



Леонид Кроль

Эмоциональный интеллект **лидера**



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Леонид Кроль

Эмоциональный интеллект лидера

«Альпина Диджитал»

2019

Кроль Л. М.

Эмоциональный интеллект лидера / Л. М. Кроль — «Альпина Диджитал», 2019

Чувства важны. Даже если мы пытаемся игнорировать их, особенно в деловой жизни, они все равно будут незаметно управлять нами. Важно понимать свои эмоции и научиться использовать их в своих целях. Среди самых успешных лидеров нет неэмоциональных людей. Как раз наоборот, все они мастерски используют эмоции, чтобы влиять и управлять. Леонид Кроль – профессор Высшей школы экономики с 25-летним опытом работы коучем и бизнес-тренером, директор Института групповой и семейной психологии и психотерапии – рассказывает о том, как развить свой эмоциональный интеллект, зачем это делать и какой путь нужно пройти. Вы научитесь быстро «читать» людей: видеть их скрытые мотивы, чувства и желания; поймете, как подбирать правильные «ключи» к контрагентам, мотивировать команду, защищаться от выгорания, применять личное обаяние и харизму для достижения целей. А еще вы узнаете: как устроены эмоции и как быстро проводить самодиагностику, как характер предопределяет чувства и реакции, как эффективно отдыхать и управлять стрессом, как мечтать правильно и с пользой.

© Кроль Л. М., 2019

© Альпина Диджитал, 2019

Содержание

Глава 1	7
О чем эта книга	7
Что я называю эмоциональным интеллектом	9
Как эмоциональный интеллект помогает человеку быть успешным	10
Российские стереотипы об эмоциональном интеллекте	13
Эмоциональный интеллект и лидерство	16
На языке эмоций	18
Глава 2	20
Зачем нужны ступеньки	21
Осознанность	22
Эмоции	24
Внимание	26
Доверие	27
Гибкость	28
Интуиция	29
Ритм	30
Глава 3	32
Что такое осознанность	32
Почему осознанность – это важно	33
Что мы можем осознавать	34
Глава 4	42
Нужны ли нам чувства	42
Почему мы пытаемся отказаться от чувств	45
Чувства на работе: незаменимый инструмент	47
Как обращаться с чувствами	51
Как читать чувства других людей	56
Глава 5	58
Что такое внимание	58
Каким бывает естественное внимание человека	60
Как развивать те виды внимания, которых не хватает	63
Внимание в общении	68
Как проецирование мешает и помогает вниманию	70
Глава 6	73
Почему доверие – это важно	73
Стереотипы о доверии	74
Что такое доверие	76
Как танцевать танец доверия	78
Особые проблемы с доверием	81
Глава 7	83
Что такое гибкость	83
Почему гибкость – важная ступень эмоционального интеллекта	85
Параметры гибкости	86
Как развить гибкость	89
Природные трудности с гибкостью	93
Глава 8	96

Что мы понимаем под интуицией	96
С чем мы путаем интуицию	97
Что такое интуиция	98
Из чего состоит интуиция	99
Как правильно пользоваться интуицией	102
Не интуиция, а...	106
Глава 9	107
Что я имею в виду под коллективным эмоциональным интеллектom	107
Что такое малая группа и ее фазы	108
Первая фаза группы	110
Вторая фаза группы	112
Третья фаза группы	114
Проблемы третьей фазы группы в бизнесе	116
Заключение	117
Приложение	118
Понимать и чувствовать себя	119
Узнавать другого	121
Быть в диалоге	122
Благодарности автора	123

Леонид Кроль

Эмоциональный интеллект лидера

Издается в авторской редакции

Редактор Ахмед Новресли

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта М. Красавина

Корректоры Е. Чудинова, Т. Редькина

Компьютерная верстка А. Абрамов

Дизайн обложки Ю. Буга

© Леонид Кроль, 2019

© ООО «Альпина Пабlishер», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Глава 1

Зачем нужен эмоциональный интеллект

О чем эта книга

Об эмоциональном интеллекте разговоры ведутся давно, а научная база под это понятие пока не подведена. Именно поэтому нет консенсуса, какие конкретные навыки в него входят. Существует множество моделей эмоционального интеллекта (например, модель Рувена Бар-Она), но я не хочу приводить их здесь. Теорию вы можете найти где угодно. Моя задача – рассказать о том:

- как именно вы можете развить свой эмоциональный интеллект;
- зачем это делать;
- с чего можно начать;
- как продолжать, чего вы добьетесь в результате.

Открывая эту книгу, многие скептически скажут: «У меня бизнес, а тут про эмоции». А другие подумают: «Ну да, гибкие навыки. Миллион книг о них написан – хоть тот же Гоулман. Я о них и так знаю».

Самое смешное, что первые и вторые – одни и те же люди.

Передо мной группа из семи человек. У каждого своя ситуация, в которой бизнес и эмоции тесно переплетены. Познакомимся с ними.

Вот **Артем**, ему 60 лет, он занимается шоу-бизнесом и владеет несколькими ресторанами. Раньше хватало энергии на все, теперь он хочет передать часть бизнеса сыну – взрослому, хваткому, образованному и с опытом. Но все никак не может этого сделать, придумывает отговорки.

Бизнес или эмоции?

55-летняя **Надежда** сделала успешную карьеру в сфере торговли. Недавно поборола рак. Хочется немного пожить для себя, но снова приходится впрягаться в работу – крупные клиенты, большие заказы, бесконечное общение. А сил мало, и кажется, что все на ней «ездят» и никто ее не ценит.

Бизнес или эмоции?

Игорю тоже 55. Когда-то он рискнул, быстро разбогател, а теперь не знает, что делать: без цели жить скучно, а стремиться не к чему. В бизнесе все хорошо и спокойно, однако рынок больше не развивается, а с нуля начать новое дело страшновато. Вернуть бы драйв, но не рискуя тем, что есть.

Бизнес или эмоции?

Косте всегда везло. Сейчас ему 47, и удача от него отвернулась. Раньше он находил нужных людей, теперь часто ставит не на тех. Всю жизнь принимал верные решения, а нынче делает ошибку за ошибкой. Что-то идет не так, а что именно, Костя не понимает.

Бизнес или эмоции?

Жанна в свои 42 занимается бизнесом и благотворительностью, катается на лыжах, медитирует, учит языки. У нее три высших образования, две дочери, которые учатся в хоро-

шей британской школе. У Жанны есть все, она абсолютно успешна, а слабаков и слюнтяев презирает.

Бизнес или эмоции?

Зарине 36, она громкий и яркий человек, и непонятно, почему генеральным директором компании сделали не ее, хотя вся работа держится на ней.

Бизнес или эмоции?

Илья самый молодой, ему 33, он руководит командой программистов, и отлично руководит, но другие подразделения накатали на него жалобу... за что-то... Илья и сам толком не понимает, за что... Пишут, что взаимодействовать с ним трудно, что он либо молчит, либо орет и на письма не всегда отвечает... Поставили ультиматум: либо учись у Кроля эмоциональному интеллекту, либо увольняйся.

Бизнес или эмоции?

Бизнес и эмоции неразделимы. Я написал эту книгу для того, чтобы дать каждому из вас ключ – как подниматься вверх по ступенькам и учиться хорошо разбираться в мощнейшем факторе, определяющем как минимум половину успеха и удовлетворенности достигнутым.

Что я называю эмоциональным интеллектом

Большинство исследователей сходятся на том, что эмоциональный интеллект – это способность человека распознавать свои и чужие эмоции; использовать эти эмоции на практике.

В целом я с ними согласен. Но есть одна важная вещь, которую я хочу подчеркнуть.

Для меня эмоциональный интеллект – это не способ контроля над эмоциями. Я не считаю, что эмоции нужно контролировать разумом. Я не ставлю разум, рациональность выше эмоций.

Я считаю, что эмоции – это отдельная, особая реальность, которая может управлять собой только сама. Эмоциями управляют только эмоции!

Они не нуждаются во внешнем закреплении, сдерживании, контроле. Они справятся сами – достаточно их как следует настроить.

Эмоциональный интеллект – это не контроль рационального мышления над эмоциями. Это тот вклад, который эмоции вносят в наше мышление.

Как эмоциональный интеллект помогает человеку быть успешным

1. Эмоции, драйв – это единственная работающая мотивация

Чтобы продолжать деятельность, наш мозг должен регулярно и часто получать подкрепление – положительные эмоции. Мозг вознаграждает себя за конкретные действия маленькими «кусочками сахара».

Только если мозг дает нам положительные подкрепления, у нас есть внутренние причины продвигаться дальше.

Именно поэтому нам так легко делать привычное: мозг знает, что получит гарантированные микробонусы от просмотра сериала или серфинга в сети.

Но чтобы мы занялись чем-то новым, в мозгу должна сформироваться цепочка положительных подкреплений на новую деятельность:

«Я старался → у меня получилось → я рад → я стараюсь дальше».

Что кроется за этими стрелочками? Только одно: положительное подкрепление, то есть чувство радости, удовлетворения от деятельности.

Чтобы цепочка нигде, ни на каком этапе, не разомкнулась, чувство радости и удовлетворения должно возникать как можно чаще.

Допустим, мы учим новый язык.

Если наши стрелочки устроены так:

«Я старался полгода → сдал экзамен → я рад → я стараюсь дальше», то нам будет очень трудно продержаться первые полгода.

Если же они устроены по принципу:

«Я постарался полчаса → выучил десять слов → я рад → я повторяю их и учу еще десять», то нам будет намного легче, потому что мозг чаще «ест сахар» положительного подкрепления.

Чем чаще мы испытываем эмоции, тем легче нам дается наша деятельность, тем больше мы получаем от нее удовольствия и тем охотнее движемся вперед.

Часто именно здесь может скрываться ответ на вопросы вроде: «Почему я не могу масштабировать бизнес?», «Как мне стать лидером?» или «Как стать более крупным лидером, чем сейчас?». Человек не чувствует или не осознает свои эмоции, вызываемые достижением маленьких целей, и именно поэтому ему не хватает драйва для целей более долгосрочных. Он как бы едет 500 км без дозаправки.

Хозяин мозга может выносить какие угодно суждения по поводу великой цели: когда дело дойдет до практики, мозг будет их саботировать. И наоборот, спонтанность, коротенькие стрелочки, маленькие «вау»-эффекты увеличивают нашу нейропластичность, то есть способность мозга меняться, получать удовольствие от новой деятельности.

Вот первый резон, зачем нам эмоциональный интеллект, – чтобы лучше понимать, что нас драйвит, и уметь с этим обращаться.

2. Эмоциональный интеллект – это точное улавливание собственных эмоций, понимание того, откуда они взялись. Когда мы видим эмоции, мы лучше видим и реальность

Снова смотрю на сидящих рядом со мной людей.

Артему кажется, что чувства бывают хорошие и плохие, при этом плохие надо подавлять. В результате он не может «спокойно позлиться», и его гнев выплескивается в неподходящие моменты в неподходящей форме и не на тех людей. Он не понимает, почему иногда бывает сверхтребовательным, а в других случаях нет, и с какими чувствами это связано. Артем для себя – закрытая коробочка. Его чувства существуют зачастую отдельно от разума.

Поэтому Артем не знает, какими эмоциями продиктованы его поступки, как эти эмоции пережить, чтобы они приносили пользу, а не вред. Например, он считает, что его сын недостаточно компетентен, и не понимает, что в большой степени дело в нем самом – в его тревоге за бизнес и страхе оказаться ненужным.

А вот Игорь неплохо разбирается в своих эмоциях. Он понимает, что у него бывают подъемы и спады, ощущает и распознает в себе признаки усталости или азарта. Он разрешает себе ворчать и брюзжать, осознает такие чувства, как легкая зависть, и не стыдится этих чувств, не прячет их от себя.

Если бы Игорь плохо в них разбирался, он начал бы винить в своих проблемах правительство (наше или американское), жену, инопланетян, вспышки на Солнце. Но Игорь понимает, что причины в нем самом: когда-то он не боялся рисковать, а теперь «отяжелел». Ему легче понять и принять эту реальность и, уже зная ее, решать, что с этим делать.

Когда мы лучше видим свои эмоции, мы лучше видим и реальность. Это – важная предпосылка успеха.

3. Эмоциональный интеллект – это саморегуляция эмоций без их подавления

Человек с неразвитым эмоциональным интеллектом либо душил свои эмоции и пытается задавить их разумом, либо вообще не может с ними справиться.

Управление эмоциями при помощи эмоций – это способность гибко ими пользоваться, правильно «упаковывать» их.

Зарина неплохо разбирается в своих эмоциях, но они у нее не очень хорошо собой управляют. Она знает, что уволилась с предыдущей работы из-за своего плохого настроения, а не потому, что работа была плохая. И что когда она кричит на детей, то кричит на самом деле не на них, а на других обидчиков (на которых не может себе позволить поорать). Но эффективно ответить на одни свои чувства другими она не способна. Она сливает гнев и обиду куда попало – на детей, мужа, саму себя (заедавая негатив пирожками и тортами).

Жанна управляет эмоциями при помощи разума и делает это настолько интенсивно, что уверена: никаких ненужных чувств у нее нет. А так как чувства ей вообще не очень-то нужны, то их у нее как бы нет совсем. Жанна твердо уверена, что сильные переживания мешают ей сверхэффективно работать и быть суперкрутой. На самом деле чувств у Жанны полным-полно, через край даже. Как только контроль ослабевает, они вырываются наружу, а так как к самоуправлению они не привыкли, то получается хаос покруче Зарининого.

А вот Надежда, пожалуй, пользуется своими эмоциями достаточно гибко. Если ее вывели из себя, она может упаковать злость в острую шутку. Она не теряется и не закрывается при виде чужого горя, а свободно выражает сочувствие.

Конечно, проблема с эмоциональным самоуправлением – вечная. В жизни каждого бывают времена, когда эмоции не могут «сами с собой справиться» и захлестывают нас: горе, роды, депрессия, зависимости – да мало ли что еще.

Но для человека, который умеет управлять эмоциями при помощи эмоций, это действительно отдельные моменты и периоды. В обычной жизни он так или иначе может взаимодействовать с эмоциями и, не подавляя их, найти для них нужное русло.

4. Эмоциональный интеллект позволяет понимать и оценивать, что чувствуют другие люди

Обычно эту причину применять эмоциональный интеллект приводят первой, да еще иногда выдают это его свойство за какой-то чудесный или врожденный навык. Как у Шерлока Холмса: неслыханная проницательность!

На самом деле восприимчивость к чужим эмоциям – это навык вроде умения танцевать или знания иностранного языка.

Такая восприимчивость нарабатывается только опытом. Восприимчивый человек обладает спонтанностью и точностью реакций.

Конечно, способности к обучению эмоциональной восприимчивости у разных людей и правда разные.

Илья не может почувствовать «ветер» разговора, услышать эмоции других ему трудно. Слегка замкнутый, напряженный, на вид – сухарь сухарем. На самом деле он человек чувствительный и тонкий. Но ему непросто учиться эмоциональной восприимчивости. Об этом говорит тот факт, что ему уже тридцать три, а он до сих пор не «взял это из воздуха», да и вообще не очень понимает, за что начальство его «сослало на тренинг».

Костя общителен, улыбчив и кажется весьма эмпатичным, но постепенно замечаешь, что он не очень внимательно слушает тебя, всегда переводит разговор на что-то свое. Он может красиво преподнести любую идею, но, похоже, не слишком интересуется другими людьми. Потому и не пытается заглянуть в эмоции собеседника.

Да, некоторым приходится труднее, но научиться могут все.

5. Эмоциональный интеллект – это управление отношениями

Речь идет о так называемой социальной культуре, способности поддерживать связи с другими. К сожалению, в России социальная культура (как и многие другие культуры) не слишком развита.

Многие из нас не умеют признавать свою ответственность, принимать заботу других людей, признавать чужие чувства (а не игнорировать или бояться их).

Всему этому также можно и нужно учиться. Тема эта огромная и отчасти лежащая за пределами моей книги. Важно подчеркнуть, что инструменты управления отношениями – это *долгосрочные* инструменты эмоционального интеллекта.

Умение создавать, строить, поддерживать и цивилизованно завершать связи с другими людьми дает человеку огромное конкурентное преимущество.

Российские стереотипы об эмоциональном интеллекте

Идея эмоционального интеллекта в России, по моим наблюдениям, прививается туго.

Причина этого в том, что на нашей территории встретились западные и типично российские предрассудки по поводу эмоций.

Российские предрассудки

Они имеют корни в нашей тяжелой истории.

В условиях смертельной опасности человеку не до эмоций. На его глазах происходит нечто такое, что его чувства не могут вынести (например, убивают близких, умирают от голода дети, взрыв уничтожает дом, где он живет). Спасают обычно такие же экстремальные действия – иногда приходится тоже научиться убивать или, чтобы не умереть, нужно «отморозить» все чувства.

Поэтому во время войны или голода эмоциональный интеллект не нужен. И в лагере тоже – ведь от тебя ничего не зависит, ты – пассивная жертва.

Именно поэтому наши деды и бабушки (а для людей постарше – матери и отцы) зачастую воспитывали нас, исходя из бессознательного убеждения, что чувства не очень нужны: если больно, надо терпеть до последнего; если злишься, грустишь, обижен, тревожишься, надо постараться эти чувства подавить, ведь они никак не помогут выжить; открытость и доверие опасны, лучше на всякий случай никому не доверять; привязанность – это слабость, а на слабостях можно сыграть; нельзя высовываться – можно пострадать; и тому подобные истины страшных и печальных времен.

Хочу подчеркнуть (я буду делать это часто), что эти убеждения действительно бессознательные. Именно поэтому они такие живучие и наследуемые. И хотя войны, да и настоящего смертельного голода, у большинства в жизни, слава богу, не было, мы во многом продолжаем мыслить внутри той же парадигмы.

Западные предрассудки

Эта часть предрассудков по поводу эмоционального интеллекта привилась нам вместе с рационализмом и научным мышлением.

Образованная часть общества восприняла эти убеждения как противоядие от дремучей темноты и необразованности. Действительно, вера в разум и рациональность лучше, чем вера в бесов или царя-батюшку.

Но как ни смешно, рациональность – как и все человеческое – часто превращается в свою противоположность и порождает бессознательные убеждения и декларации:

- Все в жизни должно быть под контролем.
 - Абстрактные понятия лучше конкретики, тот, кто занимается абстракциями, имеет власть.
 - Интуиция – это что-то магическое, всерьез доверять ей нельзя.
 - Эмоции мешают мыслить и принимать решения.
 - Эффективная работа – это когда человек превращается в функцию и забывает на работе обо всем личном.
 - Очень важна четкая формальная иерархия, без нее наступает хаос.
- И так далее.

Запад давно отошел от тотальной веры во всевластие разума. Причины многообразны: это и прививка восточной культуры, в частности буддизма, и усиление внимания к эмоциям благодаря распространению психотерапии. Но главное: давно существующий благодаря традициям низовой демократии опыт принятия решений, индивидуальных (касающихся общего дела) и коллективных, есть почти у всех. Поэтому западным людям легче переходить к горизонтальным структурам управления, для которых самое важное – чувства, легкость межличностного общения, доверие, интуиция; все то, из чего и состоит эмоциональный интеллект.

А у нас прижился и не хочет уходить «старый западный» комплекс деклараций индустриальных времен, потому что ни у кого нет повседневного опыта демократии. Порядок ассоциируется с жесткой формальной иерархией, власть – с абстрагированием и изданием деклараций, принятие решений – с условной «властной» рациональностью и попытками засунуть чувства под плинтус.

Таким образом, культура эмоционального интеллекта России не сформирована, а предрассудки по поводу него повсеместно распространены.

Я задаю вопрос: что такое эмоциональный интеллект в вашем понимании? Зачем он вам нужен?

Артем: *«Негативные эмоции... с ними надо уметь правильно справляться. Я так понимаю, эмоциональный интеллект в этом и заключается – чтобы правильно справляться с отрицательными эмоциями. Чтобы они не влияли на жизнь. Я в молодости работал на заводе. У нашего начальника цеха, ему под семьдесят было, крепкий старик такой, – у него сын умер, 50-летний. Так он в этот день все равно на работу вышел. Скорая даже у цеха дежурила, чтобы его, если что, подхватить.»*

По мнению Артема, эмоциональный интеллект – это умение с помощью интеллекта придушить эмоции. «Старые западные» стереотипы о контроле над эмоциями поставлены на службу исконному российскому стремлению «стиснуть зубы под пытками». Это типично для человека нашего с Артемом поколения.

Надежда: *«Ну, я очень эмоциональный человек, все в себе переживаю, перевариваю постоянно. И мне это часто мешает. Если бы я умела эмоциями управлять, я стала бы более сильной и не позволяла бы пользоваться моим доверием так часто.»*

Надежда считает, что она не сильный человек и поэтому ей нужен эмоциональный интеллект. Действительно, многие, считающие себя сильными людьми, говорят, что эмоциональный интеллект им не нужен. Ведь сильный все возьмет силой – зачем ему считаться с другими. Да и с самим собой тоже. Надо просто себя и других заставить, если ты не слабак. А эмоциональный интеллект – это, значит, для слабаков и еще, конечно, для женщин. Потому что женщины – как бы слабый пол.

Илья: *«Я не понимаю, что такое эмоциональный интеллект. Мне кажется, это понятие относится к эмоциональным людям. Я редко испытываю эмоции, а вот интеллект – в принципе, он у меня неплохой.»*

Илья считает, что поскольку он рационален и умеет подавлять эмоции, словосочетание «эмоциональный интеллект» вообще к нему не имеет отношения. Некоторые люди (обычно мужчины), только слышав слово «эмоциональный», мгновенно переводят его как «истеричный». Мол, если я не смеюсь и не плачу, значит, эмоций у меня нет, а вот интеллект зато – есть.

Мои собеседники все же в целом понимают, зачем им нужен эмоциональный интеллект, иначе они не пришли бы на мой тренинг. Поэтому

не спешите думать, что их стереотипы глупые и «точно не про вас». В том и состоит их коварство: даже если вы умом понимаете, что эмоциональный интеллект вам нужен, много раз слышанные декларации въедаются в память и действуют на бессознательном уровне.

***Зарина:** «Этой зимой я сломала ногу в трех местах. Первые минут двадцать было жутко больно, я кричала, стонала, и при этом в голове крутилась мысль – если ты сейчас так кричишь, то как пытки-то терпеть будешь?»*

Потрясающая живучесть исторической памяти. Ведь Зарина гораздо моложе нас с Артемом, у нее даже советского детства толком не было. А вот ведь – пытки.

Эмоциональный интеллект и лидерство

Россияне часто считают, что лидеру не нужен эмоциональный интеллект, потому что он сильнее и умнее всех. Он не должен испытывать эмоции или считаться с чужими, ведь идеальный лидер – это машина, принимающая решения. Об этом предрассудке я хочу поговорить особо.

Конечно, это не так. Лидер – не альфа-самец в стаде орангутанов. Как правило, способы осуществления лидерства в наши дни – переупакованные.

Это значит, что у лидера нет такой безусловной власти над другими, которая заставит их отринуть свою волю и двинуться выполнять все его указания.

Ему нужны некие приемы воздействия.

В зависимости от того, кем лидер считает своих «ведомых», эти приемы образуют некие комплексы, которые люди называют по-разному.

Манипуляция. Этот способ считается условно «плохим», и неудивительно. Манипулятор объективирует людей, относится к ним как к предметам или функциям.

Переставляет их, как пешки, кегли или камушки на доске. «Сделай так, чтобы другой выполнял твои желания».

Человека можно «приставить к месту» или «отстранить от места», спровоцировать, загипнотизировать. Сделать с ним что-то такое, что грубо приведет его в действие.

Очень трудно не вестись на качественные манипуляции. Поэтому хорошая манипуляция в краткосрочном смысле эффективна (но не в долгосрочном: человек сложен, и использовать его только как «предмет» – значит недооценивать его потенциал).

Хотя этот способ не должен быть основным в лидерском репертуаре, владеть методами манипулирования лидеру нужно обязательно. Хотя бы в оборонительных целях. **И для этого нужен эмоциональный интеллект.**

Мотивация. А этот способ считается условно «хорошим». Способом для хороших мальчиков и девочек.

Мотиватор относится к людям как к механизмам, у которых есть внутренняя логика. И эти механизмы надо так завести, чтобы они «сами захотели» шагнуть, куда хочет мотиватор.

Конечно, это лучше, чем манипулирование. Потому что мотиватор исходит из внутренней логики самих людей. В каком-то смысле опирается на их желания.

Берет ту часть их желания, которая совпадает с его интересами, и показывает: смотрите, сделать это выгодно и вам, и мне!

Мотивация долгие годы противопоставлялась манипуляции. И до сих пор многие считают, что умение мотивировать людей – вершина лидерского таланта. **Для этого, конечно, тоже необходим эмоциональный интеллект!**

На самом деле, можно быть еще круче.

Мотивация – это «где у него кнопка?». По сути – есть опять «они» и «я», который «ими» управляет. Я должен сделать какую-то такую штуку, нащупать их кнопку, и вот тогда я буду лидером. И мы опять недооцениваем потенциал людей. Их лидерский потенциал.

Проще и продуктивнее управлять людьми, ДЕЛАЯ их лидерами. Наделяя лидерскими свойствами, полномочиями, дерзновениями.

Того, кто управляет из этой позиции, я называю *модератором*.

Модератор – это лидер, который умеет отодвигать в сторону лидера-себя и помогает другим трансформироваться, чтобы брать на минутку эту активность, эту лидерскую позицию.

Не «делать так, как я хочу», а вместе с лидером – или на своей позиции самостоятельно – решать, что нужно сделать, куда идти.

Если мотиватор использует желания людей «во благо» (а что есть благо, решает он), то модератор создает общее пространство желания. Команда начинает «играть на стол».

Как модератор выстраивает эти взаимоотношения?

Дело в том, что он хорошо чувствует других. Не так, как манипулятор и мотиватор («где у них кнопка?»), а воспринимает целостно. Не как функции, а как людей. И не «вообще», а сейчас, в каждый момент.

Лидер-модератор слышит и видит все, что происходит в общении. Дистанцию, настроение, атмосферу, голос, паузы, расстановку акцентов. И вовремя делает правильные вещи. Кого-то надо перебить, что-то повторить, о чем-то попросить, где-то подстроиться.

И для того чтобы быть лидером-модератором, отлично развитый эмоциональный интеллект особенно нужен.

По сути, эмоциональный интеллект – это продвинутая технология коммуникации, которая позволяет вместе с другими людьми делать то, что иначе не выполнить.

Это использование таких внутренних человеческих функций и формул, которые недоступны, если строишь лидерство из примитивных кирпичиков лего – рациональных инструментов.

На языке эмоций

А теперь снова вернусь к моей семерке и чуть переформулирую вопрос: «Что бы вы мечтали получить, чего бы хотели достичь?»

Артем: *«Я бы хотел, чтобы бизнесом занимался сын, а я бы только определял стратегию и путешествовал».*

На языке эмоций: я устал так много работать, хотел бы научиться доверять сыну, уметь расслабляться, но при этом сохранить ощущение собственной нужности.

Жанна: *«Я бы хотела понять, какой выбор сделать для дальнейшего развития, чтобы максимизировать эффективность».*

На языке эмоций: я хочу всегда ехать вперед, как на велосипеде, и чтобы тревога и отчаяние никогда меня не догнали.

Игорь: *«Хочу понять, куда развивать бизнес. Вот и все».*

На языке эмоций: я закисаю, тоскую, мне скучно жить, а менять все – страшно.

Надежда: *«Я хочу понять, что мне нужно от людей и от себя, как не впадать в такое разочарование».*

На языке эмоций: мне хочется сильных чувств, кажется, что жизнь проходит мимо, и я обижена на окружающих за их равнодушие и непонимание.

Костя: *«Хочу, чтобы все опять начало получаться».*

На языке эмоций: страшно боюсь оказаться неудачником, почувствовать себя слабаком, ведь я таких всегда презирал.

Зарина: *«Я хочу повышения, не здесь, так где-то еще».*

На языке эмоций: меня злит, что я в тупике, возмущает и обижает, что меня не повысили и недооценивают, что нет поддержки в компании.

Илья: *«Чтобы руководство нормально относилось».*

На языке эмоций: я побаиваюсь этих людей, мне тревожно оттого, что я не могу их понять, я часто бываю растерян и чувствую себя в компании гадким утенком.

Любое желание, чаяние, побуждение «материального мира» можно, таким образом, перевести на язык эмоций и драйвов (попробуйте проделать это со своими желаниями!).

Все, что мы хотим получить, – это чувства, эмоции.

Ради них мы готовы рискнуть любыми «реальными достижениями», если они нам этих чувств не дают.

Чувства приносит только истинный контакт с собой и с другими.

Я не считаю, что эмоциональный интеллект – панацея, и я видел людей, которые «выигрывали» (отлично зарабатывали, получали крупные должности, даже преуспевали в бизнесе, имея очень низкий эмоциональный интеллект), не зная и не понимая ни себя, ни других людей.

Но эмоциональный интеллект – то, что составляет жизнь. То, что оживляет структуру.

Можно выигрывать и без эмоционального интеллекта. Но только с эмоциональным интеллектом выигрыш становится ПРИЯТНЫМ.

Итоги главы

1. Эмоциональный интеллект – это способность человека распознавать свои и чужие эмоции; использовать их на практике.

2. Эмоциональный интеллект – это не способ контроля над эмоциями. Эмоции нельзя контролировать разумом. Эмоциями управляют только эмоции!

3. Эмоциональный интеллект помогает человеку быть успешным, так как эмоции – единственная работающая мотивация. Когда мы знаем свои эмоции, мы лучше видим реальность. С эмоциональным интеллектом мы можем управлять эмоциями без их подавления. Эмоциональный интеллект помогает лучше чувствовать других людей. Эмоциональный интеллект – хороший способ управлять отношениями.

4. Культура эмоционального интеллекта в России складывается с трудом. У каждого из нас есть свои предрассудки по поводу эмоционального интеллекта. Многих воспитывали в бессознательном убеждении, что чувства не очень нужны, это роскошь и с ними надо «справляться». Многие восприняли «старое западное» убеждение, что рациональность более ценна, чем эмоции.

5. Лидеру очень нужен эмоциональный интеллект, так как это продвинутая технология коммуникации, которая позволяет вместе с другими людьми делать то, что невыполнимо при использовании одних лишь рациональных инструментов.

6. Любое желание, чаяние, побуждение «материального мира» можно перевести на язык эмоций и драйвов. Поэтому именно эмоциональный интеллект оживляет любое наше действие.

Глава 2

Семь ступенек, формирующих эмоциональный интеллект

В этой главе мы перечислим ступеньки, составляющие эмоциональный интеллект, о которых пойдет речь в следующих главах, и объясним их необходимость и последовательность.

Зачем нужны ступеньки

Мне нравится, когда наше понимание какой-либо вещи становится менее абстрактным и более конкретным.

Один из простых способов достичь этого – вычленить отдельные части, из которых состоит понятие, или инструменты, которые его воплощают.

Так же и с эмоциональным интеллектом. Он очевидным образом состоит из определенных навыков, хорошо знакомых нам.

Каждый из этих навыков мы уже используем. Возможно, одни более умело, а с использованием других есть трудности.

Важно, что все эти навыки по природе свойственны человеку. Эмоциональный интеллект и все его проявления – это наше естественное поведение, которое надо просто вспомнить, развить и практиковать.

Осознанность

Надежда отлично умеет продавать и не понимает, почему ей стало так трудно и мучительно работать. Она точно знает, что работает на «пятерку с плюсом», объективно тянет даже больше, чем нужно, и часто делает чужую работу. Но ее «не ценят», и что с этим делать – непонятно.

***Надежда:** «Когда я заболела, человек, которого я считала не просто коллегой, а другом, первым стал обсуждать, какую группу инвалидности мне дадут. Потом он долго извинялся, мы помирились... Конечно, это работа, а не семья, но пропадает мотивация что-либо делать, когда я понимаю, что никому не нужна».*

Надя говорит очень правильно, не быстро, голос у нее меняется: иногда он теплый и вибрирующий, магнетический, порой становится высоким и чуть обиженным. Надя права: ситуация травмирующая, неприятная. Серьезно заболеть и узнать, что «теплые отношения с коллегами» – лишь иллюзия, действительно скверно. Однако есть и кое-что другое, чего Надежда не осознает.

Она охотно в подробностях рассказывает о множестве схожих ситуаций, когда с нею обошлись плохо, а она в ответ «подставила другую щеку», постаралась сохранить хорошие отношения, помирилась, простила, спустила на тормозах. Видимо, Наде кажется, что, если она будет терпеть неудобства и неприятности, жизнь должна ее за это чем-то вознаградить. Но этого не происходит, и Надя недоумевает и обижается: «Почему? Ведь я столько перетерпела!»

