

**Рейнольдс Марша**

**Коучинг: эмоциональная компетентность**

Серия «Коучинг из первых рук»

Книга Марши Рейнольдс выходит в серии базовых работ по коучингу – очень эффективной и признанной современной методике развития персонала.

Коучинг ориентирован на пробуждение активности сотрудников, закрепление достигнутого понимания тренингами, превращение идеи в устойчивый подход к работе. Книга посвящена одной из важнейших его сторон – умению понимать и использовать эмоции для достижения успеха в работе.

Методика рассчитана на руководителей и менеджеров как крупных корпораций, так и средних и малых фирм. Она универсальна для разных сфер бизнеса. Менеджеры и руководители западных фирм проходят периодические тренинги по коучингу в сети специальных университетов и центров. Вероятно, это одна из причин нынешнего процветания западной экономики и личного успеха сотрудников.

В России в течение нескольких лет специалисты-коучи с успехом работают с менеджерами российских фирм.

Для руководителей, менеджеров, специалистов по работе с персоналом, всех интересующихся достижением успеха в бизнесе, в профессиональном и личном развитии.

## **ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ**

Мне посчастливилось более десяти лет работать с людьми, стремившимися расширять свои возможности для улучшения качества собственной жизни и жизни близких и друзей. Это совпадало с моими ценностями, и я всегда стремилась к поиску передовых форм работы по развитию мастерства, появившихся в России и за рубежом. В 1995 году от моих западных коллег я впервые услышала слово коуч. Это слово, его смысл и значение, аналогия со спортивным тренером, буквально завораживало и вызывало интерес. Меня познакомили с коучем-мастером, и я стала клиентом и ученицей. Коучинг, его принципы сразу же поразили способностью открывать лучшее, что есть в человеке и высвобождать потенциал человеческой эффективности. Коучинг универсален и применим во всех областях жизни. Суть бизнес-коучинга, например, – в формировании у человека, работающего в системе, осознанного понимания необходимости выполнения определенных функций и принятия ответственности за результаты своего участия в достижении системных целей. Осознанность и ответственность, которые появляются в процессе коучинга, результаты, которых достигают клиенты, поражают качеством и масштабом. Этими причинами во многом и объясняется наблюдающийся сейчас лавинообразный рост популярности коучинга в мире.

В России популярность коучинга также растет. С 1998 года в нашем центре мы начали обучение профессиональному коучингу тренеров и менеджеров, и число желающих увеличивается. Общение с западными коллегами, участие в конференциях Международной Федерации Коучинга, привело меня к осознанию того, что именно в начале развития этого нового направления для нас очень важно получить профессиональное обучение коучингу, лучшую литературу, методические разработки. Это даст возможность ознакомиться с мировыми достижениями в этой области, освоить их, работать профессионально и качественно.

Так родилась идея проекта «Коучинг из первых рук. Мастера коучинга в России», включающего издание серии книг о коучинге и проведение семинаров, тренингов и мастер-классов. Авторами и ведущими являются известные в мире мастера коучинга, внесшие большой вклад в его развитие.

Я сердечно благодарю авторов книг за желание сотрудничать с нами. Теперь их бестселлеры смогут читать российские читатели.

Я благодарю вас, дорогие читатели, за доверие и интерес к новым возможностям. Мы надеемся, что, прочитав эти книги, вы получите много полезных знаний, советов и идей, которые нужны вам сейчас для развития и достижения успехов.

О книге Марши Рейнольдс «Как перехитрить свой мозг».

Можно ли подсчитать убытки от неподписанных контрактов, нереализованных проектов, ухода из фирмы менеджеров и потерянных для фирмы клиентов из-за неразвитой эмоциональной компетентности? Если вы в бизнесе, то наверняка знаете, что цена вопроса высока. Непонятый, обиженный клиент многим расскажет о разочаровании, менеджер, не умеющий понимать и оценивать свои и чужие чувства, будет терять сотрудников и партнеров – все это в конечном итоге дорого обойдется фирме... Почему происходят эти потери? Как можно научиться осознавать эмоции и управлять ими, чтобы они помогали нам, работали во благо? Книга, которую вы держите в руках, отвечает на этот вопрос.

Коучинг эмоциональной компетентности – эта тема сейчас востребована и популярна.

Прочитайте книгу Марши. Написанная легко, понятно, интересно, – она является практическим руководством в коучинге. Ею можно и нужно пользоваться, чтобы научиться управлять своими эмоциями для принятия лучших решений и обучать этому других. Посетите ее семинары и вы сможете практически освоить знания, полученные из книги...

## **СЛОВО К РОССИЙСКИМ ЧИТАТЕЛЯМ**

Я польщена и счастлива, что моя книга переведена на русский язык и издается в России. Вот уже двадцать лет я веду курсы и семинары, посвященные вопросам лидерства, в Соединенных Штатах. Я заинтересовалась проблемой эмоциональной компетентности после того, как начала искать новые подходы к семинарам в целях достижения их большей эффективности. Меня преследовала самая распространенная проблема всех тренингов: уже через 48 часов после окончания курсов, или даже раньше, мои ученики, попадая в напряженные ситуации, напрочь забывали то, чему их учили.

Когда вы попадаете под воздействие эмоций, бесполезно обращаться к логике: в такие моменты она отказывает вам. Эмоции никогда не были предметом изучения и обсуждения на семинаре «Психология обучения взрослых», который я посещала в университете. Применяв принципы эмоциональной компетентности на практике, я обнаружила тот самый элемент, благодаря которому информация и навыки, полученные в процессе обучения, могут удерживаться на протяжении долгого времени. В результате, сейчас мои ученики достигают изменений в поведении, добиваются эффективных и устойчивых результатов намного быстрее.

В настоящее время я преподаю принципы эмоциональной компетентности в их применении к вопросам лидерства, разрешения конфликтов и повышения эффективности на работе. Книга «Как перехитрить свой мозг» освещает наиболее

важные аспекты моих семинаров.

Мне особенно приятно поделиться своим опытом и своими знаниями с вами, потому что я добилась успеха благодаря эмоциональной поддержке и эмоциональным установкам моей бабушки. Она разговаривала со мной на ломанном английском, предпочитая ему свой родной, русский, язык даже после того, как прожила в Соединенных Штатах 40 лет. Когда я была еще совсем маленькой, она научила меня очень важной вещи: я могу достичь многого, несмотря на то, что люди вокруг меня и собственный разум могут пытаться помешать мне в этом.

Я поверила своей бабушке, ведь она добилась в жизни очень многого, сумев справиться с различными трудностями, которые так часто встречались на ее пути. Она родилась в Киеве и эмигрировала в Соединенные Штаты, когда ей было пятнадцать лет, незадолго до этого выйдя замуж. Молодожены приехали в Америку практически без денег, а вскоре муж бабушки тяжело заболел, что сказало на его способности работать. Бабушка устроилась работать в сэндвич-кафе и сделала там карьеру, став одним из руководителей (это был предел возможностей женщины в 1920х–1930-х годах). В то же время она родила и вырастила пятерых сыновей.

Бабушка всегда хранила дорогие для нее воспоминания о родном доме, о родной земле. Когда я была маленькой, она зажигала по пятницам свечи, по одной свече для каждой из ее трех сестер, и рассказывала мне о своей жизни в России. Она очень любила свою родину и свою семью.

Моей бабушки уже нет в живых. Но со мной осталась ее тяга к успеху и память о ней.

Возможность преподавать в России и то, что мою книгу увидят российские читатели, – воплощение моей заветной мечты. Спасибо вам за то, что я могу поделиться с вами тем, что знаю и умею.

***Марша Рейнольдс***

## **Предисловие**

# **КАК ИЗМЕНИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ?**

Я смотрела ток-шоу, на котором всемирно известный специалист в области взаимоотношений отвечал на вопросы публики. Одна женщина вызвалась рассказать о своей проблеме. Она призналась, что издевается над своим мужем во время ссор, намеренно насмехаясь над тем, в чем он более всего уязвим. Она осознавала, что поступает нечестно, но ничего не могла с собой поделать. Выслушав ее, эксперт сказал: «Вы можете остановиться. Просто сделайте это». Женщина села, сбитая с толку и абсолютно озадаченная. Я же знала, что ее проблема не исчезнет.

Мы годами слышим: «Измени свои мысли, измени свое поведение». Все же подобные установки редко меняют наши привычки, особенно если мы сердиты на себя, если нас сковывает чувство страха перед будущим. В конце концов, мантра «Просто сделай это» приносит чувство вины, а не успеха. Мы не понимаем, почему мы настолько слабы, почему мы не можем просто взять и сделать то, что хотим – сесть на диету, поговорить с начальником, наладить отношения в семье. В результате мы начинаем испытывать ненависть к себе либо смиряемся с тем, что используем лишь небольшую часть своего потенциала. Даже те, кто занимается у

мастеров мотивации, оказываются вынужденными проигрывать запись Антони Робинса каждый день или же цитировать доктора Фила своим друзьям – и все это для того, чтобы не сбиться с намеченного пути.

Чего же нам не хватает? Я годами училась техникам мотивации и часто кляла себя за то, что не могу применить на практике то, чем занимаюсь. Каждый раз, когда я испытывала эмоциональное напряжение, я теряла способность логически мыслить. Мне не помогали даже новые медитационные техники, обычно упрощавшие мою жизнь, – когда появлялись эмоции, я забывала обо всем.

Затем, прочитав книгу Даниэля Гоулмэна «Управление эмоциями», я открыла для себя предложенную им концепцию управления эмоциями. Следуя постулатам этой модели, я проанализировала свои проблемы и обнаружила, что существует «Волшебник страны Оз», который контролирует мой разум, спрятавшись «за кулисами» моего сознания. К счастью, оказалось, что я могу раздвинуть занавеси и начать контролировать свои реакции самостоятельно. При этом эмоции не исчезли: я лишь научилась предугадывать их появление и направлять в другое русло, прежде чем оказаться полностью в их власти.

Сейчас я читаю курс «Умение управлять эмоциями» людям со всего мира. И студенты, которым сложнее всего приступить к занятиям, – которые поначалу вздрагивают при одной мысли об обсуждении своих чувств, – к завершению курса достигают лучших результатов. Почему? Да потому, что они в конце концов получают ощущение собственной свободы, чувство, ранее им не знакомое. Если мы не работаем над своими эмоциями, нас постоянно терзают противоречия, саботируя наши планы на будущее, наши решения, отношения с окружающими и наше счастье.

Если мы научимся распознавать их появление, нам будет проще общаться с людьми и чувствовать себя более спокойно и радостно.

Эта книга откроет вам дорогу в будущее. Практикуя техники «Управления эмоциями», вы приобретете невероятное богатство – знания о себе. Несмотря на то что речь идет о том, как использовать умение управлять эмоциями в работе, новые ментальные установки, которые вы приобретете, улучшат и вашу личную жизнь.

Самая дорогая награда для меня – письма и открытки, которые я получаю от тех, кто прошел мой курс. Эти люди делятся со мной успехами, которых они достигли в карьере и в личной жизни по окончании моего курса. В свою очередь, я учусь у них очень многому. И для меня большая честь поделиться с вами мудростью, которую я открыла с их помощью.

## Глава первая

# БЫТЬ ЭМОЦИЯМ ИЛИ НЕ БЫТЬ

Недавно я была приглашена крупной компанией на должность менеджера по организации корпоративных тренингов. В мои обязанности входило создание программ развития лидерства, личной и командной эффективности. После шести месяцев работы начальник сказал, что компания решила предложить мне заниматься всеми аспектами тренинга для персонала фабрики.

## Я решила отказаться

Я не имела не малейшего представления о том, что происходит на фабрике. До этого я не сотрудничала с промышленными предприятиями и, кроме того, благополучно избежала чего бы то ни было «технического» в своем образовании. К тому же я знала, что порученный мне отдел еще чуть-чуть – и взорвется: сначала он находился под началом производственного отдела, потом отдела процесс-инжиниринга, затем HR-отдела (Управления персоналом) и, наконец, попал ко мне. Сотрудникам было от чего пасть духом. Но на все мои замечания начальник ответил: «Нет повода для волнений. Здесь особо не размышляют. Ведь это всего лишь три женщины, которые приходят на службу, выполняют свою работу и уходят домой».

Волосы на моей голове встали дыбом. Где это видано: управлять «людьми не размышляющими»? Я неохотно взялась за свои новые обязанности, надеясь все-таки помочь своим трем клиенткам и внести в их работу стабильность.

Планируя применить техники, которым я обучаю на курсах менеджмента, я назначила встречу с каждой из своих клиенток. Первая из них, Кэти, пришла в мой офис. Как только она села, я спросила у нее: «Итак, расскажите мне, как вы видите сложившуюся ситуацию?»

### **Она была озадачена.**

Я объяснила: «Вы знаете, что хотели бы от вашей работы? Есть что-нибудь, чему вы хотели бы научиться? В каком направлении вам хотелось бы развиваться? Есть ли в вашей работе области, которыми вам хотелось бы заниматься больше или меньше?»

Она подумала над моими вопросами и сказала: «На нашем этаже установлена новая компьютерная система. Мне бы хотелось создать новые формы отчетности. Ведь те, которыми мы пользуемся сейчас, совсем устарели. Новый подход к контролю над сотрудниками и их работой был бы нам чрезвычайно полезен».

«Отлично, – сказала я. – Что же для этого надо предпринять? Чем я могу вам помочь?»

«Есть курсы, которые мне следует посетить. Я могу на них записаться, если вы утвердите сверхурочные».

### **Мы составили расписание**

Дина была следующей, посетившей мой офис. У нее я также спросила: «Как вы видите сложившуюся ситуацию?»

Первоначальная реакция была такой же, как и у Кэти.

Я объяснила: «Что бы вы хотели для себя? В каком направлении вам хотелось бы развиваться и расти? Есть ли в вашей работе области, которыми вам хотелось бы заниматься больше или меньше?»

Она подумала над вопросом, затем поерзала на стуле и робко сказала: «Мне бы хотелось работать супервизором».

«Отлично, – сказала я. – Что же для этого надо предпринять? Как я смогу вам помочь?»

«Я точно не знаю».

«Вы можете посоветоваться с супервизорами, которые работают с вами?»

«Да, конечно».

«Хорошо. Выясните, что вам потребуется, и тогда мы сможем работать вместе».

Дина пришла ко мне через неделю с подробным планом тренинга. Кроме того, один из супервизоров компании пообещал курировать ее профессиональное развитие.

Третьей в мой офис пришла Сэнди. Я пропустила вопрос о ее видении ситуации. «В каком направлении вам хотелось бы развиваться? Есть ли в вашей работе области, которыми вам хотелось бы заниматься больше или меньше?»

Она подумала над моими вопросами, затем закрыла глаза. По ее щекам полились слезы. Наконец, она сказала: «Я работаю здесь шестнадцать лет. И вы первая, кто меня об этом спросил».

Кажется ли вам, что мои клиентки вели себя так же, как описывал их начальник? Как люди, которые приходят на службу, выполняют свою работу и уходят домой?

Вряд ли. Наиболее сложным для меня стало уладить проблему с их сверхурочными часами. Кэти наградили за созданную ею новую систему отчетности. Дина стала первым супервизором по тренингам на фабрике. Сэнди прошла программу личностного развития и утверждает, что «вернулась к жизни». Высокие оценки, полученные от тех, у кого они учились, отражают их обновленную мотивацию работы.

Я рассказала эту историю не для того, чтобы похвастаться своим успехом. В первую очередь нужно отдать должное не мне, а концепции менеджмента, по которой я веду семинары уже много лет. Я всего лишь применила на практике принципы этой концепции. Суть моего рассказа в том, что разница в продуктивности моих клиенток совершенно не имела ничего общего с их знаниями и умениями. Все основывалось на их эмоциональном состоянии. Эффективность работы зависела от того, что они чувствуют, выполняя ее.

Это простая формула. Я ХОЧУ работать хорошо, и я делаю это. Мне НЕ ХОЧЕТСЯ хорошо работать, я и не стараюсь, по крайней мере не использую свой потенциал максимально.

Не важно, развита у меня работоспособность или нет, – когда в моем окружении появляются факторы, мешающие мне чувствовать себя хорошо во время работы, эффективность уменьшается в несколько раз. Другие факторы, такие как злость, беспокойство, решимость, могут мотивировать меня в течение какого-то времени. Но рано или поздно я почувствую необходимость гордиться своей работой, цениться руководством и быть признанным коллегами. Только тогда моя мотивация работы будет оптимальной.

Заметьте, что все слова, выделенные курсивом в предыдущем абзаце, обозначают эмоции. Один из постулатов нашей концепции: успех любой компании зависит от эмоционального настроения сотрудников.

## **Источники недовольства**

Сила Я ХОЧУ часто отвергает великолепные маркетинговые планы и бле-



стящие инновации. Это известно. Мы давно знаем, что мотивация является критическим фактором для продуктивности. Но почему тогда у нас нет лучшего средства для управления нашими эмоциями в работе?

В течение 20 лет я сотрудничала с корпорациями, государственными предприятиями, некоммерческими структурами и на своем опыте убедилась, что существуют две причины, по которым у менеджеров компаний не получается затронуть эмоциональный уровень своих сотрудников:

1. Они не знают как.
2. Они не хотят научиться этому.

Вот результат: в соответствии с проведенным исследованием 27% сотрудников компаний чувствуют себя настолько плохо, что саботируют работу и обкрадывают работодателей. 60% не заботятся ни о чем, кроме зарплаты. Всего лишь 13% счастливы и прекрасно справляются со своими обязанностями.

Всегда ли нашей работе сопутствовало чувство беспокойства?

Многие менеджеры со стажем говорят мне: «Нет, были времена, когда люди радовались зарплате, а причиной упорного труда было честолюбие». Это может быть правдой, а может и не быть, но я точно знаю, что в сфере бизнеса сейчас намечаются значительные изменения: работники больше не хотят, чтобы ими управляли.

Если раньше чувство страха могло заставить человека интенсивно работать, то сейчас оно является причиной подавленного состояния сотрудников и приводит либо к текучке кадров, либо к пониженной продуктивности. И в конце концов может разрушить всю организацию.

Почему произошли подобные перемены? Я могу назвать целый ряд причин, например, снижение уровня квалифицированности на рынке труда, экономическая нестабильность. Молодое поколение росло, наблюдая, как их родители чувствуют все большую и большую неудовлетворенность своей работой, но продолжают верить в свои компании. К причинам изменений можно также отнести и то, что персонал компаний узнал, что такое «уважение» и «забота», и переход от индустриального общества к информационному.

Давайте рассмотрим некоторые из этих факторов.

