с какими бы проблемами ни пришлось столкнуться, мы выпрямляемся и готовы к новым испытаниям. Но даже у самых устойчивых людей эта готовность не появляется мгновенно. Согласно исследованиям, существует непосредственная связь между недостатком времени для восстановления и повышенным риском для здоровья и безопасности. И невозможность восстановиться – будь то проблемы со сном из-за мыслей о работе или постоянное умственное возбуждение из-за необходимости постоянно следить за смартфоном – обходится компаниям в \$62 миллиарда (не миллиона!) в год^[61].

Скорее всего, понимание устойчивости как непрекращающейся деятельности закладывается уже в раннем возрасте. Например, родители хвалят своих детей-старшекласников за то, что они до трех утра не

сомкнули глаз, доделывая домашнее задание. Но когда невыспавшийся ученик едет на машине в школу, то представляет опасность для себя и других^[62]. В школе ему уже не хватает сил на отлично пройти тест по английскому языку, он затевает ссоры с друзьями, а вечером грубит родителям.

Во взрослой жизни обретенные в юности плохие привычки только усугубляются. По результатам исследования, за прошлый месяц^[63] в Норвегии 78 % работающих людей составляли трудоголики, а трудоголизм определяют как «чрезмерную озабоченность работой, неконтролируемую мотивацию и расход времени и усилий в ущерб остальным сферам жизни»^[64]. И все это может помешать в осуществлении как раз того, ради чего мы идем на жертвы. В своей новой книге «Революция сна. Как менять свою жизнь ночь за ночью»^[65] Арианна Хаффингтон пишет: «Мы жертвуем сном во имя продуктивности, но, по иронии, недостаток сна приводит к потере 11 часов продуктивности в год на человека, что составляет \$2280»^[66].

Устойчивость – это не постоянный самоотверженный труд. На самом деле это регулярный отдых после работы. Желательно подобрать себе индивидуальный цикл: интенсивная работа, восстановление и снова работа.

К этому выводу нас подталкивает биология. Фундаментальное понятие «гомеостаз» – это способность тела постоянно восстанавливаться и поддерживать свое правильное функционирование. Выбиваясь из ритма, тело входит в состояние стресса или переутомления, и мы теряем массу психических и физических ресурсов на попытки вернуть равновесие. Как писали Джим Лоэр и Тони Шварц в книге «Жизнь на полной мощности»^[67], чем больше времени проводишь в зоне продуктивности, тем больше времени надо находиться в зоне восстановления, иначе рискуешь выгореть.

Но если вместо отдыха из последних сил, собрав волю в кулак, продолжать выкладываться, на преодоление спада потребуется куда больше энергии, что только усугубляет моральное и физическое измождение. Это порочный замкнутый круг.

Чем больший дисбаланс создает трудоголизм, тем важнее что-то предпринять для восстановления равновесия.

Итак, что делать, чтобы вернуться к гомеостазу, то есть повысить устойчивость? Большинство предполагает, что, если просто отвлечься от текущей задачи – разбора почты или составления документа, – мозг

восстановится естественным образом и на следующий день можно начинать работу заново со свежими силами. Однако для восстановления недостаточно просто переключить внимание: если после рабочего дня «заводиться» просмотром политических дебатов или вымучивать идеи для ремонта квартиры, мозг остается возбужденным. И, конечно, каждый из вас, уважаемые читатели, когда-нибудь часами лежал в постели без сна, мысленно продолжая прокручивать в голове рабочие моменты. Казалось бы, восьмичасовое пребывание в кровати – это, безусловно, отдых, но утомление почему-то дает о себе знать и на следующий день. Да потому что отдых и восстановление – не одно и то же!

Тем, кто хочет развивать устойчивость на работе, необходимо соответствующее количество часов на внутреннее и внешнее восстановление. Как утверждают в своем докладе 2014 года исследователи Ф. Зейлстра, М. Кропли и Л. Ридштет: «Для внутреннего восстановления достаточно короткого периода релаксации во время рабочего дня в форме планового или внепланового перерыва. В это время надо переключить внимание или заняться другими рабочими задачами, пока не восполнятся исчерпанные психические и физические ресурсы для выполнения изначальной задачи. Внешнее восстановление требует действий вне работы – скажем, в свободное время в будни, выходные или отпуске»^[68].

Экспериментально установлены четыре способа повышения устойчивости. Первый – организовать место для восстановления. Некоторые компании, с которыми мы работали, похвалялись размером вложений в здоровье сотрудников, но ощутимого результата не получили, потому что не позаботились предоставить последним время на восстанавливающий досуг в течение рабочего дня. А трата лишней энергии при высокой загруженности только усиливает стресс.

Для второго способа необходим *полный* оплачиваемый отпуск. Как мы писали в предыдущей статье для HBR *The Data-Driven Case for Vacation*, отпуск – это период не только для восстановления; он значительно повышает производительность и шансы на продвижение по службе.

Третий способ прозвучит парадоксально, но в действительности вполне реально ограничить использование технологий с их же помощью. В среднем человек заглядывает в телефон 150 раз в день^[69]. Если каждый раз занимает всего одну минуту (что очень оптимистично), это уже 2,5 часа в день. Эми Блэнксон в книге «Будущее счастья» (*The Future of Happiness*), основанной на ее работе в Йельской школе менеджмента, предлагает использовать приложения типа Instant или Moment, которые фиксируют,

сколько раз в день лично вы включаете телефон. Каждый раз приложение предлагает сделать выбор и отложить заманчивое «окно в мир». Такие приложения, как Offtime и Unplugged, помогают создать свободную от технологий зону автоматическим включением режима полета по расписанию. Кроме того, для подзарядки своих «батареек» каждые полтора часа можно делать «когнитивные перерывы». Не обедайте за рабочим столом – лучше пройдите с коллегами до ближайшей закусочной, но только не говорите с ними о работе!

И четвертый способ: заняться чем-нибудь приятным и обновляющим. Сбросьте бремя забот и просто развлекайтесь! Прогуляйтесь или устройте пробежку, позвоните старому другу, помедитируйте, следя за дыханием в течение пяти минут, попробуйте новый кулинарный рецепт или порадуйте кого-нибудь. Найдите занятие, которое позволит ощутить полноту жизни, отвлечься мыслями от работы и погрузиться в новое дело с головой. Такое времяпрепровождение не только добавит сил, но и надолго запомнится.

Что касается нас, теперь время полета посвящается не работе, а восстановлению. Результаты совершенно поразительные! Обычно мы уставали уже на посадке, а тесные кресла и нестабильный интернет только усугубляли наше состояние. Теперь мы не бежим навстречу паровозу, а отдыхаем, медитируем, спим, смотрим кино, читаем или слушаем развлекательные подкасты. И приземлившись, ощущаем обновление и готовность вернуться в зону продуктивности.

Глава 25. Насколько вы психологически устойчивы?^[70]

Манфред Кетс де Врис

У всех время от времени бывают неудачи, и обычно люди завидуют тем, кого они делают сильнее. Как развить эту способность у себя?

Массой исследований подтверждено, что устойчивые люди обладают преимуществами в трех аспектах: трудности, контроль и обязательства. Для них норма – это перемены, а не стабильность; они уверены, что сами управляют своей жизнью, и интересуются окружающей действительностью.

Предлагаемый тест поможет вам проанализировать свои сильные и слабые стороны в этих сферах и узнать, как развиваться дальше.

Отметьте выбранные варианты и подсчитайте баллы, следуя инструкциям ниже.

Трудности

1. Вам сказали, что вы не получите продвижения по службе, на которое надеялись, потому что другой кандидат больше удовлетворяет заявленным требованиям.

А. Вы расстроены, но промолчите.

Б. Вы признаете, что разочарованы, и попросите подробных объяснений.

В. Спросите, над чем поработать, чтобы получить шанс на продвижение в будущем.