Все это не на поверхности, даже не вторым слоем, а спрятано где-то в глубине. Обычно на первом плане другая Надежда – мягко-ироничная, теплая, внимательная, прекрасный собеседник. Представляю, каким отличным продавцом она может быть. Позволю себе процитировать ее слова, которые мне очень нравятся: «Чтобы продавать, нужно только одно: искренний интерес к людям».

И он у Нади имеется, но есть и другое: много подавленного гнева, привычных не замечаемых обид, подчас даже некоего морального мазохизма: мол, делают со мной что хотят, а я терплю, да еще и отшучиваюсь.

Ничего этого Надежда, конечно, не осознает, просто не готова себе в этом признаться: ведь возникнет множество вопросов, придется разбираться, испытывать чувства, на которые сейчас нет сил. Она только что поборолась с тяжелой болезнью и теперь спешит упрятать свой страх, горе, гнев подальше, с глаз долой...

Между тем именно это отсутствие осознанности делает Надю менее счастливой, чем она могла бы быть, лишает ее некоторых жизненных возможностей, не дает ей жить свободнее и легче, реабилитироваться и набираться энергии.

Проявлять осознанность – значит понимать, как чувства влияют на наше поведение.

Только понимать, а не бороться с ними и не контролировать их. В предыдущей главе мы уже поняли, что эмоциями управляют исключительно эмоции.

Осознанность – это не всегда просто. Даже почти всегда непросто. Для того чтобы учиться осознанности, приходится применять множество разных уловок и приемов. О том, что именно нам стоит научиться осознать, как это делать, что мешает осознанности и, наконец, как отличить осознанность от пресловутого контроля над эмоциями, читайте в третьей главе.

Эмоции

Жанна невероятно деятельна и успешна. Помимо того, что вы о ней уже знаете, она много путешествует (ее Instagram-аккаунт полон фантастических видов), не ест мяса. У нее жесткое расписание – ни одной потерянной минуты. Она хочет стать мотивационным тренером в области высоких достижений: «Ты можешь больше!»

Она полностью сфокусирована на выполнении плотной и крайне целесообразной последовательности действий. Все подлежит учету: пройденные шаги, пробег, километры на велосипеде, калории, количество выученных слов. Типичная картина: Жанна прилетела на соревнования, устала, завтра надо вставать в пять часов и в дождь спешить на тренировку. Сидеть? Просто так? Нет, медитировать!

Кажется, что в паузах, как в щелях жизни, Жанну подстерегает ощущение бессмысленности, поэтому их допускать нельзя. Она подробно отмечает все этапы и недоработки на жизненном пути: как составлен маршрут соревнований, что происходит в профессиональной деятельности. Если недоработала – подстегивает себя, не давая оглянуться и испытать какие-то сомнения: главное – все время вверх, исправлять ошибки, затыкать их собственной безупречностью.

О да, Жанна в курсе, что нужна некая смена ритма, деятельности, мера процессности, «умение нюхать цветочек», но и это делает достижением: помедитировала 20 минут, понюхала семь цветочков, трижды в день оглянулась и заметила, какая на улице погода. Буквально все затягивается в водоворот необходимой, рациональной, критически анализируемой данности. Все оптимизировано, а жизни нет. Точнее, жизнь мелькает в окнах ее несущегося экспресса, а остановки редки и каждая строго отмечена. Поэтому и пресловутая процессность добавляется как доза витаминов. Не останавливаться, иначе тебя что-то заколдует, и ты превратишься... а во что, собственно? Что за страх гонит Жанну и заставляет ненавидеть себя за десять минут, проведенных «впустую»? Растолстеть? Облениваться? Состариться? Провалиться под землю?

Любой процесс мгновенно высушивается до картинки в Instagram, цифр: «я прошла», «я съела», «я прочла» – километров, калорий, слов. Для Жанны счастье – это результат, который всегда в прошлом или будущем.

Жанна: «Я хочу повысить свою эффективность и поставить перед собой более высокие цели».

Спрашиваю, чего ей хочется.

Жанна удивлена:

«В каком смысле “хочется”? Я же сказала: стать еще эффективнее, поднять планку...»

Спрашиваю, от чего она получает удовольствие.

«От выполненного долга».

Через несколько сессий Жанна говорит: «Вчера был хороший день, мы ходили в лес, разожгли костер, я побегала с дочерьми, которые приехали на каникулы». Но это мероприятие больше «для галочки», чем для реального удовольствия. Внимание к процессу высушено, из всего извлечен результат, и чего-то важного не хватает в жизни, как соли в супе. Чего же? «Может быть, эмоций»? – говорит Жанна.

Так мы приходим к этому запретному слову.

Среди моих клиентов примерно четверть чем-то похожи на Жанну. Это люди, которые упираются в цифру и результат, в деятельность как топливо и достижения как основу счастья,

в оценки, иерархию, рациональность. Они не то чтобы отрицают чувства сознательно, а просто не дают им шанса.

Но у многих из них остается понимание, что этот незнакомый язык эмоционального интеллекта надо изучать. По ним хорошо видно, что это «выученная праворукость», а от природы они умели действовать «обеими руками».

А дальше выясняется крайне интересная вещь: чувства позволяют не только получать удовольствие от жизни, но и эффективность повышают.

Оказывается, с чувствами можно свободно и легко делать много всяких вещей, которые без них человеку недоступны. Уходит страх, что чувства снизят эффективность, а эмоции будут мешать работе. – Не только не мешают, но помогают, да еще как!

Надо только правильно обращаться со своими чувствами: не подавлять их, а принимать, не управлять ими, а испытывать их, переживать. У чувств есть свои законы, которые стоит знать. В четвертой главе мы еще об этом поговорим. И о том, чего многие наверняка ждут от этой книги: как «читать» чувства других людей.

Внимание

Артем – продюсер из шоу-бизнеса, успешный человек, телевизионный светский лев.

Он смотрит сквозь меня, как будто ему не слишком нужно видеть собеседника. За годы работы он привык, что десяти минут включенности (а на большее он не способен) ему достаточно, чтобы обвести вокруг пальца, заключить контракт, получить оргазм и вообще стать властелином мира.

Артем не может по-настоящему быть с человеком, ему необходимы внешние стимулы, тема для общения. И общением он должен ненавязчиво, как светский лев, рулить. Надо признать, у него это выходит хорошо. Его внимание построено как масштабный фильтр, без особых эмоций процеживающий однородные объекты. Как на стойке регистрации аэропорта – быстро и равнодушно. Этот фрактал внимания (характерная последовательность, система особенностей) действует одинаково в любых ситуациях. Полного включения не наступает никогда, Артем просто не умеет это делать. Десять минут полурассеянного внимания – предел.

Но подходит седьмой десяток, и механизм дает сбой. Внимание осталось прежним, как у шустрого гиперактивного мальчишки, а сам он стал тяжеловесным и медленным. Как человек, который пять лет не катался на лыжах, а потом пришел на черную трассу и получил травму. Он чувствовал себя как раньше, тренированным, а у тела имелось другое мнение.

Артему нужно бы подстроить свое внимание под новую скорость мышления, но он этой проблемы не видит все по той же причине: обрывистость, недостаточность внимания. Замкнутый круг.

Он и сейчас умеет быстро замкнуть ситуацию на себя. Навык привлечь и удержать внимание и самому оперативно полувключиться на десять минут остался. Но для серьезных дел этого уже не хватает. Именно поэтому Артем подумывает отдать бизнес сыну, но по той же причине боится уступить штурвал.

В пятой главе мы поговорим о внимании как ступени к эмоциональному интеллекту. Я расскажу о том, какие бывают виды внимания, как их развивать и пользоваться ими.

Мы узнаем, что «хорошая сосредоточенность» – такой же миф, как и всевластие разума над эмоциями, разберем разнообразные проблемы, которые возникают при использовании внимания к человеку и ситуации. Мы будем учиться развивать функцию наблюдателя, поговорим о важнейшем свойстве внимания – его управляемой переключаемости. В этой главе я познакомлю вас со множеством полезных упражнений и самых разных техник работы с вниманием.

Доверие

Зарина говорит: «Мне нужна полная верность, я ненавижу предательство и никогда не прощу того, кто меня бросает!»

Она произносит это пылко, очень эмоционально, с негодованием. В последнее время что-то происходит с гормонами, резкие колебания веса: снова пополнела, барахлит здоровье, перестала себе нравиться.

Тема доверия всплывает снова и снова: когда Зарина была маленькой, родители уехали в Москву на заработки и на несколько лет бросили ее, оставив с теми, кому она не была нужна. Потом забрали, но травма осталась. «Не бросайте меня, смотрите на меня, не оставляйте меня без внимания!» – вот один из важных драйвов. Она обожает родителей и всегда ездит с ними отдыхать, а отцу подарила дом.

Зарина – заместитель директора в крупной транспортной компании, занимается логистикой. Она жонглирует сложными многомерными задачами. Любит мощные машины, быстро говорит, всегда «рвет с места» – и в разговоре, и на светофоре. Часто бывает пылкой, нервной, вскипающей, негодующей, но вскоре гнев сменяется опустошенностью, отчаянием.

В жизни Зарина склонна доверять людям без оглядки, а потом спохватывается: кому же это я доверилась?! Ей нужны авторитеты: то врач, то психотерапевт, то мужчина, с которым был роман (и который оказался «подлецом и предателем»). То же самое происходит на работе: генеральным директором назначили не ее – и идеализация собственника бизнеса мгновенно сменяется проклятиями в его адрес.

Дилемма одна и та же: доверять или проверять? Есть точки опоры или все – обман? Зарина хочет доверять полностью, безоголочно, на меньшее она не согласна. Маятник доверия мечется из стороны в сторону, и Зарина то теряется, то находится снова, то худеет, то толстеет...

Доверие – тема для многих болезненная. Но открыто об этом говорят не так часто. Она появляется в разговоре под самыми разными масками: «Хочу научиться делегировать», «Как узнать на переговорах, лжет человек или нет», «Не умею выбирать людей, большая текучка в команде».

Да и понимают доверие все по-разному, и относятся к нему нередко противоположным образом. Одни отказываются кому-либо доверять, потому что хотят все контролировать, другие – потому, что их много обманывали. Третьи считают, что доверие – самое главное, но как назло доверяют не тем людям.

В шестой главе мы поговорим обо всех парадоксах доверия, разберемся, почему доверять и хочется, и колет, с какой стороны к доверию следует подходить и как «танцевать доверие» – доверять самому и вызывать доверие у другого. Ведь доверие – это очень важная ступень эмоционального интеллекта. Чем лучше получается доверять друг другу, тем эффективнее и приятнее взаимодействие.

Гибкость

Илья – плотный, крупный, очень упрямый математик и программист. Какое-то время заведовал подразделением ИТ в банке, но ушел в контору поменьше – не выдержал напряжения; приходилось себя подавлять, от этого сильно уставал. Очень энергичный, но зажатый: челюсти, кулаки – все напряжено, голова вжата в плечи, лицо красное. Как будто ему тесно и в своем теле, и в ситуации, в которой он находится. На новом месте конфликтует, и коллеги прислали его ко мне.

Илья постоянно увязает в том, что происходит, и это заметно. Вот он о чем-то говорит с внутренним напряжением, у него напряженная внутренняя сцена. Рассказывает о своем оппоненте, которого совершенно не понимает, и глаза наливаются кровью. Постепенно начинает это бурно переживать. Но вдруг задумывается и превращается в застывшую в янтаре муху. А если уж во что-то вцепится, то все, как бульдог – не оторвать.

На любую жизненную ситуацию у Ильи один ответ: наращивать внутреннее напряжение. Он похож на советскую скороварку.

Спрашиваю:

– *Илья, как вы пар выпускаете? Где у вас этот клапан, чтоб вот это – пффффф?..*

– *Взрываюсь иногда. Кидаюсь стульями. Недавно масленку разбил, масло к потолку прилипло...*

Немудрено. Если у человека столько энергии и при этом он все время себя сдерживает, взрывы неизбежны. Если бы Илья был бригадиром на стройке, это была бы для него классная работа. Ему не хватает самовыражения, нужны бурные эмоции.

– *Еще дрова люблю рубить. В зал хожу.*

Штанга хоть немного помогает ему сбросить это каменное напряжение, когда сводит мышцы. Но не станешь же перед каждым рабочим днем три часа проводить в спортзале.

У Ильи – и телесно, и эмоционально – дефицит гибкости. Его надо как-то «массировать», разминать, иначе возникает эта каменная плотность, эта угрожающая взрывная неуравновешенность.

Легко представить, что сложные айтишные задачи, требующие углубленного внимания, Илья решает хорошо. Лишь бы потом не пришлось ничего докладывать устно. Тем более – доказывать. Если приходится долго разговаривать, Илья как будто застревает в какой-то борозде, из которой сложно выбраться. Его мотор работает напряженно, но вхолостую, а если происходит движение, то уже после того, как нужный пункт остается позади.

Как же Илье избежать «залипаний»? Полностью – не удастся. Но «массировать» его можно и нужно. И вместо обучения «управлению гневом», за которым Илья пришел, мы переходим к сеансу гибкости.

Именно гибкость позволяет нам выбирать, как реагировать на ситуацию. Иногда мы все знаем и понимаем (Илья – человек с хорошей осознанностью), но привычки эмоций и тела заставляют нас действовать по инерции.

Чем более разнообразны наши реакции, тем точнее мы отвечаем на ситуацию и тем тоньше наше соответствие другому человеку. О гибкости мы еще поговорим в седьмой главе.

Интуиция

Костя – инвестиционер. Он порывистый, высокий, выглядит совсем молодо, хотя ему под полтинник. Очень быстрый: «Все понял, давайте дальше». Костя приехал в Калифорнию, думал, там пойдет как в России, а все пошло не так. Совсем не так. У Кости возникло ощущение, что «с ним начало случаться». Не просто одна-две неудачные покупки, а ощущение пробоа. Затеял очень успешный, с его точки зрения, проект, вложил кучу денег, и не взлетело. Назначил одного, другого, третьего – не работают как надо.

Реакция на эти потери у Кости отчасти паническая. Вдруг оказалось, что он раним, и ему это совсем не нравится. Костя всегда дорожил своим доверием к миру и считает, что его подвело ощущение успешности и вера в то, что он везде легко адаптируется. Он очень боится, что полоса невезения может оказаться широкой. Или что он пойдет по ней не поперек, а вдоль...

Костя воспринимает мир как источник быстрого дохода и расхода и понимает, что долгих испытаний просто не выдержит.

Костя говорит: *«Я люблю принимать решения на основе интуиции, в первые 10 минут. Неужели удача мне изменила? Неужели я потерял чутье?»*

Когда мы с Костей пообщались подольше, я начал понимать: дело не в интуиции, загадочно пропавшей, а в том, что Костя просто устает долго думать, начинает скучать и принимает плохие случайные решения, просто чтобы отделаться.

Да и посоветоваться ему не с кем. Семью Костя в рабочие вопросы не впутывает. Совет директоров и прочее – строго функциональны, и Косте легко «воспарить в эмпириях» – никто не приземлит. Так он и совершает свои ошибки, и нарастают паника и неустойчивость.

Костя говорит: «Я должен посидеть и подумать». Но на самом деле он не думает, а включает тревогу и входит в зону турбулентности: «Поскорее бы что-то решить. Вот поставлю на эту цифру, как в казино, и отделаюсь».

И очень характерно, что за интуицию Костя принимает тревогу.

Каким может быть противоядие? Оно и простое, и трудное одновременно.

Чтобы снова запустить машинку интуиции, Косте хорошо бы вспомнить важные вещи, которые он умел в молодости. И совсем не те, о которых он думает. Косте кажется, что надо «снова рисковать», но так он только потеряет еще больше. Нет, ему нужно более пристально вглядываться в детали, завести круг людей, с которыми он мог бы обсуждать свои решения, и в итоге создать определенный ритуал для неспешной работы интуиции, с помощью которого он сможет вынашивать хорошие решения или делать наблюдения.

Интуиция – это не мистика и не рулетка (хотя результаты ее работы иногда похожи на чудеса). Это такой же работающий процесс, как и остальные ступени эмоционального интеллекта.

Интуиция – довольно сложный механизм, в работе которого участвуют и органы чувств, и эмоции, и интеллект. Но работа эта – дело абсолютно естественное. Интуиция есть у каждого. В наших силах обнаружить, развить и применить ее. Об этом мы поговорим в восьмой главе.

Ритм

Игорь – владелец и руководитель крупной торговой сети. Он частый гость моих тренингов. С Игорем интересно обсуждать человеческие характеры: он обаятелен, умеет слушать и безобидно шутит.

Поэтому кажется, что трудности, с которыми он столкнулся в последние годы в бизнесе, носят исключительно объективный характер, и поделаться с ними ничего нельзя. В самом деле: компания выросла, достигла своих пределов. Рынок расширяться не будет, он в общих чертах поделен. Необходимые нововведения, чтобы не отстать от конкурентов, регулярно появляются, положение прочное... Что еще надо?

Но Игорю скучно. Когда-то он был ловким котиком, который молниеносно ловил мышей, а теперь чувствует, что отяжелел. Конечно, он не пустит других котов на свою территорию, но ему явно не хватает войны.

А когда руководитель скучает, это рано или поздно начинает сказываться на бизнесе. У сотрудников – рутина и текучка, скучные заседания, из месяца в месяц одно и то же. Игорю хочется драйва, чего-то нового. Он затевает какие-то не очень нужные проекты, тратит на них деньги, но понимает, что это не выход. Если слишком рисковать, можно и основной бизнес поломать.

Игорь мечтает: *«Вот если бы существовала такая модель, как в бизнес-школах учат: выращивание стартапов на своей территории! Что-то такое молодое, новое и смелое, драйвовое! Но у меня почему-то не получается, все новые проекты увязают в той же рутине. У нас пополам – унылая процедурность и обычный русский бардак... Люди, что ли, не те?»*

Люди те. Не хватает другого: сыгранности, совместной импровизации. А для этого Игорю придется придумать, как развить эмоциональный интеллект не только у себя, но и у своей команды.

У меня есть любимый клиент. Это не один человек, а целая ИТ-компания с двумя офисами – в России и за рубежом. Они ведут дела именно так, как хотелось бы Игорю. Лидер не сидит в своем кабинете и вообще не ведет себя как царь. Он скорее «староста класса», который по доброй воле взял на себя всякие организационные обязанности. Но он не определяет направление движения единолично: все едут вместе.

Должности, иерархия, всевозможный официоз в этой компании не имеют никакой ценности. Этот коллектив fat-free, «обезжиренный». И речь идет не о делегировании. Это как оркестр с дирижером, который одновременно играет первую скрипку. Контроль и лидерство распределяются среди многих, и нагрузка на каждого уменьшается. Эта компания отлично функционирует без презумпции власти. Убирается контроль, уровни подчинения, все становится проще. Они растут как хотят и куда хотят и при этом работают без напряжения. Более половины сотрудников приезжают в офис раз в неделю. Они производят странное впечатление: как будто играют, но при этом живут работой.

В этой компании хорошо развит коллективный эмоциональный интеллект. Они как импровизирующий джазовый ансамбль, играющий то что-то веселое, то медитативное. У них, может быть, есть другие проблемы, но сыгранность отличная.

Я рассказываю о них Игорю.

«Классно, – загорается Игорь, – но страшно. Я ведь все-таки начальник. Как сделать такую компанию с нашими людьми и при этом не потерять авторитет?»

В девятой главе я расскажу, в чем секрет коллективного эмоционального интеллекта, как его добиться и какие ловушки поджидают нас на этой последней ступени.

Итоги главы

Мы с вами выяснили, из каких ступеней формируется эмоциональный интеллект. Как вы помните, этих ступеней всего семь:

1. Осознанность.
2. Эмоции.
3. Внимание.
4. Доверие.
5. Гибкость.
6. Интуиция.
7. Ритм.

Далее каждой из них будет посвящена отдельная глава, и мы поговорим о них подробнее.

Глава 3

Обрести осознанность

Что такое осознанность

Ситуация в группе:

– Ты сейчас какая-то грустная, – говорит Надежде Зарина.
– Правда? Мне кажется, нет. – Надя прислушивается к себе. – На самом деле, да. Просто вспомнила кое-что.

Другая ситуация:

– Когда мне было пять лет, мои родители... Ой, Илья, какое у тебя стало выражение лица, – хохочет Игорь.
– Какое? – Илья тоже улыбается.
– Ну, теперь ты улыбаешься, а было жутко свирепое!

Мы не всегда знаем, какое у нас выражение лица. Мы можем не заметить, что на минутку загрустили. И конечно, мы никогда не сможем замечать все подобные моменты, да это и не нужно. Тем не менее первая ступенька эмоционального интеллекта – это осознанность: связь между нашим «нутром» и рациональностью.

Что такое осознанность, каждый понимает по-своему:

– Это когда мы рисуем список задач, выстраиваем их иерархию, расставляем приоритеты и выполняем. (Рациональный подход.)

– Это когда человек полностью отдает себе отчет, что он делает и о чем думает. (Когнитивный подход.)

– Это контакт с самим собой, когда ты четко знаешь, что чувствуешь здесь и сейчас, чего на самом деле хочешь. (Гештальт и многие другие виды психотерапии.)

– Это сосредоточение на чем-то конкретном (например, дыхании), концентрация и устранение суеты. (Медитативные практики.)

– Это когда мы постоянно спрашиваем себя, сверяемся: какой дорогой я иду? Правильная ли эта дорога? (Христианский и многие другие подходы.)

Что я имею в виду под осознанностью, когда говорю о ней?

Мы можем думать, что управляем нашим поведением. Нам кажется, что мы рационально контролируем свою жизнь.

На самом деле часто нашим поведением управляют скрытые внутренние факторы, которые нам неизвестны.

Осознанность – это понимание и учет внутренних факторов, скрыто влияющих на наше поведение.

Почему осознанность – это важно

Внутренние факторы так сильны и управляют нами именно потому, что мы их не осознаем.

Как только мы начинаем их осознавать, то лучше понимаем, «откуда что берется» в нашей повседневной жизни.

Нам нужно не бороться с ними, не пытаться их устранить, не контролировать их всецело, а именно понимать.

Это как ветер, который дует в паруса. Мы **не контролируем** ветер, но можем поставить парус правильно.

Что мы можем осознавать

1. Моментальные состояния

Один из главных факторов влияния, требующий осознания, – это наши моментальные состояния.

Принято считать, что у человека есть характер и бывает разное настроение. Это как горы, реки, долины, деревья. Мы не всегда способны обозреть их с разных сторон и понять, где мы находимся, но, по крайней мере, привыкли к этим понятиям и обычно не отрицаем их.

Однако кроме крупных элементов ландшафта есть еще и мелкие ямки, холмики и кусты. Это те состояния, в которые мы незаметно для себя попадаем в течение дня. Они могут быть очень короткими, совсем мимолетными, длиться минуты или секунды. Но иногда они очень сильно влияют на то, что мы делаем.

Мы не привыкли замечать их, но ведь именно из этих моментальных состояний – «камешков, кустиков и ямок» – и складывается «ландшафт» нашей души, характера и эмоций.

Комплекс моментальных состояний можно сравнить с набором разноцветных фломастеров. У каждого человека набор свой, но он есть у всех.

Проблема в том, что мы знаем не все свои «фломастеры».

Некоторые мы любим и часто ими пользуемся:

– Когда я в потоке, я захвачен, это творческий процесс. Я могу сразу все придумать, все получается, и это очень круто.

– Мне нравится, когда точно знаешь, что хочешь сказать человеку и как сделать, чтобы он ушел с покупкой.

– Встаешь утром. Мысли ясные. Никакой тревоги. Все четко. День впереди, как снежная долина. Оттолкнулся и поехал.

А вот другие фломастеры – моментальные состояния (обычно темных цветов) – рисуют сами, как будто без нашего участия. Иногда мы вообще о них не знаем.

– Не понимаю, что произошло, но неожиданно я потерял этот контракт. Что пошло не так в переговорах, я не понял.

То есть получилась какая-то каляка-маляка, но я это не рисовал, она сама себя нарисовала.

На самом деле это просто неосознанные моментальные состояния, которые нам не нравятся, в которых нам бессознательно не хочется быть, которые мы в себе не замечаем. Например, внезапный краткий упадок сил или внимания мог привести к тому, что человек в важный момент отвлекся и упустил контракт, но не заметил этого.

Повторю главную мысль: у нас есть не просто моментальные состояния, а собственный набор у каждого. В наборе обычно есть разные цвета. Их оттенки у разных людей будут различаться.

Это значит, что мы можем увидеть те свои состояния, которые мы знаем и любим, и предположить, какие еще могут быть в нашем наборе.

Пример

Надежда говорит:

– Я люблю точно знать, что хочу сказать человеку и что нужно сделать, чтобы он ушел с заключенным контрактом. (Моментальное состояние – срабатывающая интуиция, пронизательность, искра, контакт с другим человеком.)

Это значит, что есть и противоположное состояние, возможно, какое-то из следующих:

– *Бывает, я совершенно не понимаю, что человеку нужно, говорю невпопад.* (Моментальное состояние – растерянность.)

– *Иногда мне хочется, чтобы люди просто ушли и оставили меня в покое.* (Моментальное состояние – усталость, как будто тебя выключили.)

– *Ненавижу, когда стараешься, стараешься, и все впустую, это так злит!* (Моментальное состояние – раздражение, опустошенность.)

Кроме того, у Нади в наборе есть и другие моментальные состояния:

– *Когда никого вокруг нет, и такая кругом нетронутая тишина! Я смотрю на небо, и внутри меня полное молчание!*

– *Я еду куда-то, где меня ждут, и предвкушаю, как сейчас будет весело. Очень хочется пообщаться и поболтать, прямо зудит внутри.*

И так далее.

Я бы хотел еще раз подчеркнуть, что осознание моментальных состояний – это не **контроль** над ними. Мы не можем контролировать все внутри себя! Но если мы знаем, какими они бывают, нам проще прогнозировать свое поведение, понимать его.

Как их осознавать и отслеживать?

Моментальное состояние – это нечто короткое и мимолетное. Поэтому и инструменты для их отслеживания должны быть такими же. Один из любимых мною инструментов осознания моментальных состояний – это пауза.

Вообще, использование пауз не ново:

● «Остановись и подумай», – рациональный подход.

● «Остановись и перестань думать», – говорят сторонники медитации.

● «Остановись и почувствуй», – предлагает гештальт и другие направления психологии.

Я рекомендую использовать для осознания моментальных состояний совсем короткие паузы, состоящие из четырех частей. Каждая часть может длиться несколько секунд, а вся пауза в целом – не более 30–40.

■ Устанавливаем контакт с собой. Часто мы не осознаем моментальные состояния только потому, что как бы в этот момент не контактируем сами с собой. Мы находимся в кругу привычных мыслей, жестов, действий и поз. Поэтому сначала мы делаем нечто, выводящее нас из этого круга. Например, глубокий вдох. Или смотрим в окно и замечаем, какая сегодня погода. Такое действие дает команду телу, уму и эмоциям «начать осознавать».

■ Задаем себе вопрос (выбираем предмет осознания). Это могут быть наши чувства («что я сейчас чувствую»), ощущения («чего я на самом деле хочу», «почему мне нехорошо»), деятельность («где я, что со мной, что я делаю»). Мы можем задать себе конкретный вопрос («что меня беспокоит», «почему так плохо работается»).

Форма вопроса не так уж важна. Гораздо важнее сам факт того, что вы ведете с собой диалог, в какие-то моменты занимаетесь собой, бросаете беглый взгляд на свое моментальное состояние.

■ Замираем (делаем собственно паузу). Это элемент пустоты, внутреннее содержание, воздух паузы. В это время мы «тупо пялимся в окно» или просто застываем. Наше внимание и привычная рациональность отпущены на свободу. Не надо сознательно искать ответ на вопрос.

■ Заканчиваем паузу. Мы снова устанавливаем контакт с собой, как в первой части паузы, но выбираем для этого другое действие.

Ответ на вопрос не так уж важен. Вполне возможно, что нам удастся осознать не то, о чем мы себя спрашивали, а нечто другое (а может быть, именно то). Важно на этом не заикливаться и просто не забывать делать маленькие паузы регулярно в течение дня.

Что дает человеку четырехчастная пауза? – Это маленькая «перезагрузка», в ходе которой он успевает увидеть себя и свои главные потребности. Без пауз человек может часами не замечать, что устал или хочет пить, что его раздражает коллега или тревожат результаты медицинских анализов, и прокрастинирует он именно поэтому (а не потому, что лентяй).

Паузы дают ему маленькие порции осознанности в течение дня. Из этих маленьких порций складывается знание о своих моментальных состояниях и о том, какой набор их у него есть.

Кроме пауз осознать моментальные состояния помогает дневник и другие формы краткой фиксации происходящего.

Если вы вдруг поймали себя в каком-то ярком моментальном состоянии, вы можете достать блокнот и ручку и кратко записать его. (Даже очень кратко. Один мой клиент записывает минуты инсайтов как треугольнички, а минуты, когда он тупит, как квадратики. Смешно, но очень полезно.)

Настоящий дневник, когда мы вечером записываем, что пережили за день, тоже полезен. Например, перечитав его, человек может заметить, что часто испытывает обиду. Это значит, что обида – одно из его ярких привычных моментальных состояний, в которое он легко входит (и из которого легко выходит – состояние-то моментальное).

Если мы примерно знаем, какой набор моментальных состояний у нас есть, мы можем исследовать и описывать их.

Любое наше моментальное состояние имеет свои признаки. Долго наблюдая за собой, мы начинаем эти признаки замечать. Их может увидеть со стороны и коуч, психотерапевт или просто близкий человек, который неравнодушен к вам и часто наблюдает вас в разных ситуациях.

Например, я заметил, что у Ильи привычная злость и желание взорваться возникают одновременно с напряжением плеч и челюсти, и сказал ему об этом. Он втягивает голову, плечи «каменеют», иногда даже краснеет лицо (вероятно, слегка поднимается давление, но тонометр вряд ли уловит такой кратковременный подъем).

Некоторые признаки моментальных состояний могут быть одинаковыми у разных людей. Многим случалось «провалиться сквозь землю от стыда» или ощутить «камень на сердце» при сильной тоске. Важно понять, как именно это происходит у вас, отследить заметные (телесные) признаки и по ним научиться распознавать незаметные (те, которые касаются чувств и мыслей).

Когда мы находимся в моментальном состоянии, оно владеет нами и несет нас как ветер. Если мы успеваем его осознать, то ветер не принесет нам вреда. А может быть, даже станет попутным. Но если мы попытаемся его контролировать, толку не будет.

Совет «считать в уме до 30» не поможет Илье. Это попытка контроля. Моментальная злость и напряжение никуда не уйдут, а, скорее всего, перерастут в другое, еще менее управляемое моментальное состояние – взрыва и скандала.

Если же Илья попробует расслабить плечи и челюсть, возможно, у него появится время, чтобы лучше воспользоваться своим моментальным состоянием. Илья не перестанет злиться, но, во всяком случае, он будет точно знать, что с ним происходит, и учитывать это. А пока он нередко пыхтит, краснеет, напрягает плечи и при этом с полной уверенностью утверждает:

– Все нормально!!! Я спокоен!!!

2. Роли, в которые мы попадаем

Кроме наших внутренних моментальных состояний есть и другие «маленькие факторы» и «ежедневные ямки», которые стоит осознавать.

Еще один важный их вид – это роли, которые мы спонтанно играем в разных ситуациях.

Эмоциональный интеллект всегда работает в обе стороны. Мы начинаем чувствовать разные вещи, касающиеся не только нас, но и окружающих. Невозможно чувствовать других, не понимая ничего про себя, – и наоборот.

Роли – это наши моментальные состояния, связанные с другими людьми. Как бы валентности, которые у нас есть. Роль – это удобно. Мы подстраиваемся под людей и ситуацию, находим свое место. Но в связи с ролями возникает несколько опасностей.

Во-первых, мы можем потеряться и не знать своей роли в определенной жизненной ситуации.

***Игорь:** «Когда прихожу домой, прямо ощущаю, как “сдуваюсь”, и жду всяких мелких замечаний от жены. На выходных вообще не очень понимаю, что мне делать, какая у меня роль. Если на прогулку с пацанами выходим, тогда роль нахожу – я заводила. Их трое, я организую прогулку, игры, возню всякую. Роль папы на прогулке знаю, а в семье она у меня... вроде как у собаки».*

Игорю понятно, какую роль он играет на работе, потому что там проходит основная часть его жизни. А семья уже давно живет сама по себе, без его особого участия. Единственная роль, которая ему в семье достается, это папа-заводила (а по сути – пионервожатый).

Во-вторых, привычная роль лишает нас дополнительных возможностей.

***Зарина:** «С главным акционером нашей компании я незаметно вхожу в роль “сестры-хозяйки”, этакой радушной нянечки, которая приходит и снимает боль».*

Чем эта роль помогает?

– Можно терпеть любые закидоны со спокойным видом.

Чем мешает?

– Да тем же самым, терплю то, против чего надо бы возразить.