В 1975 году уровень рождаемости был катастрофически низким, что отрицательно сказалось на нынешнем состоянии рынка труда: при развивающейся экономике это приводит к уменьшению числа квалифицированных работников; при экономическом спаде сужающийся рынок труда приводит к жесткой конкуренции между наиболее успешными специалистами. Более того, тысячи сотрудников старше 45 лет, 20% из которых – старшие менеджеры и управляющие, покидают компании для того, чтобы начать свое дело. Уже во время волны увольнений 2001 года нехватка квалифицированного персонала была основной проблемой работодателей. В соответствии с обзором Manchester, Inc. и «Основ бухгалтерии», около *ста* руководителей фирм признались, что их попытки удержать сотрудников при помощи денег не удались.

Итак, возможность роста компании зависит от способности нанять и оставить у себя талантливых людей. Деньги могут привлечь, но не удержать специалиста. С 1960-х годов исследования показывают, что карьерное развитие, позитивные изменения в работе, чувство собственного вклада и своих достижений пе-

решивают все остальные факторы, влияющие на выбор места работы.

В 1994 году результаты исследования, проводимого Walker Research, Индианаполис, показали, что «отношение к персоналу» – наиболее важный критерий при выборе работы и при решении остаться на ней. Также Организация Гэллуп выяснила, что обычно супервизор оказывает огромное влияние на решение сотрудника уволиться. Люди покидают компанию именно из-за того, что им некомфортно работать со своими менеджерами. Характер работы и состояние фирмы играют в этом менее значительную роль.

Одна женщина рассказала мне, что уволилась с работы своей мечты, в киноиндустрии, только потому, что не почувствовала себя оцененной по достоинству. Она добавила, что могла бы остаться, если бы ее босс хотя бы изредка поощрял команду за сверхурочную работу. «Я ушла, потому что не услышала ни одного слова благодарности», – сказала она.

Сотрудники остаются в компании, если их менеджеру удается создать «комфортную» атмосферу. И это решение исключительно эмоциональное. Это означает также, что работник может не быть лоялен к компании, но в то же время чувствовать лояльность к менеджеру.

Что касается высшего уровня руководства, «McKinsey & Company» обнаружили, что 58% старших менеджеров остаются в фирмах, потому что чувствуют, что их ценности совпадают с ценностями компании. Другие факторы, влияющие на их решение: свобода и автономность, интересные проекты и общественное признание их профессионального успеха; последними пунктами рейтинга были вознаграждение и местонахождение.

Итак, люди решают, оставаться в компании или нет, руководствуясь исключительно эмоциями. Кроме того, энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не от размера зарплаты. Продуктивность человека зависит от того, как он себя чувствует.

Может быть, вы сейчас покачиваете головой и говорите: «Ну и что здесь нового? Я все это давно знаю». Действительно, сейчас уже существуют компании, которые признают, что управлять персоналом нужно не так, как раньше. На деле же в их стиле менеджмента очень мало что меняется. Сотрудники слышат много красивых слов, но не видят действий. Они хотят ощутить перемены в поведении супервизоров, убедиться, что менеджеры «не бросают слова на ветер». И они совершенно справедливо недовольны «прогрессом».

## **Чего же хотят сотрудники компании?**

Все просто – они хотят того, что им обещали: больше ответственности, больше свободы, больше власти, большей подотчетности.

Что же они получают вместо этого? Директивы, координирование, беспорядочные объяснения. Их заваливают работой, почти не поощряют сверхурочные, подвергают взысканиям.

Все мы знаем, что подобные действия руководства замедляют рост компании, особенно в тех случаях, когда организации нуждаются в творческом подходе к работе, в инновациях, в умении рисковать. Но, несмотря на это, ни у кого не хватает времени на нужные изменения. Все слишком заняты текущей работой. У кого найдется время на тренинги и семинары, в результатах которых никто не уверен? И все же перемены первостепенны в сегодняшнем мире, стремительно развива-



ющемся и одержимом конкуренцией.

Согласно статье, опубликованной в Wall Street Journal в мае 2001 года, рост значимости технологий в нашей экономике усугубил проблему. Нехватка профессионализма и неумение вести бизнес в области высоких технологий вызвали появление «недалеких боссов-фанатиков». Высокомерные и нетерпимые, они выставляли за дверь наиболее продуктивных сотрудников. Те же, кто оставался, остро испытывали чувства обиды и незащищенности.

Данная проблема присутствует не только в секторах высоких технологий. Команды по продажам, отделы поддержки персонала и первичных финансовых операций в основном похожи на неблагополучные семьи, а не на трудовые единицы. Компаниям, для которых важнее всего финансовая деятельность, скоро будет чрезвычайно сложно выжить.

К счастью для нашей экономики, сейчас появляется все больше и больше компаний, которые убеждены, что способность человека понимать свои эмоции и управлять ими улучшает эффективность работы, отношения с коллегами, взаимодействие с клиентами. Руководители этих компаний знают, что, с какой бы проблемой ни столкнулись их менеджеры (будь то дефицит специалистов, экономический спад или уменьшение эффективности работников, собирающихся на пенсию), они больше не могут спрашивать себя: «Что я хочу от их работы?» Менеджеры ДОЛЖНЫ спрашивать: «Как изменить их эмоции?»

В течение 20 лет я занималась с сотрудниками компаний тренингами по специальным программам. Все эти программы были посвящены тому, как общаться со своими коллегами, показывая им, что они уважаемы вами и значимы для вас. Если мы обучаемся необходимым навыкам годами, почему они не прививаются окончательно?

На своем опыте я поняла, что обычно в программах задействован лишь интеллектуальный уровень. Мы просим людей изменить поведение, показываем, что надо делать, и рекомендуем исправно применять это на практике.

Это помогает в течение одного-двух дней после посещения семинара. Но как только люди попадают в эмоционально напряженную ситуацию, – не успевают выполнить работу к сроку, сталкиваются с раздраженными клиентами или ничего не понимающими коллегами, – они тут же забывают все, чему учились. И возвращаются к своему старому поведению. Оказывается, что все усилия, затраченные на тренинги, были напрасны.

Исследования данной проблемы подтверждают, что через неделю после окончания курсов 90% информации о навыках общения забывается. Можно ли изменить эту печальную статистику? Можем ли мы сохранить информацию надолго и улучшить наши коммуникационные способности?

Необходимо учесть следующий фактор: возвращаясь после тренинга к работе, в которой необходимы перемены, мы вынуждены сталкиваться с эмоциями на двух уровнях. На первом уровне расположены эмоции подчиненных, на втором – эмоции менеджеров, пытающихся повлиять на эмоции подчиненных.

Если перемены должны произойти и на эмоциональном уровне, нам надо включать в тренинги соответствующие компоненты.

Однако когда дело доходит до эмоций, многие не знают, как и с чего начать. Мы воспитываемся в культурах, которые преуменьшают необходимость понимания эмоций. Основной акцент делается на развитие техничности, сначала в шко-

лах, затем на работе. Об эмоциях ни слова не говорится на языке табелей успеваемости, рабочих характеристик, планов действий. Исключение составляют замаскированные эмоции, выраженные фразами «слабая позиция» или «неустойчивое моральное состояние».

В результате менеджеры и их подчиненные обучаются большему, чем просто умению ладить друг с другом. Но тренинги задействуют только интеллектуальный уровень и уровень техничности человека, а это изрядно уменьшает успех, ограничивая ваши возможности.

Решение данной проблемы заключается не только в том, чтобы обучить людей языку эмоций. Необходимо также осознавать на всех уровнях руководства компанией важность личности человека и его чувств. Этот принцип должен стать неотъемлемой частью развития корпоративной культуры. Каждому сотруднику, какую бы позицию он ни занимал, нужно научиться говорить, писать, слушать и общаться с другими, управляя эмоциями.

Подсчитайте, сколько раз в день вы обсуждаете свою работу с коллегами или как часто выполнение вашей работы зависит от других. Умножьте эту цифру на 200 – получится число ваших взаимодействий с сотрудниками за один год. Теперь вы видите, что вам тысячи раз приходится сталкиваться с ситуациями, требующими коммуникационных навыков. И ваш успех в работе зависит от вашей способности работать с другими людьми.

Добавьте ко всему прочему ваши увеличивающиеся обязанности. От вас хотят, чтобы вы выполняли двойной объем работы, а продуктивность увеличилась бы в три раза. Это увеличивает по меньшей мере в четыре раза количество стрессов и проблем, связанных с межличностными отношениями.

Работая в среднем по 67 часов в неделю, мы редко находим время для того, чтобы подумать о наших взаимоотношениях, и, конечно, нам не хватает сил улучшить их. Неудивительно, что количество подавленных и сердитых людей в офисах растет.

Бизнес «по старинке» обречен. Для того, чтобы выжить, предприятиям необходимо включить в свои стратегические планы программы по построению взаимоотношений и воздействию на эмоции. В процедуры найма на работу и продвижения по службе нужно включить беседы, выявляющие ценности и потребности человека. Корпоративная культура должна включить в себя беседы о внутреннем мире человека, затрагивающие эмоциональные факторы.

Недавно группа агентов по продажам из страхового отдела American Express, Миннеаполис, посетила семинары по управлению эмоциями. На занятиях учили разбираться в своих эмоциях, уметь превращать негативные эмоции в позитивные, строить свою работу, основываясь на личных ценностях, служащих мотивацией. После курса продуктивность 90% агентов значительно улучшилась, продажи отдела увеличились на десятки миллионов долларов. Один из участников охарактеризовал семинар как «предоставление людям разрешения, языка и структуры для того, чтобы полностью реализоваться в работе».

Подобные примеры подтверждают актуальность поиска новых путей для того, чтобы сделать работу более интересной, увлекательной, стимулирующей активность и создать атмосферу доверия и поддержки. К сотрудникам компании больше не должны относиться как к рабочим инструментам. Нужно признать очевидность того, что у работника есть не только голова и руки, но также сердце и душа.

## Глава вторая

**БЕСПОМОЩНОСТЬ НА РАБОТЕ**

Обычно я начинаю свой курс «Управление эмоциями» с того, что прошу участников назвать животное, с которым они себя идентифицируют, и объяснить почему. Если они не могут определиться с животным (у некоторых возникают трудности при выполнении этого упражнения), я предлагаю им описать наиболее подходящую к их характеру погоду. Основное в этом упражнении – насколько глубоко они подходят к описанию животного или погоды, рассказывая тем самым о себе. Часто мне приходится помогать первым участникам, «вытягивать» раскрытие их метафор. Но после этого большинство начинает увлеченно выполнять упражнение, с легкостью объясняя, почему у них, как у сямской кошки, часто меняется настроение или почему они непредсказуемы, как летняя гроза.

Затем я спрашиваю у участников, кто из них назвал бы себя непостоянным или непредсказуемым, если бы я попросила их описать свое поведение на работе. Все соглашались, что в этом случае придерживались бы таких эпитетов, как «дружелюбный» или «сосредоточенный», выбирая принятые в обществе шаблоны. Никто бы не углублялся в себя, и мы бы не узнали никаких подробностей, а может, даже правды.

Мне нужно было придумать средство, которое помогло бы им рассказать о себе. Очень сложно заставить людей говорить о том, «кто» они на работе, даже если они приходят на семинар, называющийся «Управление эмоциями» Но, получив безличностную платформу, они осознают, что им нравится говорить о себе. Они признаются, даже при большом количестве народа, что могут быть слабыми, что обладают не только позитивными качествами.

Какое животное или какая погода характеризует вас на работе? Напишите об этом, подробно описав ваше поведение. Это первый шаг к осознанию себя.

Мы живем и становимся личностями в окружении других людей, и побочным продуктом этого является развитие наших знаний о том, как наши эмоции влияют на наши решения и действия. В действительности детям очень любопытно узнавать, из-за чего им становится грустно и радостно. Грудной ребенок, еще до того как научится говорить очень остро чувствует эмоции других. Тем не менее, как только мы начинаем социализироваться, мы напрочь забываем о важности эмоций. Нашим поведением руководят социальные нормы: то, чему нас учат родители, преподаватели, сверстники. Мы даже отвергаем и игнорируем знаки, подаваемые эмоциональными центрами нашего мозга] Особенно характерен следующий стиль поведения на рабочем месте:

1. Мы не обращаем внимания на то, что подсказывает наша интуиция.
2. Мы запрещаем себе руководствоваться тем, что говорит нам наше сердце.
3. Мы придерживаемся правила «у-меня-все-отлично» и стараемся не показывать наших эмоций, боясь показаться слабыми.

В результате мы формируем в себе привычки, которые блокируют нашу способность использовать эмоциональную информацию при принятии решений и общении с окружающими. Попробуйте спросить у людей о том, как у них дела, и подавляющее большинство ответит: «Хорошо». Одни говорят это абсолютно рав-

нодушно. Другие же раскрывают свое истинное настроение с помощью интонаций. И только некоторые раскрывают свои настоящие чувства. Не секрет, что многие десять раз подумают перед тем, как рассказать правду о себе. Те же, кому бы действительно хотелось поделиться с другими своими огорчениями, предпочитают надевать маску «у-меня-все-отлично», втайне надеясь, что собеседник почувствует их боль и окажет сочувствие.

В действительности курсы по налаживанию взаимоотношений фокусируются на навыках решения проблем, например, конфликтов, на изменении стиля руководства и формировании команд. В основном они ограничены однодневными программами. Менеджеры на этих семинарах редко появляются. Участникам, которые все же посещают курсы, преподают навыки общения на интеллектуальном уровне, советуя забыть об эмоциях. В итоге, приступив к работе, они могут применить новые техники один, максимум два раза. Затем, под давлением обстоятельств, они возвращаются к старым привычкам.

Виноваты в этом тренеры или программы. Некоторые курсы могут предложить вам семинары по стресс-менеджменту и самооценке. Цель этих семинаров – помочь вам справиться с различными трудностями, которые давят на вас на работе. Но в большинстве своем это «пустышка», одна видимость, с помощью которой компании хотят убедить сотрудников в том, что заботятся о них.

Мне редко встречаются компании, заинтересованные в тренингах по распознаванию эмоций. Еще реже – компании, заботящиеся о том, чтобы их сотрудникам было радостно работать.

Многие люди не могут даже подобрать слов, для того чтобы описать, как они себя чувствуют. Мы понимаем значение слов академически, но у нас сразу же возникают трудности, когда мы пытаемся определить, что переживаем в конкретный момент. Перед тем как начать свой курс, я предлагаю участникам написать «Отчет о своих эмоциях», приведенный в приложении А (с. 95–96). Я прошу их разделить свой рабочий день на четыре интервала, про каждый из которых записывать 1) что они делают и 2) что они при этом чувствуют (чтобы облегчить задачу для участников семинара, я составила список из 80-ти эмоций). Большинство людей, прошедших этот тест, утверждают, что наиболее сложно для них было подбирать слова. Их смущало богатство выбора эмоций, и они не могли отличить один вид радости, страха или злости от другого.

К счастью, после нескольких дней занятий это упражнение становится для участников легче. Они начинают видеть различные нюансы в своих реакциях и ощущать свои эмоции. Они говорят: «Я чувствую замешательство, восхищение, разочарование, смущение, усталость», – и не подглядывают в составленный мною список. Они ощущают, что начинают лучше владеть своими эмоциями, называя их. И подобная осознанность – только первый шаг к умению управлять своими чувствами. После того как мои ученики научатся легко определять свои эмоции, они смогут применять различные техники воздействия: превращать негативные эмоции в позитивные тогда, когда в этом возникнет необходимость. Некоторые из этих техник будут описаны в данной книге.

## **Эмоциональная компетентность и выбор**

Исследователи настоящей проблемы выяснили, что человек обладает примерно двенадцатью видами знаний. Но несмотря на это, Дэниэл Гоулмен, автор «Управления эмоциями», утверждает, что осознание своих эмоций и умение воз-

действовать на них – предвестник социального благополучия и успеха в жизни.

В бизнесе успех менеджера зависит в первую очередь от понимания того, что влияет на его действия и ментальные реакции, а затем – от умения интерпретировать поступки других. И даже если вы научились мастерски управлять своими эмоциями и поведением, вам необходима долгая практика и необычайная настойчивость для того, чтобы преодолеть привычки, складывавшиеся в течение всей жизни.

Итак, первая ступень – «знакомство» со своими эмоциями, вторая, – мы также называем ее управление эмоциями, – управление собой. Одна из проблем, с которой мы сталкиваемся на работе, – определение понятия «управление».

Раньше термин «управление собой» считался синонимом самоконтроля и подавления своих эмоций. Однако когда разговор шел об умении управлять своими эмоциями, выражение «управление собой» обычно употребляли при желании подчеркнуть «выбор» человека. Действительно, английское слово *intelligent* (аналог русского «компетентность») происходит от корней *legerere*, означающего «выбор», и *inter* – «между». Умеющий управлять своими эмоциями человек может оценить ситуацию с различных позиций и увидеть варианты реакций на нее.

Таким образом, управление собой – это умение человека выбрать среди широкого спектра возможных в данный момент эмоций ту единственную, которая поможет ему эффективно работать и взаимодействовать с людьми. Выбор, наиболее способствующий креативности и максимальной эффективности, – чувствовать себя хорошо. Но, по моему опыту, попытка предложить корпорации помочь всем своим сотрудникам чувствовать себя хорошо вызывает одни насмешки.

Когда я писала книгу «Поймать восторг», книгу о выборе радости, я понимала, что корпоративная культура вряд ли примет ее. Меня укоряли в том, что за свою карьеру я должна была бы понять: предложения, не обещающие стопроцентного успеха, рекордных результатов или высокоэффективных стратегий, всем представляются сомнительными.

Все же, в соответствии с открытиями Гоулмена в области нейропсихологии мозга, важная цель, к которой мы должны стремиться, – счастье. Когда человек испытывает удовольствие, его кровь начинает свободно циркулировать в мозге, а это способствует творческим процессам и помогает сосредоточиться на работе. Вещество серотонин, выделяющееся, когда человек чувствует радость, приводит в действие наиболее высокий уровень ментальной активности. Мы учимся лучше всего, когда нам весело. Мы чувствуем прилив сил, когда мы счастливы. Мы мобилизуем весь свой потенциал, а после больше всего нам хочется, чтобы обстоятельства, сделавшие нас счастливыми, повторились снова и снова.

Все остальные эмоции – страх, злость, подавленность, разочарование, обида, даже удовлетворенность – уменьшают скорость кровообращения, направляют кровь в группы мышц тела и замедляют обмен веществ. Все это негативно влияет на способность думать. Мы можем увидеть всего несколько возможностей выбора. У нас получается сосредоточиться только на чем-нибудь одном. Очень редко кому удается задействовать силу счастья при неблагоприятных условиях. Большинство людей не умеют справляться со стрессом, и тогда неблагоприятная обстановка парализует их мозг, креативный центр которого переполняется страхом. Мы можем попытаться работать, чувствуя страх или злость, но возможности нашего мозга катастрофически уменьшаются, вместо того чтобы увеличиваться.