2. Вы узнали, что ваша компания открывает офис в Пекине. Это сложный рынок, но у вас достаточно опыта, чтобы возглавить новое подразделение.

А. Вы рассматриваете риски и решаете отказаться от этой возможности.

Б. Обсуждаете с кем-нибудь аргументы за и против.

В. Принимаете вызов.

3. Крупный клиент сообщает, что контракт, в который вы вложили много сил, отдан конкуренту.

А. Вы говорите команде, что для привлечения клиента были предприняты все возможные усилия.

Б. Выбрасываете неудачу из головы и смиряетесь с тем, что ряд обстоятельств, которыми клиент руководствовался при выборе, находится вне зоны вашего контроля.

В. Анализируете опыт и начинаете лучше понимать, как работать с этим клиентом в будущем.

Контроль

4. Вы подслушали нелестный разговор о себе.

А. Делаете вид, что это вас не волнует.

Б. Напоминаете себе, что эти люди вас плохо знают.

В. Спокойно подходите к говорящим и спрашиваете, почему они так думают.

5. В пятницу днем начальник подходит к вам со срочным делом: в понедельник утром у него встреча с клиентом, и к этому времени ему от вас нужна предпроектная подготовка. На выходные у вас запланирован

семейный поход.

А. Вы соглашаетесь все сделать, не упоминая о своих планах.

Б. Сообщаете о планах, но соглашаетесь после того, как начальник объяснит, насколько его поручение важно.

В. Объясняете начальнику, что обещали родным провести выходные с ними, и спрашиваете, не мог бы он перенести встречу на вторник.

6. На работе растет стресс. Слишком много горящих сроков, требований и сверхурочных часов.

А. Вы утешаете себя: «Ничего, все наладится».

Б. Стараетесь переложить часть работы на коллег.

В. Требуете отпуск для восстановления – оплачиваемый или за свой счет.

Обязательства

7. Лучший друг говорит, что беспокоится о вашем здоровье, и предлагает записаться вместе с ним в фитнес-клуб.

А. Вы отвечаете: «Нет, спасибо, у меня все нормально».

Б. Соглашаетесь, что идея неплохая, и помечаете в календаре, что надо об этом подумать.

В. Прислушиваетесь к мнению друга и идете вместе с ним в клуб.

8. «Дочка» вашей компании в Африке запрашивает финансовые и технические ресурсы для поддержки местной школы. Мгновенной выгоды компании это не принесет, но представляет собой ценную возможность создать репутацию социально ответственного работодателя.

А. Вы отклоняете запрос на основании высоких издержек.

Б. Обещаете подумать об этом.

В. Даете согласие и звоните другу из Всемирного банка, чтобы посоветоваться по поводу запуска инициативы.

9. На заре вашей карьеры вы поставили себе цель к пятидесяти годам стать главным менеджером в одной из компаний списка Fortune 1000. Часики тикают: вам сорок восемь, а вы всего лишь начальник отдела.

А. Вы смиряетесь с нынешним положением и решаете не унывать.

- Б. Продолжаете стремиться вперед, слегка умерив амбиции.
- В. Обдумываете, как достичь цели.

Подсчет баллов

Подсчитайте количество вариантов «а», «б» и «в» в каждом разделе и общую сумму.

Трудности

Кол-во «а» ____ =

Кол-во «б» ____ ×2 =

Кол-во «в» ____ ×3 =

Общая сумма = баллов за трудности

Если вы набрали много баллов (7–9):

– вы извлекаете из трудностей пользу и воспринимаете неудачи как новый опыт. У вас хорошие отношения с людьми.

Если вы набрали мало баллов (1–6):

– вам надо учиться извлекать пользу из трудностей и смотреть на них конструктивно. Если вас постигла неудача, считайте ее не трагедией, а возможностью чему-то научиться. Помните, как важно налаживать хорошие отношения с людьми.

Контроль

Кол-во «а» ____ =

Кол-во «б» ____ ×2 =

Кол-во «в» ____ ×3 =

Общая сумма = баллов за контроль

Если вы набрали много баллов (7–9):

– вы знаете, что можете, а что не можете контролировать, и для решения эмоционально сложных проблем берете ситуацию в свои руки. Вы обладаете широким взглядом на жизнь и умеете устанавливать границы.

Если вы набрали мало баллов (1–6):

– учитеесь различать, что вы можете, а что не можете контролировать, с помощью коуча или психотерапевта. При возникновении эмоционально сложных проблем старайтесь брать ситуацию в свои руки. Воспринимайте удары судьбы с юмором. Установите границы в профессиональной и личной жизни во избежание выгорания. Перекладывайте часть обязанностей на подчиненных.

Обязательства

Кол-во «а» _____ =

Кол-во «б» _____ ×2 =

Кол-во «в» _____ ×3 =

Общая сумма = баллов за обязательства

Если вы набрали много баллов (7–9):

– ваши цели имеют для вас значение, и вы сохраняете хорошие отношения с близкими людьми. Вы уверены, что важно поддерживать здоровье и баланс, и вне работы ведете активный образ жизни.

Если вы набрали мало баллов (1–6):

– выясните свои приоритеты и направьте усилия на их реализацию. Старайтесь проводить больше времени с близкими людьми. Приобретите здоровые привычки: ежедневно делайте зарядку, соблюдайте режим сна и освоите техники релаксации. Не запускайте проблемы!

Часть восьмая. Развитие эмоционального интеллекта сотрудников

Глава 26. Как помочь в развитии эмоционального интеллекта^[71]

Энни Макки

Легко указывать пальцем на коллег, не обладающих самосознанием и базовыми социальными навыками. Бестолковые сотрудники и грубые начальники осложняют всем жизнь, портят отношения в коллективе, снижают продуктивность и подрывают дисциплину. Хотя вообще-то любой человек способен повысить свой эмоциональный интеллект. Даже закоренелые экстраверты могут научиться проявлять эмпатию, а слабохарактерные люди – убеждать.

Если вы менеджер, от вас в немалой степени зависит развитие эмоционального интеллекта и у ваших подчиненных, в том числе социально неадаптированных, с отвратительным характером или жаждущих завоевать авторитет. Обретение EQ откроет им перспективы карьерного роста и создаст здоровую, дружескую и продуктивную атмосферу в рабочем коллективе.

Проблема в том, что эмоциональный интеллект непросто повысить. Он связан с психологическим развитием и проложенными за целую жизнь «неврологическими путями» (подробнее об этом рассказано в книге Дэниела Гоулмана «Мозг и эмоциональный интеллект: новые идеи» (The Brain and Emotional Intelligence: New Insights)). Чтобы изменить устоявшиеся привычки в общении, требуется много усилий, не говоря уже о наличии таких важных навыков, как самосознание и эмоциональный самоконтроль. Человек может изменить свое поведение и развить EQ только при условии, что он *сам* этого хочет.

Большинство же руководителей предполагает, что люди способны самосовершенствоваться по приказу или в обмен на обещание хорошей должности или нового офиса^[72]. Однако подобные попытки «стать хорошим» из страха или ради выгоды обычно заканчиваются срывом. Методы управления кнутом и пряником, равно как и бихевиористский^[73] подход, на котором они основаны, далеко не совершенны.

Тем не менее большинство руководителей даже в самых прогрессивных компаниях начинает с него (и им же заканчивает).

А что же тогда работает, спросите вы. Вот что.

В первую очередь надо помочь людям обрести ясное личное представление о своем будущем.

А затем показать, как изменить их нынешние действия, чтобы это будущее наступило.

Это два первых шага согласно теории «внутренних изменений» Ричарда Бояциса^[74], которую мы много лет тестируем вместе с руководителями. По мнению Бояциса, подтвержденному нашим опытом, помочь людям измениться и придерживаться результатов в развитии сложных качеств, связанных с эмоциональным интеллектом, можно следующим образом.

