



ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

2.0

Тревис
БРЕДБЕРРИ

Джин
ГРИВЗ

Эту книгу хорошо дополняют

Пять пороков команды

Патрик Ленсиони

В поисках счастья

Мартин Селигман

Призвание

Кен Робинсон

Жизнь на полной мощности

Джим Лоэр и Тони Шварц

Travis Bradberry
Jean Greaves

Emotional Intelligence 2.0

TalentSmart

Тревис Бредберри
Джин Гривз

Эмоциональный интеллект 2.0

Перевод с английского Павла Миронова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 159.9
ББК 88.52
Б87

Издано с разрешения TalentSmart, Inc.

Бредберри, Тревис

Б87 Эмоциональный интеллект 2.0 / Тревис Бредберри, Джин Гривз ; пер. с англ. Павла Миронова. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.

ISBN 978-5-00100-689-3

Об эмоциональном интеллекте (EQ) заговорили не так давно, в 1990-м, до этого успех больше связывали с интеллектом обычным. Однако выяснилось, что преуспевающие люди обладают высоким уровнем именно эмоционального интеллекта, который и определяет эффективность их взаимодействия с окружающими людьми и с миром вообще.

Повышение уровня EQ, то есть развитие самовосприятия, социальной восприимчивости, навыков управления собой и управления отношениями — дело вполне посильное, достаточно внимательно относиться к рекомендациям книги. А улучшение качества жизни, которое за этим последует, авторы гарантируют.

Книга принесет пользу всем, кто хочет стать более успешным. Настоятельно рекомендуется руководителям всех рангов, для которых развитый EQ — необходимое рабочее качество.

УДК 159.9
ББК 88.52

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00100-689-3

© Travis Bradberry, Jean Greaves, 2009

© TalentSmart, 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Оглавление

Книга для эффективной жизни	9
Предисловие к российскому изданию	12
I. Путешествие	19
Когда сталкиваются разум и чувства	22
Ваше путешествие	25
II. Большая картина	28
Триггеры и «эмоциональные угоны»	30
Как оценивать человека целиком	31
Влияние EQ	34
III. Что такое эмоциональный интеллект:	37
Самовосприятие	38
Управление собой	43
Социальная восприимчивость	48
Управление отношениями	53
IV. Ваш план действий	59
План действий в отношении EQ	63
V. Стратегии самовосприятия	66
VI. Стратегии управления собой	85

VII. Стратегии социальной восприимчивости	111
VIII. Стратегии управления отношениями	138
Эпилог. Только факты	170
Вопросы для обсуждения при групповом чтении	189
Комментарии	192
Путешествие	192
Большая картина	193
Что представляет собой эмоциональный интеллект: понимание четырех навыков	194
Погружаемся глубже	195
Стратегии управления собой	195
Стратегии социальной восприимчивости	197
Стратегии управления отношениями	197
Эпилог	197
Об авторах	199

Книга для эффективной ЖИЗНИ

Вы держите в руках книгу Бредберри и Гривз «Эмоциональный интеллект 2.0». Я ставлю перед собой цель помочь тебе с выбором: читать или не читать. Ты заметил, что в первых же двух предложениях я перешел от местоимения множественного числа «вы» к местоимению единственного числа «ты»? Я сделал это абсолютно осознанно и искренне прошу твоего разрешения обращаться к тебе именно так. Почему? Потому что, сколько бы людей ни брало в руки этот экземпляр книги — а их может быть и очень много, — читать его будет только один! А именно ты, проживающий твою собственную жизнь. Не в теории, не в общем смысле, не в концепциях. А на самой что ни на есть практике. И именно в конкретной собственной жизни ты и можешь использовать книгу Бредберри и Гривз.

Пару строк для знакомства: последние двадцать лет своей жизни я связан с тренингами. Работаю тренером. Не по плаванью или футболу. Тренером по эффективности. В разных форматах: в тренингах (как корпоративных, так и открытых для широкой публики), личных коуч-сессиях. И считаю это своим призванием и делом своей жизни.

Так вот. Работая с тысячами самых разных людей, всех возрастов, разных профессий, я в итоге приходил к вопросу: что определяет эффективность человека в жизни? Не просто влияет, как знания, навыки, опыт, образование, темперамент, воспитание, уровень культуры, а именно определяет! Я считаю, что идеи, изложенные в книге Бредберри и Гривз «Эмоциональный интеллект 2.0», в максимальной степени отвечают на этот вопрос!

Давай посмотрим на твою жизнь. Я задам тебе четыре вопроса, только прошу тебя не торопиться с ответами и не давать их в общем, а, сделав паузу, вспоминать конкретные события из своей собственной жизни.

Бывали ли в твоей жизни моменты, когда злость или раздражение тебя захватывали настолько, что ты говорил(-а) или делал(-а) что-то, о чем спустя какое-то время жалел(-а) и считал(-а) это напрасным, неэффективным или даже разрушительным? (Да/нет.)

Бывали ли у тебя в жизни ситуации, когда из-за страха или неуверенности ты не делал(-а) или не говорил(-а) что-либо и впоследствии расценивал(-а) это как упущенную возможность? (Да/нет.)

Бывало ли так, что в твоих отношениях с человеком развивались холодность, отстраненность или неприязнь, которые ты абсолютно искренне не мог(-ла) ни объяснить, ни изменить? (Да/нет.)

Бывало ли так, что работа, отношения или увлечение, поначалу вызывавшие радость или даже восторг, с течением времени начинали раздражать, напрягать? (Да/нет.)

Если ты находишь хотя бы один ответ «да», то можешь смело читать эту книгу! Хотя погоди, самый главный вопрос еще не прозвучал.

Есть ли у тебя намерение жить так, чтобы эти «да» звучали все реже и реже? Вот если теперь ответ утвердительный, то полный вперед! Ты можешь не только читать, но и использовать «Эмоциональный интеллект 2.0» везде и всегда!

Желаю успеха!

*Иван Маурах,
ведущий тренер компании Business Relations*

Предисловие

к российскому изданию

Образование? Нет. Опыт? Тоже нет. Знание? Интеллектуальная мощь? Тоже нет. Ни один из этих факторов не способен в полной мере объяснить, почему один человек преуспевает, а другой — нет. Существует что-то еще, на что общество, по всей видимости, не обращает внимания.

Мы замечаем примеры этого каждый день на работе, дома, в церкви, в школе и в районах нашего проживания. Мы видим, с каким трудом борются за успех хорошо образованные и яркие люди, в то время как другие люди, с менее ярко выраженными навыками или качествами, процветают без особых усилий. И мы задаемся вопросом: почему так?

Ответ почти всегда связан с концепцией под названием «эмоциональный интеллект». И хотя этот показатель сложнее измерить, чем IQ или степень опытности человека (он не указывается в резюме соискателей работы), его важность трудно переоценить.

И это уже не секрет. Разговоры об эмоциональном интеллекте идут в течение некоторого времени, однако пока что они не привели к пониманию того, каким образом им можно управлять. До сих пор наше общество продолжает концентрировать свою энергию самосовершенствования на вопросах познания, опыта, интеллекта и образования. Было бы прекрасно, если бы

мы могли, не кривя душой, сказать, что полностью осознаем свои эмоции (не говоря уже об эмоциях других людей) и понимаем, каким образом наши эмоции так сильно влияют на нашу жизнь практически каждый день.

Я думаю, что причин заметного разрыва между популярностью эмоционального интеллекта как концепции и его применением в обществе две. Во-первых, люди не до конца понимают смысл концепции. Они часто путают эмоциональный интеллект с некоей особенной формой харизмы или навыков общения. Во-вторых, они не понимают, что некоторые аспекты их жизни можно улучшить, думая примерно так: либо у вас что-то есть, либо этого нет.

Вот почему эта книга может оказаться для вас полезной. Поняв, что такое эмоциональный интеллект на самом деле, и то, каким образом мы можем управлять им в нашей повседневной жизни, мы сможем более эффективно использовать интеллект, образование и опыт, накопившиеся у нас за многие годы.

Неважно, размышляете ли вы над сутью эмоционального интеллекта уже многие годы или вообще ничего о нем не знаете, эта книга может в значительной степени изменить ваш способ мышления об успехе. Возможно, прочитав ее один раз, вы захотите перечитать ее снова.

*Патрик Ленциони,
автор книги «Пять пороков команды»,
президент Table Group*

*Мы благодарим Динара Сафиулина
за рекомендацию этой книги!*

Издатели

*Посвящается всем лояльным тренерам программы
TalentSmart® и всем тем, кто посещал их занятия.
Ваша страсть стала духом жизни для этой книги.*

I. Путешествие

Одним прекрасным солнечным днем Буч Коннор остановил грузовик неподалеку от калифорнийского пляжа Сэлмон-Крик. Наступил первый день длинного уик-энда — лучший день для того, чтобы поехать на пляж и заняться серфингом. В тот день эта же мысль пришла в голову многим другим серфингистам, и примерно через 30 минут после начала катания Буч решил отплыть подальше от толпы. Он начал энергично грести и вскоре оказался вблизи пляжа, где мог спокойно и в одиночестве предаваться своему занятию.

Отплыв от других спортсменов примерно на сорок метров, Буч сел на доску верхом и начал качаться на водной глади в ожидании большой волны. Он заметил, как на горизонте начала формироваться прекрасная высокая волна, поэтому лег на доску в ожидании ее прихода. Внезапно он услышал громкий всплеск у себя за спиной. Буч обернулся и тут же застыл в ужасе при виде огромного серого спинного плавника, разрезавшего воду по направлению к нему. Мышцы Буча свело судорогой, и он замер, в панике глотая воздух. Внезапно он обрел способность видеть самые незначительные детали, окружавшие его; он слышал, как громко стучит его сердце, и видел, как скачут солнечные лучи по поверхности волн.