Работа мозга может оставаться напряженной, если он часто получает ад-



реналин либо такие химические вещества, как кофеин. Но со временем отдыха начинает просить и тело. И если мы не отдохнем, наш организм все равно добьется перерыва в работе – мы заболеем.

По иронии судьбы, мы, пытаясь отрицать чувства, тем самым только заглушаем наши позитивные эмоции, в том числе счастье и страсть. Вследствие этого эмоции страха, разочарования и злости, блокирующие творческие процессы и уменьшающие продуктивность, становятся для нас привычными.

Так почему же счастье не стало до сих пор частью стратегического плана?

Часто руководители компаний заявляют, что работа – не место для развлечений. Они заблуждаются, убеждая себя и других, что офис – территория «без эмоций». Они также не понимают, что подавление и рационализация эмоций – не то же самое, что их отсутствие. Это значит лишь, что человек с помощью своего разума заставляет себя не чувствовать эмоцию, которая появляется в данный момент.

Человек постоянно испытывает те или иные эмоции. Если мы начинаем отрицать их существование, мы теряем доступ к информации, сообщаемой ими. Подобные сведения редко бывают доступны вне конкретной ситуации. Если вы прислушиваетесь к определенной эмоции в данный момент, вы сможете определить ее источник и выбрать нужную реакцию. У вас не получится обратиться к эмоциональным сведениям постфактум, они будут уже потеряны в огромном потоке информации, проходящей через ваше сознание.

Раньше или позже подавленные эмоции все равно найдут выход. И тогда информация, которая могла когда-то быть нам полезной, исказит наше восприятие сложившейся ситуации. Мы начнем злиться и раздражаться, обвинять во всех своих неудачах других людей и обстоятельства или же заниматься самобичеванием. Естественно, все это только подорвет наши силы и испортит здоровье.

Не лучше ли дать выход своим эмоциям и выяснить, как они воздействуют на вас?

Знание информации, предоставленной эмоциями, влияет на уровень трудоспособности, на взаимоотношения, здоровье, удовлетворенность работой и в конечном счете на то, довольны ли вы своей жизнью.

Это не значит, что на работе вам нужно выражать все свои эмоции. Это всего лишь означает, что вам нужно допускать возможность их существования. Тогда вы сможете научиться определять, когда они появляются, и осознанно выбирать, как вы хотите действовать дальше.

## **Искусство подавлять**

Лидер одной из команд, для которых я вела тренинги, как-то сказал, что сначала боялся превращения наших семинаров в душещипательные беседы о своих чувствах.

Я ответила ему, что смысл наших занятий в том, чтобы делиться своими эмоциями не ради экспрессии, а ради успешного решения рабочих проблем и повышения эффективности творческих процессов.

Следовательно, нам лучше говорить не об управлении эмоциями, а об управлении своими реакциями на них. Процесс приобретения этого навыка может сначала причинить вам дискомфорт, но зато после вы добьетесь потрясающих



результатов. Например, участники вдруг обнаруживают, что им больше не хочется бесконечно спорить с собеседником, вместо этого стоит поговорить о том, почему им трудно принимать новые точки зрения. Увеличивается результативность занятий, семинары приносят все больше и больше пользы. Участники находят ответы на все большее количество вопросов.

Следующая проблема, связанная с подавлением, – неумение нашего мозга четко разделять эмоции. Мы не можем научиться подавлять в себе злость или страх, не уменьшая при этом способности испытывать счастье. Заглушая одну эмоцию, мы тем самым глушим и остальные. Жизнь становится бесцветной. Голда Меир сказала: «Тот, кто не умеет искренне плакать, не умеет и смеяться от всего сердца».

В одном из упражнений моего курса «Достижение эмоциональной компетентности» участники подробно рассказывают о событиях, которые происходили утром или на прошедший уик-энд. При этом каждые десять секунд я называю им определенную эмоцию, и они должны ее изображать, не прерывая рассказа, даже если эмоция не соответствует их словам.

Это упражнение могут выполнить только те, кто сумеет обратиться к своим чувствам, не думая о них, выражать свои эмоции, не заботясь о том, как выглядишь. Когда участник семинара останавливается, чтобы подумать, я заставляю его увеличить темп рассказа – у человека не должно быть времени на размышления. Немного «разогревшись», он переживает настоящий прилив эмоций.

Смысл упражнения в том, чтобы «расчистить» канал для своих чувств, избежав рационального контроля над ними. Это поможет нам лучше осознавать свои чувства, причины их появления, а также избавиться от негативных ощущений, накопившихся внутри нас.

В течение всего занятия менеджер Аллен говорил монотонно. Сколько я ни билась над ним, он отказывался менять свою интонацию. После семинара он рассказал мне, что еще до моего курса сам научился оставаться спокойным в любой ситуации. На мой же тренинг Аллен ходил, чтобы узнать способы помочь своим подчиненным справляться с эмоциями.

Я похвалила его за мастерство и спросила, встречались ли ему люди или обстоятельства, которые выводили его из себя. Аллен ответил, что такого никогда не было, даже разгневанный сотрудник не может нарушить его спокойствия. «Я просто держу ситуацию под контролем», – сказал он и пояснил, что у него нет времени, чтобы расстраиваться.

В спокойном состоянии ему легче решать рабочие проблемы.

Я снова похвалила его и согласилась, что нейтральный тон одного из участников конфликта улучшает ситуацию. Затем я спросила, сам ли он выбрал подобный стиль поведения, быть может, существует человек или хотя бы книга, советом которых он воспользовался. Я никогда не встречала никого, добившегося такого уровня осознанности самостоятельно, без многолетних занятий со специалистами и долгой практики. Я была уверена, что существуют ситуации, в которых тактика Аллена оказывается ущербной. Аллен упорно отрицал мои предположения.

«Я задам вам еще два вопроса, – сказала я. – Если после этого вы будете настаивать на том, что верно выбрали стиль поведения, я признаю, что ошибалась».

## Он согласился

«Вы рассказывали, что ваш сын занимается футболом. Мне показалось, что он очень неплохой игрок. Скажите, когда в последний раз его игра вам настолько нравилась, что вы начинали кричать и аплодировать ему?»

Аллен помолчал некоторое время, а затем сказал: «Несколько лет назад».

«А когда в последний раз вы вместе со своим сыном смеялись так сильно, что в конце концов у вас начинал болеть живот?»

На этот раз молчание было бесконечно долгим. Мне стоило большого труда сдержать себя и не заговорить первой.

Наконец, он сказал: «О'кей, теперь я понял».

Аллен согласился на индивидуальный коучинг после основного семинара. Мы повторяли упражнение по выражению эмоций много раз в течение нескольких последующих недель. Между сессиями он вел дневник, в который записывал события своей жизни, и журнал, помогавший ему осознавать, как он себя чувствует при том или ином событии.

К концу месяца Аллен мог описывать футбольную игру так, как будто играл в пьесе Шекспира.

Он признался, что ощутил, насколько важно и незаменимо полноценное общение с близкими. Кроме того, он открыл для себя новые перспективы во взаимоотношениях с сотрудниками и в развитии собственного профессионализма.

подавляя одну эмоцию, вы теряете способность чувствовать вообще. Стремитесь ли вы стать хорошим менеджером, родителем или просто хорошим человеком, вам необходимо прислушиваться не только к своей логике, но и к своему сердцу. Как часто вы улыбаетесь в течение дня? Подсчитайте. Скорее всего, вы будете удивлены ответом.

Для того, чтобы достичь успеха и счастья, вы должны жить по полной программе, жить настоящим моментом, осознавая свои эмоции, их источники и значение. Только в этом случае вы сможете понять, как лучше себя повести в определенной ситуации, что вам требуется для реализации своих эмоций.

Близкое знакомство со своими эмоциями – первый шаг к свободе выбора в своей жизни.

### Глава третья

## КАК ДОСТИЧЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ?

Для того чтобы стать эмоционально компетентным, вы должны:

- 1) заниматься техниками, которые помогут вам жить настоящим моментом;
- 2) идентифицировать свои эмоции;
- 3) определять источник эмоций;

- 4) уметь выбрать наиболее подходящий тип реакции.

Ваша работоспособность непосредственно зависит от уровня вашей уверенности и энергичности. Следовательно, все ваши усилия, направленные на увеличение личностного роста и уменьшение напряжения, будут также влиять на умение действовать, руководствуясь эмоциональной компетентностью.

Учитывая все это, мы можем выделить следующие четыре компетенции:

- 1) личностные установки: уверенность и способность;
- 2) внимание;
- 3) идентификация эмоций;
- 4) выбор.

## **1. Личностные установки: уверенность и способность**

Многие книги и семинары могут помочь Вам стать более сильной личностью и уменьшить степени стрессов. Первые две главы моей книги «Поймать восторг» – «Выход за пределы сознания» и «Скачок в жизнь» – посвящены тому, как помочь человеку справиться с пошатнувшимися установками.

Если вы напряжены, физически или морально, вам трудно ощущать, что происходит с вами в данный момент. И значит, вы не способны полностью отдавать себе отчет в том, что вы чувствуете. Наоборот, чем меньше в вашей жизни стрессов, тем проще вам осознавать и анализировать свои эмоции, выбирать, как действовать дальше.

В приложении В настоящей книги приведен тест «Заботитесь ли вы о себе» (с. 97–100). Увеличив количество набранных баллов, вы увеличите свои шансы достичь эмоциональной компетентности.

Развитие умений и навыков также включает в себя:

- воспитание сильного чувства цели;
- создание собственного видения настоящего и будущего;
- достижение целей с помощью рационального использования приоритетов;
- умение набраться мужества и подвергнуть сомнению свои предположения, ход мыслей, привычные модели поведения.

Переход к личностному развитию совершается через длительный процесс создания условий, которые будут поддерживать ваши способности анализировать эмоциональные импульсы и после этого выбирать правильную реакцию.

Если же вы не сделаете этого перехода, ваш прогресс будет мучительно медленным. Действительно, сложно сосредоточиться на настоящем моменте, если вас отвлекают посторонние звуки, и поджидает время. Кроме того, ваш мозг постоянно и мастерски вас обманывает. Как вы узнаете в этой главе, первичная функция мозга – защищать. Он всегда находится «на страже», высматривая опасность. Следовательно, мозг человека склонен воспринимать окружающий мир негативно. Нелегко быть оптимистом и испытывать позитивные эмоции, когда ваш мозг биологически настроен на оборону.

Провести свой мозг стоит немало труда. Вы меняете образ мышления,

укоренившиеся привычки, от которых сложно избавиться. Вы должны заботиться о себе, чтобы бдительно следить за своим мышлением и неустанно спрашивать себя, полезны и правдивы ли ваши выводы. Только тогда у вас получится заглянуть в корень того, что по-настоящему происходит с вашими эмоциями, и после этого успешно решать проблемы и находить значимые решения.

Если вы руководите компанией или командой, вам нужно понимать, насколько важны личностные установки при найме или выборе сотрудников. Если вы работаете над тем, чтобы развить свои способности в достижении эмоциональной компетентности, окружите себя сотрудниками, также настроенными на совершенствование в этой области – это значительно поддержит вас.

Если вы работаете с людьми, которые осознают жизненную необходимость заботы о себе, обладают сильным личностным видением того, чего они хотят добиться, снижают уровень стресса до минимума, знают свои жизненные и рабочие приоритеты, достаточно уверены в себе, чтобы задаться вопросом «Что мне нужно?», которые не боятся говорить то, что думают, и предлагают другим помощь в решении проблем, – вам будет легко продолжать следовать по намеченному пути саморазвития.

Если мы будем ценить эти компетенции и обучать им окружающих, у нас получится создать эмоционально компетентные культуры и общества.

## 2. Внимание

Мы, люди, – мастера «зонирования» – разделения своего сознания на несколько параллельно работающих участков. Мы можем слушать нашего собеседника с приятной улыбкой, кивать, поддакивать, и в то же время размышлять, закрыта ли входная дверь, составлять меню на ужин. Затем, разговаривая по телефону, мы проверяем дверной замок, исследуем содержимое холодильника и удаляем ненужные письма из электронного ящика. Нам достаточно окунуться в настоящее на несколько мгновений, услышать пару слов собеседника, сказать, «зацепившись» за них, что-нибудь в ответ – этого будет достаточно для продолжения разговора.

Мы можем делить свое сознание на зоны практически всегда, действуя автоматически. И обычно это сходит нам с рук. Когда мы делаем одно и то же много раз, мы постепенно отключаемся от самого процесса. Сколько водителей на дорогах едут на автопилоте? Задумайтесь над этим, когда в следующий раз, сев в машину, решите не пристегивать ремень безопасности.

Интернет действует наоборот. Подсоединяясь к нему, вы погружаетесь в виртуальный мир и перестаете обращать внимание на мир реальный. «Интернет-серфинг» и зонирование могут показаться равнозначными, но это не так. Разделяя сознание на зоны, мы поддаемся излишнему напряжению и, вместо того чтобы выплескивать свои эмоции, подавляем их.

### Что значит «быть внимательным»?

Это значит, что мы пытаемся сосредоточить все свои чувства на настоящем моменте. К сожалению, мы недостаточно хорошо умеем это делать. Чтобы научиться быть внимательным, вам нужно в течение долгого времени менять свои ментальные установки, но будьте уверены, этот вклад принесет вам обильные плоды. Я обнаружила невероятное количество исследований данных техник и методов обучения им в области психологии спорта. Спортсмен, для того чтобы стать

чемпионом, должен уметь сосредотачиваться, не раздваиваться, присутствовать «в реальной жизни». Лучшие спортсмены в момент соревнований не думают ни о чем, даже о победе – это увеличивает возможность проигрыша. Вместо этого они позволяют своим телам выражать, насколько они хорошо делают то, что им нравится.

Профессиональные спортсмены делают разминку для того, чтобы привести в нужное состояние не только свое тело, но и сознание. Одна моя знакомая, ас игры в гольф, рассказала мне, что затягивает момент перед ударом специально для того, чтобы ощутить гармонию момента.

Техники, которыми пользуются спортсмены, могут помочь вам «присутствовать» в своей жизни постоянно, пользоваться каждым ее мгновением. Всякий раз, когда вы понимаете, что погружаетесь в прошлое, пугаетесь будущего или беспокоитесь о том, что окружающие подумают о вас, вы с легкостью можете изменить свой настрой с помощью следующих четырех ступеней:

- a) расслабление;
- b) освобождение;
- c) обращение к внутреннему «я»;
- d) фокусирование.

## **А. Расслабление**

Начните с расслабления. Напряженные мышцы сдерживают приток крови к мозгу. Когда кровообращение замедленно, сильные негативные эмоции подавляют мышление, подчиняя поведение человека ряду физиологических импульсов. Дэниэл Гоулмен рассказывает о физиологических реакциях на различные эмоциональные состояния в своей книге «Эмоциональная компетентность». Вот некоторые из них:

- Злость направляет кровь к рукам, подготавливая человека к удару.
- Страх направляет кровь к большим мышцам, в основном к ножным, подготавливая человека к бегству.
- Грусть и разочарование замедляют процесс обмена веществ, предоставляя человеку время исправить ситуацию.
- Ощущение счастья направляет кровь к мозгу, успокаивая тревожные мысли, высвобождает энергию, давая выход всем хорошим чувствам.

Из всех этих эмоций только счастье приносит вам чувство комфорта. Если вы ощущаете что-либо иное, вы испытываете потребность избавиться от напряжения в шее, спине, руках и ногах, потянуться, для того чтобы стимулировать кровообращение. Вы можете решить продолжать злиться – злость может мотивировать риски и перемены – или даже обижаться, если это побудит вас к действиям. Но для того, чтобы решение было рациональным, сначала вам необходимо расслабиться.

Есть много способов расслабляться. Попробуйте сделать три глубоких вдоха и выдоха, посчитать от 100 до 1 или потянуться. Для того чтобы достичь более эффективных результатов, сознательно замедлите темп своей жизни. Медленно ешьте, водите машину и ходите спокойно.

Когда ситуация, в которой вы находитесь, все больше давит на вас и уро-

вень адреналина поднимается все выше, скажите себе: «СТОП» – и отвлекитесь от происходящего на какое-то время. Прогуляйтесь, почитайте газету, позвоните другу или просто закройте глаза и подумайте о том, что вы обладаете самым ценным на свете – жизнью. Если вы в этот момент присутствуете на деловой встрече или на переговорах, скажите: «СТОП» – сделайте глубокий вдох и на несколько мгновений вообразите, что находитесь на отдыхе. Я обычно представляю, что плаваю в горном озере, любясь голубым небом Аризоны. Где бы я ни находилась, я всегда могу закрыть глаза и увидеть это небо.

Существуют и другие техники, направляющие вашу энергию на снятие напряжения. Например, вы можете сделать несколько физических упражнений, вспомнить кого-нибудь, к кому вы испытываете чувство благодарности и любви, или просто над чем-нибудь посмеяться.

Если нам лучше всего думается, когда мы счастливы, то как же не поменять свой настрой с негативного на позитивный? Можно научиться «находить во всем что-то хорошее». Если вы будете искать положительные стороны жизни постоянно, то сможете выработать привычку быть более оптимистичным.

Действительно, умение видеть смешные стороны различных ситуаций превращает рутину в развлечение.

Развейте в себе способность видеть забавные нелепости. Заметьте, как глупо порой ведут себя люди. Внимательно вслушайтесь в речь окружающих. Мир полон поводов для смеха. Великий комик Вуди Аллен учил своих подопечных постоянно настраивать себя на смех: смотреть комедии, читать смешные книги, общаться с забавными людьми каждый день.

Расслабьтесь. Относитесь ко всему легче. И вы почувствуете, что ваши решения стали более зрелыми, вам стало легче справляться с трудными ситуациями. Вы можете просто наслаждаться жизнью.

## **В. Освобождение**

После того как вы расслабились, самое время освободиться от постоянного контроля своего мозга, от непрерывающегося внутреннего монолога. Избавьтесь от того, что тяготит вас, – от переживаний по поводу работы, от денежных проблем, запутанных взаимоотношений, нерешенных вопросов. Тем самым вы освободите себя для новых возможностей.

Какие мысли гнетут вас сильнее всего?

Больше всего давят на нас суждения, которые мы выносим по поводу происходящего в окружающем мире. Как сказал еще 2000 лет назад философ-стоик Эпиктет: «Человека тревожат не события, а его взгляд на эти события».