Во-первых, найдите мечту.

Если вы наставляете сотрудника, *сначала* помогите ему выяснить, что для него главное в жизни. Только после этого переходите к значимым для этого человека аспектам работы. У него должно сложиться ясное и убедительное представление о будущем, в котором прочные и позитивные узы связывают его с семьей, друзьями и коллегами. Обратите внимание, что вы *наставляете* сотрудника, а не *управляете* им. Разница огромная.

Во-вторых, выясните, что происходит сейчас.

Каков нынешний уровень эмоционального интеллекта сотрудника? Мечта придает человеку достаточно сил, чтобы вынести неприятную правду. Если вы хороший наставник, то подчиненный доверяет вам и будет к вам прислушиваться. Но этого еще недостаточно. Соберите отзывы – с помощью инструмента ESCI (вопросника по эмоциональному и социальному интеллекту) или самоучителя для лидеров (описан в нашей книге «Эффективный руководитель»), – обратитесь непосредственно к их друзьям, которым они доверяют, и узнайте дополнительные детали об их EQ и других навыках.

В завершение проведите анализ разрывов^[75] и составьте план обучения.

Обратите внимание: не «план управления эффективностью» и даже не «план развития»! План обучения отличается от вышеназванных тем, что намечает кратчайший путь от мечты до воплощения через навыки, которые для этого необходимо приобрести.

Цели обучения должны быть *значимые*. Возьмем пример одного директора. Несмотря на его таланты, из-за неумения заботиться об окружающих над ним нависла угроза увольнения. Он знал, чего хочет, и вставать у него на пути было опасно. Он не мог измениться, пока не осознал, что его «бульдозерный стиль» проявляется и дома с детьми. Это открытие оказалось несовместимым с его представлением о счастливой, дружной семье, члены которой связаны прочными узами на всю жизнь. Он дал себе слово развивать эмпатию – одно из самых сложных и важных для развития качеств.

Способность к эмоциональной и когнитивной эмпатии закладывается в первые годы жизни и потом только укрепляется. У этого директора в детстве была заложена хорошая основа для развития данного качества, но интенсивное обучение и работа в консалтинговой компании, исповедующей принцип «вверх или за дверь», вытравили ее. Ему пришлось заново учиться понимать людей и заботиться о них. И он достиг успеха – да, на это ушло немало времени, но у него получилось.

Так что вашему сотруднику предстоит тяжелая работа, в которой ему поможет другая часть теории. Ему – и вам – не справиться в одиночку. На пути саморазвития все нуждаются в добрых и заботливых единомышленниках. Готовы ли вы поддерживать подчиненных? Помочь им найти друзей, которые будут рядом, когда они утратят уверенность в себе и столкнутся с неизбежными неудачами?

В достижении успеха на работе и в жизни эмоциональный интеллект играет решающую роль. Если на вас лежит ответственность за отношения в коллективе и компании в целом, вы должны помогать людям, чей EQ недостаточен, неразвит или разрушителен. Это ваша обязанность.

А если вы не занимаете руководящей должности? Даже несмотря на это, вы все равно способны помогать коллегам, следуя вышеизложенному алгоритму. Нужно просто найти подход. Мой опыт свидетельствует, что это возможно при условии безопасности и доверия. Найдите, что вам нравится в человеке, которому вы хотите помочь, и скажите ему об этом. Признайте его заслуги, если они есть и даже если нет (как правило, люди с низким EQ очень закомплексованы). Будьте добрее. Иными словами, используйте собственный эмоциональный интеллект, чтобы помочь развить его другим.

Если никакие методы не работают, значит, «проблемным людям» не место в вашем коллективе или в компании. Если вы – руководитель, пора помочь им уйти с достоинством.

Глава 27. Что делать с эмоциональными вспышками в команде^[76]

Лиана Дейви

Есть ли у вас в команде нытик – чрезвычайно ранимый, вечно разочарованный, по малейшему поводу пускающий слезу? А горлопан или любитель постучать кулаком по столу, встречающий в штыки любые решения? Их эмоциональные вспышки не просто раздражают – они подрывают атмосферу в коллективе, мешают работе и препятствуют преобразованиям.

Не позволяйте эмоциональным личностям откладывать, преуменьшать и затягивать проблемы, решения которых требует бизнес. Их вспышки не что иное, как коммуникация. Их эмоции свидетельствуют, что данное обсуждение затрагивает какие-то их ценности или убеждения. Старайтесь извлекать из вспышек три типа информации: эмоциональные данные, фактические, или рассудочные, данные, а также мотивы, ценности и убеждения «сопротивленцев».

Сосредоточившись лишь на первых двух составляющих – эмоциях и фактах, – легко зайти в тупик. Когда, например, ваш коллега повышает голос, логично подумать, что он злится (эмоция), потому что ему отказали в финансировании проекта (факт). Большинство менеджеров этим и довольствуются, потому что чужие вспышки гнева неприятны и непонятно, как на них реагировать. В первую очередь необходимо включить самосознание, чтобы изменить свой взгляд на проявление чувств. В этом руководителю мешают несколько мифов.

Миф № 1. На работе нет места эмоциям

Если вы работаете с людьми, всплески чувств неизбежны. Игнорируя, подавляя или не признавая их, вы только создаете токсичную атмосферу. Именно вследствие этого люди прибегают к пассивно-агрессивному поведению: эмоции все равно находят себе выход – вопрос только в том, открытый или потайной.

Миф № 2. У нас нет времени обсуждать чувства

У вас есть время на закулисные интриги и махинации? А на пересмотр решений? А на безуспешные внедрения? Избегание эмоциональных проблем только усугубляет их. И если людям кажется, что их не слушают, чувства нарастают как снежный ком, и в итоге вам придется справляться с их разрушительными последствиями.

Миф № 3. Эмоции мешают принятию решений

Эмоции и без того влияют на решения. Вам только остается выбирать: открыто признать их роль (и масштаб влияния) или отнести к категории подразумеваемых искажений.

Отбросив предубеждения, вы разглядите за эмоциями и фактами ценности, которые человек отстаивает. Это очень важно, потому что плаксы и горлопаны только распалются, чувствуя себя непонятыми. Теперь пора переходить к обсуждению фактов, чувств и ценностей. Как только возмутители спокойствия осознают, что вы их услышали, эмоции затихают. И тогда можно сосредоточиться на оптимальном бизнес-решении.

Вот как это сделать.

Зафиксируйте эмоцию. Когда она на пике, с ней труднее справиться. Поэтому поищите характерные признаки беспокойства. Самый важный сигнал – это несоответствие между словами и языком тела. Заметив, что кто-то избегает смотреть вам в глаза или краснеет, спросите: «Стив, ты уже дважды не договариваешь предложение до конца. Что с тобой происходит?».

Слушайте. Внимательно выслушайте ответ, учитывая и формулировку, и изложенные факты, чувства и ценности. Улавливайте эмоции между строк, по манере высказываться и словесным оборотам: «У нас дефицит бюджета два миллиона, а мы уже в четвертый раз садимся за стол ради милой интеллектуальной дискуссии!». Язык тела тоже даст подсказки. Гнев (наклон вперед, сжатые челюсти или кулаки) отличается от растерянности (избегание визуального контакта, сутулость) и снисходительности (когда закатывают глаза и отворачиваются).

Задавайте вопросы. Наблюдая за чужими эмоциями, сохраняйте спокойствие, следите за тоном и выясняйте ценности человека наводящими вопросами: «Мне кажется, ты чем-то раздосадован. Чем?». Выслушайте ответ и переходите к следующему шагу – проверке своей гипотезы: «Может, ты недоволен тем, что для нас важнее люди, а не бизнес-приоритеты?».