Зарина хорошо описала, как можно застрять в привычной роли, попадая в характерную ситуацию. Но обычно мы не осознаем, как входим в роль. Нас вводят в нее мелкие детали. Например, голос у начальницы, как у учительницы, и вы становитесь «плохим учеником, который заискивает перед ней». Чувства, мысли и тело мгновенно вживаются в эту роль, и из нее уже не выйти.

Наши роли должны стать более гибкими. Как «размять» роль? Как играть ее интереснее, живее, как чаще менять роли, быстро перестраиваясь, подобно Фигаро в комедии Бомарше: «Там шуткой, там всерьез, там кулаками, там словами, там осторожней, там похрабрей»?

Чтобы ярко и гибко играть свои роли, не попадая в зависимость от них, мы должны лучше осознать «мизансцену» происходящего.

Конечно, я предлагаю делать это не рациональным способом, а как всегда – на стыке мышления, интуиции, чувства и телесности.

Просто обдумать не получится, нужны совсем другие инструменты, необходимо задействовать иные каналы.

Один из моих любимых инструментов – **комикс**.

Это сценка, изначально забавная (отсюда название), со своей драматургией, с персонажами, которые могут быть прорисованы более или менее схематично или подробно.

Что я имею в виду, когда говорю клиенту: «Давайте мыслить, как в комиксе»?

Человек застыл в сверхважной для себя роли. Попал в статичное состояние. Испытывает напряжение – двигательное, мышечное, нервное и т. д. Он очень серьезен. Как его вытащить из этого залипания?

Конечно, можно сказать: «не бери в голову», «не относись к этому так серьезно». Но это не поможет. Мы не можем вручную сменить человеку программу в голове.

А вот комикс может.

Комикс – это образ (иногда и настоящий рисунок), который утрирует происходящее, включает взгляд извне, изображает сценку с воображаемой драматургией.

Иногда комикс возникает пошагово, по алгоритму, – делай раз, два, три, четыре. Это может быть сильный образ, который я предлагаю клиенту («настоящий туркменбаши»), импульс для представления и следующей за ним реакции, который взрывается как фейерверк и переводит внимание в другой регистр.

Мозг легче переключается из замирания сразу в бег, чем в умеренный темп «серьезного человека». На какую собаку похож оппонент? Как бы все это происходило в мультфильме «Ну, погоди!»?

Образное мышление – сильное средство против всего застывшего и привычного. Образы живут не в той части нашего мозга, которая впадает в ступор или действует по инерции, а в другой.

Многим бывает сложно раскатать себя на такую игру. Хочется быть очень правильными. Страшно даже мысленно выйти за пределы обыденности. Люди спрашивают с опаской: «А это нормально?»

Как будто мыслить образами означает слегка сойти с ума. На самом деле от прививки творчества ну очень далеко до безумия. Мы просто пользуемся другим языком мышления – более непосредственным, живым, связанным с чувствами и ощущениями.

Вот какие комиксы «рисуют» в моей группе.

***Зарина:** «Наш отдел удивительно легко “ложится” на мультик South Park. Важно определить, каким способом Кенни погибнет в сегодняшней серии».*

***Артем:** «Нашел к ней подход, когда сообразил, что она похожа на какую-то героиню старинной трагедии и весь мир так воспринимает – длинными патетическими фразами. Подстроился к ее темпу, эмоциональному фону, репликам... Иногда немножко схожу с ума от этого, правда».*

***Надя:** «Я теперь просто говорю себе: не волнуйся, нормально, обычный зомби-апокалипсис; включается сирена, и все бегает по этажам. Наш начальник регулярно снимает этот фильм, на самом деле – каждый дедлайн».*

Комикс – могучий инструмент: он позволяет использовать и юмор, и иронию, и сарказм. В комиксе можно изменять размер любого персонажа, его подвижность, скорость, тонус. Комикс не стоит на месте, оттенки ролей пульсируют, меняя цвет и освещенность.

И вот «разминаются» привычные роли. Выясняется, что когда, например, на тебя кричат, скрыто или явно унижают, давят, необязательно «притворяться мертвым», с позором ретироваться и плакать в уголочке или выкрикивать проклятия в ответ. Спектр возможностей становится больше.

3. Осознание «по-крупному»

До сих пор я вел речь о ситуативном осознании, которое человек может инициировать самостоятельно.

Для такого осознания нужно не «мыслить рационально и контролировать», а использовать инструменты, которые помимо рациональной части нашей психики позволят уловить и задействовать моментальные состояния, «размять» привычные роли.

Но осознание может быть не только ситуативным. Существуют и другие неосознанные факторы, более глубинные, которые подспудно сильно влияют на нашу жизнь.

Работу с этими факторами вряд ли получится вести самостоятельно. Если я вижу, что у человека есть мощный фактор, до которого он не может добраться сам – «поверхностными» самостоятельными инструментами это не получится, – то я предпочитаю предупредить его об этом.

Что это за факторы?

Во-первых, это **ловушки болезненного опыта**, которые также называются травмами.

Мне не очень нравится этот привычный термин. Он для меня слишком драматичный. Я полагаю, что любой человек, как дерево бонсай: не бывает роста без препятствий, которые нас формируют.

Травмы же, по моему мнению, это нечто превосходящее по степени воздействия простые «трудности роста» – их последствия сильно мешают человеку жить, требуют непереносимого вмешательства и не проходят сами.

Серьезные психотравмы случаются не у всех. Одно и то же событие для человека может стать травмой или не стать, в зависимости от других событий его жизни и от того, каковы его внутренние качества и ресурсы (характер, темперамент, биохимия, поддержка окружающих).

При этом на любого человека воздействуют тысячи микротравм, которые все-таки более корректно было бы называть болезненным или трудным опытом.

Как крупные травмы, так и мелкие микротравмы часто приводят к последствиям, формируя стандартный ответ на раздражители – триггеры.

Илья: *«Когда на меня начинают орать, я впадаю в ступор».*

Кто-то важный в детстве Ильи мог накричать на него или ударить, когда Илья еще не мог ответить.

Зарина: *«Когда в отношениях все хорошо, начинаю нервничать и провоцировать человека, чтобы он поскорее расстался со мной и избавил меня от ожидания разрыва».*

Постоянный опыт прерывания отношений не по воле Зарины, опыт брошенного ребенка.

Надежда: *«В коллективах – дело такое: чуть что не так, и все начинают шипунуться, ты становишься чужой».*

Опыт травли в школе плюс ретравматизация, когда Надя заболела и коллеги стали за ее спиной обсуждать состояние ее здоровья.

Ловушки прошлого опыта – одна из самых важных вещей, требующих осознанности. Как правило, они скрытые, и для того, чтобы их выявить и сгладить их влияние, требуются особые методы, например психотерапия.

Некоторые ловушки более очевидны и выявляются даже в краткосрочном коучинге, а иные человек может осознать и самостоятельно.

Во-вторых, это **декларации, воспринятые от родителей и других авторитетных людей**.

Помните это?

«Делай на 100 % или не берись вовсе».

«Умри, но не давай поцелуя без любви».

«Все в зеркало смотришься? Там у тебя и глядеть-то не на что».

«Дети – это обуза». «Дети – главное в жизни, без них счастья нет».

«На деньги мужчин живут только проститутки».

«Людям верить опасно, тебя обязательно обманут».

Но мы вырастаем, воспитываем сами себя и можем критически пересмотреть эти декларации. Однако в какой-то степени они все же продолжают на нас влиять.

Чем лучше мы их осознаем, тем меньше их чары.

Я не устаю напоминать: осознание – не рациональное понимание, а синтез чувства, ощущения и знания. Если декларации, усвоенные от ваших авторитетов, имеют над вами большую власть, их надо «разминать» так же, как привычные роли.

По опыту моих клиентов могу сказать, что избавиться от заклęcia деклараций хорошо помогает любое терапевтическое перевоплощение. Это может быть и психодрама, и отдельные ее элементы на коучинг-сессиях (я тоже использую эти техники).

В-третьих, это **значительные события из семейного прошлого**.

Никакой мистики. Обычно это опыт и память, которые в семье передаются из поколения в поколение, зачастую даже почти без слов (поведением, воспитанием).

Так, у Жанны прадед был раскулачен, и его потомки могут неосознанно считать, что быть богатым опасно и не стоит лишний раз «высовываться». Жанна, при всей своей энергии и активности, часто как бы в шутку произносит: «Где уж нам» или предполагает, что «настоящие успешные люди» рискуют попасть в тюрьму.

Освободиться от неконструктивных влияний прошлых поколений помогает прочувствование не только сильно травмированных звеньев цепи, но и тех, которые были более гармоничными и успешными.

Даже если все предки алкоголики и маргиналы, среди них может найтись сильная духом и задорная бабушка, которая, несмотря ни на что, растила свой сад и помогала соседям. Прочувствовав в себе эту бабушку, проще находить внутри точки опоры.

Познание своего рода-племени может помочь добраться до некоторых неосознанных убеждений, корни которых были вам доселе неясны.

Осознанность нужна не для того, чтобы отвергнуть эти факторы, а чтобы иметь возможность выбирать и чувствовать – какие из них ближе, какие помогают, греют и вдохновляют.

В-четвертых, это **общественные мифы и стереотипы (противоречивые)**.

«Женщина не может быть счастлива, если у нее нет мужа и детей». «Если женщина занимается только детьми, она клуша. Нужен профессиональный рост».

«Необходимо обязательно получить высшее образование, иначе будешь простым работягой». «Не надо витать в эмпиреях, лучше выучиться на что-то, что обеспечит кусок хлеба».

Пример

Зарина решила, что быть учительницей русского языка не престижно, и из-за этого не стала поступать на филологический факультет, а выбрала экономику. Мы не знаем, правильно ли она поступила. Факт, что в этой точке жизни на нее оказал влияние определенный общественный стереотип.

Артем считает, что смысл его жизни только в работе, а без нее жизнь смысла не имеет. Возможно, это его истинное мнение, но не исключено, что отчасти и следование общественному мифу.

Работа по осознанию общественных мифов и стереотипов – одна из самых трудных. Ведь эти стереотипы воздействуют на нас не просто так, а потому, что на них откликаются какие-то наши чувства и ощущения.

Невозможно просто «заменить картридж» в своей голове, отказавшись, например, от приверженности патриархальности в пользу феминизма или перестав подозревать чужаков в преступных замыслах. Само желание сделать это – уже первый шаг к выполнению, но как дойти до этого первого шага?

У меня нет никаких рецептов по работе со стереотипами. В своей работе с клиентами я предпочитаю не атаковать их напрямую.

Стереотипы размываются только тогда, когда мы становимся гибкими. В этом случае мы уже не можем некритично воспринимать подобные конструкты и начинаем их осознавать.

В главе о гибкости мы поговорим об этом более подробно.

Итоги главы

1. Осознанность – это понимание и учет внутренних факторов, скрыто влияющих на наше поведение.

Когда мы их не осознаем, они полностью нами владеют и незаметно управляют нашим поведением. Как только мы начинаем их осознавать, то лучше понимаем, «откуда что берется» в нашей повседневной жизни. Нам надо не бороться с ними, пытаться их устранить или полностью контролировать, а следует именно понимать.

2. Мы можем осознавать наши моментальные состояния. Это мимолетные состояния, которые длятся несколько секунд, минут или дольше и могут сильно влиять на происходящее.

Мы обычно хорошо знаем наши любимые моментальные состояния, а те, которые нам не нравятся, предпочитаем не замечать.

3. Есть конкретные признаки моментальных состояний, которые можем заметить мы сами или близкие нам люди.

4. Для осознания моментальных состояний можно использовать конкретные техники, например паузу из четырех частей.

5. Мы можем осознавать роли, которые играем в разных ситуациях. Для этого я предлагаю использовать технику комикса.

6. Мощные долговременные внутренние факторы (травмы и ловушки болезненного опыта, декларации, воспринятые от родителей, роль семейного прошлого, общественные стереотипы) трудно (хотя и отчасти возможно) осознать самостоятельно. Легче делать это с помощником – например с психотерапевтом.

Глава 4

Использовать чувства

Нужны ли нам чувства

Жанна рассказала о своей маме, которая всю жизнь проработала на шахте, а в 50 лет выучилась и стала бухгалтером там же, в заводууправлении. Жанна говорит о том, как мама растила ее: рано заприметив, что ребенок умен, мама отправила семилетнюю Жанну из заводского поселка к тете в райцентр, где была неплохая школа, а в одиннадцать перевела в областной центр, в интернат для одаренных детей. На каникулах мать тоже требовала от Жанны только одного: заниматься, идти вперед. Мать никогда не показывала Жанне, что любит ее, но часто выказывала недовольство: почему четверка? Ты что, собираешься перестать быть отличницей? Жанна поступила в МГУ, сделала крутую карьеру, купила маме дом и обеспечила ее старость, но отношения между ними все те же. Когда-то, наверное, Жанне хотелось, чтобы мама «просто обняла», и весь первый и второй класс она просилась домой. Но сейчас Жанна другого мнения.

– Ну, она любила меня, как умела. А что толку в этих обнимашках? Если бы она на эмоциях пожалела меня и оставила при себе, я бы ведь не выучилась и не стала тем, кто я сейчас. Чувства обманчивы.

– Все равно грустно это все, – вздыхает Игорь. – Такая вот печальная необходимость...

– Ну, может, и грустно. А что толку грустить? – пожимает плечами Жанна. – Все же нормально. Зачем эти лишние копания и переживания?

Нужны ли нам чувства? – Этот вопрос неизбежно всплывает почти в каждой группе.

Всегда находится кто-нибудь, кто считает, что чувства вообще не нужны или нужны только в особых случаях.

Илья: *«Я не эмоциональный человек, я редко испытываю какие-то чувства».*

Таких не бывает. Это все равно что сказать: «Я редко перевариваю какую-то пищу».

Чувства есть у всех людей. Говоря так, человек на самом деле имеет в виду: «Я сам не знаю, какие чувства испытываю, не придаю им значения, считаю неважными». Но это не значит, что чувств нет или что они не влияют на его поступки. Наоборот: как я уже написал в предыдущей главе, чем меньше контакта со своим «нутром», со своими внутренними факторами, тем сильнее они влияют на нас.

Костя: *«Выключил чувства и включил голову».*

Невозможно выключить чувства. Запретить себе гневаться, завидовать, обижаться, горевать. Можно только загнать эти чувства в глубокое подполье, перестать осознанно переживать, проживать их и таким образом попасть под полную их власть. Потому что неосознанные чувства сами находят лазейку для того, чтобы человек их пережил.

Надежда: *«В обычной жизни чувства приходится прятать».*

Имеется в виду: нормальный человек всегда контролирует эмоции, то есть проявления своих чувств. Идеально, если он плачет исключительно на

похоронах, веселится на свадьбах, а гневается, только если ему падает на ногу тяжелый предмет. Чувствовать можно, но внутри, где-то очень глубоко.

На самом деле до какой-то степени чувства, конечно, можно спрятать и трансформировать, переживая их тайком. Многие считают, что прятать их надо даже от самого себя, гасить их проявления, потому как это «несолидно». Но человек – это животное. Не получая возможности прожить чувства «всем организмом», отделяя их от событий своей жизни, от телесных проявлений («некого побить»), мы получаем массу накопленных, застрявших, не до конца прожитых чувств.

Жанна: *«Лишние копания и переживания мешают делу, снижают эффективность».*

«Чтобы быть хорошим работником, я не должен испытывать слишком много чувств, и уж точно их не надо проявлять. “Дельный” и “эмоциональный” – противоположные понятия».

На деле процесс переживания чувства не может быть остановлен. Как невозможно какое-то время не дышать или не переваривать еду, так невозможно и не чувствовать. Можно только скрывать, подавлять, вытеснять чувства.

Но хорошая новость в том, что чувства вовсе не мешают работе, а помогают ей. Даже так называемые отрицательные эмоции. В этой главе я расскажу, как чувства помогают работе и почему не нужно бояться эмоций на рабочем месте.

«Ну, не все эмоции мешают, можно убрать отрицательные, оставив положительные».

Если человек привык подавлять чувства и их проявления, он заглушает их все. Так наша психика устроена. Не хочешь грустить, предпочитаешь подавлять негатив? – Краски мира постепенно потускнеют. Так люди думают: куда делась былая радость? – Наверное, молодость ушла...

Зарина: *«Нельзя вносить в работу личное отношение».*

Где эмоции – там конфликты, истерики и скандалы.

На деле наоборот: без личного отношения мы не можем работать в полную силу. Это положение я тоже буду доказывать в данной главе.

Артем: *«Женщины на эмоциях, а мужчины – это больше логика».*

Многочисленные исследования показывают, что это не так. Просто в силу культурных и гендерных различий мужчин приучают скрывать и подавлять чувства. Женщинам же позволено чаще проявлять чувства открыто. Одна из немногих женских привилегий!

Жанна: *«Чувства обманывают, им нельзя доверять».*

О! Вот это, пожалуй, самое сильное и опасное заблуждение, которое я намерен развенчать в этой главе. Когда мы считаем, что чувства – это наши враги, которые только и делают, что «искажают реальность» и «мешают работать», мы все равно что завязываем себе глаза и затыкаем нос. Чувства позволяют нам воспринимать мир непосредственно, до анализа. Эта информация может оказаться бесценной. Она помогает принимать быстрые точные решения, задействовать интуицию, понимать людей порой без слов. Эмоциональный интеллект требует уважения к чувствам.

Так нужны ли нам чувства?

Да! Они нужны просто потому, что без них невозможно обойтись. Они как дыхание, как пища.

Чувство – это наша спонтанная неосознанная реакция на события, которая проявляется как эмоция.

Деление на чувства (внутренние) и эмоции (внешние) на практике очень условно. Чувства и эмоции тесно взаимосвязаны, взаимообусловлены, и отделить одно от другого не всегда возможно, а главное – не очень нужно.

Существование чувств, их необходимость – аксиома эмоционального интеллекта. Тем не менее эту, казалось бы, вполне естественную вещь каждый раз требуется доказывать и очищать от многочисленных предрассудков.

Почему мы пытаемся отказаться от чувств

1. Чувства мешают выжить в экстремальной ситуации

Кратко напомним то, о чем мы уже говорили в первой главе: на российской почве встретились два вида стереотипов об эмоциях: те, что растут из нашей тяжелой истории, и те, которые мы некритично восприняли у рационального Запада (при том что сам Запад давно от них отказался).

Мать Жанны, которая выросла в нечеловеческих условиях, считает, что для общего блага все эмоции надо заморозить. Это жест грубого, резкого выталкивания ребенка из-под машины. Конечно, в нормальной жизни мы не будем толкаться, но мать Жанны бессознательно воспринимает ситуацию как экстремальную. Более того! – И сама Жанна воспринимает свою жизнь как борьбу.

Посмотрите, как интересно получается. Настоящий экстрим (война и голод) был только в детстве у мамы. Детство Жанны, в принципе, уже позволяло чувствовать и любить, но ее мама не могла на это решиться и передала Жанне свою «замороженность». А теперь и сама Жанна выбрала тот же стиль поведения и максимально рано отдала своих девочек в строгие британские школы.

Страх, что чувства помешают выжить, очень стойкий. Он передается с воспитанием и остается в нас даже тогда, когда на самом деле чувства уже помогают, а не мешают.

2. «Я не истеричка»

– Ты на них обижена? – спрашивает Игорь Зарину.

– Зачем я буду обижаться, я не истеричка. Я просто считаю, что они неправы, и могу доказать, – отвечает она.

Посмотрите, что получается. Игорь спрашивает Зарину о чувствах – а она отвечает, что у нее есть позиция, что она мыслит, имеет рациональные резоны, аргументы. Как будто чувство – это вообще не аргумент, не то что рациональные концепции; они и лучше, и правильнее, и показать их не стыдно.

Зарина считает, что когда она рассматривает вопрос в цифрах, игнорируя свою обиду, то лучше проникает в суть дела. Так ли это?

Немного контекста: человек, с которым она спорит, пришел в организацию недавно и сразу получил более высокую позицию. Теперь собственник рассматривает его вариант проекта и ждет от Зарины, что она станет помогать тому, кто занял место, которое Зарина считает по праву своим.

Обида не только «при чем» – она буквально мешает Зарине работать и жить, Зарина думает об этом противостоянии все время, застряла в нем.

Но Зарина настаивает на том, что она строго рациональна. Она считает, что для менеджера ее уровня «поддаваться чувствам» стыдно. Она должна быть беспристрастной, потому что и так слишком яркая, – назовут «истеричной бабой», не будут воспринимать всерьез (печальная история гендерных стереотипов российского бизнеса).

Откуда она это взяла? Как родилась идея о том, что такой огромный фактор, как человеческие отношения, можно просто взять и «запахать себе в...»? Откуда вообще взялась идея о беспристрастии на работе?

Эта идея родилась и обрела популярность в индустриальную эпоху. Заводы и машины усовершенствовались, стали эффективными. Тогда идея об эффективности распространилась и на людей, которые с ними работали. Люди казались дополнениями к машинам, и, чтобы быть хорошими функциями, они должны были максимально «механизироваться». Рабочего следовало сделать эффективным винтиком, менеджера – эффективным управляющим. Организация труда и управления – вроде инженерии.

А что такого мог в ту пору человек, чего машина не могла? – Конечно, думать, анализировать. Эта функция и казалась самой ценной.

Теперь времена изменились, и мы видим другую картину. Маркетинг намного сильнее производства и финансов. Искусственный интеллект сильнее человеческого разума. Единственное, чего не может машина в *наше* время, – это иметь *soft skills* (гибкие навыки): сотрудничество, интуицию, все, что основано на эмоциях.

Точно так же изменилось и понятие рабочей эффективности. В 1950–1960-е годы можно было «засунуть чувства себе в...» и «думать только о деле». Правда, это все равно никогда полностью не получалось, но и такого уж большого вреда от этого не было. У всех бизнесов были одинаковые тетрадки в клеточку.

Теперь те, кто «засовывают» чувства, проигрывают тем, кто их использует. Бизнесы, которые рисуют по клеточкам, проигрывают тем, кто может думать с чистого листа, а то и вовсе – в пространстве.

На самом деле чувства Зарины (в данном случае обида, злость) еще как имеют отношение к сути дела. Не меньшее, чем цифры, а то и большее.

3. Мыслить концептами и абстракциями – престижно

Как только в разговор вступает Костя, можно не сомневаться: сейчас он все обобщит, покажет нам картину «с высоты птичьего полета», заговорит на языке концептов и абстракций. А вот живого сочувствия или меткой шутки от него не дождешься.

Человек, который имеет дело с абстрактным, концептуализированным, в Костиных представлениях находится *над* теми, кто имеет дело с конкретикой, в том числе с чувствами. Обобщение – признак высшего существа, которое над другими имеет власть. «Я не на земле, я где-то над всеми».

Умение и желание обобщать предстает как власть над другими людьми. Костя «не опускается до эмоций». Он «поднимается над ними».

Ну, казалось бы, это имеет отношение к реальности. На первом уровне – тот, кто выращивает реальные помидоры. На втором – тот, кто учитывает ящики. На третьем – тот, кто считает деньги. На четвертом – тот, кто движет стратегиями. Он выше и абстрактнее всех.

Да, в случае с материальными потоками это работает. Но человеческое общение, человеческие чувства не иерархичны. Нет специфической «обиды начальника» и «обиды работника».

Побочные эффекты того, что Костя мыслит концептами, очевидны. Постоянное абстрагирование высушивает, обедняет мышление, лишает его конкретики, разрывает связи между интеллектом, эмоциями и ощущениями. И сами концепции становятся бесплодными и не слишком верными.

Чувства на работе: незаменимый инструмент

Надежда готова согласиться, что чувства – это естественный процесс, без которого мы не можем жить. Но она считает, что на работе они все равно не востребованы. Я считаю иначе и намерен ниже доказать, что это не так. Вот что позволяют нам сделать наши чувства на работе:

1. Отреагировать и не застрять

Животное может выразить агрессию сразу и непосредственно. Человеку не пристало кусаться, корчить гримасы при секундном отвращении. Животное выплеснуло чувство – и забыло о нем, а человеку приходится накапливать и конвертировать эмоции. Это сложная работа, которой невозможно избежать, так как мы хоть и животные, но социальные, цивилизованные.

Зачем, однако, еще больше усложнять себе эту работу?

Я уже сказал, что с выражением чувств не стоит долго ждать. Мы не можем не чувствовать, как и не дышать, и когда мы тратим слишком много времени на то, чтобы держать чувство в себе, оно отрывается от исходного стимула и выплеснуть его становится гораздо труднее. Застрявшие чувства – это не только наша гипертония, но и наша эффективность.

Стоит снизить порог реагирования на чувства и подумать, как можно его быстро «переупаковать». Я не предлагаю плевать в лицо обидчику, но быстро пошутить, скорчить рожу зеркала, сложить фигу в кармане, яростно выругаться в туалете (шепотом), – все это необходимая гигиена офисных чувств.

2. Чувства дают энергию

Некоторым трудно в это поверить, а другим это покажется банальностью. Вот любимый «волшебный» пример из моей практики.

Я проводил тренинг сотрудников, работающих с клиентами в банке. Работники банка затронули крайне волнующую их проблему: огромное количество энергии уходит на разбирательства с клиентами, настроенными на негатив. Существуют четкие процедуры общения с такими трудными клиентами, и эти процедуры вроде бы помогают с ними взаимодействовать, ставить перед собой щит формальности и общаться исключительно с рабочих позиций, но почему-то никак не спасают от выгорания самих сотрудников.

В процессе тренинга выяснилось, что вовлеченность, неформальное, эмоциональное поведение гораздо лучше помогают справиться со сложным клиентом, так как включается совсем другая стратегия. Вместо того чтобы сберечь энергию, не отдавая эмоций, мы включаем режим получения удовольствия от решения сложной коммуникативной задачи и от этого чувствуем не нулевую отдачу («слава богу, ушел») или отрицательную («но сколько нервов я потратил»), а положительную («я ко всем могу найти подход»). Сотрудники описали свои неожиданные реакции: «И тут оказалось, что он тоже человек, и я почувствовал к нему даже какое-то тепло!»

Да, быть эмоциональным – более энергозатратно, но и получить можно больше, чем в режиме энергосбережения. А ведь речь идет о трудных клиентах, то есть о людях, с которыми априори общаться не хочется. Насколько же сильно повышается энергетичность работы, когда мы начинаем чувствовать и проявлять чувства с коллегами и партнерами.

3. Чувства дают возможность плодотворно конфликтовать...

...И делать так, чтобы конфликт не мешал работе.

Искренняя агрессия заряжает энергией. Это знают все скандалисты. Понятно, я не предлагаю биться на кулачках. Но если чуть меньше бояться поспорить и высказать несогласие, оно не будет накапливаться, а конфликты станут более плодотворными.

Стоит привыкнуть к умеренным дозам выраженной агрессии на работе.

Скрытая агрессия хуже тем, что в каждый текущий конфликт просачиваются поводы из прошлых конфликтов. И утяжеляют конфликт текущий. Люди, которые «недодрались» в прошлый раз, инстинктивно избегают драться и в этот, потому что понимают, что у них уже вырос друг на друга здоровый «зуб». И если начать припоминать все поводы, то может дойти до приращения ядерных боеголовок... Лучше уж и в этот раз сдержать себя и не начинать.

И несогласие накапливается дальше, пока не рванет внезапно и тотально.

Наоборот, плодотворный конфликт – такой, в котором идет речь только о конкретной сегодняшней проблеме, открытый. Конечно, он должен быть цивилизованным, но и высказывать все лучше четко, без утайки.

В неформальных коллективах (например, в лабораториях, редакциях, в трейдинге) часто общаются без церемоний. «Что за чушь ты тут несешь» – и ничего, никто не развалился. – «Это не чушь, послушай, я уверен, что сработает. Вот смотри». Именно если не бояться конфликтовать резко и открыто, парадоксальным образом приходишь к формуле «ничего личного, только бизнес». Потому что все персональное давно ясно, никаких обид не копится, – территория поделена, границы установлены, и можно посвятить сегодняшний раунд исключительно обсуждению текущих дел.

Когда мы можем сказать коллеге: «это просто смешно», «это бред», «это супер» и честно признаться ему: «я не могу разобраться», «что-то слишком мудрено», «у тебя круче», то конфликты перестают быть чем-то страшным, чего надо избегать.

Из них уходит постоянное стремление «себя поставить». Когда мы конфликтуем открыто, мы больше не держим в уме необходимость поддерживать статус. Рабочий вопрос не становится поводом кого-то унижить или возвыситься самому.

Когда чувства не «залипают», это гигиенично.

4. Чувства помогают устанавливать границы

Когда мы – функции и не пользуемся чувствами, мы воспринимаем свое положение на работе исключительно через иерархию, статус.

А это ужасно тревожное восприятие. Кто кого? Кто выше? Кто ниже? Кто круче?

На самом деле у каждого из нас намного больше мест и характеристик, чем «верх» и «низ». Мы можем находиться в разных положениях относительно друг друга.

С чувствами устанавливать границы мы можем надежнее и безопаснее, а сам процесс делается менее тревожным и конкурентным.

Мы дифференцируем не только «опасность» и «пользу» от конкретного человека, но и такие ранее необязательные параметры, как общительность, скорость мышления, доброжелательность, склонность прийти на помощь, свою необъяснимую симпатию к нему.

Мы лучше устраиваемся в своих границах и впускаем туда людей теперь по своему желанию, а если не желаем, спокойно храним границы от посягательств. Мы чувствуем себя в большей безопасности и не испытываем необходимости тратить энергию на защиту.

Это сформированная путем общей эволюции настройка гармонии, гармоничного сожительства человеческих особей на разном расстоянии. Уметь регулировать близость, сбли-

жаться, удаляться, сталкиваться – бесценно. Об этом мы подробнее поговорим в главе о доверии.

5. Чувства помогают быстрее принимать правильные решения

Когда-то человек принимал решения без контроля сознания, сразу после получения импульса. Так как наша жизнь сильно изменилась, импульсивность стала нередко восприниматься чем-то вроде недостатка. «Не принимайте решения на эмоциях» – общее место, с которым, казалось бы, не поспоришь.

Как все общие места, оно уязвимо. Иногда принимать решения можно и нужно именно на эмоциях. Или, по крайней мере, учитывать их, как важнейший фактор.

«Прислушайся к себе» – другое общее место, которое противоречит первому, а по сути означает то же самое.

Наши импульсы берутся не с потолка. Они сигнализируют о важных вещах. Мы почувствовали смутную опасность, еще не зная почему, – и отпрыгнули. Если бы начали анализировать и рационализировать, то попали бы под грузовик, который решил проехать на красный.

Так бывает и на работе. Инвестиции, переговоры, рабочие обсуждения, выбор формулировок, принятие решений в условиях неопределенности – все это более эффективно, если мы учитываем наши досознательные, нерациональные импульсы. Иногда задним числом приходит и рациональное понимание, но если бы мы его дожидались, то опоздали бы. Время на анализ и необходимые данные для него доступны не всегда. Об этом мы более подробно поговорим в главе об интуиции.

6. Образное мышление отлично дополняет рациональное

Обычно рациональное мышление противопоставляют образному (способности мыслить картинками, звуками, запахами), да еще и называют его «логическим», хотя логика здесь вообще ни при чем.

Но это ложное противопоставление. И логика, и рациональность неполны, сухи без образного мышления, они попросту хуже работают без него.

Это как алгебра и геометрия. Одно и то же понятие можно записать как алгебраическое выражение и представить как картинку. Часто картинка нагляднее.

Образное мышление короче и быстрее. Метафорой можно четче и полнее ухватить суть, чем долго и скучно описывая ее линейным рациональным способом.

Неправда, что есть люди, неспособные мыслить образами. Это общее свойство людей. Правда, если его не использовать, оно ослабевает. Его стоит реанимировать и развивать. Как это сделать – об этом поговорим ниже.

7. Чувства помогают видеть не только самое главное

Они как боковое зрение. Представьте, что вы играете в квест и должны найти ключ к ситуации. Вы видите комнату, и ключ может быть в чем угодно – в любых данных. Важен ли цвет стен? Висящие на гвоздиках плащи? А может быть, в мебели есть потайной ящик? Рациональные механизмы, которые выделяют главное, не помогут, – только свободное беспорядочное ассоциирование, которое основано именно на чувствах.

В жизни таких ситуаций очень много.

Пример

Игорь:

Когда мне врут, я чувствую какую-то вибрацию. Причем я не всегда слушаюсь этого чувства. Это непостижимо, но каждый раз я сомневаюсь в себе, ведь никаких оснований для недоверия нет. Но потом оказывается, что я прав. Недавно я решил пересилить себя и сказал человеку: «Слушай-ка, все на самом деле не так, и ты знаешь, и я знаю». Он потом всем рассказывал, что я дьявол и читаю мысли. Подкопаться было невозможно.

8. Чувства помогают использовать моментальные состояния

Мы уже говорили о них в предыдущей главе. А здесь добавим: многие моментальные состояния основаны на чувствах, эмоциях, которые приходят часто и в определенные моменты.

Если я испытываю чувство и знаю его, я могу делать вместе с ним именно то, что эффективно сейчас.