Мы также переживаем из-за того, что думают о нас другие люди. Прислушайтесь к мнению известного специалиста по коучингу Гари Остена: «Вас не должно волновать, что о вас думают другие». Вы должны заботиться о том, чтобы быть самим собой, используя свои возможности на сто процентов.

«Каждый момент, который вы посвящаете размышлениям о том, какого мнения о вас другие, – добавляет Остен, – потерян для вас». Не принимайте все близко к сердцу, и вам откроются новые перспективы развития и творческие решения.

Сузуки Роши, автор книги «Разум Дзен, разум начинающего», сказал: «Вна-



чале человек считает, что перед ним необъятное количество возможностей. Затем осознает, что их всего лишь несколько». Попробуйте сдвинуть себя с позиции «я-еще-не-знаю-ответа». Отбросьте попытки понять людей до того, как они перестали говорить. Не делайте поспешных выводов.

Вместо этого будьте любопытны. Вы не только увидите новые пути решения своих проблем, люди будут находить вас более интересными.

Парадокс состоит в том, что, для того чтобы контролировать свой разум, сначала вам нужно очистить его.

Вы можете наблюдать это, когда делаете что-то просто для развлечения. Когда нам нечего терять, мы обычно показываем лучшие результаты. Вы наиболее продолжительно работаете, произносите блестящую речь, находите уникальное решение проблемы. Почему?

Потому что, забыв о прошлом и будущем – о своих страхах, нуждах, суждениях и ожиданиях, – мы можем погрузиться в настоящее. И тогда – добиться потрясающих результатов.

Спринтер Майкл Джонсон, олимпийский чемпион, утверждает, что, безусловно, пересекать финиш – огромное удовольствие. Но самое острое ощущение испытываешь на старте. Ты не думаешь о результатах соревнования, о своих соперниках, о времени, ты целиком окунаешься в настоящий момент. Если тебя ничего не отвлекает, каждая клеточка твоего существа поглощена тем, что происходит здесь и сейчас. Самое главное, по мнению Джонсона, – удержать это состояние до конца, пока не придет время праздновать победу.

Как только вы сумеете расслабиться и освободиться от ненужных мыслей, вы откроете для себя новый мир возможностей в настоящем. Когда вы не будете связаны потребностью нравиться, быть оцененным по достоинству, чувствовать свою правоту, вы увидите людей в другом свете. Психотерапевт Бирон Кэти говорит: «Конец войны знаменует начало близости и понимания».

Попробуйте останавливать на одну минуту свой внутренний монолог, свои мысли, наблюдая за миром вокруг вас. На следующий день увеличьте время до двух минут. Ежедневно прослеживайте, как долго вы можете обходиться без суждений о происходящем. Затем попытайтесь применить эту практику, когда расстроитесь. Будьте уверены, ситуация станет для вас более ясной.

Я приведу здесь четыре правила, которые помогут вам освободиться от давления мыслей:

**1. Сфокусируйтесь на том, что вам подвластно.**

Если вы фокусируете свои силы на том, что не можете контролировать, например, на стиле работы других, на состоянии экономики, на порядке вещей, у вас остается слишком мало энергии для творчества. Лучше сконцентрируйтесь на том, что вам подвластно: заботьтесь о себе, занимайтесь привлекательными для вас вещами, открывайте для себя новые перспективы развития. Благодаря этому вы сможете контролировать ситуацию. Вы станете сильными.

**2. Не загадывайте вперед.**

Мы зависим от ожиданий, и это блокирует наши возможности. Мы заранее представляем себе различные ситуации, как будут происходить переговоры, встречи. Но вдруг наши ожидания не оправдываются. Единственный выход в этой

ситуации – быть гибким, иначе мы будем «выбиты из колеи». Живите в настоящем, в постоянно меняющемся потоке событий.

**3. Принимайте все с юмором.**

Великолепно относиться к своей работе всерьез. Но относиться к себе лучше с юмором. Вуди Аллен сказал: «Комедия – это трагедия плюс время». Смех поможет вам не терять времени даром.

**4. Не сдавайтесь.**

Если у вас не получается освободиться от контроля мозга сегодня, вам удастся сделать это завтра. Вы перестраиваете работу своего сознания, обновляете свой мозг, а это займет немало времени.

### **С. Обращение к внутреннему «я»**

«Интуиция никогда не подведет». «Доверьтесь своему сердцу». «Прислушайтесь к своему внутреннему голосу».

Это только некоторые из огромного числа афоризмов, указывающие на мудрость, которая скрывается на дне нашего подсознания. В различных культурных традициях говорится о том, что настоящий центр сознания человека находится в центре его тела. Чтобы добраться до него, вам нужно переместить свою осознанность из головы внутрь себя. Этот процесс обычно называют обращением к внутреннему «я».

#### **Где находится ваша душа?**

Некоторые утверждают, что в сердце. Другие считают, что душа человека не соотносится ни с каким конкретным местом, что это больше похоже на чувство. Крайне распространено мнение, что душа находится чуть ниже пупка. Но несмотря на то, где располагается ваш «центр», вам нужно прислушаться к тому, что он говорит, обратить свое сознание внутрь себя.

Для того чтобы найти центральную точку вашего тела, сделайте глубокий вдох. Затем сосредоточьте свое внимание на сердце или на точке ниже пупка. Делая выдох, сконцентрируйтесь на этом месте. В течение минуты удерживайте там свое сознание, чтобы познакомиться с этой частью себя.

Выполняя это упражнение, исследуйте свое состояние в данный момент. Отметьте для себя, что вы чувствуете в области живота. Испытываете ли вы голод, дискомфорт, пресыщение? Что вы ощущаете в ногах? А в больших пальцах ног? Сверьтесь с тем, что вы чувствуете в руках, шее, у корней волос. Не думайте. Просто чувствуйте. Обратите внимание на свои ощущения: от кончиков ногтей до кончиков волос. Мы редко заботимся о том, что чувствует наше тело, пока нам не станет больно. С сегодняшнего дня заведите привычку сверяться с ощущениями своего организма. Вы не только будете точно знать, когда вам необходимо расслабиться. Ваше тело, ваш мозг станут единым целым, позволяя вам проявить все свои возможности, воспользоваться всем потенциалом.

Спортивный психолог Том Кубистант, доктор наук, называет это упражнение «погружением». Он предлагает игрокам в гольф погрузиться в себя, освободившись от всех своих мыслей, напряжений, от всего, мешающего им сосредоточиться, и представить, что они спускаются на лифте с этажа «мозг» внутрь своего тела. Руководствуясь наставлениями Тома, игроки в гольф в конце концов прони-

кают в глубины своего подсознания, где находятся их настоящие таланты и способности.

Как только вы почувствуете, насколько хорошо перенести осознанность из головы в центр себя, расширьте круг своих занятий. Занимайтесь спортом или туризмом, слушайте музыку, читайте и параллельно погружайтесь в себя на все более и более долгие периоды времени. Открыв для себя новые перспективы, вы начнете видеть вокруг детали и нюансы, которых раньше не заметили бы.

Теперь попробуйте обращаться к своему внутреннему «я», работая и общаясь с другими людьми. Это поможет вам находить общий язык с окружающими. Если вам трудно находиться где-либо, положите руку на сердце или на живот и легонько постучите по ним пальцами. Это переключит ваше внимание от головы к телу. Почувствуйте свою энергию, исходящую от сердца или центральной точки. Не забывайте о правильном дыхании.

Как любая новая привычка, обращение к внутреннему «я» требует ежедневной практики. Вам потребуется время, чтобы привить себе эту способность. Чем больше усилий вы будете прилагать, чтобы погрузиться во внутреннее «я», тем сложнее вам будет это сделать. Начинайте занятия в комфортной и спокойной обстановке. Будьте последовательны и настойчивы в своих ежедневных упражнениях. Тогда обращение к внутреннему «я» станет для вас привычкой, а не техникой.

## **D. Фокусирование**

Следующая ступень – выбор одной мысли, на которой вы хотели бы остановиться, удерживая себя между тем в настоящем.

Если вы похожи на меня, различные мысли прокрадываются к вам в голову, что бы вы ни делали. Следовательно, вы сможете контролировать свои реакции, «бросив якорь» только в одной из них, держа остальные «в стороне».

Обычно я фокусируюсь на результате, которого хочу достичь. Не на решении проблемы, а на чувствах, которые я и мои сотрудники будем испытывать после завершения работы или переговоров. Я думаю: «Какой я выбираю финал для этой истории?»

Например, перед тем как выступить перед аудиторией, я часто пишу слово «весело» на листке бумаги, а затем кладу его так, чтобы видеть в течение всей моей речи. Если я настроена на веселье, публика также получит удовольствие от происходящего.

Если разговор ведется один на один, я фокусирую внимание на слове «забота». Это помогает мне помнить, что важнее всего для меня, чтобы мои сотрудники чувствовали: я забочусь о них и высоко ценю их идеи.

Фокусирование также очень важно, когда вы работаете одни. Чтобы усилить концентрацию на сложном проекте в течение долгого времени, фокусируйтесь на том, как вы хотите себя чувствовать, закончив работу. Если при этом важно нестандартное мышление, фокусируйтесь на слове «творчество». Если нужна аккуратность – на слове «гордость».

Какая бы у вас ни была цель, каждая посторонняя мысль, проникающая в вашу голову, способна снизить вашу эффективность. Если вам сложно сфокусироваться, помните:

## **Живите в настоящем**

Для того чтобы быть внимательным к тому, что происходит в настоящий момент, вам нужно отбросить все свои страхи и сохранять спокойствие, особенно когда вы пытаетесь преодолеть отвлекающие от этого ментальные привычки, выработавшиеся годами. Если умение оставаться спокойным не относится к числу ваших сильных сторон, напомните себе, что существует множество аспектов в жизни, которых вы пока не замечали. Сосредоточивание своего внимания на настоящем создаст в вашем сознании благотворную почву для новых идей и подходов.

Безусловно, вы должны верить в себя, в то, что у вас получится правильно действовать и говорить, не обдумывая это. Подобная позиция «нахождения в неизвестном» может быть пугающей. Но она также может быть и чудодейственной. Вы не только увидите невероятно больше того, что замечали раньше, но и обнаружите, что в действительности вы намного мудрее и способнее, чем вы когда-либо предполагали.

## **Подходите к жизни с «Умом непосвященного»**

Я применяю эту технику всегда, когда мне сложно оставаться в настоящем моменте. Практика «Ум непосвященного» поможет вам вернуть свое сознание в настоящий момент в любое время. Как часто вы не видите очевидных вещей, так как мыслите с позиций специалиста, уверены в своей правоте, убеждаете себя в том, что знаете все необходимое? Чем сильнее в вас развита способность подходить к жизни с умом непосвященного, тем больше вероятность того, что вы сможете абстрагироваться от мнений и суждений, мешающих вам увидеть все возможности, которые предлагает вам настоящий момент.

Впервые я узнала о принципе Дзен, известном как «Ум непосвященного», когда работала в Тайване на американскую компанию. Образно говоря, «Ум непосвященного» – это умение смотреть на окружающий мир, на людей, места и события так, как будто ты ни разу их до этого не видел. Однако я находилась в Азии, и для меня вокруг все было ново, поэтому проверить действенность этой техники я смогла, только вернувшись домой.

Глория, моя коллега по работе в Азии, приехала в Соединенные Штаты вместе со мной, первый раз в своей жизни выбравшись за пределы Тайваня. Была середина декабря, поздний вечер. Я везла ее с работы в гостиницу, чувствовала огромную усталость, хотелось есть, и перспектива быть ее шофером в течение целых двух недель меня совершенно не прельщала. Попав в пробку, мы еле-еле передвигались в потоке машин, и я начала сетовать на количество туристов, которые наводняют Аризону зимой и решают прокатиться именно в час пик.

## **В середине моей тирады Глория вдруг закричала**

К моему удивлению, ее лицо светилось от восторга. Она показывала на что-то за окном. Там я увидела одни дома.

Затем я внезапно поняла – она показывает на рождественские огни. Она ни разу не видела рождественских огней, развешанных на домах.

Я развернулась и повела машину в сторону улицы, на которой, я знала, все дома украшены тщательно продуманными и необычайно красивыми гирляндами. Глория оживленно фотографировала, чтобы показать потом снимки дома, а я пы-

талась посмотреть на эту ситуацию глазами Глории. Даже после столь краткого погружения в ее состояние мне удалось увидеть рождественские огни «впервые» и получить от этого зрелища огромное наслаждение.

Довольная техникой, я применяла «Ум непосвященного» в течение последующих нескольких дней.

Посмотрев на мир свежим взглядом, я любовалась грациозным полетом птицы, раскрытием нежных лепестков цветка, причудливыми прыжками кузнечика. Овладеть этим умением легко, решила я, смотря на то, что мне нравилось.

Однако когда я наблюдала за людьми, местами и событиями, которые мне не особенно нравились, я осознала, что применять эту технику достаточно сложно, в этом-то и заключается ее магия.

Наиболее поучительной в практике «Ума непосвященного» стала для меня история с моим кузеном Стюартом.

Стюарта я знала не очень хорошо. Он вырос в Кливленде, Огайо, далеко от моего дома в Фениксе. Хотя он и казался довольно милым парнем, его блеющий, неторопливый голос раздражал меня так сильно, что обычно я заканчивала наши телефонные разговоры как можно быстрее.

Несколько лет назад управление производственной компании, в которой работал Стюарт, перевело его в Дуглас, Аризона. Он позвонил мне, чтобы рассказать о своем переезде и повышении (он получил должность управляющего заводом). В свою очередь, я поздравила его и пообещала навесить на днях. Я понимала: учитывая четырех – пятичасовую дорогу из Феникса в Дуглас, я смогу найти множество оправданий тому, что не приехала. В результате я пропустила и его свадьбу на женщине, которую он привез из Мексики, и рождение его трех детей.

Однажды Стюарт позвонил мне, сказав: «Марсия, меня перевели на завод в пригороде Феникса. Моя семья переедет ко мне не раньше, чем через три месяца. Мы можем с тобой вместе пообедать?»

Меня охватило чувство вины. В следующий вторник я сидела в китайском ресторане напротив кузена Стюарта.

В то время как он произносил четвертое предложение своего приветствия, я подумала: «Вот настоящая проверка моей способности применять «Ум непосвященного». Я дала себе обет слушать Стюарта так, как будто раньше ни разу его не слышала. Чтобы помочь себе, я также решила открыть в нем что-нибудь замечательное. Я уверена, в каждом из нас скрыты бриллианты знаний или опыта. Я пообещала себе непременно найти «сокровища» и в Стюарте.

Он говорил. Я слушала. Он бубнил и бубнил. Минуты текли, и миссия, которую я возложила на себя, казалась мне все более утомительной. Но, наконец, появление официантки спасло положение.

Не успела я сделать заказ, как Стюарт взглянул на официантку и заговорил с ней по-китайски. Я была потрясена, но затем увидела растерянность на лице официантки.

И опять начала строить догадки о том, как долго продлится этот ужин.

Тут Стюарт сказал: «О, вы не говорите на наречии мандаринов. Возможно, вы знаете кантонский диалект».

И он заговорил с ней на кантонском диалекте. На этот раз официантка



улыбнулась и ответила.

Крайне удивившись, я сказала: «Стюарт, ты ведь говоришь еще и по-испански. Я много путешествовала и знаю, что люди, говорящие на наречии мандаринов, редко знают кантонский диалект. Наверное, в колледже ты изучал множество иностранных языков».

Он ответил: «Нет, не в колледже. Я управляю фабриками. Там работают люди со всего мира. Я просто слушаю их и таким образом учусь их языкам».

Я поняла, что узнала нечто удивительное о Стюарте, нашла в нем настоящее «сокровище».

С этого момента его хныканье чудесным образом оказалось всего лишь монотонным ритмом речи. Стюарт, не выгладевший больше занудой, превратился в обаятельную личность. Мне захотелось услышать его рассказы. В конце концов я обнаружила, что мне очень нравится слушать кузена Стюарта.

Сколько людей вы вычеркнули из своей жизни, воздвигнув стену из суждений и мнений? Со сколькими друзьями, сотрудниками, родственниками вы строите отношения, основываясь на том, как они вели себя месяцы, если не годы назад. Какую еду или какие области деятельности вы избегаете, руководствуясь неприятными воспоминаниями? От какой работы вы уклоняетесь из-за прежних разочарований? Что вы в себе подавляете и в чем пытаетесь себя обмануть? В каждом человеке, месте, событии существует намного больше граней, чем типичное сознание позволяет нам увидеть.

Для того чтобы расширить ваше сегодняшнее видение жизни, помните, что каждый раз, наблюдая за человеком, местом или событием, вы можете выбирать из двух возможностей: очистить ваш мозг от всего ненужного и посмотреть на окружающее свежим взглядом или же воспринимать происходящее сквозь призму ощущений из прошлого. Если вы решите воспользоваться своими старыми суждениями и мнениями, вы немедленно окажетесь в прошлом. Наоборот, наблюдая за ситуацией с помощью «Ума непосвященного», вы насладитесь в мире, полном возможностей.

Как говорит радиокomentатор Пол Харви, вот «конец истории».

Год назад в доме, где спал один Стюарт, произошла утечка токсичного газа. Его не успели спасти, и он умер.

Я пришла на похороны. Там я увидела его семью, до этого знакомую мне только по фотографиям, которые показывал Стюарт. К моему глубокому сожалению, я так и не нашла времени, чтобы навестить их в Дугласе.

После похорон я оказалась в доме Стюарта и рассказала его семье о вечере, проведенном с ним в ресторане. Они посмеялись над этой историей и поблагодарили меня за то, что я поделилась ею с ними. Но не успела я присесть, как его мать сказала: «Я хочу вам рассказать и о других скрытых достоинствах Стюарта. Вы знали, что он увлекался музыкой? Он сочинил около сотни песен в народном стиле. Мало этого, он написал еще и три симфонии. И при этом он никогда не учился музыке. Он также любил поэзию. Он сам писал тексты для большинства своих песен.

А знаете ли вы, что он изменил вероисповедание? Мне не слишком-то это нравилось,... но как-то на уик-энд он поехал навестить ряд общин в маленьких городках Аризоны и взял меня с собой. После этого мое мнение кардинально изме-



нилось. Ему нравилось учить маленьких детей своей философии любви».

Я пообещала тете, что при любой возможности буду рассказывать историю Стюарта другим людям. Это не только великолепный урок для них. Это еще и способ выразить мое уважение одному из достойнейших людей, которых я когда-либо встречала.