Ищите решение. Если гипотеза верна, вы почувствуете облегчение. Человек, возможно, подтвердит ее восклицанием: «Естественно!».

Подведите итог: «Мы два года обсуждаем закрытие офиса в Кливленде, и ты раздосадован, потому что, по твоему мнению, правильное решение очевидно?». Вы помогли человеку сформулировать ценности, которые, на его взгляд, имеют решающее значение. Теперь коллективу ясна причина разногласий. Трое вклиниваются в разговор, перебивая друг друга: «Мы говорим о людях, которые всю жизнь отдали компании!», «Ну вот, опять начинается...» Аналогичным образом выясните их точки зрения.

Когда все оперируют одним набором данных – факты, эмоции и ценности, – выбор очевиден. В данном случае вопрос стоит следующим образом: «Как сопоставить последствия для людей и финансовые потребности?». Поначалу выявление ценностей покажется долгим процессом, но позже вы убедитесь, что благодаря ему проблемы решаются быстрее. И как ни парадоксально, когда вы признаете значимость эмоций, люди постепенно начнут реже их демонстрировать, поскольку чаще всего именно их подавление и попытки подобрать факты в их оправдание и приводят к нежелательному поведению.

Если вы лидер успешной команды, надо быть готовым иметь дело с неприятными, сумбурными и противоречивыми эмоциями. Не справившись с ситуацией из-за выпада кого-либо из подчиненных, тщательно обдумайте, как решить проблему, и поговорите с человеком. Сегодня. Дело не терпит отлагательств.

Глава 28. Как управлять эмоциональной культурой^[77]

Сигал Барсейд, Оливия О'Нил

Говоря о «корпоративной культуре», люди обычно имеют в виду *когнитивную* культуру: общие *интеллектуальные* ценности, нормы, символы и аксиомы, служащие на благо коллектива. Когнитивная культура определяет мышление и поведение сотрудников на работе, например, насколько они должны быть клиентоориентированными, изобретательными, способными к командному взаимодействию или конкурентоспособными. Когнитивная культура, несомненно, играет роль в успехе организации. Но лишь отчасти.

Еще имеет значение то, что мы называем *эмоциональной* культурой группы: общие *эмоциональные* ценности, нормы, символы и аксиомы, определяющие, какие чувства допустимо испытывать и выражать на работе, а какие лучше подавить. Помимо различий между мышлением и чувствами, обе культуры еще и транслируют их по-разному: когнитивная культура сформулирована вербально, а эмоциональная передается невербальными подсказками – языком тела и выражением лица.

В последние десять лет мы исследовали эту тему и обнаружили, что эмоциональная культура влияет на такие аспекты, как удовлетворение от работы, выгорание, слаженность команды и даже финансовые результаты и прогулы. Многочисленные эмпирические исследования подтверждают огромное влияние эмоций на эффективность работы сотрудников, их вовлеченность, творческий подход, преданность компании и принятие решений. Положительные эмоции всегда связывают с высоким уровнем эффективности и качества работы и обслуживания клиентов; это справедливо в отношении любых ролей, сфер и позиций. В отличие от положительных (за редким исключением), отрицательные эмоции в коллективе – такие как гнев, печаль, страх, – как правило, приводят к негативному исходу, в том числе низкой эффективности и высокой текучке.

Игнорируя эмоциональную культуру (некоторые и вовсе считают, что чувства не имеют значения, а их анализ и контроль не входят в обязанности топ-менеджера или даже позорят его), руководители упускают из виду нечто жизненно важное для сотрудников и компании в целом. Не давая себе труда понять, что подчиненные чувствуют и как выражают свои эмоции, невозможно грамотно управлять процессом.

Эмоциональная культура в действии

Почти тридцать лет назад социальный психолог Фил Шейвер и его коллеги обнаружили, что люди уверенно различают 135 эмоций. Для управления эмоциональной культурой достаточно начать хотя бы с базовых: радости, любви, гнева, страха и печали. Вот несколько примеров, иллюстрирующих их роль в компании.

Культура радости

Начнем с эмоции, которую обычно выражают однозначно и которую активно поощряет руководство, – она всегда на поверхности и хорошо заметна. В компании Vail Resorts уверены, что радостное настроение сотрудников вселяет оптимизм в клиентов – крайне важное обстоятельство для гостиничного бизнеса. Кроме того, оно дает компании конкурентное преимущество в наборе лучшего персонала. «Драйв» входит в список ценностей компании с подачи генерального директора Роба Каца – он, кстати, опрокинул себе на голову ведро ледяной воды в рамках флешмоба ALS Ice Bucket Challenge, после чего полностью одетым прыгнул в бассейн. Его примеру последовали почти 250 директоров и сотрудников.

В Vail повсюду царит дух развлечений. Тактика управления, корпоративы, торжественные церемонии награждения – все поддерживает эмоциональную культуру. Менеджеры показывают пример, как надо радоваться, своим коллегам по команде. Сотрудникам начисляются очки за «спонтанную радость» и за помощь коллегам в получении удовольствия от работы. Вместо стандартных инструкций сотрудникам клиентской службы рекомендуют развлекаться. По словам директора по персоналу Марка Гасты, он часто видит, как операторы горнолыжных подъемников танцуют, шутят и делают все, чтобы веселить и развлекать гостей, не забывая об их безопасности на склонах. Сотрудников ежедневно поощряют к совместному творчеству, потому что, как подчеркивает Гаста, «в одиночку невесело». На ежегодной церемонии работникам вручают награды за лучшие предложения по «внедрению веселья» в компанию. Сотрудники также получают возможность радоваться «первым следам» (праву первого доступа к склонам), приключенческими походами и регулярным встречам в неформальной обстановке.

Все это вклад в эмоциональную культуру, смысл которой интуитивно понятен. (Радость на лыжном курорте? Ну еще бы!) А теперь представьте компанию, где призыв радоваться не так очевиден. После опроса своих сотрудников руководству Cisco Finance стало ясно, что необходимо

бросить все силы на «поощрение радости». Вопросы, кстати, касались не самочувствия респондентов на рабочем месте, а эмоций, которые они чаще всего наблюдают у коллег (взгляд со стороны дал исследователям более объективное и широкое представление о корпоративной эмоциональной культуре). Как выяснилось в ходе опроса, радость – один из главных факторов удовлетворения от работы и преданности компании, и в данном случае ее не доставало.

После знакомства с выводами исследования руководство Cisco Finance провозгласило радость культурной ценностью с формулировкой «сделай веселую паузу». Было решено отслеживать результаты нововведения наряду с показателями производительности. Многие компании раз в год проводят опрос сотрудников и измеряют радость косвенными критериями, такими как удовлетворение от работы и преданность организации. В Cisco Finance к проблеме подошли конкретнее и проводят дополнительные опросы для выявления прогресса в рассматриваемой области. Помимо этого, топ-менеджеры показывают личный пример поддержания культурной ценности – например, снимают смешные видео о том, как устраивают веселую паузу.

Культура сострадательной любви

Мы подробно изучали еще одну эмоцию – распространенную в обычной жизни, но редко упоминаемую в корпоративной – сострадательную любовь. Это степень, с которой сотрудники морально поддерживают друг друга.

Наше исследование в крупном лечебном учреждении долгосрочного ухода за больными на Восточном побережье длилось шестнадцать месяцев. Мы установили, что работники отделений с высокой культурой сострадательной любви реже прогуливали и выгорали, сплоченнее трудились и их удовлетворение своей деятельностью было выше, чем у коллег из других отделений^[78]. Качество их работы тоже было высоким, что подтверждалось наличием довольных пациентов, которые реже попадали в реанимацию. Семьи пациентов таких отделений оставляли положительные отзывы. Все это свидетельствует о связи эмоциональной культуры с эффективностью работы.