В надвигавшейся волне Буч увидел самый страшный кошмар своей жизни — огромную белую акулу, длина которой от носа до хвоста составляла более четырех метров. Буч почувствовал, как по его венам растекается страх. Когда высокая волна накрыла

его, он изо всех сил погреб к спасительному берегу. Кроме него и акулы рядом не было никого; акула описала вокруг него круг, а затем устремилась прямо к нему. Акула медленно дрейфовала слева от него, а он настолько окаменел от ужаса, что не заметил, как его левая нога соскочила с доски и болталась в холодной соленой воде. «Она размером с мой “Фольксваген”», — успел подумать Буч, наблюдая, как огромный спинной плавник движется в его направлении. Внезапно он испытал непреодолимое желание протянуть руку и коснуться акулы. *Она все равно меня убьет. Так почему бы перед этим не коснуться ее?*

Акула не дала ему такой возможности. Ее огромные челюсти проплыли прямо под ногами Буча. Она начала всплывать, и нога Буча коснулась ее огромной головы в нескольких сантиметрах от распахнутой пасти. Буч в страхе дернулся и упал в воду с другой стороны доски. Шум от падения Буча в воду привел акулу в настоящую ярость. Она начала трясти головой и щелкать челюстями в попытке его схватить. Это ей не удалось, и она начала метаться, поднимая волны во все стороны. Как ни странно, но Буч, находившийся рядом с этой машиной для убийства весом более тонны, не получил ни царапины. Однако ему было ясно, что этот чемпион среди хищников вряд ли промахнется второй раз. Мысли о возможности спастись и выжить наполнили голову Буча так же быстро, как это сделал ужас буквально несколько мгновений назад.

Акула перестала щелкать челюстями и вновь начала описывать вокруг Буча сужающиеся круги. Вместо того чтобы забраться обратно на доску, Буч поплыл на животе, ухватившись за доску руками. Он стал вращать доску, превращая ее в своего рода барьер между собой и безжалостным убийцей, продолжавшим описывать вокруг него круги. Буч решил подождать, когда акула нанесет новый удар. Внезапно его страх превратился в гнев. Акула вновь приблизилась к нему, и Буч решил, что

пришло время сразиться с ней. Он нацелил острый нос своей доски прямо на приближающуюся акулу. Когда она подняла голову из воды, готовясь атаковать, Буч ударил носом доски прямо в прорези ее жабр. Это заставило акулу вновь затрястись от ярости. Буч вскарабкался на доску и завопил «Акула!» в попытках привлечь внимание других серфингистов. Крики Буча и водовороты белой пены вокруг него заставили других серфингистов моментально выбраться на берег.

Буч попытался отплыть на безопасное расстояние, однако не успел сделать и нескольких гребков, как акула остановила его. Она преградила ему путь к берегу, а затем вновь начала кружить вокруг него. Буч понял, что его уклончивая тактика позволяет лишь отсрочить неизбежное, и парализующий страх вновь сковал его. Он лежал на доске и дрожал от ужаса, а акула продолжала описывать вокруг него круги. Буч собрал всю волю для того, чтобы держать нос доски в направлении акулы, однако страх не позволял ему нырнуть в воду и использовать доску в качестве барьера.

Мысли Буча метались от ужаса к печали. Он думал о том, что будут делать без него трое его детей и каким образом его подруга сможет устроиться в дальнейшей жизни. Он хотел жить. Он хотел избавиться от чудовища, но для этого ему нужно было успокоиться. Буч начал говорить себе о том, что акула может чувствовать его страх, как его чувствуют разъяренные собаки. Поэтому он решил, что *должен* взять себя в руки, так как именно его страх провоцировал акулу на атаку. К удивлению Буча, его тело послушалось. Дрожание прекратилось, и кровь вновь вернулась в его руки и ноги. Он почувствовал себя сильным. Он был готов опустить руки в воду и начать грести. И он начал грести — прямо в направлении берега. Ветер дул ему в лицо. Он понял, что путешествие к берегу превратится в пять минут безумной гребли, сопровождающейся ощущением того, что где-то

за его спиной плывет акула, готовая атаковать его в любой момент. Когда Буч наконец добрался до берега, там его уже ждала взволнованная группа серфингистов и других отдыхающих. Серфингисты искренне поблагодарили его за предупреждение и похлопали по спине. Никогда еще для Буча Коннора ощущение твердой земли под ногами не было столь приятным.

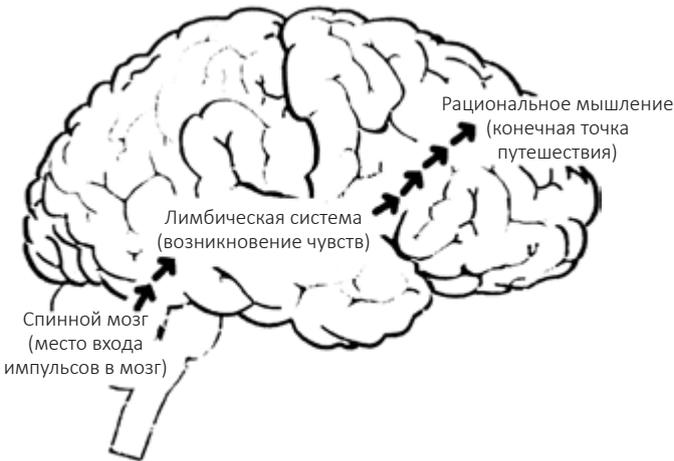
Когда сталкиваются разум и чувства

В то утро происходила не только битва Буча с огромной белой акулой. Глубоко в мозгах Буча происходила еще одна схватка: его разум сражался с переполнявшими Буча эмоциями за контроль над поведением. Чаще всего победу одерживали чувства, порой негативные (парализующий страх), но иногда и позитивные (гнев, заставлявший его драться). Ценой огромных усилий Буч смог успокоиться и понять, что акула от него не отстанет, — и поэтому рискнул и начал грести к берегу, что и спасло ему жизнь. Скорее всего, большинству из нас никогда не придется сражаться с акулой подобно Бучу — однако в голове каждого из нас каждый день происходит та же борьба, что в мозгах Буча.

Каждый день перед нами встает задача эффективно управляться со своими эмоциями — одна из важнейших для любого человека, так как наши мозги устроены таким образом, что всегда отдают приоритет эмоциям. Вот как это работает: все, что вы видите, слышите, обоняете и осязаете, трансформируется в электрические сигналы, путешествующие по вашему телу. Эти сигналы передаются от клетки к клетке до тех пор, пока не достигают конечной точки путешествия — вашего мозга. Они попадают в мозг через зону, расположенную рядом со спинным мозгом, однако затем перемещаются во фронтальную долю

(расположенную прямо за лбом) и лишь потом попадают в участок мозга, отвечающий за рациональное, логическое мышление. Однако все дело заключается в том, что на этом пути импульсы проходят через лимбическую систему — зону, в которой формируются наши эмоции. Поэтому перед тем как в действие вступает ваше рациональное мышление, вы оцениваете происходящее с эмоциональной точки зрения.

Физический путь эмоционального интеллекта начинается в спинном мозге. Именно здесь возникают ваши основные ощущения, и перед тем как вы начнете рационально осмысливать свой опыт, они должны пройти через весь мозг. Сначала ваши ощущения следуют через лимбическую систему — зону, в которой вы испытываете основные эмоции. Эмоциональный интеллект требует наличия эффективной связи между рациональным и эмоциональным центрами мозга.



Рациональная зона вашего мозга (передняя его часть) не может остановить эмоции, «ощущаемые» вашей лимбической системой, однако эти две зоны влияют друг на друга

и поддерживают постоянные связи. Именно связь между вашими эмоциональной и рациональной зонами мозга является физическим источником эмоционального интеллекта.

Когда эмоциональный интеллект был только открыт, он послужил в качестве недостающего звена, объясняющего интересный феномен: люди с самым высоким показателем интеллектуального развития (IQ) переигрывают людей со средним IQ лишь в 20 процентах случаев, в то время как люди со средним IQ переигрывают людей с высоким IQ в 70 процентах. Такое положение вещей нанесло значительный удар по представлению о важности коэффициента IQ, который прежде казался огромному числу людей источником успеха. Ученые поняли, что может присутствовать и еще одна переменная величина, объясняющая успех людей с разной степенью IQ, а годы исследований и огромное количество опытов показали, что именно эмоциональный интеллект (EQ*) является важнейшим фактором в этом процессе.

Благодаря обложке журнала Time и множеству тематических телевизионных передач миллионы людей узнали о существовании EQ, а познакомившись с ним, захотели узнать больше. Они хотели знать, каким образом действует EQ и у кого из них он есть. Разумеется, в первую очередь каждый хотел узнать, присутствует ли EQ у него самого. Для удовлетворения этой потребности было написано множество книг, в том числе и наша книга «Эмоциональный интеллект. Самое важное», выпущенная в 2004 году**. Этот бестселлер был переведен на 23 языка и в настоящее время продается более чем в 150 странах. Однако времена меняются. Новый этап развития эмоционального

* Строго говоря, аббревиатура EQ обозначает уровень эмоционального интеллекта, однако она все чаще используется и как обозначение самой концепции эмоционального интеллекта.

** В России книга издана в 2008 году издательством «АСТ Москва».

интеллекта поставил новый вопрос: каким образом люди могут улучшить свой показатель EQ и улучшить за счет этого свою жизнь*.

Ваше путешествие

У книги «Эмоциональный интеллект 2.0» есть всего одна цель — повысить ваш уровень EQ. На страницах книги вы узнаете не только о том, что такое EQ и какова величина этого показателя у вас в настоящее время. Вы познакомитесь с рядом проверенных временем стратегий, которые можете начинать использовать уже сейчас, что поможет вам поднять свой уровень EQ на новую высоту. По мере того как вы будете трансформировать себя и привносить новые навыки в свою жизнь, вы сможете пожинать все больше плодов, связанных с этой невероятной человеческой способностью.

Приведенные в книге 66 стратегий возникли в результате многих лет тщательного тестирования таких людей, как вы сами. Эти стратегии расскажут вам о том, что нужно говорить, делать и думать для того, чтобы повысить свой уровень EQ. Для того чтобы адекватно воспринять все, что они предлагают, вам необходимо знать, на чем стоит концентрировать внимание. Первый важный шаг в вашем путешествии в направлении более высокого EQ состоит в том, чтобы выйти в Сеть и пройти новый вариант теста Emotional Intelligence Appraisal®. Результаты его будут служить для вас отправной точкой, относительно которой вы будете оценивать улучшения, происходящие

* Этот тест проводится по адресу www.TalentSmart.com/appraisal на английском языке. Тест платный. В Рунете также есть ресурсы, предлагающие тестирование на уровень EQ.