Нет ничего более жизнеутверждающего, чем смерть. Когда мы сталкиваемся с ней, значимость людей для нас увеличивается. Мы начинаем обращать внимание на мелочи. Провожая ушедшего, вспоминая его, мы осознаем прелесть жизни. Мы замечаем облака на небе и слышим шепот ангелов в листве деревьев. Окно в настоящую жизнь остается открытым в течение нескольких дней, затем потихоньку закрывается, и мы возвращаемся к своим повседневным заботам и делам.

Не допускайте того, чтобы лишь болезнь или смерть напоминали вам о волшебстве жизни. Не позволяйте своему мозгу забивать душу суждениями и мнениями. Практикуйте «Ум непосвященного». Разглядите все свои возможности. Испытайте прелесть жизни. Наслаждайтесь красотой каждой души, которую вы встречаете.

Будьте внимательны к настоящему моменту. Конечно, вам придется испытывать боль и разочарование. Все же если вы расслабитесь, освободитесь, обратитесь к своему внутреннему «я» и посмотрите на жизнь «Умом непосвященного», новое и заманчивое обязательно появится перед вами.

### **3. Идентификация эмоций**

В этом году я проводила несколько семинаров в Техасе, на предприятии, связанном с химической промышленностью. Между занятиями я устроила коучинг-тренинги с менеджерами, для того чтобы они смогли применить на практике приобретенные на семинарах знания. После первой сессии Ларри, один из менеджеров, прислал мне e-mail, который получил от знакомой. Письмо представляло собой e-mail, который Ларри накануне отправил своей коллеге, и ее комментарии, написанные заглавными буквами и красным цветом. Большинство комментариев начиналось со слова «НЕПРАВИЛЬНО».

Было очевидно, что Ларри расстроен. Ему хотелось бы, чтобы я согласилась с тем, что его напарница была груба и хотела вывести его из себя. К счастью, перед тем как отправить ей негодующий ответ с доказательствами того, что если кто и был не прав, то это она, Ларри позвонил мне.

Я спросила его: «Вы абсолютно уверены, что ваша коллега написала вам с единственной целью – объяснить вам, что вы идиот?»

Он неохотно ответил, что, возможно, она имела в виду и что-то другое.

Я сказала: «Если вам действительно не кажется, что она пыталась убедить вас в вашей недееспособности, то какие еще причины могут вызвать подобное поведение?»

Он ответил, что не может сказать наверняка.

«Подойдите к проблеме творчески, – сказала я. – Что, по вашему мнению, это письмо может рассказать нам о вашей коллеге?»

Ларри сказал: «Очевидно, что она зла на меня или на кого-то другого. Мне

кажется, нам нужно поговорить о том, что ее расстраивает, а не о том, кто лучше знает, когда сдавать отчет».

После этого я смогла проводить с Ларри тренинги по тому, как лучше подойти к беседе с его коллегой. Начать разговор следовало с вопроса, согласна ли она найти другой способ выражения своих разногласий с Ларри, так как он чувствовал себя крайне некомфортно после злополучного e-mail. Ларри было очень сложно приступить к объяснению с коллегой. Но затем он выяснил, что она считала себя, а не его, ответственной за назначение сроков сдачи работ. Ей казалось, что Ларри пытается оспорить ее авторитет. В результате они обсудили свои роли и обязанности. О чем-то договорились сразу, что-то пришлось обсудить. Работая вместе, они нашли лучший способ решения своих проблем.

Из наших занятий коучингом я знаю, что, когда в следующий раз Ларри получит e-mail, написанный «на повышенных тонах», он скорее будет искать смысл этого письма между строк, чем реагировать на негативные эмоции, которые почувствует. Ларри был расстроен содержанием и формой комментариев. Все же, глубже проанализировав e-mail, он понял, что его коллега была полностью захвачена собственными переживаниями. Столкновение двух негативных реакций не помогло бы в их рабочих взаимоотношениях. Вместо этого Ларри решил искать причины расстройства своей напарницы.

### **Что нужно для этого?**

В первую очередь вам необходима самоосознанность, для того чтобы вы смогли понять ситуацию, определить преграды на вашем пути и затем удалить их. Кроме того, самоосознанность поможет вам развить умение сопереживать, благодаря чему вам будет проще понимать причины переживаний других людей. Для этого вам потребуется остановиться на настоящем моменте и полностью переживать его, отказаться от действий, спровоцированных первым предположением или ощущением.

Прежде чем продолжить, мне хотелось бы объяснить, что происходит, когда вы читаете пособия по некоторым видам терапии или же самоучители, где изменение поведения основывается на изменении образа мышления. «Изменив свои мысли, вы измените свое поведение» – вот превалирующая установка подобных книг. Эта техника может успешно работать для определенных людей в некоторых ситуациях. Для остальных же в большинстве ситуаций, где задействованы сильные эмоции, необычайно сложно заставить себя думать «по-новому». Несмотря на то что у нас может получиться активизировать различные образцы поведения в конкретный момент, только некоторые могут добиться долгосрочных изменений. Иногда мы настолько разочаровываемся в себе, что ментально практически забираем себя и ухудшаем сложившуюся ситуацию.

### **Чего же нам не хватает?**

Прежде всего умения идентифицировать эмоции, формирующие наши мысли. Вам нужна осознанность эмоции, чтобы разрушить ее силу и выбрать образ действий, отличный от реакции, диктуемой ею. Эмоция может исчезнуть, а может и остаться, но только поступая таким способом, мы поймем и изменим наши мысли, от которых зависит поведение.

Откуда мы знаем, что понимание источника эмоций может изменить поведение? Нам стало это известно из наблюдений за функционированием мозга. Ес-

ли мы изучим нейробиологию и эволюцию мозга, мы увидим, что любая информация, поступающая к нам, сначала попадает в эмоциональные центры, в «примитивный мозг», активизируя реакции организма, а затем уже направляется в отделы логического мышления. В результате этого сведения искажаются еще перед тем, как окажутся доступными для мозга, особенно если мы охвачены страхом или злостью.

Подобный порядок не случайность. Схема создавалась в те времена, когда правило «съесть или быть съеденным» и принцип естественного отбора были актуальны. Наш мозг прежде всего занят тем, что высматривает грозящие нам опасности. Проблема в том, что наш эмоциональный мозг не отличает угрозу нашему телу от угрозы нашему эго. Следовательно, когда мы чувствуем, что можем потерять уважение других или что наши идеи и действия не оценены по достоинству, мы склонны реагировать так же, как поступали наши предки, сталкиваясь с физической угрозой. Мы начинаем защищаться, даже не успев оценить подлинной сущности ситуации.

Мы сможем полностью осознать это, проследив за эволюцией мозга.

Когда живые существа впервые появились на планете, мозг служил им, регулируя функции организма, для того, чтобы сохранить жизнь и дать сигнал тревоги, когда нужно было действовать в режиме самосохранения.

Даже сейчас любая новая информация попадает сначала в этот отдел мозга. Вы можете проследить это в действии, когда вы не можете ничего делать из-за того, что вам слишком жарко, слишком холодно или очень хочется есть. Сконцентрироваться в этом случае необычайно сложно. В первую очередь вам нужно позаботиться о том, что вам необходимо и защитить свое тело.

Затем на Земле появились рептилии. Их мозг был больше и обладал способностью думать, но мысли касались только ответов на три вопроса. Когда рептилия сталкивалась с вводом сенсорной информации, мозг спрашивал:

1. Это может сделать мне больно? Если ответ отрицательный...:
2. Я могу это съесть? Если ответ отрицательный...:
3. Я могу заняться с этим сексом?

Подобное поведение, как написал Пол Пирсэл в своей книге «Код сердца», базировалось на четырех П\* – полет, поединок, пир, постель – именно в таком порядке. Этот порядок важен и для того, чтобы понять наше собственное поведение. Несмотря на то, что мы можем быть более цивилизованными, чем рептилии (хотя вы можете знать некоторых людей, у которых, вы поручитесь, мозги рептилий), одни из первых реакций нашего тела – на стимулы, проходящие через этот центр. Многие в нашем поведении основываются либо на страхе, что нам причинят вред, либо на желании помериться силами.

Как было упомянуто раньше, проблема в том, что примитивная часть нашего мозга действует одинаково, когда нам кажется, что кто-то собирается нас ударить, и когда мы замечаем, что близкий нам человек намеревается задеть наши чувства, подвергнуть сомнению наш авторитет или поставить нас в глупое положение. Организм реагирует так же, как и животное, чувствуя опасность, подготавливает нас к полету или поединку, выделяя адреналин, стимулируя приток крови к группам больших мышц, собирая все наши мысли вокруг защиты.

Несмотря на то что, вполне возможно, у нас более продвинутый, более ло-

гически мыслящий мозг, чем у рептилий, наши мысли искажаются его призывом к защите.

Ситуация усложнялась: мозг эволюционировал и с появлением млекопитающих стал включать в себя более широкий спектр эмоций. При более продвинутой системе появились такие чувства, как родительская любовь и забота (млекопитающие первыми стали проявлять нежные чувства к своим детям), ревность, наслаждение, одиночество, горе, злость и любовь. Млекопитающие были первыми, кто стал плакать, улыбаться, целоваться и, как показывают последние исследования, все виды делали это тем или иным способом.

Таким образом, мы можем прибавить много новых «П» к формуле «полет-поединок-пир-постель». Теперь появились постоянство и предвзятость, привередливость и переменчивость, правдивость и подобострастие, предприимчивость и подчинение (и, конечно, чувство юмора).

Млекопитающие могут пошутить, солгать, «создавать мечты, жалеть о том, что они не осуществлены, – и все это в одной беседе.

С эволюцией млекопитающих в их мозге появились новые отделы – лобные доли, то, что мы обычно называем правым и левым полушариями. Эти отделы отвечают за процессы памяти и обучения, в дополнение к процессам творчества и рассуждения. Итак, у высокоразвитых млекопитающих мы можем наблюдать начало объединения в сообщества – свойства, которое у людей привело к возникновению цивилизаций, религии, росту культур, развитию искусств и науки.

Мы также можем наблюдать, что с появлением способности учиться и запоминать нас стали преследовать фобии и неврозы – формы поведения, основанные на страхе, опорой которым служат опыт прошлого и обстоятельства в настоящем.

Следовательно, рациональный, думающий мозг – это также и мозг иррациональный, запоминающий. Мы узнаем что-то новое и искажаем его. Чем сильнее наши эмоции, тем больше искажение.

Думающий мозг предоставил нам возможность подавлять и рационализировать в целях защиты, так как не всегда разумно сражаться или спастись бегством. Часто мы не успеваем и глазом моргнуть, как наши эмоции уже «забиты» мозгом, и в результате мы видим все, что происходит вокруг, сквозь фильтры, убеждающие нас не противостоять опасности прямо сейчас. А как только мы начинаем подавлять эмоции, мы становимся пассивно-агрессивными, манипулируемыми или же заменяем свою агрессию на иррациональные выплески эмоций, в которых находит выход подавленная ранее злость. Такие ситуации можно наблюдать, например, на дороге, где водители яростно ругаются, или же в семейных ссорах.

Таким образом, эволюционировавший человеческий мозг все еще находится на страже, постоянно высматривая врага. Его бдительность выходит далеко за пределы физического вреда, выливаясь в ожидание того, что нас перестанут уважать и любить, слушать и признавать.

Первый вопрос, который задает мозг человека: не нанесет ли происходящее вреда? Ответ основывается на нашем жизненном опыте, значит, количество факторов, которые мы воспринимаем как угрозы, растет с нашим возрастом.

Как это все соотносится с эмоциональной компетентностью? Самое главное – понять, что любое событие в наг шей жизни может дать эмоциональный импульс

нашему мозгу – даже если реакцией являются спокойствие, утешение или удовлетворение, и эта эмоция передастся всему вашему организму, мозгу и телу. Если эмоция негативная - реакцией на нее выступают обычно подавление и рационализация.

Единственный способ провести свой мозг – наблюдать за ним и расспрашивать его, распознавая, является ли входящая информация настоящей угрозой или нет. Тогда вы начнете видеть свои возможности, вместо того чтобы ощущать, что у вас совсем нет выбора.

## 4. Выбор

«Я чувствую, следовательно, я мыслю, следовательно, я существую».

Если вы не знаете, какая эмоция руководит вами, вы не можете контролировать себя. Ваша первая задача – распознать эмоциональную реакцию, затем определить ее источник – что заставило ваш мозг отреагировать таким образом, – и уже после этого вы будете способны оценить варианты возможных действий и предпринять их.

С тех пор как корень слова компетентность (eng. – intelligence) означает «выбирать между несколькими возможностями», вы достигаете эмоциональной компетентности, когда осознаете все возможности. С этим осознанием вы становитесь свободны в своем выборе.

Вы контролируете ситуацию, а не примитивная часть вашего мозга.

Я называю практику определения источника эмоции «снятием шелухи с лука» или избавлением от препятствий. Вы снимаете находящуюся на самой поверхности шелуху мыслей о человеке или происшествии, тот самый пласт, обеспечивающий вас «обоснованной причиной» для вашей злости, мщения или отступления. Вы спрашиваете себя: «Что я боюсь потерять?» или «Что, по моему мнению, я утратил (например, контроль, чувство правоты, ощущение собственной значимости, симпатий к себе)?» Затем спросите у себя, обоснованы ли ваши страхи и ощущения потери.

В этот момент вы можете увидеть, что у вас есть из чего выбрать. Вы можете решить остаться при своих эмоциях. Вы можете взять тайм-аут, чтобы обработать их, и вернуться, задавая себе вопрос о том, что вам нужно позже, когда станете сильнее или будете более нейтрально настроены. Вы можете сделать глубокий вдох и дать выход эмоции, иногда даже посмеиваясь над своим примитивным мозгом.

На последнем месте работы я потратила три недели на исследования и написание предложения постройки образовательного центра. Проект был рассчитан на большой бюджет. Я организовала встречу, чтобы представить его на рассмотрение CEO.

За день до презентации я приехала в офис начальника, чтобы показать ему свою работу. Он быстро пролистал всю папку, остановившись на последней странице. «Вы не можете просить такой суммы», – сказал он мне, указывая на строку, где был расписан предполагаемый бюджет.

Что, по вашему мнению, я ему ответила?

Я начала с ним схватку, намереваясь доказать, что он ошибается. С одной стороны, я понимала, что на самом деле он прав. Но, как вы думаете, что я защи-



щала? Конечно, свое эго. Я пришла в его офис не за критикой. Я искала комплимента.

В конце концов мой начальник потребовал, чтобы я изменила бюджет перед встречей с СЕО. Я восприняла его предложение с отвращением. Но затем что-то щелкнуло у меня в голове.....настоящая причина моей злости. Я сказала: «Тайм-аут. Вполне возможно, вы правы, но в действительности мне было нужно признание моего труда, вложенного в этот проект».

Он ответил: «О чем вы говорите? Вы всегда отлично работаете. Измените всего один пункт, и у вас получится настоящий шедевр».

«Мне нужно иногда слышать от вас подобные вещи».

«Хорошо», – сказал он неохотно. Когда же я повернулась, чтобы выйти из офиса, он добавил: «Но вы тоже никогда не говорили мне, что я хорошо работаю».

Я была поражена. Он оказался прав. Занятая собственной потребностью быть ценимой, я не смогла увидеть, что ему тоже нужно это ощущение. Я забыла, что должна помогать сотрудникам не только ниже меня рангом, но и выше.

С тех пор как я научилась смотреть глубже того, что лежит на поверхности, и спрашивать себя, что мне нужно в действительности, мы с моим начальником улучшили взаимоотношения. И более того, я начала наблюдать за ним пристальнее.

Я обнаружила, что он никогда не читает отчетов. На самом деле он не производил впечатления человека, который любит читать. Затем я заметила, что он путает порядок слов в предложении и часто порядок букв в слове. Например, он не мог сказать «постоянный», произнося вместо этого «потсожанный». Меня осенило, что мой босс, вероятнее всего, страдает дислексией. Я представила, как он годами учился скрывать ее, как, несмотря на болезнь, ему удалось преуспеть в бизнесе. С того дня я, если была такая возможность, не сразу отдавала отчет, а читала его сначала начальнику или кратко освещала его содержание.

После этого случая я поняла, насколько важно знать о том, что вызывает определенную эмоциональную реакцию, и спрашивать себя, что необходимо, чтобы решить проблему.

Вы выбираете сопереживание и отказываетесь от нетерпимости? Выбираете любовь, доверие, мужество, любопытство и отказываетесь от зависти, страха, самодовольства, раздражительности?

Если вы не согласны с кем-то или если работаете над решением проблемы вместе с группой, как вы хотите, чтобы вас воспринимали другие? Какой конец вы выбираете для своей истории? Важно ли упорно держаться своей версии, требуя, чтобы остальные играли по вашим правилам? Или вы решите пересмотреть ситуацию и продумать новые возможности?

Техника «Движения вверх» создана, чтобы помочь вам найти источник своих эмоций и новые возможности действий и результатов. Ступени этой техники приведены в приложении С (с. 100–101).

### **Кино о себе**

Осознанность – это способность посмотреть на себя со стороны и проверить свое мышление, намерения, поведение и воздействие на окружающее нас.



По мере того как мы учимся узнавать и принимать наши отношения с огромным и сложным миром, мы становимся все более и более ответственны за последствия наших действий и даже мыслей. (Из «Книги о действии эмоциональной компетентности», опубликованной Six Seconds, Inc.)

Другими словами, если бы вы могли в любую секунду остановиться и увидеть себя в фильме, слыша свой ментальный диалог и вместе с тем наблюдая за своим поведением, что бы вы увидели? Часто вы будете признаваться себе, что видите потрясающую комедию. Можно сказать, что степень вашей эмоциональной компетентности измеряется тем, насколько легко вы сможете посмеяться над собой. По крайней мере вам станет проще менять свои решения.

## Глава четвертая

**ОБЩЕНИЕ И ВЛИЯНИЕ**

Развив самоосознанность, вы обнаружите, что увеличилась и ваша способность сопереживать. Ясность, которую вы получите, наблюдая за своими реакциями, позволит вам видеть и причины того или иного поведения окружающих. Благодаря приобретенному пониманию того, что вызывает реакции, вам удастся найти новые модели отношений между вами и вашими сотрудниками и новые способы воздействия на них.

Итак, когда вы имеете дело с наиболее сложным типом людей – с теми, чьи обычные реакции – жаловаться, обвинять, пытаться доказать свое превосходство, жаждать самоутверждения, высокомерничать или самодовольно срывать все планы, – постарайтесь не реагировать на их поведение, а вместо этого, найти для себя другой способ действий. В результате вы по меньшей мере уменьшите уровень своего стресса и, скорее всего, обнаружите новые решения проблемы и улучшите взаимоотношения.