Поскольку исследование проходило в больнице, мы задумались: может быть, сострадательная любовь играет такую большую роль только в медицинской сфере? С целью это выяснить мы также опросили 3200 сотрудников в семнадцати организациях семи отраслей: биофармацевтика, инжиниринг, финансовые услуги, высшее образование, коммунальные

службы, недвижимость и путешествия. Результат был беспрецедентен: в компаниях с более высоким уровнем сострадательной любви сотрудники выражали удовлетворение своей деятельностью, преданность организации и чувствовали личную ответственность за свою работу.

Создание эмоциональной культуры

Для создания конкретной эмоциональной культуры необходимо, чтобы люди прониклись эмоциями, ценными для компании или команды, или, по крайней мере, вели себя так, будто их испытывают. Предлагаем три эффективных метода.

Направляйте эмоции

У некоторых сотрудников желательные эмоции возникают естественным образом. Это случается, скажем, в моменты сострадания или благодарности. Если эти чувства проявляются регулярно, значит, культура сформировалась. Если же люди ощущают их лишь время от времени, попробуйте внедрить в ежедневный распорядок стимулирующие факторы. Например, назначьте время для медитации или установите на рабочие устройства приложения для развития самоосознанности с напоминаниями выполнить дыхательное упражнение, отдохнуть или посмеяться. Еще можно вывесить доски почета, как в компании ICU, на которых сотрудники пишут добрые слова друг о друге.

А что делать с негативными для желаемой культуры эмоциями? Как от них избавиться, если они уже есть? Надежда, что люди вечно будут себя обуздывать, тщетна и деструктивна; эти чувства все равно найдут нелицеприятный выход. Важно прислушиваться к тому, что волнует сотрудников, чтобы они ощущали, что их мнением интересуются. Это не означает поощрять срывы или выражение эмоций без рационального разбора ситуации. Кстати, исследования показывают, что продолжительный «спуск пара» ничем хорошим не заканчивается. Лучше помочь подчиненным конструктивно посмотреть на проблему. Например, если сотрудник держится особняком и это сказывается на его качестве работы, оптимально применить когнитивную переоценку: помочь человеку переосмыслить свою точку зрения на действия других людей. Предполагая у коллег благие намерения, не станешь заикливаться на негативе, нарастающем как снежный ком.

Подавайте пример желаемых эмоций

Массой исследований «когнитивной заразительности» доказано, что

эмоции в группе передаются посредством имитации поведения и она (имитация) влечет за собой изменения функций мозга^[79]. Если всегда заходить в офис с широкой улыбкой, а не с нейтральным выражением лица, культура радости закрепится с большей вероятностью. Сотрудники будут улыбаться в ответ все искреннее.

Увы, негативные чувства тоже распространяются со скоростью пожара. Если вы, будучи руководителем, постоянно выражаете недовольство, ваши подчиненные подхватят эту эмоцию, а за ними и остальные сотрудники, пока она не воцарится во всей компании. Даже не заметив, вы насадите культуру недовольства.

Сознательно подавайте пример желаемых эмоций. Некоторые организации идут еще дальше и открыто рекомендуют сотрудникам демонстрировать определенные эмоции. Так, в Ubiquity Retirement+Savings просят: «Тиражируйте радость заразительным энтузиазмом. Испытывайте ее и несите другим». В Vail Resorts советуют: «Наслаждайтесь работой и заражайте других положительным настроением».

Пусть имитируют, пока не почувствуют

Даже если сотрудники не испытывают желаемой эмоции в конкретный момент, они все равно могут поддерживать эмоциональную культуру компании. На работе люди выражают чувства как спонтанно, так и стратегически. Исследования в сфере социальной психологии давно подтвердили: индивидуум склонен приспособливаться к нормам выражения эмоций в группе, имитируя их из желания понравиться и стать своим. Поэтому в атмосфере сильной эмоциональной культуры сотрудники, которые иначе не чувствовали и не выражали бы желаемых эмоций, начинают их демонстрировать, пусть даже из желания вписаться в коллектив, а не из согласия с принятыми нормами.

Это хорошо для всей компании, а не только для стремящихся преуспеть работников. Давние антропологические исследования групповых ритуалов выявили: стратегическое выражение эмоций способствует сплочению, подавляя чувства отдельных индивидуумов и синхронизируя межличностные отношения.

Ради сохранения соответствующей культуры иногда приходится игнорировать истинные чувства. Но увлекаться этим отрицанием опасно. Согласно исследованиям, оно приводит к выгоранию, особенно в отсутствие выхода искренних эмоций^[80].

Правильнее культивировать желаемые эмоции «глубоким действием». Согласно этому методу, люди предпринимают сосредоточенные усилия,

чтобы чувствовать себя определенным образом, и в конце концов чувства становятся искренними. Представьте, что у сотрудника аудиторской компании в семье случилось несчастье и ему необходим недельный отпуск в разгар налоговой проверки. Хотя первая мысль начальника: «О нет, только не сейчас!» – ему следует постараться заменить нахлынувшее чувство вполне обоснованной паники неподдельной заботой о подчиненном. Стараясь проявить эмпатию и говоря: «Конечно, вам сейчас надо быть вместе с семьей!» – с подобающим выражением лица, языком тела и интонациями, руководитель убедит себя в искренности собственных чувств. И покажет пример правильного поведения остальному коллективу.

К счастью, все способы создания эмоциональной культуры – будь то проявление подлинных эмоций или их имитация – усиливают друг друга и укрепляют культурные нормы. Постоянно притворяться не придется. Те, кто будет выражать эмоции из желания подстроиться, начнут испытывать их на самом деле, заражаясь ими от других. И, следуя нормам, будут получать положительное подкрепление, что повысит вероятность повторного выражения этих эмоций.

Разумеется, культура окрепнет и дольше просуществует, если люди искренне верят в корпоративные ценности. Тем, кого она не устраивает, придется постоянно притворяться в карьерных целях, поэтому им лучше подыскать другое место. В некоторых компаниях, где приняты несколько эмоциональных культур, можно уйти в другой отдел. Но если культура одна, выход тоже единственный – покинуть компанию.

Внедрение на всех уровнях

Как и другие аспекты корпоративной культуры, эмоциональную составляющую необходимо поддерживать на всех уровнях. И это – задача топ-менеджмента.

Между тем руководители не всегда в полной мере ее осознают. Трейси Фентон – основатель и директор WorldBlu, консалтинговой фирмы, занимающейся проблемой страхов на работе. Трейси привела такой пример: руководители одной компании из списка Fortune 500 кодовыми словами сообщали друг другу о степени гнева генерального директора. «Красный» означало, что он покраснел, «Вены» – что у него вздулись вены, а «ГКО» («готовься к обстрелу») – что он вот-вот начнет швыряться вещами. Этот директор весьма преуспел в создании эмоциональной культуры – увы, только не той, которой хотел бы.

Из вышесказанного понятно, как важно ежедневно служить образцом для подражания. Эффектные эмоциональные жесты, разумеется,

производят впечатление, но только если согласуются с нормальным поведением. Высшее руководство может влиять на эмоциональную культуру, следуя установленным в компании порядкам. Взять, к примеру, процесс увольнения в компании с сильной культурой сострадательной любви. Этой проблемой был, в частности, глубоко озабочен Карлос Гутиеррес, вице-президент по исследованиям и разработкам в Lattice Semiconductor. Он понимал, что стандартный протокол кадровой службы, когда уволенного сотрудника просят немедленно освободить рабочее место и покинуть офис, особенно болезнен для людей, с которыми он бок о бок проработал десять – двадцать лет. Заручившись поддержкой в своем отделе и в кадровой службе, Гутиеррес разработал новый протокол, в соответствии с которым сотрудникам дают время попрощаться с коллегами и торжественно обставить уход из компании, которой они посвятили часть своей жизни. Поскольку две трети работников отдела исследований и разработок трудятся за пределами США, Шериф Суэха, главный вице-президент отдела, счел необходимым, чтобы коллег уволенного сотрудника уведомлял о событии его непосредственный руководитель. Теперь менеджеры летают на самолете в отделения компании в Азии ради личной беседы с увольняемым и его коллегами.