по мере чтения и изучения все новых стратегий. Измерение вашего EQ превращает ваше обучение в нечто большее, чем концептуальное или мотивационное упражнение: набранные вами баллы позволят определить ваш профиль EQ и выявить навыки, над которыми стоит начать работу в первую очередь. Кроме того, вы сможете сразу же определить, какие именно стратегии из приведенных в книге позволят вам переместиться в желательном направлении. Это новое свойство, присущее версии 2.0, которое помогает вам перестать гадать, какие именно стратегии будут в наибольшей степени содействовать повышению вашего EQ.

Ценность измерения вашего EQ теперь стала сродни обучению основам вальса с реальным партнером. Если мы просто расскажем вам о том, как танцевать вальс, вы, возможно, что-то запомните и даже захотите попробовать станцевать его самостоятельно. Если же после того, как я покажу вам, как танцевать вальс, вы попробуете проделать каждое па с партнером, то шансы на то, что вы запомните их и сможете при необходимости станцевать вальс, вырастают многократно. Профиль EQ, который вы получите после прохождения теста, как раз и представляет собой партнера для танцев, к услугам которого вы будете прибегать каждый раз, когда захотите развить в себе соответствующие навыки. Он будет подсказывать вам правильное движение для каждого музыкального такта.

Вы можете пройти тест на определение уровня EQ дважды — прямо сейчас и потом, после того как уделите достаточно времени практике и применению стратегий из этой книги в реальной жизни. Это позволит вам точнее понять, каким образом вы изменились и какие следующие шаги вам нужно предпринять для того, чтобы заставить ваш EQ и дальше работать вам на благо.

Эмоции способны помочь или помешать вам, однако вы не сможете этого узнать до тех пор, пока не поймете их суть. Мы приглашаем вас начать путешествие прямо сейчас, потому что мы знаем, что мастерство управления эмоциональным состоянием и понимание эмоций могут стать для вас вполне реальными.

II. Большая картина

Перед тем как вы начнете во всех деталях знакомиться с каждым из четырех навыков EQ, о которых рассказывается в следующей главе, вам необходимо узнать несколько важных вещей о EQ как таковом. За прошедшее десятилетие мы протестировали свыше 500 000 человек, и наша цель состояла в том, чтобы понять роль эмоций в повседневной жизни. Мы заметили, насколько отличаются оценки, которые люди дают себе сами, от оценок, которые дают им другие. Мы неоднократно наблюдали за тем, каким образом принимаемый человеком выбор влияет на степень его личного и профессионального успеха.

Несмотря на то что все больше людей начинают обращать внимание на EQ, можно сказать, что в мире сохраняется дефицит в области понимания эмоций и управления ими. Лишь 36 процентов из протестированных нами людей смогли точно описать возникающие у них эмоции. Это означает, что две трети из нас находятся во власти эмоций, причем неспособны их уловить или воспользоваться ими для собственного блага. В школах нас не учат улавливать эмоции и понимать их значение. Мы начинаем свою карьеру, научившись читать, писать и общаться на деловые темы, однако часто нам не хватает навыков управления своими эмоциями, связанными с каждой новой задачей или проблемой, встающей перед нами. Для принятия хороших решений нужно что-то еще, помимо знания фактов. Основа хороших решений находится в понимании самого себя и управлении эмоциями в наиболее нужный для этого момент.

Пять основных эмоций перечислены в верхней строке.
 Различные выражения каждой из эмоций приведены в соответствующих колонках

Интенсив- ность чувств	Радость	Печаль	Гнев	Страх	Стыд
Высокая	Приподнятое настроение Возбуждение Беспредельная радость Восторг Энергичность Экстаз Страсть	Депрессия Одиночество Обида Подавленность Безнадежность Обездоленность	Ярость Бешенство Буйство Кипение Бурление Отвращение	Ужас Шок Испуг Оцепенение Паника Неистовство	Сожаление Раскаяние Позор Ничемность
Средняя	Бодрость Удовлетворение Облегчение	Разбитое сердце Ощущение потери ноστι Уныние Огорчение Меланхолия Разочарование	Огорчение Досада Стремление к защите Тщетность Обеспокоен- ность Смушение	Насторожен- ность Ощущение стра- ха или угрозы Ощущение опас- ности Неловкость Забитость	Необходимость оправдаться Презрение Раболепие Ощущение вины Нерешитель- ность Замкнутость
Низкая	Удовольствие Уверенность в себе Симпатия Нежность Удовлетворен- ность Благодушие	Подавленность Переменчивость Грусть Разочарование Неудовлетворен- ность	Возмущение Беспокойство Скованность Сопrotивление Раздражение Обидчивость	Осмотритель- ность Нервность Тревога Застенчивость Неуверенность	Стыдливость Неловкость пове- дения Дискомфорт Жалостливость Дурашливость

Адаптировано, публикуется с разрешения Джулии Уэст.

Если учесть весь спектр эмоций, выражаемых людьми, неудивительно, что они часто могут взять над нами верх. У нас в языке имеется множество слов для описания чувств, которые мы испытываем в ходе жизни, однако все наши эмоции можно свести к пяти основным: счастье, печаль, гнев, страх и стыд. Занимаясь постоянной рутинной — работой, совместными делами с семьей или друзьями, едой, физическими упражнениями, отдыхая или даже находясь в объятиях Морфея, — вы находитесь внутри постоянного потока эмоций. Сравнительно легко забыть, что у нас есть эмоциональная реакция практически на все, что происходит в нашей жизни, замечаем мы ее или нет. Сложность этих эмоций проявляется в различных формах их интенсивности.

Триггеры и «эмоциональные угоны»

Пока Буч Коннор подвергался атаке со стороны большой белой акулы, он испытал несколько так называемых эмоциональных угонов, то есть моментов, в которые его эмоции контролировали его поведение, и он реагировал, не задумываясь. Обычно чем сильнее или интенсивнее ваши эмоции, тем выше шансы, что именно они будут диктовать вам, что делать. Вопросы жизни и смерти — такие как атака со стороны огромного чудовища — в подавляющем большинстве случаев приводят к возникновению временного «эмоционального угона».

В случае Буча «эмоциональный угон» привел к тому, что он оказался парализованным страхом, однако, даже находясь в непосредственной близости от людоеда, Буч смог вновь обрести контроль над собой и не поддаться эмоциям. Он успокаивал себя до тех пор, пока его паралич не отступил и сам он не обрел достаточных сил для того, чтобы начать грести к берегу.

Размышления Буча не привели к полному исчезновению страха и ужаса, однако они *не позволили* эмоциям осуществить «угон», то есть и далее контролировать его поведение.

Наши мозги устроены таким образом, что мы являемся в первую очередь эмоциональными существами, поэтому наша первая реакция на происходящее с нами событие всегда будет эмоциональной. Никто из нас не может контролировать эту часть процесса. Но мы *способны* контролировать мысли, возникающие после появления эмоции, и именно от нас зависит, как мы будем реагировать на эту эмоцию — после того, как поймем, в чем она состоит. Некоторые события приводят к возникновению знакомых для нас эмоций; в других случаях мы сталкиваемся с эмоциями, ранее нам не свойственными. Когда то или иное событие создает внутри нас продолжительную эмоциональную реакцию, это событие называется «событием-триггером». Ваша реакция на триггеры зависит от вашего прежнего личного опыта пребывания в подобных ситуациях. По мере развития ваших навыков EQ вы научитесь замечать триггеры и начнете вырабатывать у себя навыки продуктивной реакции на них. Со временем такая реакция превратится для вас в привычку.

Как оценивать человека целиком

Эмоциональный интеллект представляет собой вашу способность выявлять и понимать эмоции (как собственные, так и возникающие у других людей), а также вашу способность использовать понимание эмоций для управления своим поведением и отношениями с людьми. Эмоциональный интеллект является неким неуловимым, нематериальным элементом в каждом из нас. Именно он определяет, каким образом мы управляем

своим поведением, выстраиваем линию поведения в сложных социальных ситуациях и принимаем личные решения, направленные на достижение позитивных результатов.

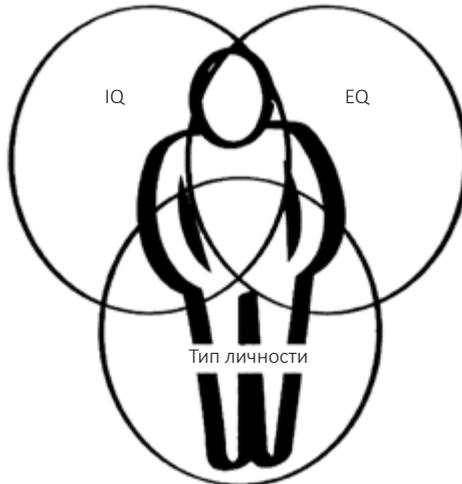
Эмоциональный интеллект представляет собой фундаментальный элемент человеческого поведения, отличающийся от обычного интеллекта. Нет никакой прямой связи между IQ и EQ; вы попросту не можете предсказать, каков уровень EQ у того или иного толкового или интеллектуально развитого человека. Когнитивный интеллект, или IQ, не гибок. Ваш IQ, представляющий собой, по сути, своего рода вид мозговой травмы, зафиксирован с момента вашего рождения. Вы не становитесь более толковым, просто получая новые факты или поглощая информацию. Интеллект представляет собой вашу способность к обучению, и эта способность остается неизменной, будь вам 15 или 50 лет. Напротив, EQ является гибким навыком, которому можно научиться. Несмотря на то что некоторые люди от природы обладают более высоким эмоциональным интеллектом, чем другие, его уровень можно повысить, даже если вы не обладали значительным EQ от рождения.

Последним недостающим кусочком головоломки является наша личность. Личность представляет собой своего рода стабильный «стиль», определяющий каждого из нас. Ваша личность формируется вашими особенностями, такими как склонность к интроверсии или экстраверсии. Однако так же, как и IQ, тип вашей личности не может помочь в предсказании уровня вашего эмоционального интеллекта. Так же, как и IQ, тип вашей личности является стабильным на протяжении всей вашей жизни. Личностные черты возникают в самом начале нашей жизни и никуда потом не исчезают. Люди часто считают, что некоторые черты личности (к примеру, экстраверсия) связаны с более высоким уровнем EQ, однако на самом деле люди, предпочитающие находиться рядом с другими,

не являются более развитыми с точки зрения эмоционального интеллекта, чем люди, предпочитающие находиться в одиночестве. Разумеется, вам стоит учитывать тип своей личности в процессе развития своего EQ, однако EQ не является переменной, зависимой от типа личности. EQ представляет собой изменяемый навык, в то время как тип вашей личности не меняется. Наилучшим способом понимания человека как целостного существа является совместная оценка его IQ, EQ и типа личности. Если вы измерите эти три показателя у одного и того же человека, то обнаружите, что они практически не пересекаются между собой. Каждый из них отвечает за свою зону, что помогает лучше понять, какие именно факторы заставляют человека предпринимать те или иные действия.