Действительно, как только мы принимаем на себя ответственность и начинаем руководить своими эмоциональными реакциями и более стабильно пребывать в настоящем моменте, потребности других людей и их эмоциональные импульсы становятся для нас практически прозрачными. Мы все хотим одного и того же – чтобы нас ценили и уважали, чтобы о нас заботились. Не важно, насколько бесчувственным может казаться человек, на этой планете единицы хотят сделать больно другим людям. Грубость, непонимание, нарушение приличий обычно происходят из-за нехватки внимания, контроля и признания, столь необходимых нам, а не потому, что мы хотим кого-то обидеть.

Возьмите, например, следующие фразы: «Это не мое дело». «Здесь это никогда не получится». «У меня нет времени для организации этой презентации». Обычно в корне всех этих фраз лежит именно страх, а не лень, высокомерие или апатия. Основной момент заключается в том, чтобы не принимать эти высказывания за личные оскорбления. Большинство людей совсем не хотят провоцировать битву противников. Они всего лишь стараются защитить себя. Даже акт мщения представляет собой «выпущенные на волю» страх или злость, источником которых является осознание потери.

Это правда, что некоторые люди бросают вам вызов, чтобы посмотреть, «из какого теста» вы сделаны. Но даже в этих случаях, действия людей не мотивированы желанием выставить вас посмешищем. Они либо пытаются помочь вам подняться на пьедестал, либо хотят, доказав, что они лучше, чем вы, избавиться от ощущения собственной неадекватности. Если они стараются помочь вам подняться выше, значит, они действительно уважают ваши таланты. Если они используют вас, чтобы самоутвердиться, отметьте, что эти люди решили, что вы достойны того, чтобы быть меркой для них.

Вы сами выбираете, уважать человека или нет. Если вы чувствуете свою правоту, подумайте о том, что на ситуацию можно смотреть с множества различных позиций, в том числе и с вашей и вашего оппонента. Если вы чувствуете, что вас обманули, поблагодарите человека, который сделал это, за то, что он выбрал вас в качестве достойной и честной личности. Если человек говорит вам действительно что-то из ряда вон выходящее, спросите его, можно ли вам процитировать его в своей новой книге или статье (теперь он десять раз подумает над своими

словами, обращенными к вам).

Ключ к использованию эмоциональной компетентности при общении с другими такой же, как и при использовании ее для себя, – стать объективным наблюдателем. Тогда вы увидите множество всевозможных ответов на следующие вопросы:

- Что заставляет их вести себя таким образом?
- Что защищает их мозг?
- Они боятся того, что их не услышат или не признают, обвинят в неправоте? Боятся ли они неудач?
- Чувствуют ли они, что я не уважаю их или что я недооценил их идеи?
- Оправдал ли я их ожидания?
- Не смущаю ли я их, не боятся ли они того, что не понравятся мне?
- Переживают ли они из-за того, что другие могут считать их идеи и работу недостойными доверия и уважения?
- Создал ли я атмосферу, в которой они чувствовали бы себя безопасно и говорили бы то, что думают? Вы хотите, чтобы они чувствовали себя достаточно безопасно, чтобы рассказывать, что они думают?

Вы можете ответить на эти вопросы самостоятельно. Или вы можете попросить другого человека помочь вам выяснить это. Но в любом случае, перед тем как начать разговор, вам нужно определить, способны ли вы разговаривать в нейтральном тоне.

Как вы себя чувствуете? Вы можете говорить с другими людьми таким образом, чтобы они приветствовали возможность нахождения новых способов совместной деятельности? Вполне возможно, вам нужно сделать глубокий вдох, остановить внутренний монолог и сфокусироваться на итогах того, что вы делаете, спросив себя: «Как я хочу, чтобы закончилась эта история?»

Я обнаружила, что в нашем сознании должны присутствовать три установки, только тогда мы сможем вовлекая других в исследования эмоциональных источников конфликта и возможных решений. Эти установки:

- 1) готовность,
- 2) желание и
- 3) смелость.

Если вы готовы сделать все необходимое для успешного общения с другим человеком, если у вас хватает смелости признаться в том, что вы ощущаете, тогда вы сможете расслабиться, освободиться, обратиться к своему внутреннему «я» и сфокусироваться на выслушивании другого в ясном сознании.

Как только вы осознаете, что находится в корне поведения человека, вы будете способны определять лучший способ действий для достижения желаемого вами результата.

## 1. ГОТОВНОСТЬ

В старой загадке спрашивается: «На листке кувшинки сидят три лягушки. Одна решает прыгнуть. Сколько лягушек останется на листке кувшинки? « Ответ – три, так как решить прыгнуть не значит прыгнуть. А вот другая загадка: «Три человека сидят на диване, жалуясь, что их сотрудники не хотят в полную силу работать над проектом, и один из сидящих решает, что настало время разобраться с проблемой. Сколько человек осталось на диване?» Опять ответ – три. Перед тем как двинуться навстречу решению проблемы, вам необходимы:

- а) готовность принять за очевидность то, что ваши предположения о человеке или ситуации могут быть неверными и
- б) готовность искать решение проблемы вместе с другим человеком.

### **Что значит быть готовым?**

К сожалению, мы часто переживаем кризис или разочарование, перед тем как нас посещает готовность увидеть ситуацию или человека в новом свете. Мы испытываем трудности в общении с другими или ощущаем, что наши идеи недостаточно востребованы, но тем не менее ничего не предпринимаем, чтобы улучшить наше положение. В действительности, если мы не решимся переменить обстоятельства, мы превратимся в беспомощного свидетеля трудностей, возникших из-за бездействия.

Другими словами, если вы хотите, чтобы начальник или коллеги оценили ваши идеи по достоинству, вы должны добиться признательности ДО того, как вас переполнит злость или воинственность. Если вы хотите улучшить отношения с другим человеком на работе, вам необходимо встретиться и поговорить с ним ДО того, как вам обоим будет нанесен ущерб. Если вы чувствуете, что перегружены работой, вам нужно попросить о помощи ДО того, как вы совершите большую ошибку. Осознайте собственные страхи непринятия, неправоты, попадания в глупую ситуацию. Затем спросите себя, есть ли у страхов какое-либо основание, имеют ли они хоть какое-то отношение к реальному положению дел. Если вы не уверены в этом, будьте готовы предпринять необходимые шаги и изменить обстоятельства в лучшую сторону.

### **Что блокирует готовность?**

Мы перекладываем вину за все наши неудачи на нехватку времени и денег. В действительности бездействие чаще всего вызвано нашим отказом взглянуть в лицо своим страхам. Иянла Ванзант в своей книге «Однажды моя душа раскрылась предо мной» пишет: «Я не хотела злить людей или задевать их чувства.... Я не хотела казаться странной или глупой, или всезнайкой. Я не хотела рисковать и ошибаться.

Я не была готова защитить себя, если мне кто-то бросит вызов.... Я знала, что нужно делать, но не была готова к действиям».

Подобные страхи сковывают нас, но признание их существования разрушает их силу. Страх неодобрения может быть развеян, как только мы осознаем, что другие люди не будут и не должны радоваться каждому нашему поступку или слову. На самом деле некоторым никогда не понравятся наши действия и слова. Страх сделать ошибку может быть поколеблен, если мы допустим, что все мы далеки от совершенства. Фактически часто достаточно громко заявить о своем страхе, чтобы негативная эмоция угасла.

Когда я признаюсь себе, что завидую кому-то, боюсь, что не достигну того же успеха, что и другой человек, я могу посмеяться над глупостью своего страха. Я признаю также, что моя зависть намного меньше моего уважения к человеку, которому я завидую. Действительно, большинство моих страхов перестает контролировать мое поведение, как только я открыто говорю об их существовании. После этого я становлюсь способной действовать в своих интересах.

Когда дело доходит до принятия самостоятельных решений, нам нужно постараться найти человека, который поддержит нашу готовность. Чем больше ваш дискомфорт, тем важнее роль по меньшей мере одного человека, который бы выслушал и подбодрил нас.

Будьте осторожны со своими хорошо продуманными оправданиями. Да, вы любили тех, кому на самом деле нужны были ваши деньги. Вы не хотели обижать своего начальника. У вас слишком много дел, чтобы садиться со своим коллегой и устраивать душевную беседу, – это приведет к потере ценного времени. У вас, по правде говоря, нет времени на то, чтобы ваши отношения были чем-нибудь отравлены. У вас не хватает возможностей подавлять все свои негативные эмоции, так чтобы это не отражалось на вашем здоровье и на вашей способности быть счастливым. К тому же вы просто не можете позволить, чтобы проблемы морали и обязательств снизили продуктивность.

Попробуйте выполнить упражнение «Будь готов», посвященное проблеме готовности, которое приведено на страницах 77–78.

Благодаря этому упражнению вы сможете узнать следующее:

1. На практике быть готовым увидеть новые возможности трудно, если мы тратим все свое время на то, чтобы выстроить и укрепить стены, за которыми мы прячемся.
2. Мы тратим много сил, чтобы придерживаться идей, которые по большому счету ничего не значат.

Готовность жизненно важна при решении проблем и налаживании взаимоотношений. Вы можете выйти за рамки своего обычного мировоззрения, за рамки «модели мира, построенной в соответствии с вашими представлениями», ради возможности улучшить общение с другими и добиться отличных результатов в работе? Если вы способны сделать это, вы можете не найти причин, чтобы изменить свой образ мыслей. Или же, наоборот, найдете много оснований для этого.

В сущности, готовность – это способность отказаться от прежних установок и начать осуществлять свои новые идеи, не зная наверняка результата. Это воплощение в жизнь того, что вы хотите, без ожиданий аплодисментов. Это значит говорить, притом, что вам неизвестно, слушает вас кто-нибудь или нет. Это значит слушать, не зная, как люди воспримут ваше молчание. Это значит заботиться о других без уверенности в том, что ваши усилия будут ненепростыми. Иногда у вас не будет получаться все, на что вы надеялись. Но неужели попытка не стоит этого? Вуди Аллен сказал, что, как только у нас получается справляться с самим собой, мы сталкиваемся с проблемой общения с другим человеком. Можете ли дерзнуть и попробовать себя в этой новой области?

## 2. Желание

Второй элемент в формуле успеха взаимоотношений – «Желание». Я могу



быть готовым работать над новыми решениями, но при этом мое желание не будет настолько сильным, чтобы готовность взяла верх над неблагоприятными обстоятельствами. Различие между готовностью и желанием небольшое, но его вполне достаточно, чтобы заблокировать действия.

Другими словами, нельзя ограничиваться одними разговорами. Вам нужно найти способ «захотеть, чтобы произошло определенное событие», перед тем как вы станете способны достичь долговременных результатов. Желание – это эмоция. Вы должны найти в себе причины для активизации желания. Если вы не будете хотеть чего-либо от всего сердца, вы скорее подчинитесь обстоятельствам, чем примите на себя ответственность за результаты.

Дети возлагают ответственность за свои переживания на окружающий их мир. Проблемные подростки обвиняют своих родителей, учителей, других людей в несправедливости по отношению к себе. Большинство взрослых людей логически понимают, что они сами ответственны за все, что происходит в их жизни, но, несмотря на это, склонны думать так, только когда у них все хорошо. Мы предпочитаем считать, что все наши несчастья произошли из-за компании, на которую мы работаем, из-за неправильного воспитания или из-за наших детей, супругов и друзей. Мы постоянно пребываем в унынии, как будто заслужили право быть несчастными. «Изобретательность самообмана неистощима», – написал в 1881 году эссеист Ханна Мур.

Наконец, чтобы возбудить в себе желание, нам нужно признаться, что мы сами выбрали те трудные ситуации, в которые попадали. Допуская мысль, что мы сами провоцируем все, что случается, мы отодвигаем занавес самообмана и начинаем слышать желания своего сердца. Как будет выглядеть ваша жизнь, если вы будете контролировать происходящее? Насколько свободнее вы почувствуете себя, начав жить по собственному выбору? Насколько сильно вы хотите этого для себя?

Если мы можем пробудить в себе желание, мы становимся творцами, вместо того чтобы быть жертвами. Даже решив по какой-то причине ничего не делать в течение определенного периода времени, вы сделаете более правильный выбор, чем если бы вы ждали действий от других.

Итак, чтобы действовать эффективно, мы должны захотеть улучшить ситуацию. Не возлагая вину за нашу личную неприятность на другого, мы должны взять ответственность на себя, совершить переход к позитивному росту и почувствовать приобретенную власть формирования реальности.

Как вам хотелось бы, чтобы эта история закончилась? Взгляните на себя, как на человека, обладающего немалой силой и растущего каждый день. Трудности кажутся меньше, когда мы заняты делом масштабнее каждодневных «драм», разыгрывающихся перед нами. Откажитесь от ожидания того, что вещи будут выглядеть именно так, как, по вашему мнению, «должны» выглядеть. Даже если у вас не появится новых возможностей сразу же после этого, вы будете меньше подвержены стрессу. С желанием мы переходим от несчастья к радости.

Чтобы оценить свое желание, пройдите следующие ступени:

1. Сомневайтесь. Вместо того чтобы действовать, руководствуясь своим первым импульсом и прежде чем вы разрядитесь на другом человеке, отвергнете совет, дадите совет, о котором не просили, пустите все на самотек, потребуете действий, не разобравшись в причине бездействия, дадите обещание и не будете уверены, что выполните его, откажете другому человеку, не подумав, – прежде

всего этого.....

Сделайте глубокий вдох.

2. Определите свою мотивировку. Спросите себя: «Почему я хочу сделать это?», «Если я поступлю таким образом, понравится ли мне результат?» Если вы не можете дать однозначного ответа, представьте, что вы поддались своему первому импульсу. Вы действительно почувствуете себя лучше? Если да, будете ли вы благодаря своим действиям ощущать себя так же хорошо завтра, на следующей неделе, в следующем году?

Если вы ответили «нет» хотя бы на один вопрос...:

3. Исследуйте. Как бы вам хотелось чувствовать себя в конце? Как бы вам хотелось, чтобы вас воспринимали окружающие? Кем вы хотите быть? Постарайтесь найти такие ответы на вопросы, которые бы позволили вашему сердцу радоваться вместе с вами в процессе работы. Эти ответы помогут вам удержаться на плаву во время бурь. Для личностного роста необходимо желание. Слишком много наших неудач происходит из-за того, что «у нас не лежит к этому сердце». Что вам нужно, чтобы испытать острое желание предпринять шаги, которые приведут вас к наилучшим результатам?

### **Упражнение «Будь готов»**

Вам понадобятся ручка, бумага и часы. Вы можете выполнять упражнение самостоятельно или с партнером.

**1. Перечислите три убеждения, которые важны для вас, но почти ничего не значат для остального мира.**

Например, вас раздражает, когда рулон туалетной бумаги кладут так, что он разматывается в «неправильную» сторону? Тарелки нужно мыть сразу после еды или они могут какое-то время полежать в раковине? Нужно ли класть все на свое место? Должна ли одежда быть уложена определенным образом? Всегда ли необходимо приходить вовремя? Сиденье туалета должно быть поднято или опущено? Нужно ли подробно анализировать все возможности, перед тем как сделать большую покупку? Начните с трех своих больных мест. Убедитесь, что они незначительны по сравнению с глобальным порядком вещей.

**2. Раскритикуйте одно из своих убеждений.**

Засеките одну минуту. Все 60 секунд проведите в поисках максимального количества доказательств того, что ваше убеждение неверно. Спорьте с собой. Подойдите к задаче творчески, не бойтесь быть глупым. Вы сможете вернуться к своему убеждению уже через 60 секунд. Если вы выполняете упражнение с партнером, пусть он отстаивает ваше убеждение, в то время как вы будете выступать против него. Это более сложно, но и более эффективно.

**3. Задайте себе следующие вопросы:**

Что вы узнали о своей привязанности к убеждению? Насколько трудной была попытка избавиться от него? Если упражнение показалось вам сложным, повторите пункты 1–3, применяя их к другому вашему убеждению.

**4. Примените то, что вы узнали из упражнения, на работе.**

Представьте, что вы работаете над проектом и убеждены, что выполнять его надо совсем не так, как это делается в настоящий момент. Вы можете изба-

виться от вашего убеждения по поводу того, как все должно происходить? Теперь вообразите, что это относится к изменению приоритетов на работе или заведенного порядка действий. Если раньше вы жаловались на перемены или боялись их, можете ли вы сейчас найти веские причины, чтобы принять предписания, данные вам?

### **Ответьте на вопросы:**

Когда ваши убеждения подводили вас на работе? Когда вы становились настолько привязаны к определенному образу действий, что не могли представить другой способ поведения в данной ситуации или другую модель взаимодействия с людьми? Вы умеете спорить с собой, ломать свои стереотипы для того, чтобы меняться и расти?

Как только вы научитесь преодолевать свои блокировки, вы начнете узнавать, когда другие люди настолько привержены своим убеждениям, что не видят возможностей.

Как вы можете помочь им увидеть новые пути развития?

Попробуйте поупражняться в этой игре с другими, используя ее как технику, вдохновляющую на творчество и внезапные плодотворные идеи – альтернативы старым решениям. Сначала признавайте, что предложение другого не лишено оснований, затем спрашивайте, готов ли ваш собеседник увидеть ситуацию под другим углом. Запомните: ваши партнеры не должны чувствовать, что вы берете все под контроль или пытаетесь доказать им их неправоту. Пусть они почувствуют, что правы, а вы же посмотрите, как можете помочь им увидеть несколько верных ответов на один вопрос.

## **3. Смелость**

Что вам необходимо для того, чтобы быть смелым лидером?

Одна из причин, по которым я стала личным коучем, – возможность работать с людьми в течение длительного времени, чтобы помочь им воплотить их видение в реальность. Как тренер, я видела тысячи людей, закончивших мой курс и готовых попробовать на практике свои новые навыки и идеи. Но их энтузиазм длился не более одного дня. Столкнувшись с конфликтом, выбившим их из колеи, или с работой, от которой они с удовольствием отказались бы, они тут же забывали о своих хороших намерениях. Безусловно, они хотели бы применить на практике новые техники,... но до определенного предела. Безусловно, им хотелось достичь лучших результатов... вплоть до определенного момента. Как только в происходящее врывается негативная эмоция, они теряют свой здравый смысл и желание вести себя еще не привычным и не удобным для них способом. Они ни в коем случае не скажут правды своему начальнику. Они ни за что не поведают команде о своих наблюдениях. Они ни в коем случае не допустят мысли о том, что были не правы.

В который раз защитный мозг заставляет замолчать сердце.