9. Чувствовать сильно и точно – значит быть харизматиком

Каждый из нас харизматичен в какие-то моменты. Но харизматиком мы все же называем человека, который таковым бывает часто.

Это всегда человек страстный, его ведут эмоции (да-да, не он ими управляет, а они его ведут, причем в правильном направлении).

Австрийский психолог Виктор Франкл приводил пример: молодой человек очень долго добивался девушки, наконец она согласилась и пообещала отдаться ему через две недели. И вот в назначенный день и час он так дико волновался и так был занят подавлением своего волнения, что у него ничего не получилось.

В отличие от этого молодого человека, харизматик чувствовал бы, что волнение может ему помешать, и попытался бы его использовать; не подавить, а превратить в топливо.

То есть когда чувствам мешаешь и кажется, что они неуместны, это и приводит к таким ситуациям, которые отнимают силы. А внутренняя цельность, сочетание противоречий помогают накапливать энергию эмоций. Так и получается харизма.

Эмоции сильнее информации, сильнее преимуществ. Они позволяют «становиться другого качества» – влиять на людей напрямую.

Как обращаться с чувствами

Мы доказали, что чувства необходимы, и перечислили, для чего они нужны и чем могут быть полезны. Теперь поговорим о том, как правильно с ними обращаться.

1. Принять все чувства, даже те, о которых мы ничего не знаем

В некоторых чувствах люди признаются себе охотно. Например, гнев считается признаком сильного человека. Это не очень одобряемое чувство, но, по крайней мере, человеку не так трудно признать его в себе.

Радость, казалось бы, тоже хорошее чувство. Но если мы радуемся «не тому» (например, неудаче коллеги), мы не примем нашу радость.

Ну а такие чувства, как обида, зависть, стыд, печаль, вина, тревога, растерянность, вообще плохо осознаются и часто отрицаются. Проявлять же их и вовсе считается признаком слабости.

К тому же чувства, которые мы в принципе можем осознать, лишь верхушка айсберга. Под ними лежит огромный пласт чувств, которые навсегда останутся там, «в первичном бульоне».

Нам часто кажется, что чувства, эмоции – это то, для чего есть название, имя. Но почти всегда на практике мы испытываем смешанные чувства из множества компонентов, и дать им имя порой невозможно.

Нам трудно признать и осознать противоречивость наших чувств и то, что они часто «непонятно как называются». Что, например, стоит за словами «лень» и «прокрастинация»? – Всегда разное. И всегда, будьте уверены, это чувства в разной пропорции.

«Я не сумасшедший. И не слабак. Я владею собой», – говорит себе человек, опасаясь первичности чувств, их силы, и предпочитает их игнорировать.

Первым делом важно понять, что чувствовать – не значит сойти с ума. Сильные противоречивые чувства, не имеющие названий, это абсолютно нормально. И слабые, не проявленные, маскирующиеся под «ничего не чувствую», «равнодушен» – тоже нормально.

Итак, **первый шаг – принять свои чувства**, осознать ту их часть, которую можем, и спокойно воспринимать то, что у нас есть много неосознанных чувств, которые даже неизвестно как называются.

2. Размять чувства

Теперь очень важно не дать своим чувствам засохнуть, прокиснуть и слежаться, не просрочить их, не дать им перейти из острой формы в хроническую.

Обычно у нас очень много хронических чувств. Хроническое высокомерие, хроническая обида. Они постоянно подкрепляются и не расшифровываются. Человек не слишком различает тонкости ситуаций, просто проявляет привычные чувства в ответ на самые разные стимулы. Он живет этими чувствами, и они как паутина покрывают все остальное.

Когда мы «вырастаем» старше 45–50 лет, по нашим лицам становится заметно, какие чувства мы привыкли испытывать чаще всего. А само лицо, как правило, почти перестает отражать эмоции – реагировать на текущую ситуацию, на слова собеседника. Человек большей частью остается «в себе».

Хочется «размять» чувства, сделать их более гибкими, легкими и ситуативными.

Если чувствуешь привычную обиду, помогает вспомнить: когда я в прошлый раз испытывал аналогичное состояние? Как при этом дышал, как именно бил кулаком по стене, что говорил? Что было причиной? Что общего в этих состояниях?

Свое привычное чувство надо назвать. Но не так, как чувства называют обычно («тревога», «обида») – эти слова ничего вам не скажут. Тревога – это что-то абстрактное. Лучше дать ей метафорическое имя.

Пример

Илья чувствует некую смесь обиды, скрытой ярости, ступора. Вжимает голову в плечи, щурит глаза, отстраняется. Мы называем это состояние «превращаюсь в ежа».

У Зарины случается смесь обиды, стыда, бессилия и нервного смеха. Она поднимает брови, рот растягивается в беспомощную улыбку, ей хочется хихикать. Она назвала это состояние «Карабас-Барабас провалился в унитаз».

У Игоря случается рассеянность пополам с чувством собственной ненужности. Этакое выпадение из беседы. И примесь печали за свою бестолковость. Игорь кривит рот, кладет ногу на ногу, сутулится и уходит в себя. Как это назвать? – А вот как училки говорят в школе: «Голову дома забыл».

Жанна, если ее сильно задели, почти незаметно каменеет, отводит взгляд и смотрит в окно. Скука, безразличие, высокомерие, а под корой – ледяное бешенство. «Снежная королева».

Сохраняя свое чувство, попытаемся посмотреть на него с разных сторон:

■ Влезть в шкуру человека, на которого оно направлено: «Я злюсь на эту сволочь, а сейчас я влез в его шкуру и смотрю с другой стороны».

■ Посмотреть «из шкафа» на все происходящее.

■ Вспомнить, кто в моей жизни вел себя так, как я сейчас.

Пример

Игорь:

– Я сейчас злюсь, Зарина, на тебя, потому что ты не даешь мне слова сказать. Если сесть на твой стул и посмотреть «из тебя», то мне кажется, что ты очень хочешь договорить мысль и боишься, что не хватит запала, если остановишься и дашь кому-то слово. Со стороны мне трудно сейчас посмотреть, но это похоже на драку пластилиновых человечков. Нам надо отлипнуть друг от друга и помолчать. А кто себя так вел в моей жизни? Господи, да полно людей. Первая жена, например.

Эти пластичные аналогии избавляют нас от привычки чувствовать и реагировать одинаково, разбивают чувство на мелкие потоки с разных сторон, переводят их в образный ряд.

Мы как бы переписываем первоначальный импульс, разделяя его на само чувство, образы и драйв.

Чего не надо делать?

Не следует обращаться к разуму и пытаться проговорить чувство словами. Все, что мы можем получить от разума, – это директивы «успокойся», «заткнись». Он не успевает реагировать на чувство по-настоящему и действует по принципу цензуры и приказа. А это с чувствами не работает.

Прямое обращение к разуму не дает возможности им воспользоваться. Чтобы очистить рациональность, нужно побыть в другом месте и посмотреть на нее со стороны.

3. Не управлять чувствами, а переживать их

Когда Илья говорит: «Мне нужно научиться управлению гневом», он имеет в виду, что у него есть привычное состояние, когда он каменеет в гневе или орет на подчиненных. Это происходит в тех случаях, когда Илья чувствует бессилие и подозревает, что его никто не любит и не понимает. Получается, что ему нужно учиться не «управлять гневом», а переживать состояния бессилия и приливы подозрительности – без привычного сброса напряжения, как-то иначе.

Надежда тоже говорит: «Мне трудно управлять гневом».

Но она имеет в виду совсем другое: что привыкла подзаводить сама себя, раскручивать свою злость. На самом деле она злится на одних людей (но не признает этого), а достается другим, да еще как. Выходит, Наде нужно тоже учиться не «управлять гневом», а переживать и выражать свой гнев правильно, адресно, без самоподзавода.

Характерно, что «управлять грустью» никто не просит. Про грусть вообще мало кто вспоминает, как и про привычное разочарование, обесценивание, стыд.

Жанна: «У меня какая-то пустота внутри. Я вообще ничего не чувствую».

Выясняется, что как всегда – гардероб полон, а надеть нечего. Чувств полно, только они все «не годятся эффективному работнику и суперженщине». Тревога? – Есть. Стыд? – Сколько угодно. Грусть? – О да! И даже неуместная веселость находится! Трудно себе признаться в том, что мои чувства сейчас вот такие. Еще труднее решиться дать им волю и пережить их.

Артем: «Не знаю, как решиться, не могу выбрать, что делать: уехать или остаться, выйти из бизнеса или продолжать пахать?»

Это тоже про чувства. Ни один из сценариев не вызывает восторга или хотя бы радости. На самом деле хочется кое-чего третьего. Но чего именно – искусственная бодрость подсказок не дает. Ответ знает только истинное чувство. Можно сколько угодно бегать с лозунгами – этим невозможно «собой управлять».

Испытаете чувство – получите подсказку к действию.

4. Видеть разницу между чувством и ситуацией

Между чувством и ситуацией, которая якобы должна его вызывать, всегда есть зазор. Развод, например, может вызывать у разных разводящихся диаметрально противоположные чувства.

Казалось бы, это очевидно, но люди охотно проецируют свои чувства в «аналогичных» ситуациях на другого. Однако аналогичных ситуаций не бывает именно потому, что не бывает одинаковых чувств. Когда мы говорим: «У Антона пятеро детей» или: «У Вики позавчера умерла мать», мы еще ничего не сообщаем о чувствах Антона и Вики. Может быть, Антон испытывает всепоглощающую усталость, а может быть, он заводной папаша, который обожает играть с детьми, или он гордится ими, или вообще ничего не чувствует, а просто так получилось. То же с чувствами Вики – от глубокой трагедии, депрессии и до облегчения, от чувства вины до радости освобождения – так тоже бывает.

Такой же зазор есть между чувством и его демонстрацией (эмоцией). Люди испытывают одни чувства, а изображать могут совершенно другие, и не специально, а просто потому, что это для них естественно. Чувства ведь смешанные, и мы можем по каким-то до конца нами не осознанным причинам прятать один компонент чувства и выставлять напоказ другой.

Это необязательно социальные причины. Человек может горевать, и при этом его пробивает хохот, он может стыдиться и одновременно быть демонстративным, может хотеть, чтобы его заметили, и прятаться или почувствовать скуку, встретившись с обожаемым другом, которого не видел год. Чувства и их проявления парадоксальны.

5. Развивать разные способы выражения чувств

Есть различные спонтанные и привычные реакции на чувства, характерные для разных людей и для каждого из них в разные моменты жизни.

Вот две противоположные, казалось бы, реакции:

- Чувство захватывает, и человек больше ни о чем думать не может.
- Человек отворачивается от чувства, игнорирует его.

На самом деле очень часто первое и второе – одно и то же, потому что именно когда мы отворачиваемся от чувства, преуменьшаем, игнорируем его, оно незаметно захватывает нас и влияет на наши поступки.

Тем не менее некоторым удастся отворачиваться так долго и успешно, что чувства действительно обедняются.

– Чувство захватывает, но фоном. Так, Костя подспудно думает о беспокоящей его проблеме, а на переднем плане ведет обычную жизнь. Так как чувство подавлено, оно занимает довольно большую часть «оперативной памяти» мозга внутренним бормотанием и хождением по кругу. Никуда не девается и внешняя деятельность, но она беднее, чем могла бы быть.

– Не дифференцированные чувства. Вот ко мне пришло непривычное чувство, а включилось другое, я его чувствую как привычное. Иногда люди даже путают чувства и ощущения (тошнит или волнуюсь?).

Например, Надя много раз в своей жизни сталкивалась с отвержением. Теперь все неприятные чувства «западают на кнопку» социального стыда – грустно ли Наде, тревожно ли, к этому неизменно примешиваются темы «Как ко мне относятся», «Как на меня посмотрят», «Не смеются ли за спиной, как девочки в школе».

– Чувства противоречивы, и не все способны эту противоречивость вместить. Например, на свадьбе невеста счастлива, но ей скучно; счастье она пытается усилить, а скуку «затереть» и не заметить.

– «Застревание» в чувствах. То, чего бояться и возможность чего преувеличивают люди, стремящиеся не чувствовать вообще. Мол, если уж я начну переживать, то жить-то когда? Такое действительно случается, но чаще – если у человека нет возможности пережить чувство «по порядку». Так, сильное горе может мучить дольше, если человек не имел возможности его проявлять в силу каких-то причин (нужно было спасать свою жизнь, заботиться о других, человек был одинок и не с кем было поделиться или он просто пытался «держать лицо»). И наоборот, если переживать чувство добросовестно, то в конце концов действительно его *переживешь*. Оно станет слабее, а потом закончится, перейдет во что-то другое.

– Культивирование чувств. 90-летний отец Артема хорошо знает, что его радость усиливается от соответствующей обстановки, и подогревает себя ожиданием яркого чувства. Для него очень важна ритуализация чувств. Он рассказывает правнукам о детстве своих детей и внуков, у него всегда наготове набор фотографий, историй, дорогих сердцу предметов. Его чувства живут в «порядке вещей».

Многим знакома радость от ужина при свечах или на море, торжественное волнение в «минуту молчания» и т. п.

Но есть и обратная сторона: людям начинает казаться, что при соблюдении определенных правил они должны вызвать в себе определенные чувства. В результате усиливаются про-

тивоположные. Солнечный весенний день обостряет у депрессивных больных тягу к суициду (потому что человек не просто не может радоваться, а еще и бессознательно винит себя за «неблагодарность»). Новый год становится временем разочарований и несбывшихся надежд. Мать младенца бывает шокирована тем, что чувствует к нему *не только умиление, но и раздражение* (хотя это естественно и не требует коррекции).

Способы, какими мы привыкли обращаться с нашими чувствами, определяют то, что делают чувства с нами. Именно поэтому от чувств лучше не прятаться, не пытаться их «пришпилить» к определенным событиям, людям или названиям, а высвободить их и дать им быть такими, какие они есть: текучими, изменчивыми, трудноопределимыми.

Изменять чувства можно только другими чувствами, а не рациональными командами.

Как читать чувства других людей

На этом месте, по мнению многих, должно быть руководство по «чтению лиц» и «видению насквозь». Таких руководств на рынке очень много. Например, уже все выучили, что если кто-то трет нос, то он лжец, и что вообще потирание лица свидетельствует о лживости. (На самом деле – также и о смущении, растерянности, стыде, чувстве вины и много о чем еще.) Многие этим руководствам всерьез верят: если брови домиком, то так, а если при этом еще и улыбка, то этак. Хочется наклеить на все понятные этикетки.

Проблема в том, что таким способом мы ничего не познаем. Но у каждого из нас есть некоторое встроенное ощущение эмоций других людей, и сонастройка с ними не имеет ничего общего с пресловутым «лицечтением».

Сонастройка – это большая работа. Предлагаю вам начать ее с некоторых простых приемов. Они не дадут ошеломительного успеха сразу, но обязательно помогут лучше видеть и чувствовать людей.

Итак, чтобы настроиться на чувство другого человека, я предлагаю вам попробовать делать примерно то же самое, что я делаю на сессии с клиентом. Конечно, обычное общение отличается от коучинга, но некоторые приемы вполне годятся.

1. Фаза настройки

■ Свежий взгляд. Пытаюсь смотреть свежим взглядом, выключив опыт. Попытка утопична, конечно, но даже стремиться к этому – полезно. Стараюсь не сравнивать и не «типологизировать».

■ Смотрю сначала на детали, не связывая их воедино, не выделяю то, что кажется главным, не расставляю акценты. Можно задавать себе различные вопросы, например: в какой фазе жизни находится человек? На кого он похож? Каким был ребенком и будет стариком?

■ Увеличительное стекло. Стараюсь уловить детали, перебрать разные ракурсы, не выделяю главного. Просто фиксирую, делаю снимки.

■ Расфокусировка. Мысленно выключаю звук и смотрю на человека целиком. Как он движется? Каков почерк его тела? Его характер? – Все это открывается не сразу.

■ Интонации. Слушаю не «как», а «что»: тембр, тон, динамику.

2. Фаза анализа. Влезание в шкуру

■ Охота за мелочами. Как человек держит шею? Как дышит? Как напрягает глаза или мышцы?

■ Ассоциации. Все случайное, что приходит в голову в связи с человеком, формулирую про себя, но не позволяю этим ассоциациям увести меня далеко.

■ Подсказки памяти. – На кого похож? Всплывают давно забытые случайные люди и сцены. Не только вид и голос, но и запах и вкус.

■ «Знаю больше». Перемежаю вопросы с утверждениями о человеке, как будто я на этом этапе знаю о нем больше, чем на самом деле.

■ Не дать себя дурачить. Если человек меня дурачит, я в какой-то момент спохвачусь. И если он меня очаровывает и обольщает, довольно быстро возвращаюсь назад.

3. Свободный полет, фаза синтеза

■ Видеть в человеке прежде всего хорошее (в том числе находящееся в зоне близкого развития). Никогда не поздно заметить что-то важное в человеке и сообщить ему об этом тоже.

■ Использовать «оптику» «комикса» или «гротеска», вообще комбинировать разную «оптику» и разную «акустику» (по-разному слушать и по-разному наблюдать).

■ Выключить самолюбие (допустить долю собственных банальностей и ошибок). Самолюбие очень мешает по-настоящему видеть других.

■ Не создавать своим тоном напряженную атмосферу – скорее, разряжать ее.

■ Постоянно наблюдать за процессом.

Если у вас получится включать некоторые из этих «оптик», ваше видение человека станет более многомерным и вы сможете лучше чувствовать его. Конечно, это только начало. Никто из нас, включая, конечно, и автора этой книги, не может претендовать на то, что видит людей насквозь. Но идти к человеку, к его живым чувствам, используя свои собственные, – вот это и можно, и нужно.

Итоги главы

Итак, в четвертой главе нашей книги мы поговорили о чувствах.

1. Чувства – это наша спонтанная неосознанная реакция на события, которая проявляется как эмоция. Они нужны просто потому, что без них невозможно обойтись. Они как дыхание, как питание.

2. Многие люди пытаются отказаться от чувств и считают, что чувства не нужны. Это происходит потому, что люди неосознанно боятся, что чувства:

- помешают им выжить;
- выйдут из-под контроля и сделают их «сумасшедшими»;
- не дадут им взять верх над другими.

3. Чувства на работе – незаменимый инструмент. Они:

- помогают отреагировать на ситуацию и не застрять в ней;
- дают энергию;
- делают конфликт плодотворным;
- укрепляют наши границы;
- ускоряют принятие верных решений;
- дополняют рациональность образным мышлением;
- обогащают наше видение;
- обучают нас использовать моментальные состояния;
- выращивают нашу харизму.

4. Чувства не надо полностью контролировать, но стоит научиться правильно с ними обращаться:

- принимать их все, даже те, которые мы не можем полностью осознать;
- разминать чувства, делать их более легкими, гибкими и ситуативными;
- не управлять чувствами, а переживать их;
- видеть разницу между чувством и ситуацией;
- развивать разные способы выражения чувств.

5. Научиться читать чувства других людей возможно. Но простого рецепта не существует, только постоянное вчувствование и совершенствование на практике, в конкретных жизненных ситуациях. Идти к человеку, к его живым чувствам, используя свои собственные, и можно, и нужно.

Глава 5

Настроить внимание

Что такое внимание

Иду через арку. Полумрак. Вдруг замечаю: трое парней пьют пиво. Один из них обращается ко мне:

– Как вы думаете, с 1999 года центр Москвы изменился к лучшему или к худшему?

Первый порыв: извиниться и поскорее пройти мимо. Непроизвольная животная реакция: их трое, я один, пройти мимо, чтоб не зажали в тупике.

Делаю несколько шагов, оборачиваюсь – и догоняет смысл вопроса, а за ним произвольное внимание, со всеми оценками, установками, клеточками. На этот нейтральный вопрос решаю дружелюбно ответить:

– Мне кажется, что она изменилась к лучшему – много понастроили.

– А как люди друг с другом общаются? – следует вопрос.

– Более напряженно общаются, – отвечаю, напротив, не напряженно, а уже совсем расслабившись.

Диспозиция совершенно переменилась. Внимание к собеседнику, к тому, кто, зачем спрашивает. Ситуация оценена, она безопасна, у нас – диалог.

– Я в этом районе вырос двадцать лет назад, вы четвертый, к кому я обратился с этим вопросом, и до вас никто мне не ответил, – говорит парень с улыбкой.

И мы смотрим друг на друга, как будто празднуем какую-то победу.

Первые две ступеньки эмоционального интеллекта были посвящены настройке собственной осознанности и своих чувств, эмоций. Мы лишь немного поговорили о том, как можно пытаться читать чувства другого человека.

Теперь мы переходим к следующей ступеньке: человек с развитым эмоциональным интеллектом умеет хорошо видеть ситуацию и собеседника. А для этого прежде всего необходимо настроить внимание.

В этой главе я расскажу, какое внимание нам может пригодиться и какие конкретные техники и практики помогут его развить.

Что же такое внимание?

Как ни странно, единого определения, которое было бы принято всеми, до сих пор не существует.

«Внимание – это сужение диапазона чувств», – говорил Аристотель.

В самом деле, мы «очень сильно видим» или «особенно сильно слышим» наш объект внимания, а остальной мир при этом не в фокусе.

Но, во-первых, внимание столь тесно срастается со всеми другими функциями – мышлением, памятью, восприятием, – что иногда непонятно, какие черты в описании внимания принадлежат ему, а какие – другим процессам. Во-вторых, совершенно непонятно, как исследовать (для начала хотя бы «заметить») свое или чужое внимание отдельно от его результатов.

Принято считать, что хорошее внимание всегда сфокусированное, сосредоточенное. Но это в значительной мере миф. Человек в состоянии концентрации очень четко видит то, на

чем он сконцентрировался, но иногда нам важнее не четкость, а «широкий формат» внимания, чтобы видеть многое сразу, или возможность быстро переключаться с одного на другое.

Нужное нам внимание, естественное внимание человека, может и должно быть разным. Стоит стремиться не к концентрации, а к тому, чтобы внимание служило хорошему видению, ощущению, чувствованию ситуации, себя и другого человека в общении.

Таким образом, я снова предостерегаю от традиционной ошибки – стремления что-то проконтролировать. Не контролировать надо, не выстраивать, а высвободить естественные механизмы внимания, чтобы они работали в полную силу.

Каким бывает естественное внимание человека

1. Концентрированное

Собранное в пучок внимание – произвольное, сфокусированное, предельно концентрированное на задаче. То, чего жаждет, добивается и поощряет современный западный менеджмент.

***Жанна:** «Для меня это привычный способ организации внимания. Это, на самом деле, хорошо развивается, если с детства. Так как я всегда училась, привыкла учиться всю жизнь, и академическая успеваемость была высокой, то я легко концентрируюсь на задаче».*

При этом у Жанны абсолютно нет привычки замечать хоть что-нибудь, не относящееся к ее текущим целям. Жанна ходит в одно и то же кафе уже несколько лет, но не знает в лицо бариста и не приветствует их. – Зачем?

***Илья:** «Вот для меня тоже непонятно: какое еще внимание, если не сконцентрированное. Когда работаю, не замечаю вокруг ничего. Поэтому раздражает, когда отвлекают».*

Илья не просто концентрируется, он увязает. Его внимание не признает второго и третьего плана. Ему трудно переключаться. До того трудно, что, по его признанию, его девушка «включает его, как лампочку», потрогав за плечо, чтобы позвать пить кофе.

2. «Внимание индейца»

Много тысячелетий для человека это внимание было главным и самым нужным. Представьте: вы идете по джунглям. Вы не знаете, откуда выскочит тигр и что вообще может произойти в следующую минуту. Поэтому вы рассеиваете внимание по всей округе. Ваш взгляд предельно рассредоточен, чтобы улавливать и фильтровать все мелкие знаки фона. Вдруг вы слышите шорох и быстро концентрируетесь: опасность? – Нет, ничего. И снова крадетесь вперед, видя все сразу и не замечая ничего из деталей.

«Внимание индейца» – это деятельно рассеянное внимание, сочетающее непроизвольное с произвольным и позволяющее без напряжения улавливать все детали. Произвольное внимание, при котором можно часами концентрироваться на задаче, не имело особой ценности, а вот такое очень даже требовалось, ведь люди имели дело именно с текучим, переменчивым и нестабильным фоном, где неизвестно, что может оказаться самым важным.

***Игорь:** «Да! Это мой случай. Я прихожу на работу и сразу вижу, мне сразу понятно, «горит» план или нет. Просто идешь, смотришь на все, разговариваешь, какие-то детали подмечаешь, и постепенно начинает складываться общая картина происходящего. В принципе, можно объяснить это потом для себя рационально, но изначально ты просто фиксируешь какие-то мелочи».*

Внимание Игоря можно сравнить с вниманием кота. Игорь то охотится, то спит, то мурлычет. Он обходит территорию, нюхает, сравнивает, где-то может мяукнуть или поточить когти. Если вдруг появится мышь, Игорь не оплошает и поймает ее сразу, но потом обязательно поиграет с добычей.

Правда, в последнее время мышей все меньше, а чтобы найти новое поле для охоты, нужен какой-то еще вид внимания...

3. Медитативное, растворенное внимание

Мы просто созерцаем и не концентрируемся ни на чем. Распространенная восточная практика, которую перенимает весь мир в разных обличьях и под разными соусами. Понятно, чем она выгодна (кроме своей прямой цели, описанной в философии дзен): освежение восприятия, перезагрузка анализаторов, полное очищение фильтров.

Зарина: *«У меня так бывает, когда очень устаю и отключаюсь от всего. Стою и смотрю на крыши за окном. Голоса звучат, как сквозь пелену, а в голове решения рождаются сами, именно в крайней точке усталости, на пределе».*

Внимание Зарины устроено по принципу двухфазного переключателя: короткие яростные концентрации – авралы – и полные отключки. Точно так же она ведет себя в группе: иногда полностью включена, порой «где-то не здесь». И то и другое одинаково нужно, важно и полезно. Возможно, еще полезнее было бы дополнительно развить что-то третье.

4. Скачущее внимание

То, которым мы чаще всего располагаем на практике и против чего так часто боремся совершенно безо всякого толка. Внимание скачет от одного объекта к другому, то рассеивается, то собирается. При этом сама по себе склонность отвлекаться не мешает быть продуктивным. Половине человечества знакомо это чудесное состояние, когда ты буквально летаешь – успеваешь выполнять десять дел одновременно, переходя от одного к другому ловко и непринужденно.

Артем: *«Всегда было так, что я все делал быстро: соображал и переключался, уставал и отдыхал. У меня никогда не делилось на жизнь и работу, я проектный человек, как многие в шоу-бизе. Это нормально. Полетел туда, сюда, поговорил в мессенджере, что-то такое замутил, забыл... Ну, это же всегда так было, можно сказать, “дефицит внимания”, но он мне никогда в жизни не мешал, наоборот, помогал. Почему же теперь-то я уже ни отдыхать, ни работать нормально не могу, а только суетиться и прокрастинировать?»*

Проблема Артема в том, что остальные когнитивные функции перестали поспевать за скачками его внимания. Теперь он мыслит немного медленнее, соображает чуть хуже, ему нужно больше времени. Поэтому единственный выход для Артема – адаптировать свое короткое внимание и дополнять его другими видами, иначе с бизнесом придется расставаться окончательно.

Костя: *«Да у всех инвестиционщиков такое внимание! Например, когда штурмим конкретные стратегии, что клиенту может быть нужно. Тут если сконцентрироваться, “залипнуть” на одном, вообще ничего не добьешься. Надо быстро придумывать самому, одновременно слушать, что другой сказал, – где развить, а что, наоборот, тупиковая ветка».*

Костя прав – это внимание и помогло ему стать успешным, а опыт стратегического штурма вообще бесценен (и об этом мы поговорим в девятой

главе). Но теперь оно же во многом обуславливает его выпадения и провалы. Костя скачет по верхам, не заземляясь никакой конкретикой. Ему было бы полезно дополнить «скачки» другими видами внимания: иногда глубже концентрироваться и вдумываться, иногда – замечать детали фона, иногда – просто делать паузы и давать решению созреть.

5. Внимание «потока»

Этот способ организации внимания, наоборот, все идеализируют. Потоком вслед за американским психологом Михаем Чиксентмихайи стали называть состояние «оптимального переживания», когда мы полностью увлечены, вовлечены в деятельность. Мы переживаем радость, свободу, чувствуем, что у нас все получается, можем забывать даже о базовых потребностях вроде еды и сна. Это, собственно, тот самый дзен, когда «я» растворяется в делании, но только не в «бессмысленной» (с западной точки зрения) пустоте, а в осмысленном, радостном, обычно творческом. (Хотя соцреалисты поднаторели в изображении коллективного поточного сенокоса, вырубания угля или выплавки стали.)

Надежда: *«Раньше это было мое основное состояние, когда я с людьми. А сейчас реже. Может, я выгорела, или устала, или что-то мешает».*

Жанна: *«Да! Это мне очень знакомо! Но в последнее время такое бывает все реже и реже, честно говоря. На работе редко, в основном когда спортом занимаюсь».*

Конечно, поток – мечта. Стоит всего лишь соединить мотивацию с ситуацией, и гармония достижима, а обратная связь в мозгу идет как по маслу. Человек делает, у него получается, результат ему нравится, дофамины вырабатываются, он хочет делать еще... Круг замкнулся. Но даже в творческих профессиях, не говоря об иных, есть моменты и периоды, когда потока, как ни крути, нет и быть не может. Поэтому он не может быть и единственным способом организации внимания.

Как развивать те виды внимания, которых не хватает

Мы видим, что эмоциональный интеллект не может не задействовать самые разные виды внимания. Важно одно: чувствовать ситуацию, чтобы внимание становилось именно таким, какое эффективно здесь и сейчас.

Чтобы понять, насколько вы довольны своим умением использовать разные виды внимания, задайте себе следующие вопросы:

■ Чувствую ли я растерянность, разговаривая одновременно с несколькими людьми?

■ Могу ли быстро перестроиться с углубленной работы на вечеринку, с диалога в мессенджере на сосредоточенное написание документа?

■ Бывает ли так, что в разговоре я вдруг понимаю, что пропустил несколько важных реплик, потому что задумался о своем? В каких разговорах и с кем я это отмечаю?

■ Как устроено мое внимание во время скучного ожидания, если нет внешних стимулов и гаджет выключен?

■ Могу ли я быстро найти глазами нужное мне лицо в зале?

■ Сколько времени я способен выслушивать человека, не раздражаясь?

Таких вопросов может быть много. Главное – стимулировать осознанность и наблюдение за собой: что происходит с моим вниманием в общении, что мне это дает и что хотелось бы уметь лучше.

1. Плохо переключаю внимание

Мы не обладаем вниманием, пока не манипулируем им. Внимание – это такая нога, которой надо пошевелить, чтобы ее почувствовать. Не бывает внимания в покое, внимания по прямой. Переключение внимания – единственный момент, в который мы его задействуем.

Немного смешно слышать о полной концентрации на каком-то деле. Друзья, если у нас есть полная концентрация, это всегда значит, что мы нашли способ отвлекаться внутри этого дела. С писания текста на думание, с печатания на моргание. Именно поэтому так хорошо «собирает» музыка в наушниках – создается оттягивающий, отвлекающий момент, второй пенек, на который можно перепрыгнуть, вторая лыжа, на которой можно какое-то время ехать. Именно поэтому, когда мы пытаемся полностью сконцентрироваться, мы «отпихиваем» от себя концентрацию.

И эта пульсация нужна нам сразу на многих уровнях. Часто, например, человеку важно «об кого-то подумать»; собственного внимания – сосредоточения не хватает, и нужно чужое, еще одно, внешнее по отношению к нему самому. Два человека в диалоге – модераторы внимания друг друга. «Если ты меня слушаешь, я тебе отдам кусочек своего внимания».

Разные люди – и пульсация разная. Одним надо больше дистанцироваться, другим быстрее сближаться. Одни люди стремятся делать паузы (как я), другие – уплотнять речь (как Зарина). Эта культура отвлечения должна быть сформирована в человеке, иначе возникает аритмия внимания, невозможность отвлечься планомерно и гармонично.

(Тут вспоминается эпизод из фильма «Амадеус», в котором Моцарт пишет симфонию, одновременно катая по бильярдному столу шар: пустит шар «гулять», тот проходит треугольник, стукнувшись о борта, и приходит к Моцарту, а тот тем временем успел написать музыкальную фразу. Моцарт снова пускает шар, и т. д.)

Это ставит вопрос о зрелости и незрелости внимания, сформированности в раннем возрасте культуры отвлечения. Концентрация потому и «устает», что она чрезмерно насыщенная, потому что отвлекаться она не умеет, потому что культуры пауз, культуры переключения внимания не воспитано, не выращено.

– Переключать внимание «по команде» помогают научиться активности, задействующие большой объем спонтанного оперативного внимания. Прежде всего, это парный танец. Вам волей-неволей приходится ловить маленькие сигналы, которые дает партнер, и быстро реагировать на них. (Не могу не упомянуть также волейбол и секс.)