Хотя основной пример подает высшее руководство (и оно же устанавливает официальные правила), за внедрением «эмоциональных ценностей» на местах следят менеджеры среднего и низшего звена.

Поскольку ключевое влияние на сотрудников оказывает непосредственный начальник, к нему применимо все то, что мы говорили о директорах. Он должен следить за соответствием своих эмоций корпоративной культуре и транслировать подчиненным, чего от них ожидают.

Также важно увязать эмоциональную культуру с операциями и процессами в компании, в том числе с системой управления эффективностью. Соответствие культуре радости в Vail Resorts учитывается в ежегодной оценке качества работы (в нее включается то, как каждый сотрудник «тиражирует» радость и насколько поддерживает коллег, то есть насколько он общительный, доброжелательный, отзывчивый и позитивный). Тех, кто превосходит ожидания, награждают титулом «советника по улучшению рабочей атмосферы и внедрению радости».

Годы исследований, большинство которых посвящено когнитивным аспектам, тем не менее подтверждают значение организационной культуры. Как мы наглядно продемонстрировали, эмоции – один из

двигателей компании, и руководству следует пристально наблюдать за ними, чтобы мотивировать команду и уверенно идти к цели.

Эмоциональная культура формируется каждодневным поведением сотрудников – от совета директоров до непосредственных исполнителей. Но именно высшее руководство выбирает, какие эмоции помогут компании добиться успеха, демонстрируют их личным примером и вознаграждают сотрудников за их проявление. Компании, которые практикуют такой подход, ждет успех.

Об авторах

Шон Ачор – известный писатель из Нью-Йорка, автор книг «Преимущество счастья»^[81] и «Перед счастьем» (Before Happiness). Его лекции на TED talk – в числе самых популярных, достигают 14 миллионов просмотров. Читал лекции и проводил исследования в трети компаний Fortune 100 в 50 странах, а также в NFL, НАСА и Белом доме. Ведет программу курсов 21 Days to Inspire Positive Change («Положительные изменения за 21 день») совместно с Oprah Winfrey Network.

Сигал Барсейд – профессор управления (при поддержке фонда Джозефа Фрэнка Бернштейна) в Уортоне.

Питер Брегман – генеральный директор Bregman Partners, Inc., международной компании по управленческому консультированию для высшего руководства.

Эндрю Бродский – старший преподаватель кафедры управления Школы бизнеса Мак-Комба в Техасском университете в Остине.

Элисон Брукс – старший преподаватель Гарвардской школы бизнеса. Преподает искусство ведения переговоров в MBA и в программе обучения руководящих работников при Behavioral Insights Group.

Лиа Вайс – преподаватель, писатель и исследователь в магистратуре Стэнфордской школы бизнеса, директор по образованию в HopeLab, автор готовящейся к выходу книги Heart at Work.

Моник Валькур – профессор управления, коуч и консультант.

Эми Галло – внештатный редактор Harvard Business Review и автор книги HBR Guide to Dealing With Conflict. Пишет и читает лекции о взаимоотношениях на работе. Эми в Twitter: @amyegallo.

Мишель Гилен ранее работала в CBS News, сейчас исследователь психологии в Пенсильванском университете. Автор бестселлера Broadcasting Happiness. Партнер Арианны Хаффингтон в исследованиях о влиянии на успех ориентированного на решения образа мышления. Результаты исследований предоставляются таким компаниям, как Google,

American Express, Бостонская детская больница. Ведущая программы Inspire Happiness («Лови счастье») на PBS.

Дэниел Гоулман – содиректор Консорциума Ратгерского университета по исследованию эмоционального интеллекта в организациях. Соавтор книги «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта». Автор книг The Brain and Emotional Intelligence и Leadership: Selected Writings, More Than Sound, 2011. Его последняя книга – «Сила добра».

Шеннон Данлэп – журналист и писатель из Нью-Йорка.

Лиана Дейви – соучредитель 3COse Inc. Автор книги You First: Inspire Your Team to Grow Up, Get Along and Get Stuff Done, соавтор книги Leadership Solutions: The Pathway to Bridge the Leadership Gap. Лиана Дейви в Twitter: @LianeDavey.

Кристофер Джермер – клинический психолог и приглашенный лектор по психиатрии в Гарвардской школе медицины. Один из разработчиков программы Mindful Self-Compassion. Автор книги Mindful Path to Self-Compassion, соредактор книг Mindfulness in Psychotherapy и Wisdom and Compassion in Psychotherapy. Основатель и преподаватель Института медитации и психотерапии и Центра осознанности и сострадания, Cambridge Health Alliance, Гарвардская медицинская школа.

Сьюзан Дэвид – основатель Института коучинга Маклина на базе Гарвардского университета. Автор книги «Эмоциональная гибкость»^[82], основанной на концепции, которую HBR назвала «Идеей года в сфере менеджмента». В качестве докладчика и советника Дэвид работала с высшим руководством сотен крупных организаций, в том числе с ООН, Ernst & Young, Всемирным экономическим форумом. Подробнее на www.susandavid.com или @SusanDavid_PhD.

Манфред Ф. Р. Кетс де Врис – заслуженный профессор развития лидерских качеств и организационных изменений в INSEAD^[83] во Франции, Сингапуре и Абу-Даби. Автор книги Riding the Leadership Roller Coaster: An Observer's Guide.

Диана Куту – директор по контактам с клиентами в Banyan Family

Business Advisers с головным офисом в Кембридже, штат Массачусетс. Бывший старший редактор Harvard Business Review.

Эндрю Кэмпбелл – директор Центра стратегического менеджмента Ashridge в Англии. Джо Уайтхед (jo.whitehead@ashridge.org.uk) – директор Центра стратегического менеджмента Ashridge в Лондоне. Сидни Финкельштейн – профессор менеджмента (при поддержке фонда Стивена Рота) и директор Центра лидерства в Школе бизнеса Така Дартмутского колледжа. Недавно вышла его новая книга «Супербоссы. Как выдающиеся руководители ведут за собой и управляют талантами»^[84]. Кэмпбелл, Уайтхед и Финкельштейн – соавторы книги Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You (Harvard Business Press, 2008).

Энни Макки – старший научный сотрудник Пенсильванского университета, руководитель программы аспирантуры по управлению PennCLO. Автор книг «Эмоциональное лидерство» (в соавторстве с Дэниелом Гоулманом и Ричардом Бояцисом), а также «Резонансное лидерство» и «Эффективный руководитель». Книга How to be Happy at Work вышла в издательстве Harvard Business Press в сентябре 2017 года.

Арт Маркмен – доктор наук, профессор психологии и маркетинга (при поддержке фонда Annabel Irion Worsham Centennial) Техасского университета в Остине. Директор-основатель программы Human Dimensions of Organizations («Человеческое измерение организаций»). Автор более 150 научных трудов, в том числе на тему логического мышления, принятия решений и мотивации. Автор нескольких книг, в том числе «Мыслить рационально»^[85], «Рациональные перемены»^[86], «Сила новых привычек»^[87].

Энди Молински – профессор международного менеджмента и организационного поведения в Международной бизнес-школе Брандейса. Автор книг Global Dexterity (Harvard Business Press, 2013) и Reach: A New Strategy to Help You Step Outside Your Comfort Zone, Rise to the Challenge, and Build Confidence (Penguin Random House, 2017). Энди в Twitter: @andymolinsky.

Андреа Ованс – бывший старший редактор Harvard Business Review.

Оливия О'Нил – старший преподаватель кафедры управления Университета Джорджа Мейсона, старший научный сотрудник Центра повышения уровня жизни.