Нужна смелость, чтобы изменить свое сознание. Необходимо быть мужественным, чтобы сказать, что думаешь, если при этом не знаешь, как примут твои слова. Нельзя продолжать говорить НЕТ своим возможностям – это полностью остановит прогресс. Рационализирующее и защитное поведение удерживает нас в безопасном, посредственном и душном мире. Слова: «Да, возможности суще-

ствуют!» – величайший подарок, который вы сможете сделать себе.

Импровизирующих актеров учат говорить «да», чтобы оживлять действие. Нужна ли актерам для этого глубокая релаксация или одно желание – они должны плыть по течению и вовлекать в движение все, что находится вокруг. Все дело в том, чтобы схватиться за настоящий момент «и руками и ногами».

Следовательно, успех во взаимоотношениях требует от вас собрать всю свою смелость и действовать, не важно, есть у вас четкая картина последствий или нет. Если вы скажете: «Я хочу улучшить ситуацию, но только не сегодня», скорее всего, вы упустите свой шанс. Кто-то другой найдет работу, создаст нужный продукт, напишет книгу, придумает торговую марку или название компании или откроет то, над чем вы размышляли долгое время.

Благодаря чему мы совершаем смелые поступки? Мифолог Джозеф Кэмпбелл советовал нам искать значение смелости, посмотрев, что делает человека «героем».

Путешествие, в которое отправляются все герои, ведет их к таинственным приключениям и сказочным битвам, наделяет их знаниями и наградами. Герои обращаются к своим внутренним силам, чтобы противостоять чудовищам. Они проясняют свой разум, не обращая внимания на призывы мозга противостоять, сражаться или спастись бегством. Очищаясь, они добывают себе величайшее оружие – инстинктивное сознание, или мудрость.

Смелость в этом случае – нить, вплетающая готовность и желание в структуру нашего сознания. Она развивает чувство целостности, объединяя ранее разрозненные аспекты нашей сущности, меняя нас, когда мы сталкиваемся с перипетиями жизни.

Следовательно, каждый раз, когда вы выбираете действие, несмотря на запреты мозга, вы поступаете как герой. Вы противостоите своему страху и выбираете то, что подсказывает вам сердце. Для этого вам нужно расслабиться, освободиться, обратиться к внутреннему «я» и сфокусироваться на 1) результатах, которых вы хотите достичь; 2) том, как вы будете чувствовать себя, закончив работать над проблемой; 3) том, что, по вашему мнению, может произойти, если все выберут ваш путь. Оставаясь сильными в настоящий момент, мы можем спрашивать свое сердце и слушать ответы. «Как человек думает в своем сердце, таков и он», – говорит Библия. Опыт учит нас, что, чем привычнее нам брать на себя риск, тем проще и отказываться от него.

Иногда я делаю глубокий вдох, проясняю свой ум, прислушиваюсь к сердцу и фокусируюсь на своем видении, в то время как отмечаю в ежедневнике неприятные и устрашающие меня события. Но затем приходит время действовать, и я делаю большие покупки, беру выходной, подготавливаю к важному разговору, начинаю писать свою новую книгу, выбрасываю свои старые книги или делаю первые шаги в новой главе своей жизни.

Когда вы собираете всю свою смелость, остаетесь верны своим ценностям и желаниям, а у вас ничего не выходит, вы знаете, что сделали все возможное. Зная это, при первом случае уединитесь в тихом местечке, там, где вы сможете услышать свои самые заветные мечты. Как сказал Будда: «Чтобы быть счастливым, отдыхай, словно большое дерево среди всего».

В момент, когда мозг не занимают ненужные мысли, лучи радости находят дорогу. Используя их свет, заявите о своей готовности, объявите свои желания и

дерзко перепрыгните через лужи, оставшиеся после дождя.

## Влияние

Кроме умения видеть возможности выбора и рисковать, достижение эмоциональной компетентности поможет вам услышать желания и потребности тех, с кем вы работаете. Больше всего мы нуждаемся в создании культуры уважения и достоинства. Когда речь идет о том, чтобы оставаться в организации, физически или ментально, людям необходимо чувствовать, что компания ценит их ум и способности.

Значение признания для разных людей может варьироваться. В книге Пола Персэла «Код сердца» говорится, что менеджерам необходимо близко познакомиться со всеми подчиненными. Только тогда менеджеры смогут определить, как дать каждому из работников понять, что его ценят.

Крайне необходимо замечать и стараться понять эмоциональные импульсы в других людях. Благодаря этому мы поймем, как мы можем повлиять на окружающих, для того чтобы они смотрели на происходящее и действовали по-другому. Нам нужно замечать реакции по выражению лиц, по позам и словам, обращая внимание на них, когда мы решаем, что сказать или как поступить.

Не настаивайте на своем, когда кто-то напряжен или не чувствует себя комфортно. Не заручайтесь чьим-то согласием, если слова человека не соответствуют сжатым губам, отводимым в сторону глазам или сжатым кулакам. Не отворачивайтесь от человека, если он сказал, что не хочет говорить, почувствуйте, что ему в действительности от вас нужно, будь это внимание, благодарность или любовь. Затем посмотрите, что вы сможете сделать для продолжения общения.

Несомненно, все это требует от нас быть бдительными к эмоциональным импульсам. Когда они появляются, насколько быстро мы можем выбрать: спросить себя, что же нам нужно или освободиться от воздействия импульса на наши мысли? Чем быстрее мы выберем, тем скорее мы сможем быть с остальными на 100 процентов.

Одна из основных причин, по которой люди стараются стать эмоционально компетентными, – возможность достигать желаемых результатов в общении с другими людьми. Слишком часто мы не можем избежать эмоциональных реакций, так как ситуация или человек не соответствует нашему представлению о том, как должен выглядеть мир. Для того чтобы выйти за пределы этой позиции, нам нужно быть способными выбраться за пределы связывающих нас представлений и увидеть мир по-новому.

Когда у нас получается посмотреть на событие под другим углом зрения и на человека в другом свете, мы также можем видеть новые возможности решений. Существует немалая вероятность, что мы увидим даже способы помочь другим принять альтернативные идеи.

Например, один бывший моряк посетил мой доклад и, решив поспорить, сказал, что страх может служить очень сильной мотивацией и великолепно воспитывать характер.

Вместо того чтобы не согласиться с ним, я ответила, что его точка зрения верна. Затем я сказала: «Каждому из нас необходим свой стиль руководства людьми в период кризиса. И мне кажется, что нет необходимости создавать место военных действий на работе. Очень немногие люди, известные мне, могли вы-



держат этот тип мотивировки и не сломаться окончательно».

Остальные слушатели доклада втянулись в дискуссию, и мы выяснили, что сейчас персонал не реагирует на запугивающие тактики так, как раньше.

Моряк согласился со мной и поблагодарил за то, что я помогла ему разобраться в том, что рассказывала. Я не сообщила ему никакой сногсшибательной новости, а всего лишь признала, что его убеждения были важны для его личности. Мои убеждения могли бы столкнуться с его. Но как только я признала его точку зрения, он смог открыться мне. Если бы я не сделала этого, сцена, на которой я стояла, стала бы для него местом военных действий.

В конце концов мы очень хорошо поняли друг друга и силу эмоциональной компетентности.

Таким образом, вопрос заключается не в том, «как мне заставить их увидеть?», а наоборот, «как мне хотелось бы, чтобы они себя чувствовали?» Чтобы достичь положительных результатов в ситуации конфликта, нужно в первую очередь обратить внимание на его эмоциональную сторону. Противостоящие стороны должны разойтись с ощущением, что их слушали и оценили по достоинству, независимо от исхода беседы.

В целом, если вы пытаетесь силой заставить других людей увидеть мир с вашей позиции, они могут «увидеть» на короткий промежуток времени, а затем найти достаточно аргументов против вашей точки зрения. Даже если они допускают вашу точку зрения, вашим отношениям может быть нанесен непоправимый ущерб. Мы «видим» и уходим от человека, утверждавшего, что мы не правы, называя его «тупицей» и «идиотом», не обращая внимания на настоящие умственные способности нашего обидчика.

Уважения добиваются силой только в периоды кризиса. В другое время уважение основывается на нашем умении искренне показать человеку, как сильно мы ценим его и его ум, пусть даже мы не согласны с ним.

Вы предпочитаете победить и быть обозванным тупицей или добиться наилучших результатов и прослыть мудрецом? Сфокусируйтесь на связи между вами и собеседником, вместо того чтобы что-то доказывать. Вы намного быстрее найдете способы воздействия на него.

Что нужно, чтобы установить эту связь? Готовность выслушивать идеи, противоречащие вашим, желание найти решение, подходящее как вам, так и вашему оппоненту, даже если вам придется изменить свои мнения и идеи, и, наконец, смелость для погружения в неизвестное.

Готовность + Желание + Смелость = Креативность, способность смотреть с разных точек зрения, быть выше примитивных реакций мозга, для того чтобы не пропустить ни одной возможности, предлагаемой вам в данный момент.

Если вы больше не замыкаетесь на собственной позиции, вы сможете увидеть источники эмоциональных реакций в других. Вот несколько стилей поведения, часто встречающихся на работе:

– Потребность одобрения или признательности может вылиться в то, что человек либо откажется рисковать совсем, либо будет рисковать слишком часто. Проявлением этой потребности также можно считать те случаи, когда люди делают только то, что удобно для них, или, наоборот, никому не отказывают, слишком много обещают. Если вы присмотритесь к ним пристальнее, вы заметите, что,

действуя таким образом, они пытаются оградить себя от критики либо привлечь к себе позитивное внимание. Отказ реагировать на потребности этих людей может вызвать сдерживаемый приступ сильного гнева. Чтобы помочь этим людям почувствовать себя более уверенно в работе, нужно немного благодарности, доверия и совета.

Потребность быть важным, значимым и высокоценным может привести людей к тому, что они будут не только слишком много работать, но и требовать совершенства от других людей. Они могут быть гиперчувствительны к критике, постоянно сравнивая эффективность своей работы с эффективностью других, пытаясь превзойти остальных, чтобы не чувствовать себя неполноценными. Они высокомерны и не уверены в себе. Хотя подобным людям чрезвычайно сложно сделать комплимент, лучший способ помочь им «справиться с собой» – похвалить их работу, не сравнивая ее с работой других. Следите за своими эмоциональными реакциями, когда разговариваете с такими людьми, – так вам будет легче увидеть возможность перевернуть их представления, как только они проявятся.

Потребность благополучия часто вызывает в людях желание зарабатывать деньги, обзаводиться собственностью и продвигаться по службе. Эта потребность сильно мешала мне преподавать навыки управления в Тайване. Их стремление иметь все то, что есть у американцев, было для них самой сильной мотивацией. Проблема в том, что при таком подходе никогда не хватит денег и должностей, чтобы удовлетворить всех. При любой возможности правления компаний должны создавать культуры, в которых ценятся и приводятся другие средства мотивации.

Потребность достижений приводит некоторых работников к тому, что они стремятся добиться результатов как можно быстрее, а это сводит с ума более медлительных и аккуратных сотрудников. Разбивайте работу на мелкие задания, чтобы люди смогли почувствовать свои достижения раньше.

– Потребность контролировать, быть правым и побеждать проявляется в том, что люди делают все возможное, чтобы не показаться уязвимыми, слабыми, бесполезными, глупыми или некомпетентными. Мысль о том, что кто-то может увидеть их слабые места, им невыносима. В этом случае лучший способ вашей защиты – честно признаться себе, какая потребность руководит реакциями человека, а затем задать им прямой вопрос. Например, если вы скажете: «Я вижу, вы хотели бы контролировать этот проект. Хотя я знаю, что у вас есть опыт в подобных проектах, мне бы хотелось точно знать, что голос каждого сотрудника услышат. Иногда свежее видение проблемы полезно. Вы поддержите свою команду, дав возможности каждому высказаться?» Или, если кто-то, ощущающий потребность быть правым, исправил вас в присутствии других людей, вы можете сказать: «Я знаю, что для вас важна аккуратность. Я приношу свои извинения за оплошность. В будущем мне хотелось бы обсуждать с вами происходящее наедине, а не на публике. Возможно ли это?» Не бойтесь устанавливать границы. Потеря чувства собственного достоинства намного дороже, чем недовольство человека, которого не устроили ваши слова.

– Потребность гармонии, с одной стороны, может удержать людей от того, чтобы вступить за себя, когда они правы или ответственны за происходящее. Раны растравливаются и проблемы умножаются, в то время как они пытаются сгладить ситуацию. Чтобы достичь наилучших результатов, вызовите такого человека на разговор, помогите ему выговориться.

– Потребность постоянства можно увидеть в тех людях, которые жалуются

на перемены, пусть даже неизбежные и благотворные. Помогите этим людям понять, что индивидуальные последствия изменений не глобальны, затем дайте им время, чтобы свыкнуться с произошедшим. Другой способ справиться с жалобами – спросить человека: «Есть ли у вас какое-нибудь предложение?» Это поможет ему подумать о том, что хорошего может произойти, и отвлечься от переживаний по поводу неприятных ему обстоятельств. Если его предложение неразумно, поблагодарите и скажите: «Хорошо, а что еще?» В конце концов он поймет вас.

Поведение, основанное на потребностях, обычно уничтожает все удовольствие от работы и портит отношения. Потребности могут также служить нам на пользу, помогая достигать желаемых результатов. Жесткий контроль может пригодиться, когда нужно реанимировать неудачный проект. Внушение команде чувства гармонии может сыграть важную роль в преодолении конфликтов. Жажда постоянства служит выполнению ежедневных обязанностей.

Самое главное – определить, когда действия благотворны, а когда наносят ущерб. Если тип поведения не подходит к данной ситуации, спросите себя, что вы хотели бы увидеть вместо этого.

Вам также поможет умение моделировать тип поведения по своему желанию. Другими словами, если вы вдруг поймаете себя на том, что неадекватно реагируете на ситуацию, основываясь на потребности контролировать, быть правым, быть услышанным или оставаться в безопасности, признайтесь себе, что ваша потребность захватила вас целиком, а затем измените свое поведение. Моделирование самооосознанности, ранимости и гибкости – знаки лидерства, не важно, какую позицию вы занимаете.

У меня есть подруга, которая однажды сказала мне, что мой жесткий, нечувствительный босс «делал все возможное в силу своей просвещенности».

Это имело для меня смысл.

Затем она сказала: «Твоя просвещенность настолько велика, а его настолько мала, что ответственность за ваши отношения лежит на тебе».

Неохотно я приняла ее вызов.

Она оказалась права. Со временем мои отношения с боссом улучшились.

Не забывайте заботиться о себе. Способность разрешать конфликты, эффективно работать в коллективе уменьшается из-за недостаточного сна, плохого питания, избытка шума, личных проблем, нехватки денег и отсутствия друзей. Вы должны избавиться от проблем, забивающих вашу голову, а затем приступить к действиям.

## **Новая одежда короля**

Помните старую сказку про новую одежду короля? Короля убедили в том, что одежда из невидимой ткани больше всего подходит его высокому сану. Он не мог видеть платья, но согласился надеть его, испугавшись показаться глупым. И хотя он действительно глупо выглядел, расхаживая по улицам голым, никто не осмелился сказать ему об этом из-за страха смертной казни.

Верите вы или нет, что фокусирование на эмоциональных аспектах общения важно, в любом случае знайте: если вы будете делать вид, что эмоций не существует, то станете похожими на доверчивого короля. Вы можете считать, что умеете тщательно скрывать свои эмоции, они все равно будут воздействовать на

ваше общение с другими людьми и на вашу способность устанавливать связь с ними.

Разве вы не чувствуете, когда другой человек испытывает сильные эмоции? Вы можете не обращать внимания на свою интуицию, вам не удастся заглушить полностью внутренний голос. Вы когда-нибудь входили в комнату, сразу же ощущая, что в ней царит атмосфера конфликта? Вполне возможно, вы тут же испытывали сильное желание уйти оттуда, если, конечно, участие в конфликте не доставляет вам удовольствия. Итак, если вы не хотите даже говорить об эмоциональной энергии, которую вы обнаруживаете, зачем пренебрегать полученной информацией? Подобные сведения могут помочь вам принять лучшие решения.

Не думайте, что, скрывая свои эмоции, вы помогаете другим. В действительности из-за того, что мы выстраиваем стены вокруг себя, собеседник ощущает, что разговаривает «со стенкой», а это приводит к большей напряженности и разочарованию в наших отношениях. На нас влияет эмоциональная окраска разговора. Одна негативная эмоция может провоцировать при помощи защитного механизма мозга появление второй. В результате все общение будет испорчено.

Настолько быстро, насколько возможно, найдите источник своих эмоций и примите его. Вероятнее всего, после этого вам удастся использовать свои чувства для того, чтобы обнаружить лучший способ сосуществования и сотрудничества с другими. Конечно, бывают ситуации, в которых говорить то, что думаешь, неуместно. Но если вы проясните свой ум и сконцентрируетесь на настоящем моменте, то сможете определить, когда придет время говорить прямо.

Помните, что первичная функция мозга – защищать.

А первичная функция сердца – налаживать связи. Это значит, что часто мозг и сердце противоречат друг другу, затрудняя принятие решений. Из-за системы примитивной части мозга мы тратим большинство умственных усилий на волнения, планирование будущего, защиту, не обращая внимания на возможности выбора, предлагаемые нашим сердцем. Логическое мышление переключается на то, чтобы рационализировать и защищать, бороться и скрываться. Привычные эмоциональные реакции редко помогают нам справиться с последствиями подавленных враждебности, нетерпимости, разочарования и изнеможения.

В нашей жизни появятся полноценное общение с другими, любовь и забота, только если мы будем ощущать себя абсолютно спокойно, даже если эти чувства нужны нам лишь для того, чтобы избежать стресса.

«В новое время мы живем с мозгом своих предков», – сказал один мудрый человек.

Конечно, нам нужно, чтобы защищающее, рациональное мышление продолжало существовать и процветать. Наша цель – видеть все сообщения, которые мы получаем. В то время как мозг помогает нам идти вперед, сердце позволяет чувствовать признательность, видеть смешное и поучительное, осмысливать происходящее в самые тяжелые для нас моменты. Сейчас время преобразовывать все свои знания и компетентность, чтобы найти оптимальные решения.

Запомните: расслабиться, освободиться от контролирующих мыслей и потребностей, обратиться к внутреннему «я», сфокусироваться на том, «как вы хотите выглядеть», общаясь с другими, и «какой конец вы хотели бы для этой истории».

Смейтесь над собой как можно чаще. Радуйтесь всему хорошему, ведь су-

ществует слишком много того, что может повлиять на наши самые лучшие намерения. Быть человеком – значит создавать, веселиться, любить и быть живым.