IQ, тип личности и EQ представляют собой отдельные друг от друга качества, которыми обладает каждый из нас. Взятые вместе, они определяют наши мысли и действия. Даже если знаешь, в чем состоят два из них, невозможно предсказать, каково будет третье.

Как оценивать человека целиком



Влияние EQ

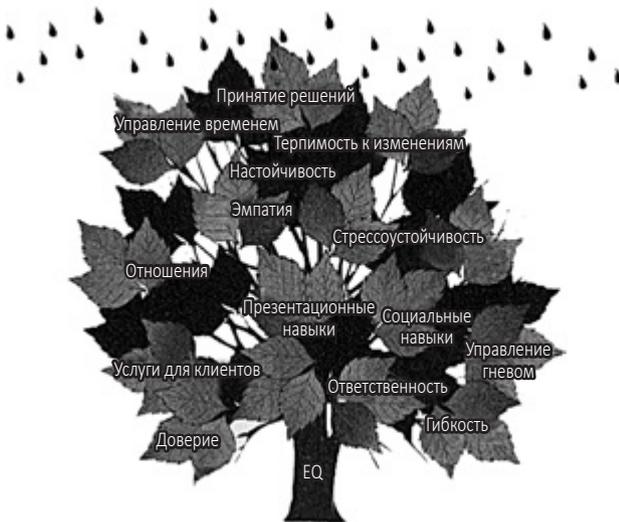
Какое же влияние оказывает EQ на степень вашей профессиональной успешности? Ответим коротко: *огромное!* EQ представляет собой мощный способ концентрации вашей энергии в одном направлении и достижения за счет этого невероятных результатов. Мы протестировали EQ вместе с 33 другими важными чертами поведения и обнаружили, что именно EQ лежит в основе многих из них, таких как управление своим временем, процессы принятия решений и поддержание отношений. Именно EQ лежит в основе множества важнейших навыков — он влияет почти на все, что вы делаете или говорите каждый день. EQ крайне важен для достижения успеха — можно сказать, что от него зависит около 60 процентов результата любой выполняемой вами работы. Именно он позволяет в наибольшей степени определить вашу результативность, и именно он является основным элементом лидерства и личного совершенствования.

Неважно, насколько высок или низок уровень EQ у человека. Его всегда можно улучшить, и те, кто изначально находился на более низком уровне, могут догнать других. Одно исследование, проведенное в бизнес-школе Университета Куинсленда в Австралии, показало, что люди со сравнительно низкими уровнями EQ и карьерными результатами способны за счет работы по улучшению своего EQ догнать более преуспевающих коллег.

При анализе результатов нашего широкомасштабного тестирования мы выяснили, что 90 процентов людей, достигающих значимых результатов, имеют высокий показатель EQ. С другой стороны, среди людей, не достигших значимых результатов, высокий EQ наблюдался всего у 20 процентов. Можно показать отличные результаты и при низком уровне

EQ, однако шансы этого невелики. Люди, занимающиеся развитием своего EQ, будут более успешны в карьере, так как EQ и карьерный успех идут по жизни рука об руку. И понятно, что люди с высоким показателем EQ зарабатывают больше денег — в среднем на 29 000 долларов в год больше, чем люди с низким EQ. Связь между EQ и доходами прямая: увеличение показателя EQ на один балл приводит к росту годовой заработной платы на 1300 долларов. Эти выводы справедливы для людей, работающих в разных отраслях, на всех уровнях управленческих иерархий и в каждом регионе мира. До сих пор нам не удалось найти ни одной профессии, в которой результаты работы и величина оплаты не находились бы в тесной связи с показателем EQ.

Небольшие усилия, которые вы прилагаете для повышения уровня своего EQ, приводят к возникновению широкомасштабного и позитивного влияния на вашу жизнь.



Для того чтобы быть в наши дни успешным и состоявшимся человеком, вы должны научиться максимально полно использовать навыки, связанные с EQ, потому что наиболее значимых результатов достигают лишь те, кому удастся успешно объединить рациональное мышление и эмоциональные реакции. Оставшаяся часть книги покажет вам, каким образом сделать это реальностью.

III. Что такое ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: понимание четырех НАВЫКОВ

Для того чтобы серьезно улучшить четыре ваших навыка в области эмоционального интеллекта, вам необходимо лучше понять, в чем состоит каждый из них и как выглядит его применение на практике. Четыре навыка эмоционального интеллекта можно разбить на две пары: одна образует внутриличностную компетентность, вторая — межличностную (социальную) компетентность*. Внутриличностная компетентность формируется за счет навыков самовосприятия и управления собой, которые концентрируются преимущественно на вас лично, а не на ваших взаимодействиях с другими людьми. Внутриличностная компетентность представляет собой вашу способность сохранять восприимчивость своих эмоций и управлять деталями и общими тенденциями своего поведения. Социальная

* В разных книгах и статьях об эмоциональном интеллекте названия четырех базовых навыков переводятся по-разному. Мы позволили себе остановиться на переводе, который, на наш взгляд, максимально точно отражает суть каждого навыка. *Прим. ред.*

компетентность состоит из навыков социальной восприимчивости (чуткости, эмпатии) и управления отношениями. Социальная компетентность представляет собой способность понять настроения, поведение и мотивы других людей, с тем чтобы улучшить качество ваших отношений и связей с ними.

Эти четыре навыка в совокупности и формируют эмоциональный интеллект. Первые два — самовосприятие и управление собой — говорят о вас самих. Нижние два навыка — социальная восприимчивость и управление отношениями — говорят о том, как вы взаимодействуете с другими людьми.



Самовосприятие

Самовосприятие представляет собой вашу способность точно улавливать собственные эмоции в каждый момент времени и осознавать, с какими тенденциями связаны те или иные ситуации. Самовосприятие предполагает, что вы в своем поведении не ограничиваетесь типичными для себя реакциями на определенные события, задачи или конкретных людей. В этой ситуации важно четко понимать, какие тенденции лежат в основе вашего поведения; это позволит вам яснее осознать свои эмоции. Для достижения высокой степени самовосприятия вы должны быть готовы смириться с дискомфортом, связанным с концентрацией на потенциально негативных чувствах.

Единственный способ по-настоящему понять ваши эмоции состоит в том, чтобы уделить достаточное время их осмыслению,

пониманию причин их возникновения и сохранения. Эмоции всегда служат определенной цели. Являясь реакцией на ваш жизненный опыт, эмоции всегда имеют какой-то источник. Часто эмоции возникают как бы ниоткуда, и важно понимать, почему какое-то событие приводит к той или иной вашей реакции. Люди, способные это сделать, смогут быстро дойти до скрытых корней любой эмоции. Ситуации, в которых возникают сильные эмоции, будут всегда требовать более длительных размышлений, и если вы станете уделять подобным размышлениям о самом себе достаточное время, это позволит вам не совершать действий, о которых можете потом пожалеть.

Самовосприятие не связано с выяснением глубинных секретов или бессознательных мотивов. Скорее речь идет о прямом и искреннем понимании того, что именно заставляет включаться. Люди с высокой степенью самовосприятия заметны своей четкостью в понимании того, что именно они могут делать хорошо, что является для них источником мотивации и удовлетворения и какие люди или ситуации способны нажимать на их «кнопки».

Самая удивительная черта самовосприятия — то, что сам факт размышления о нем уже позволяет вам улучшить соответствующие навыки, даже если вы изначально думаете над вещами, которые вам не удаются или которые вы делаете плохо. Высокий уровень самовосприятия у вас означает, что вы не боитесь своих эмоциональных ошибок. Ваши ошибки говорят вам о том, что вам стоит делать по-другому, и снабжают вас постоянным потоком необходимой в жизни информации.

Самовосприятие является основополагающим навыком; когда у вас высокое самовосприятие, вам гораздо проще использовать все остальные навыки эмоционального интеллекта. По мере развития самовосприятия удовлетворенность людей своей жизнью (а именно способность достигать личных и профессиональных целей) поднимается до ранее невиданных

высот. Самовосприятие крайне важно для производительности труда: 83 процента людей с высокой степенью самовосприятия достигают высоких результатов, а среди лиц с низкой результативностью лишь два процента обладают высокой степенью самовосприятия. Почему? Если вы обладаете высоким самовосприятием, то вы чаще пользуетесь правильными возможностями, используете свои сильные черты для решения рабочих вопросов и (что, возможно, важнее всего) не позволяете эмоциям останавливать или удерживать вас.

Самовосприятие никогда ранее не было столь важно. Ошибочно предполагая, что сфера психологии связана лишь с изучением патологий, мы считаем, что заниматься осознанием самих себя стоит, только находясь перед угрозой кризиса. Мы склонны с готовностью принимать вещи, которые нам нравятся, и игнорировать то, что создает для нас неудобства. Чем лучше мы будем понимать красоту и недостатки, тем скорее мы сможем реализовать свой потенциал в полном объеме.

Как выглядит самовосприятие

Дейв Т., региональный сервисный менеджер

*Оценка самовосприятия = 95**

Что говорят о нем коллеги:

«У Дейва есть ясные долгосрочные цели, однако он не жертвует ради них краткосрочными проблемами. Дейв — прямой человек, который не пытается играть с другими. Я неоднократно замечал это на собраниях внутри компании и встречах с клиентами».

* Оценка по шкале от 1 до 100, взятая из теста Emotional Intelligence Appraisal. Оценки и комментарии коллег взяты из реальных примеров, однако мы изменили имена и другую идентификационную информацию. *Прим. авт.*

«В качестве примера я могу рассказать о том, что сделал Дейв, придя на работу в нашу компанию. Уверен в том, что у него было сильное желание что-то изменить в работе своей команды прямо с порога, однако Дейв потратил много времени на то, чтобы провести диагностику ситуации, команды и отношений с клиентами, прежде чем выступить с предложениями или указаниями к действию».

«Если сказать коротко, то Дейв сам управляет своими эмоциями и не дает им управлять собой. Узнавая неприятные новости, он может нахмуриться, однако затем преодолевает себя и быстро начинает работать со своей командой над тем, чтобы найти решение и улучшить положение дел».