Кристин Порат – адъюнкт-профессор управления Джорджтаунского университета, автор книги *Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace* и соавтор книги *The Cost of Bad Behavior*.

Сандра Робинсон – профессор организационного поведения в Школе бизнеса Содера Университета Британской Колумбии. Кира Шабрэм – старший преподаватель организационного поведения в Школе бизнеса Фостера Вашингтонского университета.

Брайан Уцци – профессор управления и организационных изменений (при поддержке фонда Ричарда Томаса) в Северо-Западной школе менеджмента Келлог и содиректор Северо-Западного института сложных систем.

Эту книгу хорошо дополняют:

Эмоциональный интеллект

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект 2.0

Тревис Бредбери и Джин Гривс

Эмоциональная гибкость

Сьюзен Дэвид

Как рождаются эмоции

Лиза Фельдман Барретт

Эмоциональный интеллект в переговорах

Роджер Фишер и Даниэль Шапиро

Сноски

1

Дэниел Гоулман (р. 1946) – американский писатель, психолог, научный журналист. В течение двенадцати лет писал статьи для The New York Times, специализируясь на психологии и науке о мозге. Автор более десяти книг по психологии, образованию, науке и лидерству. *Прим. ред.*

2

Отрывок из Harvard Business Review, январь 2004 года (product #R0401B).

3

Иаков Израиль – библейский персонаж, герой Пятикнижия, третий из библейских патриархов, родоначальников колен Израилевых. *Прим. ред.*

4

Гемба, или гэмба, – подход, характерный для японской управленческой практики кайдзен, согласно которому для полноценного понимания ситуации необходимо прийти на гембу – место выполнения рабочего процесса, собрать факты и принять решение. *Прим. ред.*

5

Карлос Гон (р. 1954) – президент и генеральный директор компаний Renault и Nissan; глава стратегического партнерства Альянса Renault – Nissan. Получил известность в связи с успешным выводом из тяжелого кризиса компании Nissan. *Прим. ред.*

6

Стивен Балмер (р. 1956) – генеральный директор корпорации Microsoft с января 2000 года по февраль 2014-го. *Прим. ред.*

7

По материалам статьи «Тест: а вы – руководитель с эмоциональным интеллектом?» (Quiz Yourself: Do You Lead with Emotional Intelligence?), опубликованной на <http://www.hbr.org> 5 июня 2015 года.

8

Речь о книге «Эмоциональный интеллект». Издана на русском языке: Д. Гоулман. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

9

По материалам публикации <http://www.hbr.org> от 23 декабря 2015 года, product #H02KOK.

10

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 10 ноября 2016 года «Три способа лучше понять свои эмоции» (3 Ways to Better Understand Your Emotions, product #H038KF).

11

Todd B. Kashdan, “Unpacking Emotion Differentiation: Transforming Unpleasant Experience by Perceiving Distinctions in Negativity”, *Current Directions in Psychological Science* 24, no. 1 (2015).

12

Tori Rodriguez, “Negative Emotions Are Key to Well-Being”, *Scientific American Mind*, May 1, 2013. <https://www.scientificamerican.com/article/negative-emotions-key-well-being/>.

13

Lisa Feldman Barrett et al., “Knowing What You’re Feeling and Knowing What to Do About It: Mapping the Difference Between Emotion Differentiation and Emotion Regulation”, *Cognition and Emotion* 15, no. 6 (2001): 713–724.

14

Впервые опубликовано на <http://www.hbr.org> 11 мая 2015 года, «Важнейшие аспекты поведения лидера для подчиненных» (The Leadership Behavior That’s Most Important to Employees, product #H022CI).

15

Christine L. Porath et al., “The Effect of Civility on Advice, Leadership and Performance”, *Journal of Applied Psychology* 100, no. 5 (September 2015): 1527–1541.

16

Center for Positive Organizations, “Reflected Best Self Exercise”, <https://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/rbse/>.

17

Маршалл Голдсмит (р. 1949) – консультант лучших топ-менеджеров США и мира, известный бизнес-эксперт, вошедший в число 50 самых влиятельных мыслителей в сфере менеджмента, автор ряда бестселлеров. *Прим. ред.*

18

Анкета для отслеживания уровня энергии: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/GrantSpreitzer-EnergyAudit.pdf>.

19

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 28 ноября 2016 года, *How to Manage Your Emotions Without Fighting Them*, product #H038NO.

20

По материалам статьи *Address Emotions* из раздела *Difficult Interactions* Harvard ManageMentor (Harvard Business Publishing, 2016, электронное издание).

21

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 18 ноября 2016 года, A Simple Way to Stay Grounded in Stressful Moments, product #H039WF.

22

Собака Павлова – знаменитый эксперимент, прославивший великого русского ученого-физиолога, лауреата Нобелевской премии в области медицины 1904 года Ивана Петровича Павлова (1849–1936). *Прим. ред.*

23

Debra Cutuli, “Cognitive Reappraisal and Expressive Suppression Strategies Role in the Emotional Regulation: An Overview on Their Modulatory Effects and Neural Correlates”, *Frontiers in Systems Neuroscience*, September 19, 2014; Andrea Hermann et al., “Brain Structural Basis of Cognitive Reappraisal and Expressive Suppression”, *Social Cognitive and Effective Neuroscience* 9, no. 9 (September 2014): 1435–1442; Sally Moore et al., “Are Expressive Suppression and Cognitive Reappraisal Associated with Stress-Related Symptoms?”, *Behaviour Research and Therapy* 46, no. 9 (September 2008): 993–1000.

24

James J. Gross, ed., *Handbook of Emotion Regulation*, 2nd edition. New York: The Guilford Press, 2014.

25

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 8 мая 2015 года, Recovering From Emotional Outburst at Work, product #H022A3.

26

R. S. Lazarus, “From Psychological Stress to Emotions: A History of Changing Outlooks”, *Annual Review of Psychology* 44 (1993): 1–22.

27

James J. Gross, “Emotion Regulation: Affective, Cognitive, and Social

Consequences”, *Psychophysiology* 39 (2002): 281–291.

28

Kristin D. Neff, “Self-Compassion, Self-Esteem, and Well-Being”, *Social and Personality Psychology Compass* 5, no. 1 (2011): 1–12.

29

Kristin Byron, “Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by E-mail”, *Academy of Management Review* 33, no. 2 (April 2008): 309–327.

30

William W. Maddux et al., “Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategy Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes”, *Journal of Experimental Social Psychology* 44, no. 2 (March 2008): 461–468; Roderick I. Swaab et al., “Early Words That Work: When and How Virtual Linguistic Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes”, *Journal of Experimental Psychology* 47, no. 3 (May 2011): 616–621.

31

Justin Kruger et al., “Egocentrism Over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?”, *Journal of Personality and Social Psychology* 89, no. 6 (December 2005): 925–936.

32

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 23 марта 2015 года, Empathy Is Key to a Great Meeting, product #H01YDY.

33

V. Ramachandran, “The Neurons That Shaped Civilization”, TED talk, November 2009, https://www.ted.com/talks/vs_ramachandran_the_neurons_that_shaped_civilization.

34

М. Чиксентмихайи. Креативность. Поток и психология открытий и

изобретений. М.: Карьера Пресс, 2017.

35

Д. Гоулман. Фокус. О внимании, рассеянности и жизненном успехе. М.: АСТ, 2017.

36

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 11 августа 2015 года, How to Give Tough Feedback That Helps People Grow, product #H029QB.

37

По материалам издания Harvard Business Review, 2009, февраль (product #R0902D).

38

Перепечатано из Emotions and the Art of Negotiation, Harvard Business Press, декабрь 2015 года (product #R1512C).