Когда мы начинаем работать не только головой, но и сердцем, мы даем шанс себе и окружающим испытать все, что может предложить жизнь. Кто не следует за лидером, который прислушивается к велению сердца?

Задача состоит в том, чтобы создать эмоционально компетентные культуры в наших компаниях. Руководители, которые поддержат эти преобразования, выигрывают неоспоримое преимущество на много лет вперед.

## Приложения

### Приложение А

Разберитесь в своих эмоциях: перечень чувств поможет вам научиться распознавать и понимать свои эмоции

«Эмоции» относятся к ментальным и физическим состояниям, определяемым как чувства. Очень часто вы испытываете трудности, пытаетесь описать словами, что испытываете. Причина этого кроется в вашем мозге, который дезориентируется в ваших эмоциях и выдает сразу несколько реакций на одно ваше состояние. Чувства не только частично совпадают и смешиваются, существуют сотни эмоций, у каждой из них – много уровней интенсивности, так что достижение эмоциональной осознанности превращается в нелегкую задачу. И все же, чем лучше вы будете разбираться в силе, формирующей ваше настроение и ментальное состояние, тем шире станут ваши возможности управлять своим поведением. Вы сможете действовать, руководствуясь возможностями, предлагаемый настоящим моментом, вместо того чтобы реагировать, руководствуясь старыми привычками. Другими словами, вы будете совершать поступок, основываясь на своей компетенции, а не на импульсе. Благодаря этому вы добьетесь большей эффективности, продуктивности и уверенности в себе. И как только вы придете к осознанию своих эмоций и поведения, начнете намного лучше понимать, что движет поступками людей вокруг вас. Обладая этими знаниями, вы улучшите отношения с окружающими и главное – станете счастливее. Эмоциональная компетентность играет ключевую роль в улучшении уровня жизни.

В течение двух недель постоянно носите с собой часы или дорожный будильник. В часы, указанные ниже в таблице, записывайте:

- 1) чем вы занимаетесь и с кем (работаете один, разговариваете со своей семьей, посещаете рабочую встречу, проводите рабочую встречу, ведете машину, обедаете с другом и т. д.) и
- 2) эмоцию/эмоции, которые вы испытываете в этот момент.

Перечень на страницах 93–94 поможет вам идентифицировать свои чувства. Если вы спите в течение периодов, указанных в таблице, поменяйте часы так, чтобы они соответствовали расписанию. Не обязательно точно придерживаться данного графика. Намного важнее начать распознавать свои эмоции и определить, какие обстоятельства вызывают те или иные ваши реакции. Однако необходимо оценивать то, что вы чувствуете непосредственно в момент, когда ощущаете эмоцию, не полагаясь на свою память. **Эмоциональная компетентность** – это искусство идентифицировать свои чувства в момент, когда вы их испытываете, и в результате лучше понимать свое поведение и рацио-



*нально выбирать свои реакции.*

Запомните: вы стараетесь понять свои чувства. Вам не нужно менять их. Они не могут быть «правильными» или «неправильными». Следовательно, в первую очередь необходима честность. Одного осознания эмоций может быть достаточно для того, чтобы рассеять или увеличить эмоциональную реакцию. Вы можете обнаружить, что со временем интенсивность определенных настроений уменьшается, а сила других—к счастью, приятных ощущений—увеличивается. Вот почему эмоциональная компетентность помогает нам во всех аспектах личностного роста.

## Приложение А

Перечень эмоций	
Злость	Потерянность
Гнев	Дезориентация
Возмущение	Бессвязность
Ненависть	Ощущение ловушки
Обида	Одиночество
Сердитость	Изолированность
Досада	Грусть
Раздражение	Горе
Мстительность	Угнетенность
Оскорбленность	Мрачность
Воинственность	Отчаяние
Бунтарство	Депрессия
Сопrotивление	Опустошенность
Зависть	Беспомощность
Надменность	Слабость
Неповиновение	Ранимость
Презрительность	Угрюмость
Отвращение	Серьезность
Подавленность	Подавленность
Уязвленность	Разочарование
Подозрительность	Боль
Циничность	Отсталость
Настороженность	Застенчивость
Озабоченность	Чувство отсутствия к вам любви
Тревожность	Покинутость
Страх	Болезненность
Нервозность	Нелюдимость
Трепет	Удрученность
Обеспокоенность	Усталость
Испуг	Глупость
Тревога	Апатия
Волнение	Самодовольство
Стресс	Скука
Боязнь	Истощение
Ужас	Расстройство
Подверженность навязчивой идее	Упадок сил
Ощущение угрозы	Сварливость
Ошеломленность	Нетерпеливость
Опасение	Вспыльчивость
Уныние	Тоска
Ощущение тупика	Хандра
Запутанность	Стыд
Ущемленность	Униженность
Смущение	Безобидность

Стыд	Мечтательность
Неудобство	Очарование
Вина	Оцененность по достоинству
Сожаление	Признательность
Укоры совести	Надежда
Рефлексия	Заинтересованность
Скорбь	Заинтригованность
Отчужденность	Увлеченность
Неловкость	Оживленность
Удивление	Живость
Шок	Спокойствие
Поражение	Удовлетворенность
Остолбенение	Облегчение
Изумление	Мирность
Потрясение	Расслабленность
Впечатленность	Довольство
Сильное желание	Комфорт
Энтузиазм	Сдержанность
Взволнованность	Восприимчивость
Возбужденность	Прощение
Страстное желание	Принятие
Помешательство	Ощущение, что вас любят
Эйфория	Безмятежность
Трепет	Расположение
Дух соперничества	Обожание
Твердая уверенность	Восхищение
Решимость	Благоговение
Уверенность в себе	Любовь
Дерзость	Привязанность
Готовность	Безопасность
Оптимизм	Уважение
Удовлетворенность	Дружелюбие
Гордость	Симпатия
Излишняя сентиментальность	Сочувствие
Счастье	Нежность
Радость	Великодушие
Блаженство	Другие: (запишите те эмоции, которых, по вашему мнению, не хватает в списке)
Забавность	
Восхищение	
Триумф	
Удачливость	
Удовольствие	

**Приложение А****Оценка эмоций**

Неделя 1	Пон.	Вт.	Ср.	Чт	Пт.	Сб.	Вскр.
7.00							
Действие							
Чувство							
11.00							
Действие							
Чувство							
15.00							
Действие							
Чувство							
21.00							
Действие							
Чувство							

<b>Оценка эмоций</b>							
Неделя II	Пон.	Вт	Ср	Чт.	Пт.	Сб.	Вскр.
7.00							
Действие							
Чувство							
11.00							
Действие							
Чувство							
15.00							
Действие							
Чувство							
21.00							
Действие							
Чувство							

## Приложение В

### Тест «Заботитесь ли вы о себе?»

#### Окружение

- Организован ли ваш офис так, что в нем легко найти вещи?
- Не завалено ли ваше рабочее место кипами бумаг?
- Ваш дом достаточно комфортен и спокоен, чтобы вы могли размышлять в нем?
- Ваши рабочие материалы и инструменты в порядке?
- Есть ли в офисе системы подстраховки на случай, если пропадет электричество? Сломается компьютер?
- Вы часто занимаетесь своей машиной? Все ли в ней хорошо работает?
- В вашем доме есть детектор дыма, огнетушитель? Легко ли вам дозвониться в полицию?
- У вас достаточно запасов для дома и офиса, чтобы не «выбегать» за ними?
- Вы находите приятными цвета и интерьер своего дома и офиса?

#### Физическое здоровье

- Вы спите не меньше 6–8 часов в день?
- Вам удобна ваша кровать?
- Отсутствует ли у вас ощущение боли в спине после сидения на рабочем стуле?
- Вы едите свежую, здоровую пищу почти каждый день?
- Вы занимаетесь физическими упражнениями хотя бы 3 раза в неделю?
- Уровень холестерина в крови у вас не превышает нормы?
- Вы выпиваете по меньшей мере 5 стаканов фильтрованной воды каждый день?
- Вы пьете напитки, содержащие кофеин (кофе, чай, газированную воду) не регулярно, только при случае?
- Вы следите за тем, чтобы свести потребление сахара к минимуму?
- Вы проходите медицинское обследование ежегодно?

#### Психологическое здоровье

- Вы просыпаетесь в радостном предвкушении нового дня?
- Размышляете ли вы каждый вечер о том, что хорошего произошло с вами в течение дня, о вещах, вызвавших в вас чувство благодарности?
- Вы берете по меньшей мере два отпуска в год, чтобы освежить себя и зарядиться энергией?
- Есть ли в вашей жизни человек, который вас часто обнимает?
- Вы приезжаете на встречи как минимум на пять минут раньше?
- Рассчитываете ли вы время с запасом, когда ведете машину?
- Вы обещаете только то, что сможете сделать?
- Вы регулярно пробуете воспринимать мир по-новому?
- Вы смеетесь от души по меньшей мере один раз в день?
- У вас есть хотя бы два друга, не принадлежащих семейному кругу, с которыми вам легко говорить обо всем?

#### Деньги

- Вы свободны от долговых обязательств?
- Вы откладываете по меньшей мере 10% своих доходов?
- Вы носите с собой хотя бы 50 \$ наличными на случай непредвиденных расходов?
- Вам достаточно платят на работе?
- Вы легко восстанавливаетесь после финансовых неудач, понимая, что все станет лучше?
- Есть ли у вас депозитный счет для покрытия расходов на дом, машину и здоровье?



- Ваши дом, машина и здоровье застрахованы?
- Вы вкладываете средства в развитие своей карьеры, чтобы в будущем зарабатывать больше?
- Вы обладаете определенными знаниями и навыками, благодаря которым вы уверены, что не останетесь без работы?
- Вам помогает распоряжаться своими финансами обладающий хорошей репутацией и сведущий в этой области человек?

#### **Отношения**

- Ваши семья/друзья/коллеги поддерживают ваши стремления?
- Ваши семья/друзья/коллеги поддерживают ваши старания избавиться от стресса?
- Отсутствует ли у вас желание избегать кого-либо?
- Вы извиняетесь перед теми, кого, по вашему мнению, обидели?
- Вам нужно время, чтобы простить члена семьи/друга/коллегу, который вас обидел?
- Вы говорите тем, кого любите, насколько они вам дороги?
- Вы свободны от потребности быть привлекательным для других людей?
- Отсутствуют ли в вашей жизни люди, которые постоянно разочаровывают, расстраивают вас или неуважительно к вам относятся?
- Вы ощущаете свою значимость, общаясь с любым человеком?
- Вы общаетесь с природой, Богом или той силой, которая поддерживает вашу веру?

**Количество набранных баллов. Дата** \_\_\_\_\_

Подсчитайте количество набранных вами баллов.

Поставьте себе цель: изменить свою жизнь так, чтобы пункты, оставшиеся незачеркнутыми, начали выполняться. Действуйте последовательно: добивайтесь осуществления одной позиции за один раз. Начинайте с категории, за которую вы набрали максимальное количество баллов, – так вам будет проще приступить к переменам.

Работайте с этим тестом до тех пор, пока количество набранных вами баллов не достигнет 45. Как только количество очков возрастет, отметьте, насколько увеличилась ваша энергия.

### **Приложение С**

Ваше видение проблемы: упражнение «Выбор»

Выберите ситуацию или человека, из-за которых вы не можете полностью присутствовать в настоящем, которые давят на вас или могут разрушить приятный момент своим появлением.

Если вы выполняете это упражнение для себя, записывайте свои ответы.

Если вы используете эту технику, чтобы проводить тренинги с другими, включите в занятие все ступени и заручитесь согласием клиентов довести упражнение до конца.

Определите проблему (напишите одно предложение, излагающее суть ситуации).

Обобщенные примеры (вам необходимо указать детали):

- Компания/руководитель не проявляет заботы.
- Успех невозможен.
- Друг совершает ужасный поступок.
- Они не понимают/не хотят слушать.

Расскажите о развитии событий (опишите что, по вашему мнению, происходит и кто в этом виноват):

- Как вы думаете, почему человек/организация поступают так с вами?
- Что в результате вы чувствуете?

Задайте себе вопросы (обратитесь к источникам/реальности и попробуйте найти другие возможности интерпретации событий):

- Ваш рассказ абсолютно верен? Существуют ли другие причины, по которым «с вами так обошлись»?
- Чего вас в действительности лишили? ИЛИ Что вы боитесь потерять или упустить? (Уважение, любовь, признание, одобрение, контроль, доверие, безопасность, успех, счастье.)
- Вы можете попросить о том, что вам действительно нужно? Вы можете это откуда-нибудь получить или же обеспечить себя самостоятельно?
- Вы даете человеку/организации то, что вы бы хотели от них получить? Вы готовы делать это?

Опишите ситуацию заново (напишите предложение касательно своей позиции и действий, которые вы готовы предпринять):

- Компания/руководитель старается «держаться на плаву», подчиненные ищут способы помочь ему.
- Успех возможен, я сделаю \_\_\_\_\_, чтобы достичь его.
- Друг заботится о себе, я позабочусь о себе следующим образом \_\_\_\_\_.
- Я не стремился понять их; я принимал их действия на свой счет, как будто они намеревались обидеть меня. Вместо этого я



## Источники

### Книги

*Allen S.* How to Be Funny: Discovering the Comic You. Columbus, OH: Prometheus, 1998.

*Barreth R.* A Guide to Liberating Your Soul. Waynesville, NC: Fulfilling Books, 1995.

*Brodie R.* Virus of the Mind. Seattle, WA: Integral Press, 1995.

*Buber M.* I and Thou. New York: Charles Scribner's Sons, 1970.

*Buechner F.* The Longing for Home. San Francisco: Harper, 1997.

*Campbell J., Moyers B.* The Power of Myth. New York: Doubleday, 1988.

*Childre D. L., Martin #., Beech D.* The HeartMath Solution: The HeartMath Institute's Revolutionary Program for Engaging the Power of the Heart's Intelligence. New York: Harper Collins, 1999.

*Csikszentmihalyi M.* Flow: Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990.

*Frankl V.* Man's Search for Meaning. Boston: Beacon Press, 1959.

*Goleman D.* Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995.

*Hendricks G., Ludeman K.* The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground. New York: Bantam Books, 1996.

*Mayer B.* The Magic in Asking the Right Questions. Chicago: Mayer Press, 1997.

*McKay M., Davis M., Fanning P.* Thoughts & Feelings: Taking Control of Your Moods and Your Life. Oakland, CA: New Harbinger, 1997.

*Miller T.* How to Have What You Want: Discovering the Magic and Grandeur of Ordinary Existence. New York: Henry Holt, 1995.

*Murphy M., White R. A.* In the Zone: The Transcendent Experience in Sports. Reading, MA: Addison-Wesley.

*Pearsall P.* The Heart's Code. New York: Broadway Books, 1998.

*Richardson C* Take Time for Your Life: A Personal Coach's 7-Step Program for Creating the Life You Want. New York: Broadway Books, 1998.

*Vanzant I.* One Day of My Soul Just Opened Up: 40 Days and 40 Nights Towards Spiritual Strength and Personal Growth. New York: Simon & Schuster, 1998.

*Whyte D.* The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America. New York: Doubleday, 1994.

*Zukav G.* The Seat of the Soul. New York: Simon & Schuster, 1999.

### Об авторе книги

Марша Рейнольдс, магистр гуманитарных наук, магистр педагогических наук и сертифицированный мастер коучинга, занимается изучением новых подходов к использованию эмоций с целью улучшения качества работы и повышения уровня жизни.

Президент компании «Covisioning» («Со-видение»), она в течение 20 лет со-

трудничает со многими корпорациями, занимающимися телекоммуникациями, технологиями и здравоохранением, федеральными агентствами и банками.

Марша Рейнольдс – всемирно известный коуч и экс-президент Международной федерации коучинга. Выдержки из ее книги и интервью печатались в авторитетных изданиях: *Fortune Magazine*, *Health Magazine*, *Christian Science Monitor* и *The New York Times*, ее деятельность освещалась в Мировых новостях ЭйБиСи (*ABC World News*), на Национальном общественном радио (*National Public Radio*), в выпусках Японских ночных новостей (*Japan Nightly News*).

## Выпуск серии книг-бестселлеров по коучингу.

Авторы – известнейшие коучи, ведущие семинаров.

- «Коучинг Эмоциональной Компетентности», Марсия Рейнольдс
- «Коучинг для Руководителей – Твердость и открытость», – М.Б.О'Нейлл
- «От терапии к коучингу», Патрик Уильямс
- Коучинг эффективности – новый стиль менеджмента», Джон Уитмор
- «Ко-активный коучинг»
- «Искусство вопросов (практическое руководство)», Марилии С.Гольдберг
- «Само – Коучинг – для своего успеха», Т. Миландер

**ICA (International Coaching Academy) Международная Коучинг – Академия**

Российское представительство

Международной Федерации Коучинга

(www.coachA.ru)

(095) 252-7454, 252-1207, coacha@coachA.ru Россия, Москва, Садовая-Кудринская, д. 11, офис 633д

**КОУЧИНГ – НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ**

**КОУЧИНГ ИЗ ПЕРВЫХ РУК – ИЗВЕСТНЕЙШИЕ МАСТЕРА КОУЧИНГА В РОССИИ**

**I. Профессиональные курсы обучения коучингу и повышение квалификации по специализациям:**

«Искусство и техника коучинга. Коучинг в менеджменте» (Erickson University International), 128 часов,

- Со-активный коучинг (СТI, аккредитован ICF), 125 час.
- Корпоративный коучинг (Corporate Coach U, аккредитован ICF), 125 час.
- Коучинг первых лиц (Corporate Coach U, аккредитован ICF), 125 час.
- Телеклассы
- **Корпоративное Обучение коучингу.**

По окончании выдаются Сертификаты международного образца

**II. Серия практических семинаров с известными мировыми мастерами коучинга «Коучинг из первых рук».**

- Джон Уитмор «Коучинг Эффективности»
- Марша Рейнольдс «Коучинг для Эмоциональной Компетентности»
- Патрик Уильямс «Магия и Возможности коучинга. От психотерапии к коучингу»
- И другие программы вы найдете на наших сайтах: www.cmbsc.ru www.coachA.ru

**III. Работа с Клиентами**

- Работа коуча в компаниях: коучинг для директоров, топ-менеджеров. Внедрение коучинга – как стиля менеджмента в компании.
- Коучинг с частными клиентами: бизнесе, карьере, работе, творчестве, личном развитии, отношениях и др.
- Коучинг команд и рабочих (проектных) групп.
- Семинары для клиентов – «Что такое – коучинг, демонстрационные сессии».

Центр Поддержки Корпоративного Управления и Бизнеса (info@cmbsc.ru)