Мария М., менеджер отдела кадров
Оценка самовосприятости = 90

Что говорят о ней коллеги:

«В каждой хорошей или плохой ситуации, в которую я был вовлечен, Мария всегда оставалась тихой, спокойной и собранной. Даже когда Мария чувствует раздражение или гнев, она всегда остается честной в выражении своих чувств и держит себя в рамках. В случае особо сложных ситуаций она знает, как одновременно оставаться твердой и спокойной».

«Она всегда остается открытой и искренней, и это имеет огромное значение для всех, с кем она взаимодействует. В принципе, Марии не стоит меняться. Возможно, в отдельных случаях ей следует вести себя более жестко. Она знает об этом и делает все возможное для того, чтобы ее доброта не мешала эффективной работе».

«В особо сложных ситуациях, затрагивающих сотрудников компании, Мария внимательно следит за тоном своей речи и прилагает все усилия к тому, чтобы общение оставалось в надлежащих рамках. Люди ей доверяют».

Как выглядит недостаточность самовосприятия

Тина Дж., менеджер по маркетингу

Оценка самовосприятия = 69

Что говорят о ней коллеги:

«В некоторых случаях испытываемые Тиной напряжение и чувство неотложности решения переносятся на других людей. Для нее было бы хорошо понять, каким образом ее поведение влияет на работу других и на степень эмоционального напряжения. Кроме того, она иногда неправильно выбирает стратегию — оборонительную или наступательную, поэтому для нее было бы полезным лучше понимать, какой язык и какие выражения нужно использовать в том или ином случае».

«Когда дела складываются благоприятным для Тины образом, ее навыки эмоционального интеллекта усиливаются. Ей следует научиться смотреть на себя со стороны и распознавать триггеры. Тогда в случае возникновения того или иного триггера она сможет действовать более эффективным образом».

«Ей необходимо понять, каким образом ее воспринимают другие люди. Иногда она кажется чересчур требовательной, хотя я не верю в то, что это сознательно».

Жиль Б., директор по операциям

Оценка самовосприятия = 67

Что говорят о нем коллеги:

«Жиль обитает в своем маленьком мире. Он склонен заботиться о своих коллегах, однако не всегда знает, как правильно расставлять акценты. Его личностное влияние может быть огромным, однако он часто не замечает раздражения, беспокойства или перегруженности в других людях».

«При работе с клиентами он отлично рассказывает о предлагаемых нами продуктах и услугах. Однако при работе над групповыми проектами он часто концентрируется на конечном результате, упуская из виду детали процесса. Если бы он мог остановиться на минуту и дать эмоциям улечься, а затем внимательно посмотреть на все варианты достижения желаемого результата, то дела могли бы пойти гораздо лучше».

«Жиль со всей страстью предается своему делу. Иногда его страсть уместна. Но иногда он может подойти ко мне и начать говорить, совершенно не обращая внимания на то, что я занят другой работой. Находясь в возбужденном состоянии, он много говорит и порой не дает собеседнику вставить ни слова. Это он делает бессознательно. Просто он слишком сильно волнуется о том, чем занимается».

Управление собой

Управление собой проявляется в случае, когда вы действуете или, напротив, воздерживаетесь от действий. Оно зависит от уровня вашего самовосприятия и является вторым основным элементом внутриличностной компетентности. Управление собой — способность использовать знание своих эмоций для того, чтобы оставаться гибким и позитивно управлять своим поведением. Это означает управление своими эмоциональными реакциями по отношению к различным ситуациям и людям. Некоторые эмоции способны создать у нас ощущение парализующего страха, способное настолько затуманить наше мышление, что мы не можем найти выхода из создавшегося положения (при условии, что нам нужно что-то делать в этой ситуации). В таких случаях управление собой проявляется в вашей способности терпимо относиться

к состоянию неопределенности в процессе исследования ваших эмоций и представлений. Как только вы поймете свои чувства и выстроите с ними комфортные отношения, наилучший вариант действий станет для вас очевиден сам собой.

Управление собой — это нечто большее, чем простое сопротивление взрывному или проблемному поведению. Одна из основных проблем, с которыми сталкиваются люди, — это управление привычным для них поведением в течение длительного времени и применение навыков в совершенно разных ситуациях. Проще всего выявить очевидные и мгновенные возможности для самоконтроля (вроде «Как же меня бесит эта чертова собака!») и начать управлять ими. Однако реальные результаты возникают лишь тогда, когда вы отставляете в сторону текущие потребности для того, чтобы сконцентрироваться на более крупных и более важных целях. Реализация этих целей часто является делом будущего. Это означает, что ваши возможности по управлению собой будут подвергаться проверке снова и снова. Те, кому удастся управлять собой, способны видеть целостную картину вещей. Успех приходит к тем, кто способен отложить в сторону текущие нужды и постоянно управлять тенденциями своего поведения.

Как выглядит управление собой

Лейн Л., административный работник в области здравоохранения

Оценка управления собой = 93

Что говорят о ней коллеги:

«Лейн олицетворяет собой терпение и понимание даже в накаленной и эмоционально заряженной обстановке. Люди

вокруг нее полностью поглощены дискуссией, однако Лейн активно слушает их и дает толковые и мудрые советы».

«Я лично наблюдал за тем, насколько хорошо она справляется со сложными ситуациями (связанными, например, с увольнением сотрудника). Лейн обладает высокой чувствительностью, однако действует четко и по делу. Она способна терпеливо слушать и вести себя достойно».

«Лейн отлично выстраивает отношения один на один. Она способна к нормальной коммуникации и моментальному принятию решений. Ее реакция на кризисные ситуации просто превосходна. А ее способность разделять эмоции и логику превращает ее в отличного менеджера-тактика. Я бы хотел, чтобы вокруг меня было больше таких людей, как она».

Еше М., программист

Оценка управления собой = 91

Что говорят о нем коллеги:

«Еше отлично справляется с напряженностью и ситуациями противостояния. Неважно, насколько резко выступают менеджеры проектов по отношению к Еше, — он никогда не теряет хладнокровия! И поэтому многие менеджеры проектов ему доверяют. Он также обладает способностью уживаться с людьми, чей стиль работы может ему не нравиться. Я представляю, насколько удручающим может оказаться постоянное обращение к нему, однако Еше никогда не теряет терпения».

«Я видел Еше в крайне сложных ситуациях, когда он не мог добиться результата из-за того, что другие люди не делали того, что должны были сделать. Но даже в таких ситуациях он вел себя вежливо и профессионально. Невзирая на разочарование, он был способен объяснить процедуру еще раз и в итоге добиться самого оптимального решения».

«Я никогда не слышал, чтобы Еше давал негативную оценку какому-либо человеку, высказывавшему другое мнение или выступавшему не с лучшей идеей. В нашей компании принято обсуждать людей за их спиной, однако он никогда не уступает искушению, как бы ему этого порой ни хотелось».

Как выглядит недостаточность управления собой

Джейсон Л., консультант в области информационных технологий

Оценка управления собой = 59

Что говорят о нем коллеги:

«В напряженных ситуациях или когда что-то идет не так, Джейсон обычно реагирует слишком быстро, резко или порывисто. Было бы здорово, если бы Джейсон мог приостановиться и остыть перед тем, как ответить. Он слишком эмоционален. Я видел, с каким недоверием коллеги относились к его словам, и все из-за того, каким образом он выстраивал общение с ними. У Джейсона добрые намерения, однако в напряженных ситуациях он склонен к панике. Его реакции больно бьют по его коллегам».

«Джейсону стоило бы лучше представлять себе последствия своих эмоциональных взрывов для клиентов и коллег. У него нет дурных намерений; он склонен заботиться о других, однако его манера речи представляет собой не что иное, как взрывы, — и ему надо бы задуматься над тем, что он делает, прежде чем начинать говорить. Подобные проблемы возникают, когда он испытывает напряжение. Как говорится в одном старом рекламном ролике, ему не стоит так сильно напрягаться».

«Джейсон позволяет эмоциям руководить своим поведением. Иногда он действует или говорит слишком торопливо.

Было бы здорово, если бы он вел себя с бóльшим терпением и давал ситуации разрешиться самой по себе, без его активного участия. Часто так и могло бы произойти — ситуации бывают не очень острыми или способны разрешиться сами по себе, однако он не оставляет им шанса, начиная повышать интенсивность дискуссии за счет шквала реплик».

Мей С., региональный директор по продажам
Оценка управления собой = 61

Что говорят о ней коллеги:

«Мей не стоит быть столь прямой. Ее сотрудникам не обязательно знать обо всех перипетиях отношений в компании. Если ее что-то расстраивает, ей необходимо научиться держать это при себе. Ее расстройство задает тон работе всей команды. Мей склонна сеять напряжение в определенных ситуациях, а поскольку она лидер нашей команды, ее поведение оказывает негативное влияние на всех. Мы начинаем испытывать напряжение и негативные эмоции, избавиться от которых довольно сложно».

«Мей бывает сложно поздравить сотрудников с достигнутыми успехами. Она испытывает чувство, напоминающее ревность. Мне кажется, что ей совершенно не хочется видеть мои успехи, как будто я ее конкурент. Я думаю, что Мей — отличный специалист по продажам, способный хорошо ладить с клиентами. Я был бы рад, если бы она научилась так же относиться к своим сотрудникам».

«Мей следует быть менее реактивной и более проактивной. В критических ситуациях она не должна показывать людям степени своего напряжения. Она настолько сконцентрирована на личном успехе, что, возможно, начинает брать на себя слишком много. Работа на Западном побережье требует от нее больших усилий, однако ей необходимо сдерживать эмоции, когда люди начинают рассказывать на собраниях о своих проблемах».

Социальная восприимчивость

В качестве первого компонента социальной компетентности социальная восприимчивость является основополагающим навыком. Социальная восприимчивость представляет собой способность точно улавливать эмоции других людей и понимать, что на самом деле с ними происходит. Это часто означает способность воспринимать чувства и мысли других людей, даже если вы сами при этом испытываете другие чувства. Человеку легко оказаться во власти эмоций и забыть о том, как видит ситуацию другая сторона. Социальная восприимчивость позволяет вам сохранять концентрацию и воспринимать важнейшую информацию.