39

«Психо» – американский психологический хоррор режиссера и продюсера Альфреда Хичкока; снят в 1960 году. *Прим. ред.*

40

Франческа Джино (р. 1978) – итальянский ученый-бихевиорист, профессор MBA Tandon Family, руководитель подразделения по переговорам, организациям и рынкам в Гарвардской школе бизнеса. *Прим. ред.*

41

«Аквариум с акулами». *Прим. перев.*

42

Катастрофа произошла 28 января 1986 года. *Прим. ред.*

43

Адам Галинский (р. 1969) – американский социальный психолог, известный своими исследованиями лидерства, власти, переговоров, принятия решений, разнообразия и этики. *Прим. ред.*

44

Впервые опубликовано на <http://www.hbr.org> 20 апреля 2015 года, Emotional Intelligence Doesn't Translate Across Borders, product #H020D6.

45

Fumiyo Araki and Richard L. Wiseman, Emotional Expressions in the United States and Japan, International Communication Studies 6, no. 2 (1996).

46

Fumiyo Araki and Richard L. Wiseman, Emotional Expressions in the United States and Japan, International Communication Studies 6, no. 2 (1996).

47

Перепечатано из Harvard Business Review, май 2013 года, product #R1205K.

48

Перенаправление, принцип взаимности и рациональность (*англ.*). *Прим. перев.*

49

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 11 января 2016 года, product #H02LQP.

50

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 11 января 2016 года, When You're the Person Your Colleagues Always Vent to, product #H03A8W.

51

Фрагмент из публикации Harvard Business Press The Focused Leader, декабрь 2013 года, product #R0205B.

52

Гипоталамус – это отдел промежуточного мозга, управляющий жизнедеятельностью организма. Гиппокамп – часть лимбической системы головного мозга (обонятельного мозга), участвует в механизмах формирования эмоций, консолидации памяти (то есть перехода кратковременной памяти в долговременную). Префронтальная кора отвечает за высшие когнитивные функции, в том числе принятие решений. *Прим. ред.*

53

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 4 мая 2015 года, *What the Dalai Lama Taught Daniel Goleman About Emotional Intelligence*, product #H021KQ.

54

Д. Гоулман. Сила добра. Далай-лама о том, как сделать свою жизнь и мир лучше. М.: Альпина Паблишер, 2017.

55

По материалам Address Emotions из раздела Difficult Interactions Harvard ManageMentor (Harvard Business Publishing, 2016, электронное издание).

56

По материалам публикации Harvard Business Review How Resilience Works, май 2002 года, product #R0205B.

57

Джеймс Бонд Стокдейл (1923–2005) – вице-адмирал ВМС США. За мужество, проявленное в плену во время Вьетнамской войны, был удостоен высшей военной награды США – медали Почета. *Прим. ред.*

58

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 5 января 2017 года, To Recover From Failure, Try Some Self-Compassion, product #H03E32.

59

См. например: L. K. Barnard, J. F. Curry, “Self-Compassion: Conceptualizations, Correlates, and Interventions”, *Review of General Psychology* 15, no. 4 (2011): 289–303; K. D. Neff, S. S. Rude, and K. Kirkpatrick, “An Examination of Self-Compassion in Relation to Positive Psychological Functioning and Personality Traits”, *Journal of Research in Personality* 41 (2007): 908–916; F. Raes, “The Effect of Self-Compassion on the Development of Depression Symptoms in a Non-clinical Sample”, *Mindfulness* 2 (2011): 33–36; D. L. Zabelina, M. D. Robinson, “Don’t Be So Hard on Yourself: Self-Compassion Facilitates Creative Originality Among Self-Judgemental Individuals”, *Creativity Research Journal* 22 (2010): 288–293; E. Schanche et al., “The Relationship Between Activating Affects, Inhibitory Affects, and Self-Compassion in Patients with Cluster C Personality Disorders”, *Psychotherapy* 48, no. 3 (2011): 293–303.

60

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 24 июня 2016 года, Resilience Is About How You Recharge, Not How You Endure, product #H02Z30.

61

J. K. Sluiter, “The Influence of Work Characteristics on the Need for Recovery and Experienced Health: A Study on Coach Drivers”, *Ergonomics* 42, no. 4 (1999): 573–583; American Academy of Sleep Medicine, “Insomnia Costing U. S. Workforce \$63.2 Billion a Year in Lost Productivity”, *Science Daily*, September 2, 2011.

62

Минимальный возраст для получения водительских прав в разных штатах Америки – 16–17 лет. *Прим. ред.*

63

Май 2016 года. *Прим. ред.*

64

C. S. Andreassen et al., “The Relationships Between Workaholics and Symptoms of Psychiatric Disorders: A Large-Scale Cross-Section Study”, PLoS One 11, no. 5 (2016): e0152978.

65

А. Хаффингтон. Революция сна. Как менять свою жизнь ночь за ночью. М.: Альпина Паблишер, 2017.

66

Ronald C. Kessler et al., “Insomnia and the Performance of US Workers: Results from the America Insomnia Survey”, Sleep 34, no. 9 (2011): 1161–1171.

67

Д. Лоэр, Т. Шварц. Жизнь на полной мощности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

68

F.R.H. Zijlstra et al., “From Recovery to Regulation: An Attempt to Reconceptualize “Recovery from Work” (special issue paper) (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014), 244.

69

J. Stern, “Cellphone Users Check Phones 150x/Day and Other Internet Fun Facts”, Good Morning America, May 29, 2013.

70

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 20 января 2015 года.

71

По материалам публикации на <http://www.hbr.org> от 24 апреля 2015 года, product #H0216Z.

72

“What motivates us?”, interview between Daniel Pink and Katherine Bell, HBR Ideacast (podcast), February 10, 2010.

73

Бихевиоризм (*англ.* behavior – поведение) – это систематический подход к изучению поведения людей и других животных. Он предполагает, что все поведение состоит из рефлексов, реакций на определенные стимулы в среде, а также последствий индивидуальной истории. *Прим. ред.*

74

Ричард Бояцис (р. 1946) – американский организационный теоретик и заслуженный профессор университета по организационному поведению, психологии и когнитивной науке в Университете Case Western Reserve. *Прим. ред.*

75

Анализ разрывов, или GAP-анализ, – метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели. *Прим. ред.*

76

По материалам публикации Handling Emotional Outbursts on Your Team на <http://www.hbr.org> от 24 апреля 2015 года.

77

По материалам публикации Harvard Business Review за январь 2016 года, Manage Your Emotional Culture, product #R0601C.

78

Sigal Barsade, Olivia A. O’Neill, “What’s Love Got to Do With It? A

Longitudinal Study of the Culture of Compassionate Love and Employee and Client Outcomes in a Long-Term Care Setting”, *Administrative Science Quarterly* 59, no. 4 (2014).

79

Sigal Barsade, “The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior”, *Administrative Science Quarterly* 47, no. 4 (2002).

80

Alicia A. Grandey, “When “The Show Must Go On”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery”, *Academy of Management Journal* 46, no. 1 (February 2003): 86–96.

81

Шон Ачор. Преимущество счастья. Семь принципов позитивной психологии, которые сделают вас успешным на работе. М.: Эксмо, 2014. Прим. ред.

82

С. Дэвид. Эмоциональная гибкость. Как научиться радоваться переменам и получать удовольствие от работы и жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

83

INSEAD – французская бизнес-школа и исследовательский институт. *Прим. ред.*

84

Сидни Финкельштейн. Супербоссы. Как выдающиеся руководители ведут за собой и управляют талантами. М.: Эксмо, 2018.

85

А. Маркмен. Мыслить рационально. Как быстро решать проблемы и находить нестандартные подходы. Минск: Попурри, 2013.

86

А. Маркмен. Рациональные перемены. Пять способов выработать новые привычки. Минск: Попурри, 2014.

87

А. Маркмен. Сила новых привычек. Переключи свой мозг в режим перемен. Минск: Попурри, 2018.