– Создавайте помехи, учите их преодолевать.

– «Включайте» несколько дел одновременно и преодолевайте дискомфорт, быстро переключаясь с одного на другое.

– На тренингах я часто прошу группу делать упражнения парами в виде сета из четырех упражнений, каждое из которых выполняется по две минуты. Например:

■ Первый рассказывает второму о своей ситуации.

■ Второй задает первому вопросы об этой ситуации с паузами, не дожидаясь ответов, чтобы человек лучше прочувствовал ее.

■ Второй рассказывает свою ситуацию первому.

■ Первый задает вопросы второму.

А в моем умбрийском поместье Инкантико я использую несколько тренажеров внимания, помогающих научиться быстрому переключению между разными планами. Так, я предлагаю человеку идти по дорожке среди кустов цветущей лаванды, дозированно обращая внимание то на маленький мир рядом с собой (цветы, запах...), то на окрестные холмы, то на дальний план (доминанту местности, гору Субазियो), то на план внутренний (мысли и чувства).

Это дозированное, порционное внимание (которое я могу отмерять с помощью команд или песочных часов) помогает научиться перестраиваться.

2. Взгляд «замыливается», легко отключаюсь и трудно включаюсь

Еще одна проблема: мы перегружены стимулами, информацией. Поэтому если в течение всей человеческой истории для человека было важно информацию найти, выловить, то для нас жизненно важно уметь ее не заметить, «скомкать и выбросить», убрать из поля восприятия, отфильтровать. Отчасти и поэтому может не срабатывать наше внимание к людям.

Что тут можно сделать?

Внимание – это во многом каналы восприятия. Очищать их и проверять, как они работают, важно, как и понимать ограниченность своих возможностей.

Зрительный канал восприятия. Насколько мешает вниманию близорукость? – Я далек от мысли, что даже полную слепоту человек не может компенсировать за счет других своих способностей; компенсировать, конечно, не в смысле зрения, а в плане внимания. Но то, что есть, стоит тренировать разнообразно и знать, как оно устроено персонально у меня.

Сколько оттенков зеленого я различаю? Могу ли повернуть голову и посмотреть назад вверх? А когда еду по дороге, на какой скорости перестаю видеть боковым зрением обочину? Если я зажмурю один глаз, что изменится? Если, спускаясь на эскалаторе в метро, повернусь на короткое время лицом против хода движения, закружится ли у меня голова?

Непривычный угол зрения провоцирует смену способа восприятия и убирает фоновый шум, которым он «замыливается».

Один из важных элементов китайской гимнастики – работа с глазами. Например, фокусируешь взгляд то вдаль, то на переносице, потом «ходишь» по углам (вверх, вниз, вправо, налево). Эта разминка глаз помогает переключать зрительные каналы.

Обычно людям трудно бывает сменить угол зрения без солидного повода. Раньше помогало фотографирование, но с появлением смартфона и оно стало слишком привычным и обыденным занятием, которое не слишком-то провоцирует видеть иначе. А нам так необходимо

иногда «покрутить» мир, побыть в нем то маленьким, то большим, поймать в рамку то подробность, то масштаб, найти необычные и неожиданные ракурсы.

Помогают и практики рисования с натуры. Рисующий человек весь уходит в смотрение, в наблюдение объекта ровно таким, каким он видится с его ракурса, без привычного додумывания и абстрагирования. Поначалу ученика очень утомляет внимание к натуре, потому что за рисованием приходится по 10–15 минут непрерывно быть в объекте, не возвращаясь к привычным паттернам своей «машинки внимания». На вопрос, «какие у вас взгляды», немногие могут ответить во всеоружии.

Слуховой канал восприятия. Все, что я сказал о зрении, в полной мере относится и к слуху, только его еще труднее «заметить» и тем более модифицировать. Недаром снижение зрения замечают рано или поздно все, с кем это происходит, а вот постепенноглохнуть можно, и не замечая этого.

Прислушайтесь: какие звуки вы слышите? Насколько силен фоновый шум города, который мы привыкли не замечать? Какие звуки раздаются издалека, какие – вблизи? Какой тембр голоса вам легче распознавать, а какой – труднее? А нравится больше – какой?

У меня был опыт, когда на первых иностранных конференциях, плохо зная язык, я особенно внимательно присматривался и прислушивался. Этот опыт оказался развивающим и полезным.

Осязание, обоняние и вкус. Это отдельная история, так как информация от этих каналов восприятия, в принципе, чаще всего воспринимается как фон.

Так было не всегда. В древности осязание, обоняние и вкусовая перцепция были почти такими же «главными», как зрение и слух. От них могла зависеть жизнь человека и целого рода. Информация, которую несут эти органы чувств, попадает в подкорку сразу, минуя кору. Значение этих стимулов недооценивается, а сами эти способы восприятия мы не развиваем целенаправленно.

Поэтому даже небольшое увеличение внимания к этим каналам, концентрация на них сразу очень много нам дает. Действует даже мысленная стимуляция! Попробуйте воображать прикосновение к различным материалам, запахи, вкусы. Наше внимание переформатируется и становится другим. Наше восприятие расширяется, перестает быстро уставать и «замыливаться» от привычки.

3. Не хватает умения бессознательно улавливать детали, подмечать закономерности

Иногда неумение читать чужие знаки и правильно подавать свои – это просто недостаток социального опыта и контекста. Если вы переехали в страну с необычным для вас культурным кодом, часть контекста вам не знакома, и поэтому общаться труднее.

У некоторых людей изначально понижена социальная восприимчивость в силу некоторых особенностей характера. Но это можно исправить.

***Надя:** «Не виделась с человеком 16 лет и удивилась: совсем не изменился. Говорит, как и прежде, абсолютно не в тему, не в такт, не слышит меня, не чувствует, что я его слышу. Он в какой-то момент упомянул, что семьи у него нет, но он много занимался пикапом и сильно в этом преуспел. Я поняла, что эти вещи связаны: ему хочется тепла, понимания, резонанса, а ему подсовывают галочку, что у него получилось. И вроде это работает, но на самом деле не работает совсем».*

Знакомый Нади завяз в неопытности именно потому, что у него изначально была некоторая эмоциональная близорукость в мелочах, недостаточная свобода в обращении с деталями, недостаточная гибкость.

Преодолеть эту негибкость можно, но, конечно, не пикапом. Ему нужно учиться *сквозь* социальные формы видеть эмоции. Иначе технические приемы так и останутся техническими. Более продуктивным для него было бы учиться вдумываться в чувства, пытаться почувствовать оттенки происходящего общения.

4. Не хватает функции Наблюдателя

Наблюдатель – это не какой-то конкретный человек, а скорее функция, которая заложена в каждом из нас, наша роль. Я считаю, что роль Наблюдателя – одно из важных проявлений эмоционального интеллекта.

Один из параметров Наблюдателя – «сколько времени я способен слушать, не раздражаясь», «умею ли я на время отключать активное начало для того, чтобы глубже и полнее воспринимать людей».

Наблюдатель воспринимает множеством разных способов. Его внимание похоже на объектив с разной фокусировкой: одно и то же происходящее он все время видит по-разному и сверяет это с более масштабной внутренней картиной, которая таким образом уточняется и дополняется.

Наблюдатель считывает детали фона, мелкий информационный шум. Кто какую рожу скорчил? Какой у кого голос? Движения? Ритмы? Он сортирует эти детали быстро и интуитивно, воспринимая маленькие знаки и реагируя на них без лишней рефлексии.

Наблюдатель чувствует, что может значить любая маленькая деталь. Так, Вася ерошит волосы – что-то сейчас этакое скажет!

Наблюдатель работает воображением. Клиентка напоминает веселую болонку – это для него подсказка, как можно себя вести с ней.

Наблюдатель влезает в шкуру другого и чувствует себя им. Ощущает бисеринки пота под чубом у вон того толстого дядьки напротив. Наслаждается выведением красивых загогулин в блокноте, как та девушка рядом. Чувствует чужое напряжение, боль, облегчение, физически вникает в них.

Наблюдатель отслеживает процесс: паузы, направление разговора, его «ямки, ухабы, развилки и повороты», настроение собеседников. Это витамины, которые придают коммуникации жизнь.

Наблюдатель и себя отслеживает: вот я устал, возбудился, раздражен и т. д.

И все это Наблюдатель в нас делает почти *бессознательно*. Именно внимание Наблюдателя и есть лучшее внимание для развития эмоционального интеллекта. Но для многих из нас функция Наблюдателя почти недоступна, потому что мы не можем отключать свое активное начало.

Зарина: *«Я знаю, в чем моя ошибка, но сделать ничего не могу. Все время рвусь «солировать». Мне это доставляет удовольствие, я энергичная, прорывная, бодрая, но, блин, хочется почаще смягчать голос и снижать темпы. Видите, на словах все знаю, а как реально научиться?»*

■ Попробуйте делать паузы во время разговора. Делайте это поначалу чисто технически: собеседник что-то сказал, а вы – несмотря на то, что речь, мысль, эмоции рвутся наружу – даете тишине побыть две-три секунды.

■ Попросите доброжелательного близкого человека понаблюдать за вами или попытайтесь заметить сами:

- как меняется ваш тон, когда вы «солируете» и превращаете диалог в собственный монолог (обычно при напряженном разговоре тон становится выше);

- как меняется темп речи (как правило, речь ускоряется);

- где в теле возникает напряжение (проверьте челюстные мышцы, горло, плечи и спину).

Попробуйте в момент разговора расслабить эти мышцы, сознательно изменить тон и темп речи. Вы почувствуете, что вам станет легче наблюдать за собеседником и чувствовать.

■ Попробуйте уловить, какие чувства у вас возникают, когда вы «солируете», в каких моментальных состояниях вы это делаете. Бодрость и энергичность сами по себе не приводят к тому, что человек затыкает другим рот. Другое дело, если такой очень энергичный человек испытывает моментальное состояние тревоги (чаще всего), обиды или гнева.

Внимание в общении

В некоторых случаях наша проблема может быть связана не с вниманием как таковым, а возникать именно тогда, когда внимание начинает работать на эмоциональный интеллект. Речь идет о внимании к людям.

Как правило, это связано с низким удовольствием от контакта с конкретным человеком или с людьми вообще.

Как говорит Надежда (не без ехидства), «нужно просто искренне интересоваться людьми». Для нее это просто, для Жанны или Ильи пока непостижимо. Они часто заняты чем-то другим, либо собой, либо чем-то «главным», и в приоритете момента постоянно не собеседник. Общение ведется по остаточному принципу, фоном.

Чтобы общение стало не формальным, а настоящим, на человека нужно элементарно хотя бы сколько-то раз посмотреть. Но у многих из нас недостаточно мотивации для этого «посмотреть». В результате человек постоянно «соскальзывает» с внимания к собеседнику.

Как правило, это бывает именно по тем причинам, о которых мы говорили в четвертой главе, – нехватка или незнание собственных чувств, эмоций. Как только мы «пускаем» чувства в общение, оно начинает доставлять удовольствие. (Даже общение с неприятным клиентом, как помним из кейса про работников банка.) Мотивация появляется, внимание улучшается.

Поднимаюсь на эскалаторе в метро. Впереди пара. Он берет одну сумку, другую, она берет пакет и одной рукой его обнимает, как бы благодаря за то, что он несет тяжести. Они вместе.

Что это такое? – Маленький знак внимания.

Часто ли нужно оказывать такие знаки?

Вопрос неверный. Правильно он звучит так: «Как у них получается делать это так часто? Какой мощный процессор заставляет их раз в три минуты незаметно, помалу показывать друг другу, что они вместе, и сейчас вместе, и вот сейчас тоже – вместе?»

Кажется, что если разгадать их загадку, то можно изобрести эликсир вечного неиссякающего интереса к партнеру. Формулу счастливых отношений.

Знаки внимания действительно выглядят как «атомы» счастливого союза, да и любых отношений, даже рабочих и деловых. И отношений с самим собой. И настроения. Эти знаки внимания – как постоянное поддержание жизни, непересыхание ее русла.

Если мы не вытаскиваем свои сокровища, их нет.

Если мы не помним о том, что сейчас с нами рядом человек, его с нами рядом сейчас нет.

Если мы не смотрим, какая погода, то погода никакая.

Маленькие знаки внимания подобны молитве. Вдохновение – это не что иное, как «вдыхание» смысла в изначально бессмысленные действия (а никакие действия не имеют смысла, если мы сами не нашли его в них).

Чем создается этот вдох и выдох? – Вниманием. Только вниманием.

Жанна: «А что, если я просто не хочу давать этому человеку свое внимание? Вы говорите, что со всеми людьми может быть интересно, если их получше узнать. Для меня это не так, а как раз наоборот. Я очень хорошо умею все, что вы перечислили, – у меня нет проблем с вниманием к людям, если я себе поставлю такую задачу. Я могу представить себе, какой он дома, какие у него пять плохих и хороших черт, я все что угодно могу себе представить. Проблема в том, что проходит какое-то время, и я уже знаю человека наизусть, вижу его насквозь, и мне просто скучно, потому что он исчерпал себя».

Жанна не одинока. Я иногда слышу об этой проблеме от своих клиентов, особенно в индивидуальном коучинге. Но чаще – не слышу: проблему не формулируют именно потому, что она скрыта от сознания человека.

Вам скучно с человеком, и вы считаете, что это скучный человек. И отказываетесь уделять ему полное внимание. Вы с ним «вполсилы». Конечно, вы все равно разговариваете вежливо, но человек это чувствует. Как будто гуляет некий зазор между сознательным желанием относиться к собеседнику хорошо и бессознательным его обесцениванием.

Истинная мотивация просачивается сквозь слова. Неуловимо заметно: лицо, улыбка как будто слегка асимметричны. Улыбка «не такая», взгляд «не такой». Чертик выглядывает. Очень часто человек этого не осознает! Не то чтобы он коварно и вероломно врал, – он и сам не знает, что обесценивает собеседника.

Характерно, что, если обесценивают вас, вы в этом разговоре тоже начинаете обесценивать, и тоже невербально, незаметно. И вот Жанна и Артем с «не такими» лицами ведут очень хороший, очень правильный обмен монологами, одна выражает восторг, другой нахваливает... Но внимание обоих не здесь, и смысл утекает в незаметные дырки на другом плане внимания, как бы на подкладке разговора.

А неосознаваемая подкладка тут обычно жесткая: озабоченность вопросами власти, верховенства. Значимый маркер такой подкладки – постоянное оценивание, обобщение, сравнение, попытки занять положение «сверху». Кажется, что оценки – это добренький контроль, особенно хорошие оценки («Молодец!», «Какой же вы умный!», «Да вы просто герой», «Ты, Моцарт, бог»), но на деле ничего добренького в нем нет. Пусть ты отличник, но в роли учителя, ставящего оценки, нахожусь именно я. Это антивнимание. Увы, мы делаем это часто.

Как проецирование мешает и помогает вниманию

Слово «проекции» из психотерапевтического языка давно вошло в обиходный. Уже даже и супруги в ссоре кричат друг другу: «Это все твои проекции!»

Нам бывает трудно все время общаться напрямую с тем человеком, которого мы видим перед собой. Нас сносит в фоновый шум: голос похож на одного старого знакомого – манерой выражения похож на маму, – значит (и тут контакт прерывается), делаем вывод о дальнейшем и реагируем уже не на собеседника, а на «что-то свое».

Если отрицать и не замечать этот шум, он будет влиять сильнее, если отслеживать его и пускать в сознание, – слабее, но влиять все равно будет. Иногда мы прямо проваливаемся в ситуации прошлого; это неизбежно, но лучше бы стараться вылезать из них обратно в реальность, в контакт с собеседником.

Чем более гибко и быстро мы сможем «пульсировать» между внутренними проекциями и конкретным ощущением, тем меньше проекция будет «багом» и тем больше станет помогать нам. Да-да, помогать; ведь наши ассоциации по поводу собеседника тоже что-то дают нам и что-то говорят о нем.

Проецирование (в почти математическом, чертежном смысле) может помочь настраивать внимание.

Этот прием требует совсем небольшого усилия воображения, и я часто советую его клиентам и так же часто вижу улыбки на их лицах, как только они начинают его применять.

– *Попробуйте представить, что совет директоров – это большой аквариум, даже этаким океанариум. Тогда кто такая будет Х.?*

– *О, это осьминог, ей надо все время щупальцами что-то прихватить.*

– *А Ч.?*

– *Это рыба, которая ест мелких рыбешек, гоняется за ними. А П. – это рыба такая глубоководная, неповоротливая, она там на самом дне застыла, у нее такие еще глаза-фонарики...*

Он видит эту рыбу и улыбается.

Полей для проекции может быть сколько угодно. Предложу дюжину примеров для заправки (а вы продолжайте и придумывайте свои):

■ Составьте списки хороших и плохих качеств собеседника. Скажем, пять качеств, которые вам нравятся, и пять таких, которые не нравятся.

■ Попробуйте представить себе контекст его жизни: как он встает утром, кого он любит, что делает охотно, где живет.

■ Если бы ваш бизнес был рестораном, то каким?

■ Кто члены вашей команды, если распределить между ними роли из «Трех мушкетеров»? Есть ли у вас свой Ришелье, свой Д'Артаньян, Атос, миледи любого пола?

■ Предположим, вы – маленький отряд, который отбивается от врагов в крепости. Кто что делает?

■ Кого бы вы взяли на необитаемый остров и зачем?

■ Если нарисовать комикс про ваш бизнес, в каком он будет жанре? Как бы вы изобразили каждого?

■ Какой фильм вы снимаете?

■ Какое животное вам напоминает человек, с которым вы ведете переговоры?

■ Из какого он века?

■ Какой вы спиртной напиток? А может, и безалкогольный?

■ Что бы вы делали в 1917 году?

Чем больше проекций, тем больше мы понимаем про то, что проецируем. Разнообразные проекции помогают обратить внимание на разные черты и свойства конкретной сущности – человека или команды. То, что было затушевано в «оригинале», в проекции выходит на первый план, видно наглядно и схематично.

Именно поэтому так полезно проецировать невербально – рисовать «детские рисуночки» или шаржи, сколь угодно неумелые. Что именно вы нарисуете в этом человеке, если у вас есть только минута? Какие характерные черты выйдут на первый план? Усы? Складки рта? Широкий шаг? Все это очень важно именно потому, что формирует наше внимание, помогает ему выявить скрытое и понять нужное.

Наоборот, принципиальной ошибкой является создание любого рода сознательных шаблонов, когда человек очень быстро помещает собеседника на определенную полочку в своей голове, классифицирует его и дальше общается не с ним, а с условным обитателем этой полочки. Если мы, исходя из предыдущего своего опыта и опираясь на какие-либо признаки, додумываем по ним и все остальные, нам уже не нужен сам человек.

Когда внимание направлено внутрь, на установление контакта может уйти больше времени, чем надо. Секунды истекают, и контакта не случается вообще. Он просрочен. Внимание не имеет нужного качества гибкости.

Для некоторых, как для меня, особенно в молодости, это вопрос предпочтений, приоритетов. Казалось, что общение со своим внутренним планом («богатством») всегда более ценно, чем контакт с внешним миром.

Но хорошее внимание – это удовольствие присутствия в жизни, а хорошее внимание к человеку – это удовольствие от бытия вместе с ним.

Итоги главы

В этой главе мы рассмотрели такую важную составляющую эмоционального интеллекта, как внимание, – можно сказать, его главный операционный инструмент.

1. *Внимание человека может и должно быть разным.* Стоит стремиться не к концентрации, а к тому, чтобы внимание служило хорошему видению, ощущению, чувствованию ситуации, себя и другого человека в общении.

2. *Для нас могут быть привычными разные виды внимания:*

- концентрированное внимание;
- «внимание индейца»;
- медитативное внимание;
- скачущее внимание;
- внимание «потока».

Каждый из этих видов нужен для своих целей. Мы можем развивать те виды внимания, которых нам не хватает.

3. *Основные проблемы с вниманием:*

- Недостаточная способность к управляемому переключению внимания.
- Эту проблему можно уменьшить, если целенаправленно учиться переключаться по команде.
- Слишком много отключений и переключений из-за перегрузки стимулами.
- Важно очищать свои каналы восприятия, проверять, как они работают, и понимать, что функция «сортировки» также очень важна для внимания современного человека.
- Не хватает умения бессознательно улавливать детали, подмечать закономерности.
- Не хватает функции Наблюдателя.

4. *Искренний доброжелательный интерес к людям* необходим для внимания к ним. Невозможно давать человеку внимание, если оно не подкреплено нашими чувствами. Сначала настроим чувства, потом – внимание.

5. *Существуют техники проекции, которые помогают нам менять наш взгляд на человека, отношение к нему, регулировать внимание в разговоре и замечать в человеке все больше и больше.* Но проекции могут и мешать познавать человека и общаться с ним.

Глава 6

Решиться на доверие

Почему доверие – это важно

Часовой стоит у крепостной стены. Из тумана появляется фигура на коне. Скорее всего, часовой, по меньшей мере, спросит пароль, а если время военное, может и выстрелить без предупреждения. Он по умолчанию считает чужака опасным.

Многим кажется, что поведение часового у крепостной стены остается оптимальным и во всех других случаях жизни. Они считают, что к людям надо относиться с заведомым недоверием, пока те не докажут обратное. И даже когда докажут: мало ли что.

Но они неправы. Недоверчивость и подозрительность не помогают нам работать лучше и быть счастливее.

Во-первых, мы в наши дни имеем дело с более сложными угрозами, чем часовой в крепости. Даже ФБР можно обвести вокруг пальца. Попытка застраховать себя от всего требует огромных ресурсов, а результат сомнителен.

Во-вторых, и это более важно, недоверие ограничивает нашу возможность сотрудничать.

В наше время возможность сотрудничать гораздо важнее, чем готовность дать отпор. Поэтому страны, которые раньше воевали, начинают работать вместе. (Конечно, конфликты есть, и еще какие, но в целом мы видим тенденцию к глобальному сотрудничеству и «кооперативной игре» – вместе против общих вызовов.) Былые конкуренты приходят к тому, что выгоднее разделить операции. Авторитарных лидеров корпораций сменяют гибкие горизонтальные группы. И даже внутри самого человека разные субличности учатся договариваться и принимать друг друга.

Чем лучше получается доверять друг другу, тем дешевле, эффективнее и приятнее получается взаимодействие.

Человек, который умеет доверять:

- вовремя понимает, что и кому он может делегировать;
- использует потенциал других на полную мощь, с ним интересно работать;
- способен выслушать иную точку зрения, принять во внимание чужое мнение;
- не тратит силы на бесконечные проверки;
- обманывается в людях не чаще, а даже реже, чем недоверчивый;
- не боится за свой авторитет или место, не страдает от подозрений;
- добивается результата вместе с другими быстрее и легче.

Вот почему доверие – важная ступень эмоционального интеллекта.

Но как только я начинаю говорить о доверии с участниками моих групп, я слышу, что наше понимание доверия может быть очень разным.

Стереотипы о доверии

Зарина: *«Доверять трудно, я уже имею определенный трудный опыт. Если тебя много раз предавали, обманывали даже близкие люди, это травматично, и вот так получается, что уже никому не хочется целиком верить, воспитывается определенный скептицизм. Чем меньше живешь, тем осторожнее доверяешь, потому что боишься, что снова будет больно».*

Зарина много раз промахивалась и доверялась не тем, и теперь ей и хочется, и страшно довериться. Она хочет знать, как правильно выбирать людей, достойных доверия. Проблема в том, что на этот вопрос невозможно ответить. Один и тот же человек может быть и достойным, и недостойным доверия в разных ситуациях и с разными людьми. Не бывает доверия вообще, оно возможно только между двумя конкретными людьми в конкретной ситуации.

Жанна: *«Меня учили с детства, что нельзя доверять – обманут. И в общем, я вижу, что так оно и есть. Лучшие тебя никто не сделает, доверять можно только себе. Существуют, наверное, люди, которым можно довериться, но это единицы».*

Жанна не доверяет людям, ей трудно делегировать вещи, которые она считает важными, трудно выпустить из рук вожжи. Она боится утратить контроль и погрузиться в хаос. Безусловно, без доверия жить можно, но это не исключает обмана и даже не уменьшает его вероятности, – тот, кто хочет обмануть, обманет, возможно, сыграв именно на недоверии.

Артем: *«Доверие для меня – это самое главное! Если доверяешь, то полностью! Если нет доверия во всем, ничего не получится. Для меня главный критерий – могу я на человека положиться во всем или нет. Как у Высоцкого, “Если друг оказался вдруг...” – доверие проверяется в трудной ситуации».*

Артем обожествляет доверие, абсолютизирует его. Он считает, что доверие может быть только полным. Но, таким образом, во-первых, достойными доверия оказываются очень немногие (ведь не всегда возможно создать ситуацию проверки), а во-вторых, доверие оказывается настолько гипертрофированно ценным, что любое пятнышко на нем сразу так же заставляет полностью разочароваться в человеке. В реальной жизни Артема невозможность добиться идеального доверия приводит к тому, что он не может делегировать свои функции никому и годами мечтает отдать бизнес сыну, но не в силах «убрать руки».

Илья: *«Стараюсь доверять миру, быть более открытым. А если видишь мир совсем плохим, то такая картина и будет влиять на то, как ты жизнь проживаешь. Я, например, даже когда от машины ненадолго отхожу, ключ кладу в лючок бензобака. (Реплика Игоря: “Кстати, Илья, не подскажешь, где ты сегодня припарковался?”)»*

Илья, человек в целом даже слишком рациональный, на этом примере демонстрирует парадоксальное «всевластие мысли». Так случается нередко: в человеческом характере могут сочетаться удивительные противоположности. В данном случае играет свою роль социальная наивность Ильи, из-за которой он без критики воспринимает некоторые концепции позитивной психологии. Иногда Илье хочется видеть мир хорошим, и кажется, что одного желания хватит для того, чтобы он таким и был. Между прочим,

и подозрительность Ильи на работе – тоже обратная сторона этой тяги к необоснованному доверию: если на сто процентов доверять невозможно, значит, все против меня. Отелло не ревнив, он доверчив.

Я привел только четыре популярных мнения о доверии:

- Доверять трудно, потому что обманываться больно.
- Доверять нельзя – это невыгодно.
- Доверять можно только полностью (читай – очень немногим и самым ценным людям).
- Если всем доверять, тебя никогда не обманут.

Вот еще несколько стереотипов:

● Нельзя доверять определенным группам людей (женщинам, людям какой-то национальности, судимым, людям с низким доходом...).

● Доверять можно только после долгого знакомства (в каких-то случаях это действительно так, но все зависит от предмета – что доверять – и от ситуации).

● Доверие надо обязательно заслужить (иногда – вплоть до анекдотических ситуаций, когда человека специально соблазняют, проверяя его верность).

Все эти стереотипы, мешающие нам хорошо понимать:

- что такое доверие,
- каким оно бывает,
- как им воспользоваться,

мы понемногу «разминируем» в этой главе.

Что такое доверие

Продолжу аналогию с крепостной стеной.

Предположим, что никакой крепости нет, а есть нарисованные на земле концентрические круги (представьте себе мишень), где самый центр – это вы.

Эти круги – границы вашего доверия.

Доверие – это умение осознанно рисковать, впуская других в свои границы по собственному желанию.

Что важно?

1. Границы существуют, и мы чертим их сами

Мы не обязаны доверять всем. И даже всем тем, кто предлагает нам доверие. Никто не может диктовать нам, где провести границы или насколько часто и насколько легко надо впускать в них людей.

2. Границ много

Илья, Артем, Зарина, Жанна рассматривают доверие как нечто единое, целостное. У них есть только «доверяю» и «не доверяю» – никакой градации, никакого спектра. Но у каждого из нас есть множество уровней и степеней доверия по разным поводам. Нет никакого единого «доверяю» и «не доверяю» – есть шкала доверия.

3. Границы легко пересекать в обе стороны

Место крепостной стены заняли условные круги на земле. Если вход в крепостные ворота – всегда серьезный и необратимый шаг со множеством последствий, то современные границы иногда почти незаметны. Они тоже очень важны, но с ними проще. Мы можем чуть отдалиться или чуть сблизиться не только с течением времени, но даже по ходу разговора, причем маленький шаг ближе не означает тотального доверия, а маленький шаг дальше – тотального разочарования или подозрительности. В крепость трудно решиться впустить и еще труднее потом из нее вытурить, а современные границы – гибкие и непостоянные, ситуативные.

Поэтому доверие – это процесс, а не раз и навсегда зафиксированный результат. Уровень нашего доверия к человеку постоянно меняется и будет меняться всегда.

4. По собственному желанию

Единственный критерий того, за какие границы мы готовы впустить человека в тот или иной момент, – это наши чувства. Наш комфорт или дискомфорт – это и есть сигнал о том, нужно ли чуть отдалиться или чуть сблизиться.

В каждый конкретный момент мы должны чувствовать, что мы впускаем человека в границы, что нам это комфортно (или уже не очень). Как правило, доверием злоупотребляют, когда человек впускает другого в границы не по своей воле.

Например, мы с Зариной обнаружили, что причина повторяющегося ощущения предательства может быть и в том, что она не очень хорошо определяет начало дискомфорта. Зарина привыкла терпеть, считает, что не стоит «раздражаться по пустякам» и «замечать всякие мелочи», и в результате обнаруживает дискомфорт ситуации, только когда ей уже очень

больно. Поэтому она говорит, что ее доверие «обманули». Но, как правило, обману всегда предшествуют другие мелкие и крупные эпизоды, которые мы предпочитаем не замечать. И если мы хорошо настроили свою сигнальную систему чувств, у нас больше шансов сделать шаг назад до того, как случилось страшное. Иногда удается предотвратить даже обман профессионального мошенника, который стремится «втереться в доверие» незаметно, а уж для обычных других – в отношениях или партнерстве – это верно всегда.

Поэтому, чтобы научиться доверять, очень важно чувствовать все свои чувства (см. четвертую главу), которые сигналижат нам не о крупной беде, а о маленьком подвохе. Как только мы чувствуем что-то не то, мы чуть-чуть отдаляемся.

Не игнорируйте эти маленькие сигналы.

Многие люди, анализируя свои неудачные переговоры, удивляются – как они могли игнорировать явные признаки беды? Часто это происходило потому, что эти люди разучились верить себе и своим чувствам.

5. Доверие – это осознанный риск

Несмотря ни на что, доверие остается рискованным мероприятием. Ведь мы подпускаем другого поближе к себе и разрешаем ему увидеть нашу уязвимость. В каком-то проценте случаев сигнальная система наших чувств действительно не сработает вовремя, и нас обманут или предадут. Нам все еще комфортно, а человек уже делает нечто нежелательное. Такое вполне возможно.

Но объем этого риска в среднем все-таки ниже, чем в модели с крепостью.

Вспомним Артема, который уверен, что доверять можно только всецело и только самым близким друзьям. Это утверждение похоже на «ставить в казино можно только все наличные деньги и только если ты полностью уверен, что выиграешь».

Но доверие больше похоже на современный финансовый рынок: в любой момент мы можем «добавиться» к ставке или чуть уменьшить ее, гибко регулируя наши риски. Доверие перестает быть прыжком в неизвестность, чреватый болью, как у Зарины. Выбор дистанции, необходимого слоя доверия происходит постоянно, и эта дистанция все время меняется.

Поэтому в среднем мы будем обмануты и разочарованы реже, а последствия будут не такими серьезными.

Как танцевать танец доверия

Не «как научиться доверять», не «как проверить, что человек достоин доверия».

Остановимся на этом еще раз, потому что это очень важно: **доверие – это не результат, а процесс**. Доверие невозможно зафиксировать.

Более того – обычно это обоюдный процесс. Нечто вроде танца.

И вы, и ваш собеседник (партнер) в течение диалога или отношений перемещаетесь то чуть ближе, то чуть дальше, то вправо и влево. Это не заканчивается никогда, даже после 50 лет брака.

И как у любого танца, у доверия есть определенные правила, в рамках которых можно импровизировать.

1. Танцевать можно и нужно со всеми

Один из распространенных стереотипов, которые я называл, – это отсутствие толерантности. Человек может не доверять другому из-за национальности, пола, дохода, выражения лица и т. д. Но это еще полбеды: больше всего мешают те предрассудки, которые въелись в нас так, что мы их почти не замечаем. Пока вдруг не обнаруживаем, что «нам просто рожа его не нравится» – и победить предубеждение мы не в силах. Очень важно понимать, чувствуем ли мы что-то не то именно в общении с человеком или только потому, что он напоминает нам неприятную учительницу русского языка из школьного прошлого. Это не всегда просто.

2. Должно быть всегда удобно

Доверие формируется во многом невербальным способом. Это результат до-словесных, до-логических отношений. Оно возникает, когда вам хочется принять удобную позу, когда вы можете двигаться по комнате и помечать это пространство как свое, когда вы взаимодействуете с людьми независимо от содержания беседы.