Слушание и наблюдение являются двумя самыми важными элементами социальной восприимчивости. Для того чтобы внимательно слушать и наблюдать за происходящим вокруг нас, мы должны перестать делать многие вещи, которые нам нравятся. Мы должны прекратить говорить, прервать монолог, который порой захватывает нас целиком. Нам следует дождаться хода другого собеседника и перестать думать заранее о том, что мы скажем в ответ на очередную его реплику. Для того чтобы научиться наблюдать за людьми в процессе общения с ними, требуется немалая практика и формирование навыков, позволяющих понимать, о чем они думают и что чувствуют. Иногда вы будете чувствовать себя как антрополог. Антропологи наблюдают за другими живыми существами в естественных условиях и не позволяют собственным мыслям и чувствам мешать процессу наблюдения. Именно так выглядит социальная восприимчивость в чистейшем виде. Разница лишь в том, что вы не будете наблюдать за событиями через бинокль, находясь в паре сотен метров. Для того чтобы обрести социальную восприимчивость, вам необходимо научиться улавливать

и понимать эмоции людей в тот момент, когда вы находитесь в активном взаимодействии с ними.

Как выглядит социальная восприимчивость

Альфонсо Дж., менеджер по продаже фармацевтической продукции

Оценка социальной восприимчивости = 96

Что говорят о нем коллеги:

«У Альфонсо редкий талант — он способен отлично прочитывать эмоции других людей. Он способен адаптироваться к разным ситуациям и выстраивать связи практически с любым человеком. Отличными примерами этого служат деловые обеды, заседания и совместные командировки с торговыми представителями».

«Альфонсо отлично преодолевает разочарование, которое торговые представители часто испытывают по отношению к другим подразделениям нашей компании. Он всегда внимателен к торговым представителям, умеет поставить себя на их место и задать себе от их имени вопрос о том, в чем же на самом деле состоит проблема. Люди крайне лояльны по отношению к нему».

«Альфонсо отлично понимает, какие эмоции возникают у торговых представителей при подведении итогов работы за год или за месяц. Это позволяет ему добиваться от своей команды максимума. Он способен выстроить связи с клиентами-хирургами прямо за столом во время делового обеда, потому что знает, каким образом нужно вести дискуссию, не давая собеседникам почувствовать, что их кто-то контролирует».

Майя С., руководитель подразделения по организационному развитию

Оценка социальной восприимчивости = 92

Что говорят о ней коллеги:

«Майя обладает особым даром — она может обнаружить и устранить слона в любой комнате. Ей удается осознать чувства других людей даже при обсуждении сложных тем. Она внимательна к чувствам других и способна адаптировать свой стиль общения для того, чтобы прийти к разрешению ситуации. Она старается ближе познакомиться с другими людьми, что позволяет ей лучше понять их перспективы и выстроить с ними деловое сотрудничество».

«Майя идеально ведет себя на корпоративных собраниях — она внимательно слушает собеседников, а лишь затем предлагает им свое мнение. Она искренне заинтересована в том, чтобы понять других людей и предложить им ценные мысли, связанные с тем, о чем они говорят или думают. Она отличный командный игрок, выстраивающий с другими членами команды тесные связи».

«Майя — лучший “активный слушатель” из всех известных мне. Она умело формирует надлежащий контекст для своих комментариев, потому что хочет, чтобы ее поняли правильным образом. Она уважительно относится к другим людям, но при этом способна использовать свой авторитет. Майя может мотивировать и вдохновлять людей. Она может улучшить их настроение и облегчить их страдания».

Как выглядит недостаточность социальной восприимчивости

Крейг С., адвокат

Оценка социальной восприимчивости = 55

Что говорят о нем коллеги:

«Даже если у Крейга есть лучший план решения задачи, ему стоило бы показывать другим, что и их идеи заслуживают внимания. Ему также следует научиться терпению и допускать, что и у других людей могут иметься столь же эффективные идеи, как и его собственные. Я бы хотел, чтобы он лучше понимал чувства других людей и обращал внимание на особенности той или иной ситуации, перед тем как он начинает высказывать свое мнение или предлагать решение».

«Крейгу нужно научиться слушать других. Ему следует обращать внимание на то, что говорят ему другие люди, и меньше думать о том, что он хочет сказать. Ряд невербальных признаков позволяет другим людям понять, что ему неинтересно их мнение, и из-за этого они теряют интерес к происходящему. Я бы хотел, чтобы он более аккуратно относился к идеям, высказываемым другими людьми».

«Крейг не склонен к общению. Он слишком сконцентрирован на работе и зачастую не проявляет никакого интереса к тому, что происходит с его собеседником в тот или иной момент. Когда у него появляются новые идеи (или он хочет поделиться своим прежним опытом), ему крайне сложно донести свои мысли до сотрудников так, чтобы они это приняли. Крейгу необходимо научиться слушать других — не только ушами, но и всем сердцем. Он постоянно пытается утвердиться, и поэтому ему сложно признать точку зрения других людей или оценить их вклад в решение задачи».

Рейчел М., менеджер проектов

Оценка социальной восприимчивости = 62

Что говорят о ней коллеги:

«Рейчел упускает из виду многие вопросы, не связанные с техническими аспектами задач: царящие на встрече настроения или изменение мнений. Рейчел необходимо научиться вникать в нетехническую, человеческую сторону обсуждения и заниматься изучением людей и их чувств».

«Рейчел часто заикливается на конкретном вопросе и поэтому не видит леса за деревьями. Это приводит к разочарованию для всех окружающих ее людей. Она, как правило, забывает о нашей реакции. Перед тем как погрузиться в детали обсуждения проекта, ей следует удостовериться в том, что все другие участники обсуждения находятся на одной волне с ней. Было бы гораздо лучше, если бы она могла сначала обрисовать общую картину, а не заставлять участников обсуждения с самого начала погружаться в обсуждение деталей».

«Рейчел может иногда настолько глубоко погрузиться в собственные мысли в ходе совещания или беседы с другим сотрудником, что перестает слушать как явные, так и неявные диалоги вокруг нее. Это делает ее работу менее эффективной, так как она перестает активно участвовать в обсуждении и теряет возможность повлиять на развитие событий. Рейчел необходимо принимать во внимание мнение других людей или интересующие их вопросы. Это позволит ей более эффективно влиять на точку зрения собеседников или, по крайней мере, напрямую обращаться к ней. Это также поможет ей сделать общение с людьми максимально сжатым и целенаправленным. Когда люди вынуждены выслушивать длинные объяснения, они часто теряют интерес к разговору или начинают путаться, потому что перестают понимать, в чем состоит цель общения».

Управление отношениями

Хотя управление отношениями представляет собой второй компонент социальной компетентности, этот навык часто предполагает развитие у вас способностей, связанных с первыми тремя навыками эмоционального интеллекта: самовосприятием, управлением собой и социальной восприимчивостью. Управление отношениями представляет собой ваше умение использовать свою способность воспринимать эмоции (как собственные, так и испытываемые другими людьми) для эффективного выстраивания взаимодействия. Это обеспечивает четкую связь и эффективное разрешение конфликтов. Управление отношениями также представляет собой узы, которые вы создаете с другими людьми с течением времени. Люди, умеющие эффективно выстраивать связи, способны увидеть преимущества связей со множеством различных людей, даже тех, кто им не очень нравится. Крепкие отношения необходимо развивать и лелеять. Именно они являются результатом того, насколько хорошо вы понимаете людей, как относитесь к ним и делите с ними историю.

Чем слабее ваша связь с кем-либо, тем сложнее вам донести до него свою мысль. Если вы хотите, чтобы люди слушали вас, вам нужно практиковаться в управлении отношениями и находить преимущества в каждой связи, даже не самой очевидной. Разница между взаимодействием и связью лежит в частоте. Она является продуктом качества, глубины и времени, которые вы уделяете взаимодействию с другим человеком. Управление отношениями представляет собой самую большую задачу для большинства людей, находящихся в стрессовых условиях. Если принять во внимание, что более 70 процентов людей, прошедших наше тестирование, заявили о том, что им сложно справляться с напряжением, то несложно понять, почему выстраивание качественных связей становится настолько важным. В процессе работы люди

сталкиваются с огромным количеством сложных и напряженных ситуаций. Конфликты на работе имеют тенденцию усиливаться в случаях, когда люди пытаются пассивно избежать проблем. Это происходит из-за того, что многим людям не хватает навыков для начала прямого и конструктивного общения. Конфликты на работе обычно переходят в горячую стадию, когда люди неспособны управлять своим гневом или разочарованием, предпочитая вымещать их на других. Управление отношениями дает вам навыки, необходимые для избегания обоих сценариев и повышения качества вашего взаимодействия с каждым человеком.

Как выглядит управление отношениями

Гейл С., финансовый директор

Оценка управления отношениями = 95

Что говорят о ней коллеги:

«Гейл обладает врожденной способностью читать людей и их эмоции. Ее точка зрения позволяет ей создавать безопасную и располагающую атмосферу для общения. Никогда не случилось так, чтобы Гейл закрывала свою дверь в те моменты, когда была нужна мне больше всего. Ей всегда удается сохранить приятные и профессиональные манеры, даже если она испытывает огромную рабочую нагрузку. Люди знают, что они могут рассчитывать на Гейл. Они знают, что она с уважением отнесется ко всему сказанному ей и при необходимости сохранит разговор в тайне».

«Гейл очень чувствительна по отношению к другим людям и всегда старается привести ситуацию к лучшему. Когда ее собеседник расстроен, она задает минимум вопросов, необходимых для разрешения ситуации, а затем дает конкретный совет и оказывает реальную помощь людям, что заставляет их чувствовать

себя на сто процентов лучше. Гейл заставляет вас чувствовать себя умным и вызывающим доверие даже в тех случаях, когда вы допускаете ошибку. Она помогает сотрудникам стать лучше, вырасти. По сути, своими активными действиями она подает всем нам пример того, как надо общаться с другими».

«Даже в ходе непростых обсуждений Гейл заботится о том, чтобы поддерживать хорошие и комфортные связи со всеми вовлеченными в обсуждение сторонами. Гейл всегда знает о пристрастиях других людей и интересуется их мнением даже в тех случаях, когда не может поначалу найти с людьми точек соприкосновения. Гейл держит эмоции под контролем. Когда она говорит с вами, то кажется, как будто она испытывает те же чувства, что и вы сами. Это помогает вам испытывать ощущение близости и понимания».