Поэтому «необходимые формальности» мешают доверию. Все церемонии были изначально созданы именно в условиях необходимого недоверия, при встрече на границе крепости. Чем более гибкими и неформальными условиями вы располагаете, тем проще вам будет танцевать танец доверия.

3. Сближаемся

В процессе танца доверия мы делаем различные движения навстречу другому и поощряем его движения навстречу нам.

Какие конкретные движения мы можем делать в разных ситуациях?

Правило 50 взглядов. Я вывел его на своих коучинг-сессиях и тренингах. Оно состоит в том, что на человека надо посмотреть примерно 50 раз, и тогда ты можешь сказать, что кое-что о нем знаешь. А «если я тебя знаю, значит, я тебя люблю», потому что знакомые вещи, места и лица психологически кажутся нам немножко «нашими», присвоенными. Поэтому взгляды-вайте на человека почаще – не столько для того, чтобы он проникся доверием к вам, сколько для уточнения вашей собственной меры доверия к нему.

Да-реакция вместо нет-реакции. Россияне имеют повышенно частые изначальные нет-реакции (и тут стереотипы о них, увы, не врут). Это тоже «крепостное» наследие (в смысле наследие недоверия и подозрительности часового в крепости). Нахмуриться кажется безопас-

нее, чем улыбнуться. Лучше перестраховаться и не давать авансов. Кто первый сделает встречное движение, тот проиграл.

Это действительно так, если мы заранее принимаем, что не могут выиграть оба! Но доверие – не состязание, а танец, и с да-реакциями мы выиграем, даже если другой ощущает себя соперником и стремится нас повалить. Улыбка или кивок не означают позиции «снизу», английская и японская культура это отлично знают.

Выражение искреннего интереса. Мы должны сделать так, чтобы собеседник стал интересен нам как человек. Для этого нужно этот интерес в себе направленно развивать. Используйте уже упомянутый мною метод, при котором вы задаете себе вопросы о человеке: на кого из животных он похож? В каком фильме мог бы быть такой герой? Если вы даже просто позволите себе мысль о том, как он выглядит дома, это уже приблизит доверие.

Диалог поз и движений. Может быть, вам хочется придвинуться поближе, писать что-то на одном листе, кивком спросить, не налить ли воды. Любое взаимодействие с человеком увеличивает доверие и помогает другому и вам перебраться на уровень ближе друг к другу.

4. Прислушиваемся к себе – наблюдаем за другим

Не забываем о том, что главный термометр доверия – наши чувства. Следим: насколько мне сейчас уютно взаимодействовать? Что я чувствую? Хочется ли мне чуть отодвинуться, отстраниться? Или, наоборот, тянет узнать человека поближе? Нравится он мне или не очень? Что именно нравится и что не нравится? Шаг, еще шаг – мне нормально? Или я чувствую неловкость, стыд, неуверенность?

Включаем функцию наблюдателя: а ему как со мной? Он шутит, чувствует себя свободно, охотно смотрит на вас, подхватывает фразы – или избегает контакта, смотрит в окно, закрывается и вообще скорее «нет», чем «да»?

Речь не о том, чтобы проверять собеседника, а о том, чтобы сверяться со своими чувствами в процессе.

5. Отдаляемся или двигаемся вбок

Иногда в ходе разговора мы чувствуем, что нам хочется отодвинуться, промолчать, уйти от ответа, сменить тему или тон. Танец доверия требует гибкости.

– Мы можем брать паузу, делать перерыв, на время выходить. Это очень хорошо помогает, если мы чувствуем явную враждебность, давление или, наоборот, нам неуютно из-за того, что другой под видом дружелюбия нарушает наши границы.

– Помогает – в любом масштабе, от отношений до диалога – отвлекаться от человека и внимания к нему на какие-то свои дела. Например, на переговоры можно взять с собой аккуратную папку и вынимать необходимые листы из нее, ручку из кармана или футляра, очки из очешника, располагать эти предметы на столе. Как ни смешно, это работает как материализация наших границ, их «укрепление».

– Контекст и модерация. Мы можем обратить внимание на время, сменить контекст или тему, как бы перевести диалог в другой регистр. Это поможет нам почувствовать, что мы сами управляем нашими границами.

6. Парим и атакуем

Если собеседник пытается «втереться в доверие» или взломать границы, это еще не значит, что вам не удастся установить некий уровень доверия между вами. Именно поэтому защи-

щать границы надо обязательно! Это необходимое взаимодействие, которое покажет каждому из вас, что контакт реален, что границы вы хорошо чувствуете и знаете. Часто путь к доверию лежит через «драку».

Игорь спрашивает: *«Нужно ли, можно ли провоцировать собеседника в общении, покаяывать его – сильно или слегка?»*

Игорь любит провоцировать. Те, кто был на моих тренингах, знают, что использую эту технику и я.

Провокация ассоциируется с неожиданностью, она может ранить, выводит из безразличия, является парадоксальной, будит внимание, проводит спорную мысль, с которой удобно не соглашаться.

Это вброс раздражающего агента для каких-то целей – например, чтобы замерить реакцию.

Провокация может раздражать как неуместное проявление власти, но бывают ситуации, когда легче возбудить сначала ненависть, а потом более позитивное чувство. Так в романтических комедиях любовь иногда начинается с конфликта, ненависти или презрения, а потом возникают чувства, и доверие резко возрастает. Провокация – манипулятивный инструмент: вывести из равновесия и поймать.

Но то в фильмах. В жизни нам нужна скорее не истинная провокация, а игра в нее. Мы не взламываем границы, а показываем, как мы могли бы их взломать.

Но внутри под этим все равно должно быть принятие, и это должно сразу чувствоваться (если мы не хотим враждовать).

Истинная провокация возможна, только если перед нами человек или институция, отношениями с которыми мы не дорожим.

Агрессия и остроумие связаны, агрессия часто проявляется как остроумие. Но если мы хотим продолжения отношений, то это будет игра в провокацию. Перчинка, чтоб не пересластить. Объем этой перчинки зависит от нашей – и собеседника – любви к острым ощущениям. Если кто-то не любит перца – лучше поберечь.

Например, выяснилось, что Жанна очень ранима и совсем не терпит уколов Игоря, Наде как человеку с большой самоиронией они нравятся, а Зарина радостно включается в игру и провоцирует Игоря в ответ – иногда даже переходя рамки дозволенного.

Гибкость переживаемой дистанции приводит к чувству большей безопасности и доверию. А доверие – к тому, что меньше сил тратится на охрану границ.

Провокация – способ быстрого доверия: быстро поцапались, посмеялись и доверяем.

7. Танец не кончается никогда

Удерживаем себя в неопределенности. Не пытайтесь как можно скорее поместить человека в окончательную зону доверия или недоверия. Пусть он как можно дольше побудет в зоне неопределенности, не формируйте окончательное отношение к нему! Чем это отличается от пресловутого «доверяй, но проверяй»? – Тем, что «проверяй» – однозначное недоверие. Здесь вы не чувствуете ни доверия, ни недоверия, ни того, ни другого. Вы остаетесь в состоянии живого безоценочного интереса к человеку.

Особые проблемы с доверием

1. Склонность к гиперконтролю

Проблема Артема и Жанны.

Человек не может отпустить контроль, держится за власть и лидерство. Это заметно и в диалоге: человек стремится доминировать, он не верит, что если даст слово собеседнику, то тот не злоупотребит им. Артему и Жанне трудно открыться, признать свою уязвимость.

Здесь недоверие к другим – побочный эффект неумения пользоваться чувствами в целом. Чувства могут бурлить, как в скороварке, но наружу выходят только в сильно измененном виде.

Карабас-Барабас становился добрее, когда чихал. Стремление к контролю никуда не исчезает, но при осознанности – в конкретных ситуациях – его можно немного размять.

Я не могу дать простых советов самим «гиперконтролерам», зато у меня есть ситуативный рецепт для тех, кто имеет с ними дело.

2. Сочетание доверчивости и подозрительности

Проблема Ильи. Как говорил Пастернак, «Отелло не ревнив, он доверчив». Полностью изменить свою структуру личности невозможно – бесполезно говорить себе «не будь подозрительным».

Ситуацию можно немного улучшить, если научиться осознавать свои моментальные состояния, связанные со вспышками недоверчивости, и с помощью четырехтактной схемы ослаблять, размягчать их. А «на берегу», когда этого состояния нет, больше об этом говорить, делиться с другими, можно даже пытаться шутить на эту тему.

Важно как можно лучше прочувствовать эту свою часть, сделать ее отдельной, рассмотреть со стороны. Так можно поступать вообще с любыми навязчивостями и сверхценностями: они норовят стать центром личности – попытаемся чуть потеснить их на край, чтобы иметь возможность их разглядеть и обособить.

Обратная сторона подозрительности Ильи, его склонности взрываться – упорство, настойчивость, последовательность. Черты характера невозможно вывести, изменить, но с ними можно обходиться так, чтобы они не становились помехой.

3. Травмы доверия

Проблема Зарины. Мы уже сказали, что в ситуации может помочь, если Зарина начнет лучше чувствовать собственный дискомфорт в отношениях.

С другой стороны, возможно, полностью решить проблему таким образом не удастся, ведь травма, особенно неоднократная, – дело серьезное. Каждый раз, когда Зарина чувствует, что ее «вот-вот предадут», происходит ретравматизация, и все усилия оказываются бесполезными.

Зарине нужна психотерапия, на которой она сможет при помощи терапевта вспомнить ранние эпизоды, подготовившие ее реакцию на травму.

Итоги главы

1. В наше время возможность сотрудничать гораздо важнее, чем готовность дать отпор. Поэтому доверие становится важным конкурентным преимуществом.

2. Многие считают, что доверять трудно или вообще невозможно. На самом деле доверие – это естественный процесс. Ошибки доверия происходят потому, что мы недостаточно чувствуем свои границы в контакте.

3. Доверие тесно связано с границами. Современные границы – гибкие и ситуативные. Поэтому доверие – это процесс, а не раз и навсегда зафиксированный результат.

4. У процесса доверия есть определенные правила, по которым можно и нужно играть. В этой главе я привожу конкретные приемы «движений», с помощью которых мы можем больше доверять, приглашать к доверию собеседника, защищать свои границы, пробовать границы другого.

5. Даже при особых проблемах с доверием мы можем многое сделать сами, чтобы доверять стало проще. В некоторых случаях нам потребуется обращение к психотерапии.

Глава 7

Развить гибкость

Что такое гибкость

В этой главе мы поговорим о гибкости. Слово знакомое: мы часто говорим, что «надо быть гибким», в определенных кругах бытует даже выражение «гибкие навыки». Интуитивно понятно, что гибкость противоположна жесткости и ригидности, вязкости и заикленности.

Под гибкостью как частью эмоционального интеллекта обычно понимают быструю реакцию, адекватную ситуации, способность переключаться, вести себя по-разному с разными людьми и многое другое.

Что такое, в моем понимании, гибкость?

● Это когда у человека есть много разнообразных способов реакции и он может быстро их менять, выбирать, на ходу учиться новым.

● Это когда человек реже действует по привычке, по инерции, и чаще – согласуясь с конкретикой, ситуацией.

● Там, где у негибкого человека «выключатель» на две позиции (например «улыбка» и «отсутствие улыбки»), у гибкого – целая шкала, на которой позиций много (улыбки, означающие разную реакцию).

В нашей группе труднее всего дается гибкость **Илье**. От него постоянное ощущение, что он не гнется, что ему тесно. Как сел на стул, так и замер, закоренел, пустил корни. То же в разговоре, в эмоциях. Илья далеко не сразу может сменить тему, перевести взгляд, выдохнуть, перейти на другую интонацию. Если же ситуация требует уклончивости и дипломатичности, поворотливости у Ильи становится еще меньше, он не может ни напасть, ни убежать, ни повернуться боком, как будто шея вообще исчезает, а голова втягивается в плечи. Так и хочется помахать чем-то у его лица или ущипнуть – может, тогда колесики зашевелиятся.

Зарина. Сделала дело, договорила, но не успокоилась, а продолжает еще что-то договаривать, доделывать, не может сразу сбросить возбуждение. Деятельность продолжается не потому, что хочет сделать еще лучше, а потому, что пока процесс не завершится, Зарина не может отвлечься. Как будто лампа запрограммирована на определенный период свечения – заведомо чрезмерный. Она рубит больше дров, чем надо, каждый раз – чуть чересчур.

Артем. Иногда кажется очень гибким и живым, но гибкость эта скорее привычная, заточенная под конкретные ситуации, с которыми ему чаще приходилось сталкиваться. Например, когда Артем в ударе, в настроении, он способен поймать на лету любую шутку и отшутиться в ответ, с удовлетворением откинуться на стуле, погладить живот, поднять бровь «на нужный градус». Чуть больше тревоги, напряжения – и Артем становится заметно более тугим, вязким, неподатливым.

Костя кажется очень гибким, потому что ему всегда есть что ответить, но в большинстве случаев это будет формальный и поверхностный ответ. Костина гибкость – это быстрота и автоматическая подача, он похож на хорошего игрока, который отобьется в любом случае, а вот насколько точно, уже вопрос. К сожалению, внутренней, живой гибкости как умения действительно быть внутри ситуации, полностью вовлекаться в нее, Косте сильно недостает.

А вот кто точно обладает сверхразвитой гибкостью, так это **Надежда**. Например, когда она садится, то сразу бессознательно, одновременно что-то говоря, пробует себя в трех разных позах. Чувствует, что спинка не совсем правильно отрегулирована. Берет другой стул. Все это – на фоне общения, ее реплик и реплик собеседников. К стулу внимание фоновое,

непроизвольное. То же и в общении: Надя очень хорошо, сразу и быстро, понимает, что нужно делать сейчас.

Я с таким сталкиваюсь не очень часто. Это природный дар, вроде «умения чувствовать мяч» у баскетболиста. На Надю приятно смотреть. Ее плотность и активность действий выше среднего, но это не суета – все движения цепкие, ладные и бессознательные, как у животного. Как ни странно, офисная работа совершенно не подчинила ее тело. Возможно, это результат опыта родов, кормления и воспитания младенцев, но у Нади нет «забвения тела», нет обычного для офисного человека застывания. Она находит нужное положение и умеет быстро почувствовать себя в ситуации. У Нади есть гибкость как умение интуитивно выбрать позу, ситуацию, положение, время, в котором она будет «сидеть как влитая».

Почему гибкость – важная ступень эмоционального интеллекта

Природа не предусматривает гибкой адаптивности в рамках одного поколения особей. Если какой-то вид бабочек эволюционировал так, что теперь они могут питаться ядовитыми листьями определенного растения, – так тому и быть. Человеческое общество устроено «быстрее»: каждый из нас может развивать разнообразные способы реакций. «Я вот такой, и с этим ничего не поделаешь» – достойный ответ, но он сильно снижает конкурентоспособность.

Чем выше наша палитра реакций, тем точнее будет ответ на ситуацию. У гибкого человека меньше ситуаций, которые он по каким-то признакам считает типовыми.

Пример

В молодости Игорь бессознательно считывал все ситуации, в которых он слышит повышенный голос собеседника, как «на меня опять кричат». При этом Игорь немного отстранялся, ощущал враждебность (смесь страха и злости), чаще говорил «нет», выключал эмпатию.

Что произошло, когда Игорь постепенно, в ходе разных жизненных перипетий, развил свою гибкость? Он перестал ощущать все ситуации, общие по признаку «собеседник повышает голос», одинаковыми. Его внутреннее чувство стало делать между ними различия и давать возможность по-разному реагировать:

- Собеседник повышает голос, потому что ему тревожно, он беспокоится. Игорь чувствует желание позаботиться о нем, не отдаляется, а приближается, понижает голос, смотрит в глаза, говорит медленнее, может улыбнуться, чтобы снять напряжение.

- Собеседник говорит громко, потому что слушает только себя. Игорь может сделать нечто заметное, слегка экстравагантное (машет рукой) и, обратив на себя внимание собеседника, очень тихо просит его говорить чуть тише и медленнее: «Я за вами не успеваю».

- Собеседник кричит на Игоря, потому что хочет взять над ним верх. Игорь не просто отстраняется, как раньше, но и прямо говорит ему: «Не орите на меня». После этого собеседник *всегда* перестает орать.

Это далеко не полный список разных ситуаций, которые раньше казались Игорю одинаковыми. Игорь стал более адекватным конкретным событиям и людям, точнее реагирует на них и может эффективнее влиять на происходящее.

Параметры гибкости

Посмотрим поближе на наше поведение и увидим, из каких параметров реакции складывается гибкость.

1. Дистанция и безопасность («дальше-ближе»)

Мы устанавливаем дистанцию почти бессознательно. Если гибкости нам не хватает, эта дистанция потом меняется редко. Негибкий человек не склонен проверять и корректировать дистанцию. У него есть только формальные критерии, такие как «будем на ты» или «мы с ним пили».

Почему это плохо? – Потому, что не успевает за нашими реальными взаимодействиями. Жесткая дистанция не дает возможности маневрировать. На самом деле, как мы уже узнали в предыдущей главе, с любым человеком мы бываем ближе и дальше даже в течение одного разговора. При этом если собеседники негибкие, эта реальная дистанция постоянно не совпадает с формальной, которой они бессознательно придерживаются и которую не меняют. Они то «толкаются», оказавшись чересчур близко, то отстраняются и вообще «не видят и не слышат друг друга». Это создает неосознаваемый дискомфорт.

Вот что говорят члены «большой семерки» о негибкой дистанции:

Зарина – Жанне: *«Я пытаюсь делать какие-то шаги, а ты их не принимаешь. Ну, ты не нарочно, но вообще-то, понимаешь, можно сделать шаг навстречу, и это будет выгодно и хорошо обеим. (Может быть, Зарина делает не те шаги?)»*

Костя – Илье: *«Все время думаешь в панике: я что, не то сказал? Сидит с каменным лицом, и никакой обратной связи».*

Наоборот, гибкие собеседники чувствуют и дозируют эти шаги ближе-дальше, калибруют дистанцию на каждом повороте.

Игорь об Илье: *«Забавно, как по-разному люди воспринимают возражения. У Ильи “пожалуй, нет” – это шаг назад, а “вот и нет!” – шаг вперед».*

Общих правил нет, одно и то же выражение лица в разных ситуациях может читаться абсолютно противоположным образом.

Надя – Жанне и Артему: *«Мне понравилось, как вы внезапно посмотрели друг на друга и рассмеялись. Потом снова продолжили говорить, как раньше, а уже все по-другому!»*

2. Границы («внутри-снаружи»)

Поговорим о них еще раз, потому что границы важны и для гибкости тоже.

Мы привыкли с одобрением говорить: «У него жесткие границы», имея в виду, что человек не дает на себе «ездить», хорошо понимает, где его ответственность, а где – чужая. На деле такие границы можно назвать скорее не жесткими, а гибкими, хорошо дифференцированными. Это границы не формальные («нельзя позволять секретарю...», «как ты с отцом разговариваешь», «я никогда не знакомлюсь в транспорте»), а ситуативные. Они устанавливаются каждый раз для новой ситуации.

Жанна: «Ну я всегда считала себя замкнутым человеком; наушники в уши, никогда не сяду на соседнее кресло, если есть хоть одно свободное с промежутком, – такая девушка с Севера. Но однажды на Пасху, во время крестного хода, я ощутила, как это, когда все смотрят друг на друга и чувствуют себя по-настоящему вместе, незнакомые люди улыбаются друг другу, что-то говорят. Все дело в особой ситуации!»

Кроме того, такие границы всегда индивидуализированные. Для каждого отдельного человека «можно» и «нельзя» будут свои, и они будут меняться.

Почему это хорошо? – Потому, что именно так мы избегаем взлома границ. Мы ничего не делаем «по умолчанию»: «потому что пили вместе» или «потому что когда друзья просят, надо сделать». Наши границы – это наша чувствительность в ситуации. То, что в какой-то момент нам может быть вполне комфортно, в другой раз будет неприятно; дело в оттенках. Невозможно установить границы раз и навсегда или одинаковые для всех. Постоянно происходит калибровка.

3. Иерархия («выше-ниже»)

Негибкие взаимодействия нуждаются в том, чтобы все время демонстрировать и подтверждать иерархию:

- Я – начальник, поэтому я должен говорить больше, быть внушительным, не позволять себя перебивать.

- Я – «правая рука», поэтому я буду повторять слова начальника и выражать согласие с ним.

- Я – «лидер оппозиции», поэтому я должен возражать, даже если мне почти не к чему придраться.

- А до меня очередь все равно не дойдет, поэтому я и не надеюсь что-то сказать, а значит, и не дам себе труда думать.

Еще труднее в ситуации общения равных, когда каждый неявно стремится взять верх и держать его. Например, участник такого негибкого общения может тратить много времени на самопрезентацию вместо того, чтобы перейти к делу, возражать ради того, чтобы еще раз обозначить позицию, длить монолог, чтобы «застолбить время» своими словами, не давая слова сказать другим, хотя их ремарки могут быть полезными, и т. п.

Наоборот, в гибком общении количество взаимодействий, поддерживающих иерархию, снижено. Люди все время меняются ролями, не боятся это делать. Об этом мы более подробно поговорим в девятой главе.

4. Контекст («легко-тяжело»)

Часто замечают, что гибкие люди легче шутят и лучше воспринимают шутки. Некоторые даже считают, что гибкость – это чувство юмора.

Действительно, юмор – это одно из проявлений гибкости, потому что он подразумевает хорошее чувство контекста. Именно на стыке контекстов и возникают хорошие шутки.

Гибкий человек умеет чувствовать ситуацию одновременно в разных контекстах, умеет отключать одни контексты и подключать другие. Поэтому ему проще:

- Воспринимать разговор вне контекста предыдущих отношений с человеком.

Когда люди ссорятся «на пустом месте», это, как правило, происходит потому, что они залипли в контексте старых обид. Гибкий человек умеет каждый раз говорить именно что «на пустом месте» и не тащить на это место предыдущие контексты.

● Быстро устанавливать отношения.

Как дошкольники в песочнице: «Тебя как зовут?» – «Меня Маша. Давай дружить». Гибкий человек не боится сразу выдать да-реакцию, а потом уже (если что) – дать задний ход. У негибкого, наоборот, нет готовности к взаимодействию. Он начинает с нескольких нет-реакций. Ему кажется, что выражение готовности к контакту – это слабость. Чтобы установить даже поверхностные отношения, негибкому человеку требуется несколько проверок.

● Держать перед собой одновременно несколько уровней происходящего.

Гибкий человек постоянно держит перед собой целое поле контекстов. Во-первых, мы собрались на деловые переговоры. Во-вторых, этот мужчина очень симпатичный, Лиза робеет перед Матвеем, а Виктор Алексеевич простужен. В-третьих, мы в этом составе собираемся уже в пятый и явно не в последний раз...

● Предлагать неожиданные варианты.

Умение помещать одну и ту же вещь в разные контексты – это не только юмор, но и творчество. Например, есть задача о том, как сделать из шести спичек четыре одинаковых равносторонних треугольника со стороной в одну спичку. (Попробуйте ее решить!) Фокус в том, что это невозможно... если мыслить на плоскости. Но стоит только сменить контекст и подумать, как это сделать в пространстве, все становится просто.

5. Темп («быстро-медленно»)

Гибкость выражается также в умении варьировать скорость речи и мышления, передвижения в пространстве, плотность графика работы. Гибкость темпа – это:

- умение делать паузы в диалоге и в деятельности;
- умение работать «ритмично», прерываясь до того, как наступило полное изнеможение;
- умение согласовать темп с собеседником или сотрудниками.

Мне очень часто приходится обращать внимание людей на то, как рассогласованность темпов, неумение подстроить их мешают общаться и понимать друг друга. Иногда темп или тембр голоса – единственное и главное препятствие на пути к пониманию!

Не исключение и наша группа. Зарина частит и напирает, Костя говорит необыкновенно быстро и готов встрять в любую щель, Илья цедит слова, с напряжением выталкивая их из себя.

Подстройка под темп и тембр собеседника – простое, доступное и мощное орудие эмоционального интеллекта. Освоить его способен абсолютно любой, а качество диалога меняется кардинально. Я особенно ценю, когда вижу (пусть даже формальное, выученное) умение подстраиваться в людях, которым в целом трудно иметь дело с эмоциями.

Например, Жанна. То, что она в какой-то момент (ради эффективности коммуникаций, конечно же) выучилась гибко подстраиваться в своей речи, вовремя тормозить и давать слово другому, замедлять темп речи и говорить тише, делает ее хорошим собеседником.

Как развить гибкость

1. Телесная гибкость

Не мной замечено, что гибкость эмоциональная, коммуникативная имеет прямое отношение к телесной. Причем от телосложения это зависит в меньшей степени, скорее – от того, как человек чувствует свое тело, как им пользуется.

Можно, как известно, долго наблюдать за тем, как люди работают. Меня спасает то, что это и есть моя работа. Гибкость хорошего каменщика: точный глазомер и мышечная координация как будто ведут и взвешивают тяжесть, объем и размер, ищут оптимальное соотношение. Это постоянное взвешивание и помогает не отвлекаться: нужны равномерность и ритм, включающий точные паузы, чтобы ненадолго расслабиться, но не успеть потерять тонус. Малые паузы сочетаются с большими, задачей является работать постоянно, чтобы не было необходимости выключаться и включаться заново. Для этого работа обязательно должна быть ритмичной.

С этим хорошо сочетается дополнительное удовольствие: плавно двигаться, наблюдать за ростом производимого эффекта. В найденном ритме есть своя грация и лень. Все это – не напоказ, а для себя, с чувством внутренней законченности и достоинства. Получается собранность, соразмерность позы, как на греческих статуях, независимой, обращенной вдаль, к какой-то цели, с легкой грацией, всегда между остановкой и движением, всегда на своем месте.

Вообще поза – хороший тренажер гибкости. Человек ищет позу, настраиваясь, и обычно только четвертая-пятая его удовлетворяет. У многих позы в большей мере напоказ и «как надо», а не «как удобно». Поэтому когда я работаю в группе, то часто делаю упражнение, привлекающее внимание именно к позе, положению тела. Постепенно количество маленьких перемен поз увеличивается; люди отходят и от резких смен поз, и от удержания себя в одной позе.

Вероятно (я основываюсь на моей практике наблюдения), гибкость предполагает короткий период установочных реакций, перебор поз, который происходит произвольно, бессознательно. Когда этот период пройден, позы меняются реже и не так сильно, но все равно смены происходят с какой-то периодичностью, зависящей от конкретного разговора. Видели «кошачьи шахматы», когда кошки сидят-сидят и по временам пересаживаются, меняя свое положение относительно друг друга? – У людей тоже есть что-то подобное, конечно, в слабой степени. Люди в хорошем диалоге ощущают позы друг друга, и такой диалог – танец гибкости, доверия, внимания, танец невербальных знаков (улыбок, «виляния хвостом» – мимики, незаметных движений), взглядов и реакций на взгляды.

Хороший каменщик – вернемся к нему – позами думает, ими настраивается и принимает решения. И это правильно. Человек вышел из животного мира, поэтому его настройки и размышления должны быть связаны с телом. Когда человек начинает принимать тело как подставку для головы, он ошибается и лишает себя энергии телесного.

В связи с этим многие упражнения на гибкость, которые я предлагаю людям, связаны с замечанием телесных проявлений и развитием телесных навыков.

■ Контрольные точки. «Пройдитесь» по телу и найдите точки, в которых сейчас ваши мышцы напряжены. Расслабьте их.

■ Обратите внимание на то, как вы дышите. Что мешает дышать полной грудью? Расслабьте плечи, разверните их. Сделайте несколько вдохов.

■ Опустите руки в холодную, затем в теплую воду. Обратите внимание на ощущения. Как они меняются?

■ Подойдите к окну и сфокусируйтесь на точке вдаль, затем на точке на стекле. Повторите несколько раз.

■ Попробуйте следовать примеру Нади: когда садитесь на стул, перепробуйте несколько разных поз. Примерьте, какая удобнее.

■ Давно сидите за монитором или за рулем? – Проверьте себя: удобно ли вам? Где и в чем неудобство?

■ Задавайте себе вопросы о телесном комфорте. Жарко? Холодно? Ноги устали в обуви? *(Комментарий от Зарины: «После нашего тренинга я впервые поняла, что ношу слишком тесные лифчики!»)*

Именно думая о развитии гибкости (и других ступеней эмоционального интеллекта), я построил свое пространство Инкантико в Италии, недалеко от Ассизи. Великолепная природа там становится не только фоном для возможных изменений, но и своего рода тренажером. Те из моих клиентов, кто побывал в Инкантико, видели мои «дромы», как я называю эти специально созданные для тренингов малые архитектурные формы. У меня можно полежать на настоящем мраморном римском триклинии или разместиться на амфитеатре, покачаться в гамаках, устроить стратегическую сессию в пруду, искупаться в водопаде. Смена позы и чувственных ощущений работает как катализатор гибкости.

2. Нейропластичность

Развитие гибкости (любой – эмоциональной, интеллектуальной, телесной) тесно связано с таким свойством нашего мозга, как нейропластичность. Иными словами, мы можем углублять уже существующие «колеи», по которым ходят наши нейроны, а можем прокладывать новые тропинки – пробовать новые дела, постоянно учиться и быть разнообразными.

■ Попробуйте непривычное занятие, например вышивание или стрельбу из лука. Старайтесь пробовать (именно пробовать, а не постоянно практиковать) разнообразные занятия и помещать свое тело в непривычные позы и ситуации.

■ Выберите пару новых навыков, которые могут вам понравиться, и практикуйте их хотя бы несколько месяцев. Это может быть сноуборд или рисование набросков – неважно.

■ Изучайте языки – необязательно всерьез и тщательно. Можно просто ради интереса узнавать новые слова, пытаться разобрать речь на другом языке, учить песни или общаться в чате с иностранцами.

■ Помещайте себя в другие контексты и другие компании – не навсегда, а для пробы, чтобы выходить из привычного окружения и социальных ролей, гибко подстраиваясь к новым.

3. Дезавтоматизация

Так я называю процесс дополнения или замены старых реакций новыми. Именно при помощи упражнений дезавтоматизации люди избавляются от мешающих привычек и заменяют их чем-то получше.

Дезавтоматизацию трудно, скорее всего, невозможно проделать самостоятельно. Подобные методы используются и в других областях, например, при борьбе с изолированными фобиями (такими, как аэрофобия – боязнь летать). Суть фобии точно такая же – это привычная неадаптивная реакция на ситуацию, и эту реакцию нужно изменить, заменить другой.

Дезавтоматизация начинается с того, что мы осознаем свою привычную реакцию: «Когда надо мной смеются, я становлюсь как каменный, мне хочется провалиться сквозь землю». Далее мы вместе моделируем ситуацию: в разговоре я начинаю слегка подтрунивать над человеком. Важно, что это управляемый и безопасный процесс. Человек отслеживает свои телесные проявления и начинает изменять не свое чувство, а эти проявления: расправляет плечи,

бедра, глубоко дышит, старается снять напряжение. Затем мы пробуем, тренируем и отрабатываем несколько новых реакций на насмешку:

- прямо заявить, что это обидно, и попросить сменить тон;
- наблюдать за собеседником, оставаясь спокойным;
- искренне посмеяться вместе с ним;
- отшутиться в ответ безобидно;
- и самое трудное – уколоть в ответ еще остроумнее.

Несколько реакций нужны потому, что на самом деле ситуация «надо мной подтрунивают» не дифференцированная. За этим может скрываться по меньшей мере пять разных ситуаций, которые требуют разных реакций. Когда первоначальная («окаменеть», «провалиться») «размята», можно добавлять к ней другие способы реагирования. Появляется шанс, что когда такая ситуация произойдет в реальности, у человека будет уже не единственный (и притом неработающий) инструмент, а несколько разных.

В приобретении гибкости мы движемся от автоматических реакций на ситуации, которые мы воспринимаем как стандартные, к индивидуализированным реакциям на каждую ситуацию.

***Артем:** «А это не будет как с той сороконожкой, которая задумалась, с какой ноги ей идти, и не смогла идти вообще? Мое реагирование – такая естественная вещь, зачем ее как-то модифицировать?»*

На это я отвечаю, что притча про сороконожку в том, что касается эмоционального интеллекта, не подходит. Мы не берем каждый шаг под контроль рассудка. Мы учим «сорок ног» наших чувств и реакций ходить правильно. А для начала просто замечаем, что идут только шесть, давая себе лишнюю нагрузку, а остальные тридцать четыре филонят, висят в воздухе.

Многие приезжают ко мне в Инкантико, чувствуя потребность именно в чем-то таком, что я определяю как дезавтоматизацию. Погруженность в привычные паттерны, инструменты, привычки, реакции требует комплексной перезагрузки. Среди красоты умбрийских полей, полного покоя, новых ярких ощущений и впечатлений человеку легче «размять» себя и телесно, и эмоционально.

4. Моментальная практика

Конечно, упражнения ничего не дадут без практики. Это как с языком. У некоторых языкового барьера почти нет, и они начинают говорить, как только узнают три-четыре слова на иностранном языке. Тык, пык, мык, – где-то на пальцах, полслова по-английски, полслова по-итальянски, – и тебя поняли. Другим сложнее: они могут выучить весь словарь, но так ничего и не применить.

Гибкость в диалоге, в моменте тренировать труднее всего. Мы всегда находим хороший ответ после спора. Но иногда помогает перед разговором дать себе установку: пытаться говорить на «чужом языке», не стесняясь и не боясь. Дать ответ – какой угодно. Пусть я сяду в лужу, пусть у меня будут гореть уши, но я не выйду из ситуации привычным способом. (Не пущусь в рассуждения, не заткну рот собеседнику, не промолчу, если не согласен, не закаменею в обиде, не начну самоутверждаться за его счет... – подставьте свои вредные коммуникативные привычки, если вы о них что-то знаете!)

***Игорь:** «Смешно, но я иногда бываю жутким сплетником. Обычно считается, что сплетничают девушки, но те, кто знает мужчин, в курсе, что хуже сплетников мужского пола нет ничего. Меня часто тянет перемять кости, причем я делаю это абсолютно невинно, притворяясь перед*

собой, что я просто кстати вспомнил этого человека или ситуацию, что это такой кейс, пример, или что я решил ему посочувствовать. Но злорадство внутри не обманешь, оно возникает безошибочно, в груди разливается приятное тепло, и это для меня знак, что пора перестать “грешить”».

Природные трудности с гибкостью

Гибкость, как и все компоненты эмоционального интеллекта, от природы очень развиваемая вещь. Но есть люди, которым особенно трудно развить гибкость.

1. В колее

Тридцать лет на одной работе, в одной семье, в одном городе и даже в одной квартире. Сложившиеся привычки, «слежавшиеся» чувства и реакции. Нет не только мотивации, но даже и повода что-то менять.

«А зачем мне гибкость? Мне хорошо в моих привычках».

Но за углом таких людей часто подстерегают скука и тоска. Оставаться по-настоящему живым, не меняя людей и ситуации вокруг, можно, только если освежать свои чувства, быть в постоянном контакте со всеми деталями. Если воспринимать как события даже маленькие изменения. Для такого человека особенно верно то, что я сказал раньше: хорошо бы воспринимать похожие ситуации не как стандартные, а как разные. Это увеличит и эффективность, и удовольствие от жизни.

К тому же жизнь штука непредсказуемая: изменения могут наступить внезапно. К ним будет легче приспособиться, если заранее научиться гибкости.

2. Люди с залившими автоматическими реакциями

«Он все время обижается», «она всегда орет». У некоторых из нас больше автоматических реакций, чем у других, а возникают они легче. Обычно такие люди относятся к своим эмоциям без критики и часто винят других. Мы говорим о них: «Это негибкий человек».

Конечно, без запроса и внутреннего желания что-то менять человек так и останется негибким. Но иногда в результате какого-то жизненного кризиса эти люди приходят ко мне или к другому специалисту с какой-то другой проблемой, и у них появляется возможность хотя бы отчасти осознать и ослабить неадаптивные рычаги и частично заменить их другими.

3. Перфекционисты, непогрешимые

В некоторой степени к этой категории можно отнести Жанну. Но Жанна отличается от многих непогрешимых тем, что стремится к осознанности. Тем не менее развить гибкость Жанне достаточно сложно из-за очень сильного сопротивления. У Жанны легко и по малейшим поводам возникает внутренний стыд, который она стремится заглушить тем, что встает в позицию сверху – начинает рационализировать, поучать, бессознательно принижать собеседника (Жанна делает это очень тонко и часто незаметно даже для себя).

Жанне мешают по-настоящему развить гибкость глубинные личностные механизмы, ослабить влияние которых может только длительная психотерапия. Тем не менее на уровне поведения кое-что можно сделать и без глубоких изменений. Важно понимать, что простые рецепты в таких случаях имеют ограниченную область применения.

4. Тормоза (медленные и глубокие)

Есть люди, которым трудно развить гибкость не по психологическим причинам (автоматические реакции, свойства характера), а по еще более глубоким: их темперамент, устройство психики и даже тела делают их менее предрасположенными к гибкости.

Тем не менее каждый из них может стать гибким по-своему. Ведь гибкость – такая же индивидуальная характеристика, как и все остальные. Возьмем, для примера, гибкость телесную: один научится сложным асанам, другой дотянется кончиками пальцев до носков ботинок, а третий полюбит танцевать.

Можно быть медленным и гибким, неповоротливым и гибким, утомляемым и гибким. Гибкость Ильи – это когда к концу третьего дня тренинга он говорит Зарине: «Я вдруг понял, что ты тогда имела в виду...» – и дальше рассказывает ей много интересного о конфликте, который случился между ними в конце первого дня. Все это время Илья варил ситуацию в себе, менял точку зрения, и вот наконец сварилось нечто интересное и удивительное.

Итоги главы

1. Под гибкостью как частью эмоционального интеллекта обычно понимают быструю реакцию, адекватную ситуации, способность переключаться, вести себя по-разному с разными людьми и многое другое.

Что такое, в моем понимании, гибкость?

- Это когда у человека есть много разнообразных способов реакции, и он может быстро их менять, выбирать, на ходу учиться новым.

- Это когда человек реже действует по привычке, по инерции, и чаще – согласуясь с конкретикой, ситуацией.

- Там, где у негибкого человека «выключатель» на две позиции (например, «улыбка» и «отсутствие улыбки»), у гибкого – целая шкала, на которой позиций много (улыбки, означающие разную реакцию).

2. Гибкость важна, потому что чем выше наша палитра реакций, тем точнее будет ответ на ситуацию. У гибкого человека меньше ситуаций, которые он по каким-то признакам считает типовыми.

3. Гибкость реакции складывается из следующих параметров:

- дальше-ближе (безопасность);
- внутри-снаружи (границы);
- выше-ниже (иерархия);
- легко-тяжело (контекст);
- быстро-медленно (темп).

4. Гибкость можно развить, хотя не для всех это простая задача.

- Телесность. Многие упражнения на гибкость, которые я предлагаю людям, связаны с замечанием телесных проявлений и развитием телесных навыков.

- Нейропластичность. Мы можем пробовать непривычные занятия и прокладывать новые нейронные пути.

- Дезавтоматизацией я называю процесс дополнения или замены старых реакций новыми. Именно при помощи упражнений дезавтоматизации люди избавляются от мешающих привычек и заменяют их чем-то лучше.

- Практика. Гибкость в диалоге, в моменте, тренировать труднее всего.

5. Некоторым людям особенно трудно развивать гибкость. Для них простые рецепты работают очень ограниченно, так как проблемы, мешающие их гибкости, лежат в других областях.

Глава 8

Включить интуицию

Что мы понимаем под интуицией

Интуиция – слово полузапретное. Жертвы магического мышления ее обожествляют, – мол, если она есть, то только на нее и надо полагаться. Жертвы исключительной рациональности к интуиции относятся с подозрением: как можно пользоваться тем, что невозможно проверить?

Значит, надо разобраться:

- что мы понимаем под интуицией и что это такое на самом деле;
- как использовать ее инструментально;
- где границы ее применения;
- как она сочетается с рациональным подходом.

Костя: «Я хорошо знаю, что такое интуиция. Это когда быстро стреляешь и попадаешь в яблочко, не особо целясь. У меня всегда было это чувство, что вот сейчас я прицелюсь и попаду, и оно не подводило. А теперь стало подводить. Я хочу понять: это интуиция мне врет или меткость пропала?»

Игорь: «Это принятие решений с учетом иррациональной составляющей. Ну, нам всегда приходится такие решения принимать и что-то додумывать, предчувствовать. Иногда – удачно, иногда – нет».

Надя: «Интуиция – это творческое нелинейное мышление. Оно появляется, когда у тебя в определенном деле опыт есть, когда ты в нем мастер. У меня это с продажками и с пирогами, я не придерживаюсь никаких рецептов, пеку по вдохновению, потому что не новичок, чувствую тесто».

Илья: «Когда мы говорим, например, «интуитивный интерфейс», значит, что все само собой понятно, естественная такая логика. Но тут надо сказать, что естественное у всех разное. Что одному интуитивно, то другому может вообще ни в зуб ногой».

Жанна: «Это значит быть в потоке, входить в поток».

Зарина: «Видеть человека насквозь, предсказывать его поступки. Когда ты влюблен или очень хорошо человека знаешь, интуиция появляется сама собой. Или если это опасный очень человек. У детей алкоголиков есть интуиция, когда отец выпьет, а когда нет».

Артем: «Для меня это что-то сродни предсказанию будущего или чтению мыслей на расстоянии. Что-то вроде магии, в которую невозможно поверить. Я человек трезвый, когда не пьяный».

Почти все ответы кажутся мне точными или отчасти верными, но разброс понимания, как видим, очень велик. Причина в том, что мы часто путаем интуицию с разными другими вещами, которыми она не является.

С чем мы путаем интуицию

1. С эмпатией

Эмпатия – это часть эмоционального интеллекта, наименее связанная с понятием «интеллект»: безотчетное понимание другого человека и правильная реакция без рефлексии на его поступки. Отчасти понятия интуиции и эмпатии совпадают. Но интуиция шире, потому что касается не только конкретного человека, но и событий вообще. Кроме того, для эмпатии нужен непосредственный контакт с человеком, а интуиция работает сама по себе.

2. С необъяснимыми явлениями

Бывает и такое в жизни: почему-то не сел в самолет, который разбился, почувствовал смерть родственника на расстоянии. Мы пока не знаем, почему это происходит, и поневоле ищем «магические» объяснения.

Интуиция – это, пожалуй, более практичная вещь: она тоже не целиком рациональна, но основана на понятных механизмах, которые можно использовать. Тогда как на «таинственное» при принятии решений лучше, конечно, не полагаться.

3. С творчеством и креативностью

Безусловно, для творчества интуиция нужна. Но это лишь одна из его составляющих, наряду с поиском и перебором вариантов, быстротой мышления, мастерством и много чем еще. С другой стороны, интуиция не всегда связана с созданием чего-то нового. Часто она больше похожа на ориентировку в пространстве или более глубокое понимание того, что уже есть.

Что такое интуиция

Я предлагаю такое определение интуиции как части эмоционального интеллекта:

Интуиция – это умение принимать решение в условиях неопределенности. При этом мы опираемся не только на рационально известные данные и факторы, но и на те, которые мозг успел воспринять, но не успел обработать.

Именно поэтому интуиция кажется чем-то загадочным. Мы еще не успели осознать нечто, но уже это учли и приняли решение. Чисто рациональное мышление требует четкого видения и объяснений, интуиции достаточно, чтобы нечто «промелькнуло на обочине».

Приведу свой любимый пример – про сказки. Во многих сказках есть старший сын, который очень серьезен и спешит по делу, не отвлекаясь на ерунду. И есть младший – дурачок, неумеха, который обращает внимание не на главное, а на какие-то побочные мелочи, на фон. И вот старший проходит мимо волшебных подсказок, не замечая их, – он же делом занят, он рационален. А младший сын готов остановиться, помочь яблоньке, печке или какому-то сказочному существу, найдет перо жар-птицы, да просто споткнется и попадет в нужную ямку. В итоге по логике сказки выигрывает младший и получает столько, сколько никогда не получит усердный и правильный старший.

Вы наверняка слышали про фигуру и фон. Фигура – это то, что кажется нам главным, то, на что мы привыкли обращать внимание. А фон – это все остальное. Так вот: старший сын смотрит только на фигуру (я иду вперед, к цели, занят делом), а младший смотрит на фон, видит в нем много разных подсказок и выигрывает.

Эта логика сказки в какой-то степени имеет место и в жизни. **Дружба с фоном и есть интуиция.** Человек не может объяснить, почему та или иная деталь имеет значение, а что-то, на первый взгляд более важное, на самом деле не стоит внимания. Он просто это чувствует.

Из чего состоит интуиция

Если разложить интуицию по полочкам, мы увидим, что никакой мистики в ней нет, а есть вполне конкретные качества.

1. Развитая наблюдательность

Интуиция – это во многом опыт. Она работает так: мы много раз видели похожие ситуации, которые разрешались определенным образом. Почему они так разрешались, мы не знаем, и по каким признакам отнести данную ситуацию к «похожим» – тоже. Анализ был бы слишком сложным и длительным процессом, но, на счастье, наш мозг может быстро увидеть аналогию и без анализа! Именно на этом основана интуиция практических врачей, которым подчас приходится принимать сложные решения за секунды. «Я не мог бы сказать, почему применил это лекарство или выбрал такую дозировку, но я точно знаю, что в такой ситуации это самое верное».

Точно то же самое говорят трейдеры, закрывающие сделки внутри дня. Меня вообще очень интересует психология трейдинга, потому что никто не знает об интуиции больше, чем эти люди – очень трезвые и земные и одновременно очень любящие неопределенность и питающиеся риском.

Костя: «Ты пялишься изо дня в день на эти графики, у тебя есть автоматические торговые системы, которые срабатывают определенным образом, и в конце концов, обработав некий объем этой информации, ты присоединяешься к ней и сам превращаешься в своего рода систему, настроенную на некоторые сигналы. Начинаешь видеть точки входа, предсказываешь реакцию людей на выход новостей. Вплоть до того, что я просыпался, когда на рынке начиналось что-то непредвиденное».

Когда для рационального анализа просто не хватает данных, а так чаще всего в жизни и случается, интуиция помогает на основе массы мелких и не всегда точно формулируемых деталей понять, какое именно решение сейчас нужно. Следовательно, для интуиции нужно «просто-напросто» видеть, замечать эти многочисленные детали.

2. Толерантность к неопределенности

Интуиция – это умение принимать решение в условиях неопределенности. Значит, для использования интуиции как минимум необходимо, чтобы эта самая неопределенность возникла. Между тем многие из нас просто стараются не встречаться с ней лицом к лицу: не рисковать, ходить только проверенными дорогами. Они боятся, что ситуация выйдет из-под контроля и станет сильнее их. Их интуиции просто не на чем тренироваться.

Людей, которые любят неопределенность и нормально себя чувствуют в ней, мы называем смелыми, рисковыми. Отчасти это определено нейрохимически. Есть люди с предпочтением безопасности, есть – любящие рискнуть ради больших возможностей. Но это вовсе не значит, что все рисковые люди беспешашные – иногда, наоборот, именно интуиция помогает им рисковать осмысленно.

Опять-таки это не значит, что осторожный человек не может пользоваться интуицией. Наоборот, она помогает ему избежать опасности. Но и рисковым, и осторожным людям, чтобы интуиция могла быть применена, нужно попасть в ситуацию неопределенности.

3. Умение вовремя отказаться от лишнего контроля

Чаще всего нам мешает использовать интуицию повышенное желание контроля над ситуацией. Даже если в плане полно изъянов, человек не может от него оторваться, потому что это его успокаивает. Иллюзия контроля ему дороже новых возможностей. Ему легче притвориться перед собой, что он знает дорогу, чем вовремя признать, что он ее не знает и что линейные планы не работают.

4. Использование разных видов внимания

Мы уже говорили о важности разных видов внимания. Когда младший сын из сказки идет по лесу, его внимание то фокусируется на дороге (все же он ведь тоже помнит о своей цели и движется к ней), то рассредоточивается и замечает волшебные подсказки фона.

Интуиция работает точно так же. Мы видим и дорогу, и боковым зрением – мелькнувшее пятно, и успеваем повернуть руль еще до того, как информация о возможном столкновении дошла до мозга. Часть решения может прийти к нам, когда мы думаем о чем-то еще или дремлем. Выражение лица человека, не соответствующее его словам; внезапная мысль или ассоциация, «не относящаяся к делу»; маленькие «не важные» детали – на самом деле мы замечаем все, но не всегда хотим это использовать.

5. Склонность доверять себе

Иногда человек видит правильное интуитивное решение, но не доверяет ему только потому, что оно не обосновано рационально. Парадоксально: сильная интуиция часто сочетается с особенным желанием все проконтролировать и найти рациональные резоны для принятия решений. Такие люди лучше будут действовать неверно, но с хорошим обоснованием своих действий, чем верно, но без такого обоснования. Поэтому такой человек начинает действовать по интуиции только в крайнем случае, когда уже совсем никаких обоснований не может придумать.

Но в целом в жизни больше ситуаций, когда наша нормальная интуиция, нормальный опыт прав и срабатывает, чем таких, в которых необходимы особенные расчеты и анализ. Тем более если мы давно занимаемся своим делом. Поэтому человек, который доверяет себе, использует противоположную тактику. Для него важнее всего даже не «действовать по интуиции», а «как можно реже действовать контринтуитивно». Он знает: действовать *вопреки* интуиции можно, только если точно знаешь, что это правильно.

6. Готовность ошибаться

Боязнь ошибки обычно связана не только со страхом потерять что-то реальное. Во многом это убеждение человека, что, если он делает ошибку, он становится «негодным». Слишком большой стыд по поводу ошибок мешает задействовать интуицию, как слишком сильный страх падения мешает научиться кататься на велосипеде или сноуборде. Эта установка основывается на ложном представлении о том, что мы можем избежать ошибок.

Об этом очень хорошо пишет Джордж Сорос (который, как известно, был не только финансистом и филантропом, но и до 45 лет почти только исключительно философом). В центре его внимания – ложное представление человека о безошибочности. Мы не доверяем себе именно потому, что думаем, что с помощью сомнений и перепроверок можем защититься от

ошибок. Наоборот, в жизни все обстоит не так. Мы не можем избежать ошибок. Единственное, на что мы действительно способны, по Соросу, – это *знать о своих ошибках*, и это уже очень много.

7. Умение брать паузу, чтобы дать решению созреть

Человек, который использует интуицию, не боится сомневаться. Иногда решение нужно принять быстро, но бывают и такие ситуации, в которых лучше потратить время на то, чтобы просто «побыть без решения», а не «решать все как можно быстрее». Интуиция не всегда должна и может сработать мгновенно. Часто ей нужно дать время.

Из списка составляющих интуиции хорошо понятно, что мешает нам ее использовать.

Я нарочно не использую формулировку «развить интуицию», хотя в ней нет ничего принципиально неверного. Дело, однако, в том, что все составляющие эмоционального интеллекта неотъемлемо присущи каждому из нас. Поэтому то, что нам нужно сделать, это не столько развить интуицию, сколько заметить ее у себя, не мешать ей проявляться, найти ей место в процессе принятия решений.

Как правильно пользоваться интуицией

Интуиция – не волшебный дар, и ее применение – такая же процедура принятия решения, как и другие. Она отличается только тем, что часть шагов делается как бы не в полной ясности, а в тумане, в области неизвестности. Именно в этом и состоит доверие интуиции: мы верим, что можно выйти из области известного, полностью контролируемого, сделать несколько шагов в неопределенности, а потом снова попасть в проверяемое место – но уже в новое, в то самое, которое нам нужно.

Попробуем хотя бы в общих чертах реконструировать процесс использования интуиции при принятии решений в условиях неопределенности. Для этого рассмотрим, как действует человек, у которого интуиция работает хорошо. Нашим примером будет некий инвестор (сразу скажем, что его описание будет отдаленно напоминать известного миллиардера, одного из богатейших людей в мире, – Уоррена Баффетта, но лишь в общих чертах и некоторых деталях).

Итак, перед нами инвестор, который покупает компании.

Шаг 1

Сбор информации. Сначала инвестор долго собирает информацию, причем его интересуют как «важные», «заметные» показатели (баланс, курс акций), так и фоновые, долговременные (насколько вообще нужен рынку тот набор продуктов, который в данной компании производится); как традиционные (компетентность руководителей), так и странные (чистота туалетов, плачущая беременная сотрудница в одном из офисов). О некоторых параметрах он и сам не догадывается, но и такие не формулируемые показатели наш инвестор складывает в общую кучу.

Типичная ошибка

Брать вещи одного привычного масштаба, следить только за тем, что тебе удобно («тут все улыбаются» или «смотрю только на баланс»). Чтобы смотреть на разные параметры, нужен выход в зону переносимой неопределенности, чтобы незнание уравновешивалось знанием, неточность – точностью. Но незнание и неточность обязательно должны быть.

Костя: «Это понятно. Мне кажется, я все так и делаю. Иногда, если уже хорошо знаю отрасль, я сразу знаю, куда смотреть. Хотя рынок-то меняется. Может быть, нужен еще чей-то взгляд».

Артем: «А может этот шаг кто-то другой за меня делать? Можно интуицию отдавать на частичный аутсорсинг?»

Шаг 2

Теперь инвестор сидит в этой неопределенности и ждет, перебирая факты и перекладывая в разном порядке. Он не пытается что-то решить прямо сейчас, а лишь раскладывает их, как пасьянс. Это ленивое и рассеянное занятие помогает обнаружить какие-то закономерности, но не заикливаться на них. Всё равно все сделанные маленькие выводы впоследствии помогут принять решение.

Типичная ошибка

Быстро найти самое главное, а остальное выбросить и сказать, что все готово. Так обычно и поступают те, кто хочет ограничиться рациональным анализом.

Погрязнуть в куче фактов и перебирать их бесконечно. Так поступают нерешительные люди, которые не верят, что могут справиться с информацией, но все равно стремятся ее затребовать.

Правильный ход – когда бухгалтер встречается с художником и они друг друга не вытесняют.

Костя: *«На этом этапе я чувствую волнение. Сильное. Мне становится тревожно, потому что, ну, понимаете, один раз облажался, второй раз облажался... Как будто чувствую, как топор под компас мне кто-то положил, как у Жюль Верна».*

Артем: *«А я это люблю делать, это – мое. И после этого принимаю решение».*

Шаг 3

На этом шаге у инвестора возникает ощущение неполноты, невозможность собрать все факты. С одной стороны, компания хорошая. С другой – в последний год она была хуже рынка. С третьей – мне симпатична их маркетинговая политика, кажется разумным решение сделать зонтичный бренд. С четвертой – сама отрасль переживает не лучшие времена. С пятой – у них очень эргономичный офис и улыбчивый, клиент-френдли, персонал. И так, вроде бы я увидел то и это, но картинка не складывается. Инвестор, однако, никуда не убегает, а спокойно следит за своим незнанием и непониманием.

Типичная ошибка

Приуныть и почувствовать себя маленьким перед большой проблемой, внести личный эмоциональный фактор: «я все делаю плохо и неправильно, я дурак и ничего не понимаю». Этого надо избежать, но при этом сохранить личный нюх и азарт.

Костя: *«Ничего себе! Я уже давно принял решение. У меня нет этой фазы вообще».*

Артем: *«Солидарен с Костей. У меня тоже все гораздо быстрее».*

(Возможно, ребята просто не осознают эту фазу, потому что эти чувства им не комфортны.)

Надя: *«А я очень часто на фазе “типичной ошибки” застаиваюсь... Но иногда и дальше получается уйти».*

Шаг 4

Щелк! – и пазл сложился. Наступил пресловутый инсайт, ага-эффект. Картина видна и ясна, все детали встали на места. Мир оказался шире и объемнее, чем виделся до этого. Мы как будто взойшли на вершину горы и получили то самое глобальное чувство – в награду за кропотливый сбор фактов, долгое сидение над пасьянсом и терпеливое переживание своего незнания.

Типичная ошибка

Сделать эту фазу самоцелью. Ведь это так приятно! – Наступает настоящая эйфория! Может возникнуть желание принять решение на месте, «на вершине». А на самом деле еще ничего не готово – нужно доделывать. Нам нужен не только оргазм, но и оплодотворение, а в делах принятия решений эти вещи разнесены во времени. Если закончить на этой фазе, то

решение получится поспешным, мы не выжмем из него всех заключенных в нем возможностей, не реализуем то, что увидели. Если вернуться к началу статьи – мы не выйдем из «интуитивного» тумана обратно в сферу рационального.

Костя: *«Никогда не испытывал никакой подобной эйфории до момента, когда все приносит плоды. Ну, такое приятное волнение может быть».*

Игорь: *«Типичная ошибка – про меня. Почивать на лаврах – о да. Сделал что-то и люблюсь до бесконечности, весь в своих иллюзиях. Но отлично это понимаю, да, вот такой вот я осознанный (ирония)».*

Шаг 5

Неспешно и медленно, видя внутренние возможности ситуации, наш инвестор начинает оглядывать раскинувшийся перед ним пейзаж. Он начинает видеть его подробности, внутренние возможности, разные «выходы» и линии, различные голоса, которые нужно записать аккуратно и последовательно. Ситуация «наливается, как капля», созревает, картинка перед нами усложняется, и мы видим ее не просто целостной, но и детальной.

Типичная ошибка

Впасть в самолюбование, вместо зоркого разглядывания пейзажа почить на лаврах, опьянить себя радостью от принятого решения. Если так сделать, то само решение покажется уже чем-то менее важным, чем полученное удовольствие.

Костя: *«Уже начинаю думать, что со мной не интуиция вообще происходит, а что-то иное. Просто у меня вообще нет этих шагов, которые после принятия решения. У меня совсем по-другому. У меня начинает свербеть, хочется поскорее принять решение, принял – и забыл».*

Интуиция может быть и быстрой, и не все шаги обязательно присутствуют. Но Костя действительно описывает скорее тревогу, чем интуицию. Что не мешает ему также иметь и последнюю, но факт, что ее он не очень хорошо чувствует и редко ею пользуется. Костин процесс принятия решений – собрать рациональные аргументы и принять решение наобум. Так как в последнее время он сильнее подвержен тревоге, а долго думать устает, то и рациональное решение принимается слишком поспешно, и «наобум» скорее вредит.

Шаг 6

Медленный спуск вниз: продумывание последовательности своих шагов, принятие решения, проверка деталей по ходу дела, дополнение своих шагов, исправление того, что мог увидеть «сверху» неправильно.

Типичная ошибка

Собственно, на этом этапе мы уже должны выйти из сферы интуиции и не спеша, нащупывая путь, начать видеть рационально. Ошибкой будет «спуститься с горы слишком быстро», не занимаясь рациональным дорабатыванием и проверкой увиденного.

Шаг 7

Итак, наш инвестор спустился – решение принято. Теперь он оборачивается назад и, ничего не делая, просто еще раз все проглядывает, фиксирует. Он использовал свою интуицию и снова вышел из тумана на светлое место, где можно видеть все рационально. Осталось хорошо запомнить, какой путь был пройден, и определить свои новые координаты. Мы как бы «побрызгали закрепителем разума» свою интуитивную находку и просмотрели ее в контексте других находок.

Типичная ошибка

Некоторые пытаются с ходу начать исправлять интуитивно принятое решение, исходя из «полного света разума», на рациональной основе. Делать этого не надо! Правильно принятое, не поспешное интуитивное решение включает в самом себе достаточно гарантий правильности. Пытаться переделать его умом – значит испортить, ведь мы уже не стоим «на горе» и больше не видим целостного пейзажа.

Разумеется, мы реконструировали последовательность шагов интуиции приблизительно. В реальности интуиция может быть мгновенной, как вспышка молнии, некоторые этапы могут проходить намного раньше или существенно позже, человек может не осознавать их.

Важно, что интуитивное принятие решений – это процесс, который может требовать времени и у которого есть свои фазы. В каждой из этих фаз мы чувствуем совершенно разные вещи. Нет единого «чувства интуиции». В процессе интуитивного принятия решений мы:

- чувствуем любопытство, когда хотим больше узнать и набрать как можно более разнообразного «сырья для интуиции»;
- даем разуму отдохнуть, приходим в рассеянность (используем «внимание индейца»), медленно перебирая полученную информацию;
- переживаем собственное несовершенство – у нас нет нужного количества информации, мы не можем рационально принять решение;
- чувствуем щелчок-инсайт, глубочайшее и мгновенное озарение, удовлетворение принятым решением;
- радуемся, что картина мысленно дорисовывается, становится более подробной и плотной, обрывает деталями;
- рационально дорабатываем увиденное;
- запоминаем, как мы шли и куда пришли.

Интуиция – тоже путь, а не результат. Она – процесс, а не понятие.

Не интуиция, а...

Вернемся к началу главы, где мы обсуждали, что можно спутать с интуицией.

Но на практике оказывается, что интуиция больше похожа не на творчество, магию, ощущение потока или эмпатию к людям, а совсем на другие вещи.

Арте́м: *«На приготовление пищи. Есть правила: примерно что с чем сочетается. И есть вдохновение. А потом садишься и с близкими все это поглощаешь. Это тоже часть процесса, все эти чувства».*

Костя: *«На азарт какой-то, поиск выхода, на лабиринт. Крутишься, крутишься, потом испытываешь отчаяние, раз – и выскочил».*

Костя не произносит слова «тревога», но на деле именно она частично заменяет Костину интуицию и мешает ей работать как следует. Кажется, отчасти он начал это понимать.

Жанна: *«На колесо обозрения. Садись, и тебя выносит наверх, потом снова вниз, медленно-медленно. Можно с высоты птичьего полета на все посмотреть, а потом в деталях то, что уже видел, и все кажется немного другим».*

Отличная метафора!

Илья: *«Смешно, но я сейчас читаю дочке “Винни-Пуха” по вечерам, и мне вспомнилось то место, когда они заблудились и непонятно, что делать. Кролик долго пытался их вывести, все время что-то говорил, а потом он пошел сам, и Пятачок с Пухом остаются одни. И Пух говорит: “Если все замолчат, я услышу, как мои горшочки с медом зовут меня, они уже очень давно и громко меня зовут”. И он послушал горшочки, и они пошли и вышли из леса».*

Илья задействует опыт, которым обычно предпочитает не делиться. Он вовсе не такой уж сухарь.

Итоги главы

1. Интуиция – это умение принимать решение в условиях неопределенности. При этом мы опираемся не только на рационально известные данные и факторы, но и на те, которые мозг успел воспринять, но не успел обработать.

2. Интуиция состоит из:

- развитой наблюдательности;
- толерантности к неопределенности;
- умения вовремя отказаться от лишнего контроля;
- доверия к себе;
- готовности к ошибкам;
- умения брать паузу и дать решению созреть.

3. Интуиция – не волшебный дар, и ее применение – такая же процедура принятия решения, как и другие. Это процесс, который состоит из нескольких шагов. Некоторые шаги человек сам может не замечать, и на каждом из шагов интуиция может дать сбой в виде типичных ошибок.

Глава 9

Поймать ритм

Что я имею в виду под коллективным эмоциональным интеллектом

Мы находимся на последней ступени лестницы эмоционального интеллекта. На всех предыдущих ступенях речь шла о вас и вашем собеседнике. Здесь мы поведем речь о малой группе – о том, как эмоциональный интеллект помогает команде или сообществу легко общаться и эффективно принимать решения.

Может быть, вы – лидер, который стремится оптимально взаимодействовать со своей командой. Может быть, вы – часть команды или сообщества. А так как малая группа – **единица организации**, то от уровня эмоционального интеллекта команды лидера зависит вся идеология и политика в крупной организации. Именно лидер может распространить культуру своего взаимодействия в команде на всю организацию.

В этой главе я расскажу о законах трансформации эмоционального интеллекта группы и о том, какие фазы она проходит в своем развитии и как люди ловят общий ритм.

Что такое малая группа и ее фазы

Малая группа из 5–12 человек – очень близкое и знакомое мне понятие. На тренингах я часто работаю именно с малыми группами, и это дает возможность постоянно в уменьшенном масштабе наблюдать то, что происходит, когда группа развивается. Если она это делает, то это всегда происходит по законам групповой динамики. Такое развитие может быть масштабным и длительным (в рамках большого коллектива), а может происходить в рамках малой группы (на совещании, на короткое время).

В ходе групповой динамики группа всегда проходит через три строго определенные фазы.

Первая фаза

В группе есть постоянный лидер, который дает слово каждому из ее членов. Все говорят по очереди. Каждый произносит длинный монолог, возражения следуют только после того, как монолог окончен и лидер даст слово другому. Беседа ведется с соблюдением некоторых формальностей: например, все сидят за столом, не отвлекаются, не ходят по кабинету, говорят законченными фразами, не перебивают друг друга, не выражают особых эмоций. Разговор ведется только «о главном», о сути дела. Группе кажется, что все они собрались для того, чтобы делать общее дело, и обладают неким общим языком. Люди выглядят как функции: «начальник транспортного отдела», «председатель собрания».

Вторая фаза

Группа начинает обнаруживать, что внутри нее существуют разные мнения, тенденции, что не все в ней едины. Члены группы начинают перебивать друг друга, оспаривая ситуационное лидерство: каждый стремится задать повестку, многие норовят взять слово самостоятельно и высказаться. Часто, и не только от лидера, следуют упреки и замечания по процессу и по процедуре: «ты говоришь слишком долго», «давайте перейдем к следующему пункту». Может оспариваться и само общее дело, ради которого собрались («есть дела поважнее, давайте о них»). Формируются особые роли – неформальный лидер, вечный критик, пассивный и многие другие. Группу «рвет на части». Чувства людей, которые в первой фазе дремали, выходят на поверхность и становятся заметными.