Алистер Б., врач

Оценка управления отношениями = 93

Что говорят о нем коллеги:

«Алистер представляет собой удивительно внимательного и склонного к эмпатии слушателя. И поэтому пациенты так его любят. Он изо всех сил пытается не давать оценки другим; напротив, дает им возможность выражать сомнение в его идеях. Он ведет себя одинаково и с медсестрами, и с техническим персоналом. Я видел Алистера в ситуациях, когда члены семьи пациента задавали ему сложные вопросы. Он всегда оставался уравновешенным и способным ответить на вопрос без всякого пристрастия. Он внимательно слушает, что говорят ему коллеги, и никогда не показывает, что он разочарован или обеспокоен их мнением. Он отвечает вежливо, но при этом авторитетно».

«Навыки взаимодействия Алистера с другими людьми можно назвать превосходными. Я неоднократно замечал, что он

расстраивался, когда дела шли не так, как он ожидал. Но он всегда выражал свою позицию, основываясь на глубоком видении проблемы, без гнева и раздражения. Я бы назвал его прямым, однако не склонным к конфронтации и контролирующим себя человеком. Он готов без особых проблем высоко оценивать достижения сотрудников и всегда хвалит их, когда они этого заслуживают. Он отлично видит общую картину происходящего, а затем начинает управлять процессом, действуя сострадательно, но при этом и реалистично».

«Практически всегда мне кажется, что Алистер чувствует ситуацию на все сто десять процентов. Он знает, какие вопросы нужно решать деликатно, когда стоит поощрить или похвалить человека. Алистер хорошо знает коллег, и это позволяет ему решать все возникающие проблемы спокойно и позитивно. Люди уважают его за то, что прежде чем делать выводы, он устанавливает обратную связь. Он пытается найти лучший способ для общения с другими, даже когда находится в атмосфере сопротивления, смятения или открытого конфликта. Его выдающиеся способности к эмпатии способны создать позитивные и сильные связи».

Как выглядит недостаточность управления отношениями

Дейв М., менеджер по продажам

Оценка управления отношениями = 66

Что говорят о нем коллеги:

«Если Дейв не общается с человеком с глазу на глаз, то не считает нужным выстраивать с ним какие-либо связи. Я бы хотел, чтобы он посвящал больше времени и усилий тому, чтобы привести ситуацию на подконтрольной территории к более удовлетворительному положению. Если он почувствует, что тот или иной

человек (клиент или коллега) является не “союзником”, а скорее человеком, которому не стоит доверять, то быстро сформирует свое мнение о нем. И когда он высказывает это мнение людям, эффект бывает разрушительным для любых товарищеских отношений. Когда Дейв узнает людей получше и начинает верить в то, что они не представляют для него угрозы, то может выстраивать крайне эффективные отношения с ними. Но если он хочет продолжить движение по карьерной лестнице, ему стоит изменить свое отношение к людям».

«Дейв может испытывать чрезмерное возбуждение при знакомстве с новыми людьми, и это хорошо. Некоторые люди, однако, не отвечают на это энтузиазмом и отстраняются от него. Его поведение затрудняет общение с ним других людей. Я бы хотел, чтобы Дейв больше поработал над объединением своей команды и не давал ей осознать, что некоторые решения принимаются только на основании его личного мнения или предубеждения. Очень часто люди чувствуют, что их мнение как профессионалов игнорируется несмотря на то, что для него есть весомые основания».

«Дейв скорее не отвечает людям, а реагирует на них. Нет ничего плохого в том, чтобы иметь твердые убеждения, однако при этом не стоит отмахиваться от мыслей других людей. Ему стоит поработать над тем, чтобы связать воедино стиль общения и тип своей личности. Его подход почти всегда любовной, и некоторые люди выносят это с большим трудом».

Натали Т., администратор секции в супермаркете
Оценка управления отношениями = 69

Что говорят о ней коллеги:

«Натали часто не обращает внимания на опыт или точку зрения другого человека. Она оправдывает плохие ситуации,

говоря, что дела могли бы быть еще хуже, а мы просто этого не понимаем. Иногда она просто заявляет, что нам нужно это пережить. Она действует прямо и без какой-либо эмпатии, особенно в отношениях с подчиненными. Я бы хотел, чтобы она начала по-настоящему взаимодействовать с ними и выражать признательность людям, с которыми работает».

«Натали необходимо перестать искать виноватых в каждой ситуации. Это утомляет и демотивирует. Ей необходимо начать признавать достижения других людей. В отношении Натали существует убеждение, что она жесткий человек, с которым сложно работать или найти общий язык. Она может достигать результатов, однако делает это за счет других».

«Я бы хотел, чтобы Натали перестала делать оценивающие или негативные заявления по отношению к членам своей команды или другим людям, особенно в тех ситуациях, когда подобные заявления не приносят никакой пользы. Она могла бы помогать людям увидеть, что можно было бы сделать по-другому. Когда же они постоянно получают от нее негативную реакцию, это вызывает ощущение ничтожности. Люди перестают ценить ее вклад и иногда рассматривают ее действия как еще одно проявление желания быть выше их».

IV. Ваш план действий в отношении эмоционального интеллекта

Информация путешествует между рациональным и эмоциональным центрами вашего мозга, подобно машинам на улице города. Когда вы начинаете заниматься работой над навыками EQ, то организуете тем самым беспрепятственное движение в обоих направлениях. Повышение интенсивности движения усиливает связь между рациональным и эмоциональным центрами вашего мозга. Величина вашего EQ в значительной степени зависит от вашей способности сохранить нормальное движение на этой дороге. Чем больше вы размышляете о том, что чувствуете, а затем превращаете эти чувства в нечто продуктивное, тем легче становится ездить по этой дороге. В мозгах некоторых из нас выстроена проселочная двухполосная дорога, а другим удастся выстроить пятиполосное шоссе. Неважно, какой тип дороги соответствует вам сейчас. У вас всегда есть возможность добавить дополнительные полосы.

Неврологи используют для описания способности мозга к изменениям особый термин — пластичность. Когда ваш мозг создает новые связи, это чем-то напоминает рост ваших

бицепсов вследствие того, что вы начинаете заниматься со штангой по несколько раз в неделю. Эти изменения носят постепенный характер, и чем дольше вы продолжаете упражнения, тем легче вам становится поднимать штангу. Разумеется, ваш мозг не может увеличиваться в размерах так же, как ваши бицепсы (он ограничен черепной коробкой). Вместо этого начинают возникать новые связи между его клетками, что позволяет повысить эффективность его работы без увеличения в размерах.

По мере того как вы начинаете применять все новые стратегии, описанные в последующих главах этой книги, для улучшения ваших навыков EQ, миллиарды микроскопических нейронов прокладывают себе дорогу между рациональным и эмоциональным центрами вашего мозга, образуя все новые отростки, тянущиеся к другим клеткам (внешне это чем-то напоминает рост новых ветвей на дереве). Каждая клетка способна создать до 15 000 связей с соседями. Цепная реакция роста позволяет мысленной дорожке, связанной с тем или иным поведением, стать еще шире, а это, в свою очередь, позволяет задействовать в будущем все новые ресурсы.

Для того чтобы стратегии стали естественной частью вашей личности, вам придется многократно тренироваться в их использовании. Новое поведение может потребовать от вас огромных усилий, однако по мере того, как вы тренируете свои мозги, такое поведение все сильнее превращается в вашу привычку. К примеру, если в моменты гнева вам свойственно громко кричать, то вам придется научиться выбирать другой тип реакции. Вы должны многократно повторить эту новую реакцию, прежде чем она заменит необходимость повышать голос. Поначалу вам, вероятно, покажется крайне сложным перестать кричать в моменты, когда вас охватывает гнев. Но каждый раз, когда вам удастся сдержать себя, в вашем мозге усиливается новый путь. Время от времени вы будете в состоянии сдержать желание закричать, если повод незначительный. Ряд исследований показал: после того как вы

впервые пробуете использовать новый навык в своем EQ, эффект от этого действия может длиться до шести лет.

План действий в области эмоционального интеллекта, о котором мы рассказываем ниже, поможет вам более эффективно сконцентрировать усилия и применять стратегии EQ, о которых мы расскажем в последующих главах. Для заполнения вашего плана действий в отношении эмоционального интеллекта вам нужно сделать несколько шагов.

1. **Запишите ваши баллы**, полученные при прохождении теста, в первую часть («Мое путешествие начинается здесь») вашего плана действий в отношении эмоционального интеллекта на странице 63. Вы можете записать эту цифру прямо на страницах книги.
2. **Выберите навык EQ, над которым вы хотите поработать.** Человеческое сознание способно сконцентрироваться лишь на одном навыке EQ в единицу времени. Даже самым амбициозным людям стоит поверить в то, что усердная работа над одним-единственным навыком способна продвинуть вас далеко вперед — в дальнейшем ваш успех в одном направлении позволит вам легче освоить другие связанные с EQ навыки. Вы можете и сами выбрать навык для работы, но мы не рекомендуем начинать с навыка управления отношениями, если ваш балл по каждому из четырех навыков EQ ниже 75*.
3. **Выберите три связанные с этим навыком стратегии, которые вы начнете внедрять в своей жизни.** Вы можете

* По результатам теста Emotional Intelligence Appraisal.

выбрать стратегии из списка, соответствующего избранному вами навыку.

4. **Выберите себе EQ-наставника.** Найдите кого-то, кто обладает хорошими способностями в выбранном вами навыке EQ, и спросите у него (или нее), готов ли он устанавливать с вами обратную связь и давать регулярные советы по мере вашего путешествия. Убедитесь в том, что вы договорились о регулярном проведении встреч, и запишите имя этого человека в свой план действий.
5. **Применяя на практике избранную вами стратегию, помните о следующем.**

Ожидайте успеха, а не совершенства. Когда речь заходит о развитии новых навыков EQ, совершенство означает, что вы прикладываете недостаточные усилия. Если вы хотите постоянно двигаться по пути улучшения, вам необходимо каждый раз контролировать ситуации, когда эмоции берут над вами верх.

Практика, практика, практика. Именно практика является основным критерием усиления ваших навыков в области EQ. Используйте свои стратегии EQ при каждом удобном случае, в различных ситуациях и при взаимодействии с различными типами людей.

Будьте терпеливы. Когда вы работаете над улучшением своего EQ, может пройти несколько месяцев, прежде чем вы заметите значительные изменения. Большинство людей замечают измеримые и заметные изменения через три-шесть месяцев после начала работы над определенным навыком.