Третья фаза

К ней переходят не все группы. Более того (это важно), **невозможно перейти к ней самостоятельно, если вы не знакомы с культурой третьей фазы и привыкли общаться в первой**. Обязательно нужен носитель этой культуры, для которого она естественна.

Наоборот, если вы часто общались в группах третьей фазы, вы больше никогда не захотите всегда оставаться в первой и обязательно попытаетесь внедрить в своей группе этот способ взаимодействия.

Эту третью фазу я называю «фазой пульсации». В этой фазе у группы нет единого дирижера. Даже если присутствует лидер компании, он не играет роль главного, не раздает указаний и не назначает повестку. Ситуационное лидерство становится переходящим.

В некоторых компаниях третья фаза осуществляется не только во время собраний. Во второй главе я привел пример ИТ-компании, которая живет в ней постоянно. В подобных ком-

паниях традиционное «организационное» лидерство почти совсем уходит, – есть генеральный директор, но здесь сбывается то, «о чем так долго говорили демократы»: максимальное количество вопросов делегируется и лидерство расплывается по компании.

Чаще всего в России организация остается в первой фазе с заходами во вторую, но многие в наше время стремятся перейти к третьей фазе, чаще в ней бывать и оставаться. Случается и так, что она устанавливается как постоянное устройство компании.

Теперь я более подробно расскажу о каждой из фаз.

Первая фаза группы

«Просто нужна твердая рука».

«У нас железный руководитель».

«Чтобы никто и пикнуть не посмел».

«Раньше как было? Начальник сказал, и не обсуждается».

Это все про группу или сообщество в первой фазе. Первая фаза доминирует почти во всех российских компаниях и фирмах. Но там, где это единственная форма жизни, она недостаточно эффективна. Почему? – Давайте разберемся.

Представьте себе типичное совещание руководства. Сидит лидер, вокруг стола – его приближенные. Они обсуждают некую «суть дела», и происходит это всегда примерно одинаково:

1. Есть жестко заданная структура, алгоритм. Задает его лидер. Лидер формирует повестку дня, определяет очередность тем, по очереди дает слово членам команды, модерирует дискуссию.

2. Диалога нет. Все говорят по очереди. Получается серия монологов «по сути дела».

3. У каждого есть свои функции, в пределах которых член команды может высказываться. Все «человеческое» выносится за скобки.

4. В конце лидер резюмирует сказанное и делает вывод.

Привычная форма взаимодействия, правда? А теперь разберемся, почему она не очень эффективна. Для этого посмотрим на участников совещания пристальнее и понаблюдаем за их скрытыми **чувствами и ощущениями**. Это будет немного занудно, но дело того стоит.

1. Лидер дал слово Пете, и Петя говорит. Между тем у Васи возникло **недоумение** относительно некоторых моментов в речи Пети. Но никто, включая самого Васю, не заметил этого чувства. Вася просто молчит, так как не его очередь говорить.

Попросить слова у лидера и переспросить Петю он **побаивается**: ведь тогда он обнаружит перед всеми свое непонимание и будет испытывать еще и **стыд**. Вася испытывает его уже сейчас.

К тому же Вася понимает, что вопрос не очень простой – он может вылиться в диалог между ним и Петей, и лидер от такого необычного поворота потеряет терпение и начнет **раздражаться**.

Поэтому Вася пытается понять речь коллеги на ходу, но быстро теряет нить, ему становится **скучно**. Вася выпал из процесса. К тому же ему **душно**, а **ботинки жмут**.

2. Между тем Петя, который сейчас говорит, **не замечает**, что по меньшей мере один из членов команды **не воспринимает** его речь. Но даже если Петя наблюдателен и заметил усталость и скуку Васи, он не сможет сказать об этом Васе, потому что он **не хочет прерывать свой монолог**. Лидер не даст ему слова еще раз, и сейчас Петя реализует редкий шанс самопроявления. Петя должен не только изложить суть, но и **показать все свои лучшие качества**.

Петя временно **солирует** (лидер дал ему квоту на исполнение сольной партии на несколько минут) и хочет использовать время «на всю катушку». Он вообще не смотрит на Васю. Между этими членами команды **нет контакта**.

Если бы Петя мог и хотел, он прервался бы и получил от Васи обратную связь, и это дало бы им какое-то новое понимание процесса, но этого почти никогда не происходит. Петя не использует свою способность наблюдателя, Петя вообще не человек, он сейчас говорильная машинка, которая выдает какие-то смыслы, «суть дела».

И Вася тоже не человек, а выключенный прибор, который **ждет своей очереди** на включение. Когда его включают, он будет действовать так же, как Петя, – говорить «суть дела», **демонстрировать себя как «отличного работника»** и не видеть знаков, исходящих от Пети и других членов команды.

3. Тем временем Аня слушает Петю внимательно и думает: «Вроде бы тут ошибка». Но в чем ошибка, Аня не до конца понимает. И это неоформленное мнение она **побойтся** вынести на суд коллектива, даже когда ей дадут слово. Потому что Аня не верит, что ее захотят понять. Ведь выдать непереваренное и непроверенное мнение – значит **подставить себя**. Аня боится, что другие захотят этим воспользоваться.

А ведь ошибка действительно есть. И если бы Аня могла рассказать о своем невнятном чувстве, кто-то из членов команды мог бы подумать в том же направлении, и они вместе постепенно ухватили бы, в чем именно ошибка. Но Аня не может. Поэтому она просто молчит и тоже не приносит пользы. Даже когда Ане дадут слово, она не скажет про свое чувство – ведь оно «не доказано» рационально. А все, что не рационально, не имеет ценности в парадигме первой фазы.

Все эти маленькие неэффективности, накапливаясь, выливаются в большую неэффективность всего происходящего.

Мы видим, что эмоциональный интеллект участников группы в первой фазе не востребован вообще. Не нужна осознанность (чем поможет Васе и Ане подлинное переживание собственной ненужности, заброшенности и исключенности, скуки, стыда и растерянности?). Не нужны чувства (все говорят только «по сути дела»). Нет доверия (Аня боится высказаться, потому что не считает коллег лояльными к «непережеванным» мнениям). Не востребовано внимание (Петя сосредоточен на том, чтобы не сбиться и показать себя во всем блеске, Аня – на том, чтобы не облажаться, Вася вообще может медитировать или рисовать каракули в блокноте). Абсолютно нет гибкости, – все происходит согласно процедуре, по накатанной. Об интуиции тут и вовсе говорить не приходится.

Рациональность, функциональность, иерархичность и все эти вещи удобны, когда «ничего не происходит». Они как автопилот. Как только нам нужно по-настоящему обсуждать и принимать решения, группа должна и может переходить во вторую и третью фазу.

Вторая фаза группы

Что происходит, когда группа в первой фазе заходит в тупик? Как минимум начинается конфликт. Плодотворный или не очень. Многие хорошие лидеры умеют перестраивать группу с первой фазы на вторую. Если в первой фазе лидер давал всем высказаться по очереди, то во второй он собирает мнения, провоцирует, акцентирует, уточняет различия, работает на обострение противоречий. Дает, так сказать, негласную команду «фас», спускает чувства с цепи.

Во второй фазе Вася перебьет Петю, Аня выскажется резко. Каждый будет стараться взять слово и начать свой монолог.

Это еще не диалог, потому что во второй фазе у каждого своя правда. Каждый стремится транслировать свое видение, захватить слово и как можно дольше проговорить. Но монологи все равно получаются не такие длинные, как в традиционной фазе. Потому что другие тебя неизбежно перебьют.

Чувства, которые были подавлены, начинают klokотать и могут стать реальными пружинами действия. А дело лидера – то подзуживать, чтобы конфликт разгорался, то осаживать, чтобы не перессорились. Он немножко провокатор и немножко модератор, он то делает интервенции, которые выводят систему из равновесия, то остужает, задавая ритм.

Вот именно: во второй фазе у группы появляется ритм. Только задает его пока лидер, а не вся группа. Во второй фазе лидер и вся команда играют в «горячую картошку». Если в первой фазе лидер делегировал первенство – ставил подчиненных по очереди на стульчик, – то здесь он не боится вместе с ними за этот стульчик побороться. Он сам отказывается от непрерывного лидирования и тем самым приучает других в большей мере брать на себя инициативу.

Многое теперь говорится «не по сути» и «не словами» тоже. Кроме рационального, появляется составляющая отношений в команде. Скрытые конфликты выплывают на поверхность и смешиваются с сутью дела.

Для второй фазы характерны реплики типа:

«Ребята, вы что, серьезно считаете, что...»

«Зачем ты повторяешь одно и то же, все уже всё поняли».

«Как мне все надоело».

Вдруг оказывается, что чувства, когда выходят на поверхность, не мешают работе, а даже помогают ей. И оказывается, что организация вполне может выдержать некоторую долю хаоса и неопределенности ради того, чтобы находить другие решения. Ради того, чтобы дать высказаться другим, чтобы стать пластичнее.

Эмоциональный интеллект включается, но во второй фазе задействованы не все его составляющие, а в основном те, которые касаются эмоций, а не интеллекта. Осознанности по-прежнему мало, а вот чувства бурлят. Как у подростков: «Признай, что мои чувства важны!» – Не просто важны: они становятся меркой, по которой надо поступать. Внимание тоже включается и становится более разнообразным. Доверия, как кажется, еще нет, но на самом деле оно тоже повышается, ведь теперь мы можем открыто сказать друг другу о противоречиях и даже о том, что сам чего-то не понимаешь. Резко возрастает гибкость – люди реагируют друг на друга, пусть пока еще не очень хорошо друг друга слышат. Интуиция тоже работает: для рациональных аргументов не всегда хватает времени.

Лозунг второй фазы – «Надо договариваться!». Причем важен именно процесс договаривания, а не результат. Бывает, что весь пар второй фазы уходит в свисток, – дело ограничивается болтовней, но она все равно очень важна, потому что:

- помогает сбросить напряжение;

- люди узнают настоящие чувства друг друга, и никто их за это не наказывает;
- лидер получает обратную связь о происходящем.

Вторая фаза группы – всегда не мирная. И она рано или поздно кончается, в ней невозможно находиться долго. Чаще всего группа «плюхается» обратно в привычную первую фазу, но уже не совсем «обратно», ведь кризис миновал и какие-то вопросы решены.

Частые раскачки из первой фазы во вторую вообще спасают традиционное лидерство и в бизнесе, и в политике. Они важны в любых масштабах – и на одном заседании, и в веках. Именно так после периодических заходов в кризисы (революции) на Западе появились ветви власти, сдержки и противовесы. Потом система на новом уровне опять превращается в традиционную – но она уже более цивилизована, насилие более опосредовано законами и процедурами.

Но иногда вторая фаза переходит в третью.

Третья фаза группы

Это отдельная культура и отдельный опыт. Именно по принципу третьей фазы сейчас устроено взаимодействие во многих крупных компаниях Кремниевой долины. Если вы знакомы с ним, то легко узнаете его описание.

Чаще всего в России опыт третьей фазы группы хорошо знаком ребятам из ИТ, дизайнерам или креативщикам в рекламном агентстве. Если вы любите читать, можете прямо сейчас перечитать ту главу в повести Стругацких «Понедельник начинается в субботу», где герои вместе разгадывают загадку попугая и Януса.

Коротко говоря, третья фаза группы – это когда все сидят и что-то неформально оживленно обсуждают. На этом уровне с третьей фазой знакомы почти все. Но лишь немногие российские компании «переезжают туда жить и работать насовсем».

Как устроена третья фаза?

1. Управляемый хаос

Если в первой фазе лидер устраняет любую неопределенность и хаос, устанавливая свой порядок, а во второй каждый борется за свой порядок, то в третьей фазе конфликт снят. Участники группы незаметно переходят от порядка к самоуправляемому контролируемому хаосу. Но управляет им не лидер. Им управляет «всеобщее лидерство» – все вместе. Фильтр хаоса не под контролем отдельного рассудка, а под общим распределенным контролем всей группы.

Представьте круг играющих в мяч на пляже. Мяч все время находится в воздухе, он летит то в одну, то в другую сторону, но все же не улетает слишком далеко именно за счет того, что игроков много, и если промазал один, то мяч поймает другой. Именно поэтому каждый отдельный член команды в третьей фазе может время от времени расслабляться, рисковать, творить, говорить глупости. Обязательно найдется кто-то, кто сейчас, в данный конкретный момент, исполнит роль модератора или критической инстанции. А потом роли мгновенно переменятся.

Вот как устроен управляемый хаос третьей фазы.

2. Лидер не ведет себя как лидер

Если во второй фазе лидер осмеливается на время «убрать руки с руля» и в порядке моциона подрагивать за стульчик, то в третьей фазе он вообще перестает направлять дискуссию. В третьей фазе группы ритм задает не лидер. Вообще нет никакого главного вектора, который «куда-то ведет» всех остальных. Вся сила третьей фазы в том, что она происходит в отсутствие перста указующего, в контексте свободы. Лидер точно так же «не знает, что происходит», он точно такой же модератор дискуссии и точно такой же ее рядовой член, как и все остальные. Лидерство расплывается по всему коллективу.

3. Рациональность дополняется эмоциональным интеллектом

В чем обычное опасение моих корпоративных клиентов, когда я веду их к третьей фазе в рамках стратегической сессии? – В том, что вот отключишь мозг, а очнешься очень далеко, куда не сам приехал, а кто-то тебя привез.

Но, во-первых, мозг отнюдь не отключается. Эмоциональный интеллект – это тоже интеллект. Снимаются только излишние барьеры критики и рациональности, да и то на время. Их можно снижать и повышать так же свободно, как и все остальные параметры.

Осознанность. Она включается в третьей фазе довольно часто. Мы критикуем себя и других, реагируем на окружающих, понимаем, чем вызваны наши собственные реакции и как могут ответить нам прочие члены команды.

Чувства. Выражаются свободно и поэтому никогда не доходят до точки кипения. Чувствую скуку – посмотрю в окно, заявлю, что мне скучно, пошучу, сделаю что угодно, чтобы скука прошла. Меня задели – чувствую гнев – могу отреагировать. Мне смешно – я смеюсь. Интересно – увлеченно спорю, обсуждаю.

Внимание. Оно в третьей фазе просто процветает: гибкое, пластичное, разнообразное. Я могу подумать и помолчать несколько минут, слушая других, могу отключиться на время и снова включиться в дискуссию, могу сосредоточиться и выцепить ошибку или нужную ассоциацию. Я то в себе, то с другими, то рассеян, то собран. И все идет в дело!

Доверие. Вот это, пожалуй, самая важная составляющая эмоционального интеллекта в третьей фазе. Помните, как Аня и Вася боялись сказать Пете об ошибке, а Петя стремился выказать себя как можно лучше? – В третьей фазе у человека снимаются социальные страхи насчет своей команды. Он перестает непрерывно «ставить себя» относительно других. Собственная презентация отходит на второй план, проблема оценок снята вообще.

Улыбку, ошибку, молчание, прерванную фразу не примут за слабость, а одобрение и смех важнее отрицания и хмурости. В третьей фазе больше да-реакций, чем нет-реакций, при этом свобода нет-реакций сохраняется, они носят более тонкий и не нарочитый характер.

Это приводит к тому, что в каком-то смысле в третьей фазе больше «сути дела», чем в первой! Энергия не уходит на то, чтобы подавлять в себе и окружающих все человеческое... и ее наконец хватает на то, чтобы вплотную заняться делом.

Гибкость. Это сама суть взаимодействия в третьей фазе. Она так устроена. Любому высказыванию предшествует несколько невербальных проявлений, и люди понимают, что ты готов поймать мяч. Все шутят. Видны изюминки и отличия каждого. Легко чувствовать собеседника, и это приобретает особенную ценность. Иногда на пару минут наступает пауза – общая тишина, в которой все думают.

Интуиция. Она тоже выходит на первый план. Рациональный порядок перестает сдерживать творческое мышление участников. Возникают неожиданные высказывания, ассоциации, говорят те люди, которые обычно молчат, резко уменьшается количество банальностей. В третьей фазе группы у каждого участника есть время, чтобы «упаковать» любое сообщение, и он может быть уверен, что его услышат.

Таким образом, третья фаза группы поощряет людей активно задействовать эмоциональный интеллект. Она эффективнее первых двух, потому что люди в ней используют на полную катушку свои индивидуальные качества, которые раньше оставались невостребованными.

Но чтобы команда перешла от первых двух фаз к третьей, нужен человек, который бы не только имел опыт взаимодействия в гибкой группе, но и мог обучить свою команду таким взаимодействиям. Поэтому я периодически провожу тренинги для руководителей, желающих внедрить в своей команде и в своей компании культуру третьей фазы. Меня греет мысль, что это тот реальный вклад, который я могу сделать в создание бизнеса нового типа, основанного не на формальной иерархии, а на горизонтальных взаимодействиях и эмоциональном интеллекте.

Проблемы третьей фазы группы в бизнесе

Сразу хочу отместить упрек в том, что описанная схема годится только для программистов, рекламщиков и прочих витающих в облаках. Конечно, проще тем, у кого меньше материальная составляющая, но есть в моей коллекции и производство, и торговля.

Возможна ли третья фаза группы в России? – Безусловно, да. Я собираю коллекцию компаний, обосновавшихся в третьей фазе группы. Живет даже один цементный завод, который иногда заходит в третью фазу и знает, что это такое.

Конечно, заводу труднее, а в малых группах перестройка происходит легче. Но в том и сила третьей фазы, что группа – единица компании.

Когда гибкой становится группа, то она начинает менять («гнуть») и компанию в целом. Малая группа вообще сила. Недаром во времена вроде сталинских вводится правило «больше трех не собираться». Группа очень быстро начинает жить своей жизнью, своей головой. И если организация выделяет пробные гибкие группы, которым дает возможность жить описанным образом, в третьей фазе, то это работает как выращивание стартапов внутри больших организаций. Как клонирование, масштабирование определенного способа жизни. Происходит постепенное смещение пропорции между жесткой рациональностью и эмоциональным интеллектом в сторону эмоционального интеллекта как реального инструмента.

Чтобы атмосфера в третьей фазе группы не портилась, ее не надо считать чем-то само собой разумеющимся, ее надо активно воссоздавать, поддерживать, – иначе в результате общей расслабленности амбиции протухнут, никому ничего не будет надо. Ведь у нас все-таки бизнес, а не вальдорфская школа, где важен только процесс.

И разумеется, лидер и группа могут и должны выбирать меру и степень своего пребывания в разных фазах. Именно этому я стараюсь учить малые группы и команды на своих тренингах. Как и везде – панацеи нет, но есть осознанность и свободный выбор.

Итоги главы

1. Малая группа – единица организации, поэтому от уровня эмоционального интеллекта команды лидера зависит атмосфера в его команде и в конечном счете в организации в целом.

2. Любая группа в конкретный момент времени находится в одной из трех фаз, причем может двигаться от одной фазы к другой и учиться новым навыкам.

● Первая фаза – это фаза жесткой структуры, алгоритма, монологов и явного лидерства. Лидер направляет дискуссию, дает слово и полностью контролирует происходящее.

● Вторая фаза – это фаза конфликта. Противоречия обостряются, выходят на поверхность мнения и чувства. Как правило, вторая фаза появляется в моменты кризисов.

● Третья фаза – это фаза управляемого хаоса. Ритм задает не лидер, а все участники группы вместе. Каждый становится модератором и одновременно каждый может высказаться в любой момент. Группа переходит от монологов к диалогу с короткими репликами. В третьей фазе начинают работать все составляющие эмоционального интеллекта.

3. Чтобы команда перешла от первых двух фаз к третьей, нужен человек, который бы не только имел опыт взаимодействия в гибкой группе, но и мог обучить свою команду таким взаимодействиям.

Заключение

Мы вместе прошли по ступенькам к эмоциональному интеллекту.

Осознанность, чувства, внимание, доверие, гибкость, интуиция, ритм – мы убедились, что все эти вещи от природы свойственны каждому из нас и каждый может их развивать и использовать.

Конечно, у нас разные характеры, разный опыт и разные трудности. Каждому какие-то ступени хорошо знакомы, а другие даются сложнее. Герои книги тоже прошли свою часть пути со мной. Многие их открытия – скорее внутреннего толка и не описываются языком формальных достижений, другие – вполне впечатляют и стороннего наблюдателя.

Артем уехал на полгода в Латинскую Америку, где занялся фотографией. Дела «поставил на паузу».

Игорь пока не придумал, как расширить бизнес, но создал несколько перспективных «побочных проектов» и элегантных схем. Говорит, что заседания у него теперь длятся не дольше двадцати двух минут, а вопросы решаются легче, чем раньше, когда они длились по часу-полтора.

Зарина получила место генерального директора в другой компании и зарабатывает теперь в шесть раз больше!

Жанна подружилась с девушкой, которая каждое утро делает ей кофе, решила завести собаку и раз в неделю разрешает себе, проснувшись, некоторое время просто поваляться в постели.

Илья теперь работает на себя и совершенно счастлив, что ему не нужно находить общий язык «со всем колхозом» и соответствовать каким бы то ни было корпоративным требованиям. Судя по его соцсетям, теперь он вместе с семьей много путешествует.

Надя попросила начальство о свободном графике, при этом ее доходы не снизились. Она вышла в устойчивую ремиссию, ведет группу поддержки для женщин, переживших рак. Человек, который пытался уволить ее, когда она болела, сам попросил у нее прощения и признал, что вел себя по-свински.

Костя стал вдвое чаще шутить, втрое чаще смеяться чужим шуткам и выглядит еще моложе, чем раньше. Деньгам с ним, судя по всему, тоже стало интереснее.

Чудес и простых рецептов в жизни не бывает. Невозможно полностью изменить себя. Достаточно добавить немного нового опыта, попробовать разные техники и приемы, о чем-то задуматься, что-то лучше почувствовать – и вы обязательно увидите результат.

Я считаю эмоциональный интеллект самым главным человеческим навыком. Мне кажется, что в него входит все, что нам нужно и для успеха, и для счастья. Наверное, я преувеличиваю, но таково мое мнение, а вы можете его проверить на собственном опыте.

Приложение

40+ приемов и упражнений, которые помогут развить эмоциональный интеллект

В заключение я предлагаю вам чуть более четырех десятков техник, с помощью которых можно повышать свои способности на разных ступенях эмоционального интеллекта. Упражнения я выбирал долго и из большого множества. Очевидно, что подобных микросамовоздействий сотни, если не тысячи; я взял эти потому, что, по моему опыту, именно они обладают оптимальным сочетанием простоты и эффективности. Например, дыхательная медитация имеет огромный потенциал, но научиться ей далеко не так просто. Есть техники и методики, требующие времени и некоторой перестройки жизненного уклада. А эти упражнения годятся абсолютно всем. Я часто предлагаю их и в группе, и для самостоятельной работы.

Как выполнять упражнения

1. Постарайтесь не относиться к ним как к обязанности. «Мне необходимо», «я должен» противоположны всему, чего мы можем и хотим добиться.

2. Часто и по чуть-чуть. Прелесть этих упражнений во многом именно в том, что для них не нужно ни особого места, ни особого времени, ни инвентаря. Делать их (как по другому поводу выразилась одна интересная историческая деятельница) – подлинно, как выпить стакан воды.

3. Выберите несколько самых нужных и/или самых приятных техник. Хорошо, если вы будете чувствовать удовлетворение, радость во время или после их выполнения. Но и «трудно» – тоже хороший знак: когда мышца начинает работать, она может и поболеть немного. Это относится и к другим вещам, которые можно упражнять.

Удачи вам, читатель!

Понимать и чувствовать себя

Телесное

1. Опустите руки в холодную, затем в теплую воду. Обратите внимание на ощущения. Как они меняются?
2. Подойдите к окну и сфокусируйтесь на точке вдаль, затем на точке на стекле. Повторите несколько раз.
3. Когда садитесь на стул, перепробуйте несколько разных поз. Примерьте: какая удобнее?
4. Задавайте себе вопросы о телесном комфорте. Жарко? Холодно? Ноги устали в обуви?
5. Пробуйте уловить, когда и что ваше тело говорит вам о ваших моментальных состояниях. Когда вы напрягаете плечи? Когда задерживаете дыхание? «Пройдитесь» по телу и найдите точки, в которых сейчас ваши мышцы напряжены. Расслабьте их.

Ритм деятельности

6. Делайте паузы из четырех частей: остановиться и отвлечься – задать себе вопрос – дождаться ответа – вернуться к обычной жизни.
7. Устраивайте себе контролируемые паузы в деятельности: несколько раз в день встать и пару минут просто посмотреть в окно; выйти из офиса и полчаса погулять, зайти в магазин и посмотреть на товары или в сквер – на деревья и людей.

Внимание и восприятие

8. Тренируйте способность переключаться: разговаривайте одновременно с несколькими людьми, перестраивайтесь с диалога в мессенджере на писание документа. «Включайте» несколько дел одновременно и преодолевайте дискомфорт, быстро переключаясь с одного на другое.
9. Выключайте гаджет в дороге и просто смотрите в окно. Вниманию необходима порция скуки.
10. Парный танец, волейбол, теннис, секс – это не только приятно, но и полезно, так как задействует большой объем спонтанного оперативного внимания.
11. Исследуйте свое восприятие: сколько оттенков цвета вы можете различить? На какой скорости движения перестаете видеть боковым зрением обочину? Как изменится видение мира, если зажмурить один глаз?
12. Практикуйте рисование с натуры: это помогает увидеть все.
13. Прислушайтесь: какие звуки вы слышите? Насколько силен фоновый шум города, который мы привыкли не замечать? Какие звуки доносятся издалека, какие – вблизи? Какой тембр голоса вам легче распознавать, а какой – труднее?

Чувства

14. Придумайте краткие обозначения для своих моментальных состояний. Например, какое-то из них обозначьте треугольником, какое-то молнией или цветком, и записывайте время, когда вы их почувствовали.
15. Ведите дневник и в нем во время более или менее длительных настроений кратко описывайте свои чувства и поводы к ним. Иногда перечитывайте его.
16. Попросите близкого человека или сотрудника говорить вам ключевое слово, если он заметит, что вы собираетесь принять важное решение, находясь в неподходящем для этого моментальном состоянии.

17. Рисуите комиксы мысленно или на бумаге, представляйте фильм, картинку, сценку с воображаемой драматургией про ту ситуацию, о которой думаете или которая происходит сейчас.

18. Если вас обидели, а вы не можете ответить, сложите фигу в кармане или выйдите в соседнее помещение и скорчите зеркалу зверскую рожу.

19. Когда вас охватывает сильное чувство, попробуйте вспомнить: когда я чувствовал подобное раньше?

20. Если у вас есть чувство, которое охватывает вас часто, придумайте ему уникальное имя. Не называйте его обычным словом («обида», «злость»), попробуйте назвать его более точно и индивидуально.

21. Учитесь смотреть на чувство с разных сторон: как его видит ваш собеседник? Как его видно «из шкафа» (со стороны)?

Узнавать другого

22. Какие ассоциации вам приходят в голову в связи с собеседником? Кого он напоминает?

23. В разговоре мысленно выключите звук и посмотрите на человека более внимательно. Что вы можете сказать о том, как он держится, движется?

24. Попробуйте каждый раз, когда встречаете знакомого человека, находить в нем новую, ранее не замеченную деталь. Попробуйте находить такие детали каждый день в человеке, с которым живете.

25. Посмотрите на вашего собеседника и задайте себе вопрос: в какой фазе жизни он находится? Каким был ребенком и будет стариком?

26. На кого он похож? Какие люди из прошлого, сцены, обстоятельства всплывают в памяти?

27. Составьте списки хороших и плохих качеств собеседника. Скажем, пять качеств, которые мне нравятся, и пять таких, которые не нравятся.

28. Попробуйте представить себе контекст его жизни: как он встает утром, кого он любит, что делает охотно, где живет.

29. Применяйте «Правило 50 взглядов»: на человека надо посмотреть примерно 50 раз, и тогда ты можешь сказать, что кое-что о нем знаешь.

Быть в диалоге

30. Попробуйте заметить сами или попросите понаблюдать другого (близкого человека или доверенное лицо): как меняется ваш голос, тон, темп речи, когда вы смущены, скрываете злость или обиду, напряжены, стремитесь что-то доказать и в других случаях? Где в теле возникает напряжение? (Проверьте челюстные мышцы, горло, плечи и спину.)

31. Попробуйте делать паузы во время разговора. Делайте их поначалу чисто технически: собеседник что-то сказал, а вы даете тишине побыть две-три секунды.

32. Сколько времени вы способны слушать, не раздражаясь и не перебивая собеседника?

33. Попробуйте замечать невербальные детали в разговоре: у кого какое выражение лица, движения, ритмы.

34. Как связаны невербальные знаки собеседника и происходящее в разговоре?

35. Попробуйте «влезть в шкуру» собеседника и догадаться, что он ощущает сейчас. Ему жарко? Комфортно? Не терпится уйти? Ему нравится писать в блокноте, он с интересом слушает вас?

36. Отслеживайте, сколько да-реакций и нет-реакций вы даете в разговорах и почему, в какие моменты вы это делаете.

37. Спросите себя в разговоре, хочется ли вам приблизиться к собеседнику или отдалиться. Спрашивайте себя, что вы чувствуете в данный момент.

38. Практикуйте маленькие взаимодействия с людьми, которых вы встречаете. Поздоровайтесь с продавщицей и улыбнитесь ей, кивните человеку, который придержал перед вами дверь. Чем больше маленьких необязательных контактов, тем лучше подпитывается ваш эмоциональный интеллект.

39. Старайтесь невербально взаимодействовать с сотрудниками, партнерами по переговорам. Кивком спросите, не налить ли воды или не прикрыть ли шторы. Будьте в контакте – это заряжает и вас, и окружающих, поддерживает постоянный молчаливый контекст диалога.

40. Возьмите с собой на переговоры несколько предметов, которые сможете вынимать и располагать на столе. Это работает как материализация и укрепление границ.

41. Дайте человеку авансом что-то маленькое и приятное – можно даже нематериальное.

42. Подстройка под темп и тембр собеседника – простое, доступное и мощное орудие эмоционального интеллекта. Освоить его способен абсолютно любой, а качество диалога меняется кардинально.

Благодарности автора

Книгу хотелось сделать максимально простой и понятной. Чем дольше она писалась, тем сложнее мне казались частности, связанные с на первый взгляд близким – эмоциями и чувствами. Как воздух, они были везде и нигде, исчезали и становились очевидными только в виде кристальной, особой чистоты и случаев, когда перехватывало горло.

Моя благодарность родителям за то, что они меня невольно научили понимать, а также за оставленные дыры, на латание которых ушли годы. За ту особую восприимчивость к невидимому, которого нет, но которое есть подо всем.

Моим клиентам, за годы пристрастного опыта, находок и ошибок, трудной способности идти своим путем.

Моим многочисленным учителям, очным и заочным, учителям эмпатии, психодрамы, тонкостей эриксоновского гипноза, оттенков групп-анализа, инсайтов гештальт-подхода, разгадок пружин на бизнес-тренингах.

Моим коллегам, фактически первому отечественному поколению профессионалов с международным уровнем подготовки, прежде всего Екатерине Михайловой, разделившей многие увлечения, ставшие инструментами со-чувствия и точного анализа.

Моим заказчикам и проводникам в корпоративный мир. Благодарность Елене Кудряшовой и Юлии Чупиной за создание многолетней программы подготовки руководителей высшего звена Сбербанка по эмоциональному интеллекту и приглашение в нее, и самим участникам этих программ, давшим мне так много.

Моему великолепному редактору Ксении Букше, фактическому соавтору, за тонкость и стиль, ум, терпение и поддержку.

Также моя благодарность самой теме за часы вдохновения и попытки разобраться в том, что, казалось бы, лежит рядом. За вечные, мучительные и прекрасные попытки почувствовать – и только после этого понять.

Индивидуальный коучинг
и коллективные тренинги.
Корпоративные программы

МАСТЕРСКАЯ КОУЧИНГА И ТРЕНИНГА ЛЕОНИДА КРОЛЯ

20 лет успешной работы
опытных тренеров **С КЛЮЧЕВЫМИ**
сотрудниками российских
и международных корпораций

Мы работаем с эмоциональным
интеллектом во всех форматах
и рассматриваем любые
коучинговые запросы,
от личных до бизнес-целей

Переговоры,
публичные
выступления,
планирование,
трудный выбор,
вкус к жизни —
все это наши
темы

Приходите —
и убедитесь сами

LEONIDKROLL.COM



INCANTICO — ПРОСТРАНСТВО ПЕРЕМЕН

Приглашаем вас в красивейшее поместье итальянской Умбрии, если вы:

- хотите отдохнуть в тишине, красоте и комфорте;
- ищете необычное место для собственных мероприятий, тренингов, ретритов, фестивалей, событий;
- хотели бы пройти коучинг, в котором ландшафт становится инструментом, помогающим решению поставленных задач.

Подробнее об апартаментах и территории:
INCANTICO.INFO

Подробнее о ближайших
мероприятиях Леонида Кроля:
INCANTICO.RU

Предложения
сотрудничества и партнерства:
INFO@INCANTICO.COM