6. Измеряйте степень своего продвижения. Как только вы достигнете значительного прогресса в развитии избранного вами навыка EQ, пройдите тест еще раз. Заполните вторую часть вашего плана действий.

План действий в отношении EQ

Часть 1. Путешествие начинается здесь

Дата заполнения:

Укажите ниже оценки, полученные вами при прохождении теста.

	Оценка
Общая оценка EQ	_____
Самовосприятие	_____
Управление собой	_____
Социальная восприимчивость	_____
Управление отношениями	_____

Выберите один навык EQ и три стратегии

Над каким из четырех основных навыков эмоционального интеллекта вы будете работать в первую очередь? Обведите выбранный вами навык кружком.

Самовосприятие	Управление собой
Социальная восприимчивость	Управление отношениями

Изучите стратегии для избранного вами навыка EQ и укажите ниже три из них, в реализации которых вы будете практиковаться.

1. _____

2. _____

3. _____

Мой EQ-наставник

Знаете ли вы человека, владеющего избранным вами навыком EQ и желающего давать вам обратную связь и советы в ходе всего вашего путешествия?

Мой EQ-наставник _____

Часть 2. Как далеко зашло путешествие

Дата заполнения:

После того как вы пройдете тест во второй раз, укажите ниже вашу прежнюю и нынешнюю оценки.

	Прежняя оценка	Новая оценка	+/- Изменение
Общая оценка EQ	_____	_____	_____
Самовосприятие	_____	_____	_____
Управление собой	_____	_____	_____
Социальная восприимчивость	_____	_____	_____
Управление отношениями	_____	_____	_____

Выберите новый навык EQ и три связанные с ним стратегии.
 На развитии какого навыка вы сконцентрируете усилия теперь?

Выберите новый навык EQ и обведите его кружком в схеме, приведенной ниже.

Самовосприятие	Управление собой
Социальная восприимчивость	Управление отношениями

Изучите стратегии, соответствующие выбранному вами навыку EQ, и выберите три из них, работой над которыми вы займетесь.

1. _____
2. _____
3. _____

Мой новый EQ-наставник

Знаете ли вы человека, обладающего навыком, который вы избрали в этот раз, и желающего давать вам обратную связь и советы в ходе всего вашего путешествия?

Мой новый EQ-наставник _____

V. Стратегии самовосприятия

1. Перестаньте воспринимать свои чувства как хорошие и плохие.
2. Наблюдайте за волновым эффектом действия ваших эмоций.
3. Находите комфорт в дискомфорте.
4. Ощущайте свои эмоции на физическом уровне.
5. Знайте, кто и что может нажать на ваши кнопки.
6. Смотрите на себя зорко, как ястреб.
7. Записывайте свои эмоции.
8. Не давайте плохому настроению себя одурачить.
9. Не давайте себя одурачить и хорошему настроению.
10. Остановитесь и спросите себя, почему вы делаете те или иные вещи.
11. Нанесите визит своим ценностям.
12. Проверьте себя.
13. Отмечайте присутствие ваших эмоций в книгах, фильмах и музыке.
14. Ищите обратную связь.
15. Поймите, как вы ведете себя в условиях стресса.

1. Перестаньте воспринимать свои чувства как хорошие и плохие

Человеку свойственно делить свои эмоции на две простые группы: хорошие и плохие. Например, большинство людей автоматически относят чувство вины к плохим эмоциям. Вы не хотите испытывать это чувство и готовы изо всех сил бороться с собой, желая от него избавиться. В иных ситуациях вы выпускаете на волю свое возбуждение. Иногда вы накачиваете себя энергией, а иногда разбрызгиваете ее во все стороны.

Отрицательная сторона наделения эмоций ярлыками состоит в том, что при такой оценке вы не можете по-настоящему понять, что именно чувствуете. Когда же вы даете себе возможность спокойно разобраться с эмоцией и понять, в чем она состоит, то получаете шанс узнать, что служит причиной ее возникновения. Отказ от суждения относительно эмоций позволит им сделать свое дело и бесследно исчезнуть. А постоянное размышление о том, должны ли вы чувствовать то, что чувствуете, пробуждает к жизни все новые эмоции и не дает возможности реализоваться изначальному чувству.

Поэтому сразу же обращайтесь внимание на ситуации, когда у вас начинают развиваться те или иные эмоции. Воздержитесь от того, чтобы повесить на свою эмоцию ярлык «хорошая» или «плохая», и тогда вы сможете понять кое-что важное.

2. Наблюдайте за волновым эффектом действия ваших эмоций

Представьте себе, что происходит, когда вы бросаете камень в воду. Камень нарушает спокойствие водной глади, и от его падения начинают разбегаться круги во все стороны. Ваше

выплескивание эмоций напоминает камни, которые пускают круги, и эти круги достигают других людей, участвующих в вашей жизни. Поскольку эмоции являются первопричиной вашего поведения, важно, чтобы вы понимали, какой эффект они оказывают на других людей.

Давайте представим, что некий менеджер теряет хладнокровие и начинает прилюдно порицать одного из своих подчиненных. Если возникнет подобный активный выплеск, то может показаться, что целью менеджера является лишь тот человек, на которого направлен его гнев. Однако эффект кругов на воде, возникающий вследствие эмоционального взрыва, приводит к тому, что каждый из участников этой сцены чувствует себя задетым. И когда эти невольные свидетели конфликта возвращаются к своим рабочим местам, последствия гнева менеджера начинают ощущать и все остальные, с кем они сталкиваются. У каждого из участников конфликта остается неприятный осадок: они никак не могут отделаться о мысли, что когда-нибудь наступит и их черед оказаться на месте жертвы.

Менеджер, может быть, считает, что его тирада оказывает позитивное влияние на производительность, так как «страх дисциплинирует людей», однако со временем этот страх превращается в осторожность. Для того чтобы действовать наиболее эффективным образом, сотрудники должны научиться брать на себя риски, выходить за пределы своих зон комфорта и даже время от времени совершать ошибки. Никто из участников команды не хочет стать следующей жертвой менеджера, поэтому они начинают играть по правилам, вести себя тихо и делать только то, что им приказано. В итоге через год менеджер оказывается во главе команды, неспособной к инициативе, — ему остается только удивляться, почему же команда столь инертна.

Ваши эмоции — мощное оружие, и наивно считать, что они действуют в незначительной степени и в течение лишь короткого

времени. Понаблюдайте за эффектом кругов на воде, связанным с вашими эмоциями, и тогда вы сначала поймете, какое непосредственное влияние оказывают ваши эмоции на людей, а затем сможете использовать полученное знание в качестве руководства к действию. Эмоции, которые вы распространяете, расходятся шире, чем вам может показаться, а их воздействие может растянуться надолго. Для того чтобы полностью понять суть эффекта кругов на воде, связанного с вашими эмоциями, вам придется посвятить некоторое время осмыслению своего поведения. Вам придется также спросить у других людей, какое влияние оказывают ваши эмоции на них. Чем лучше вы будете понимать эффект распространения ваших эмоций, тем лучше будете оснащены с точки зрения волн, которые хотите создать.

3. Находите комфорт в дискомфорте

Основное препятствие на пути к повышению вашего уровня самовосприятия — это склонность к избеганию дискомфорта, возникающего в случаях, когда вы видите себя таким, какой вы есть на самом деле. Вещи, о которых вы не думаете, исчезают с экрана вашего радара по одной причине: когда вы сталкиваетесь с ними лицом к лицу, они способны больно вас ударить. Именно избегание этой боли и является источником проблем, так как оно приводит лишь к кратковременному избавлению. Вы никогда не сможете эффективно управлять собой, если будете игнорировать то, что вам необходимо менять.

Вместо того чтобы избегать определенных чувств, вы должны двинуться в сторону своей эмоции, затем внутрь ее, а затем и сквозь нее. Это справедливо в отношении даже относительно мягкого эмоционального дискомфорта, такого как проявление скуки, путаницы в мыслях или состояние ожидания. Когда вы

игнорируете или стремитесь минимизировать эмоцию (пусть даже мелкую и незначительную), то упускаете тем самым возможность сделать с этим чувством что-нибудь продуктивное. Хуже того, игнорирование ваших чувств не приводит к их исчезновению; оно лишь способствует тому, что они всплывут вновь, в самый неподходящий момент.

Для того чтобы быть эффективным в своей жизни, каждому из нас необходимо признать наличие у себя высокомерия — то есть нежелания научиться каким-то вещам и стремления отшвырнуть их за ненадобностью. Если человек думает, что извинения — это удел слабаков, он никогда не научится понимать, когда именно нужно извиниться. Другой человек стремится избежать подавленности, поэтому постоянно пытается отвлечь себя бессмысленными занятиями и вследствие этого никогда не испытывает ощущения наполненности жизни. Каждому из этих людей необходимо сделать решительный шаг и погрузиться в свои чувства — это поможет им измениться. В противном случае они продолжат движение по непродуктивному и не удовлетворяющему их пути, станут вновь и вновь повторять одни и те же ошибки.

После нескольких попыток погрузиться в свой дискомфорт вы быстро обнаружите, что дискомфорт не так уж и плох, что он не способен вас разрушить и что работа с ним может принести свои плоды. Самое удивительное в процессе повышения вашего самовосприятия состоит в том, что даже простое размышление о нем позволяет вам меняться, пусть несмотря на то что ваши усилия будут изначально концентрироваться на тех вещах, которые вы делаете «плохо». Не бойтесь своих эмоциональных «ошибок». Они говорят вам о том, что именно вам стоит делать по-другому, а кроме того, обеспечивают вас постоянным потоком информации, помогающей вам понять себя по мере развития вашей жизни.

4. Ощущайте свои эмоции на физическом уровне

Когда вы испытываете ту или иную эмоцию, электрические сигналы пронизывают ваш мозг и вызывают в вашем теле физические ощущения. Эти ощущения могут быть чрезвычайно разнообразными: может быть, у вас сводит живот, учащается сердцебиение или дыхание, пересыхает во рту. Поскольку ваше тело и мышление тесно переплетены между собой, то один из самых эффективных способов понять ваши эмоции по мере их возникновения — научиться выявлять физические изменения, их сопровождающие.

Для того чтобы лучше понять физические эффекты, связанные с вашими эмоциями, попробуйте закрыть глаза и провести несколько минут в одиночестве. Почувствуйте, насколько часто или редко бьется ваше сердце. Обратите внимание на то, как вы дышите. Заметьте, насколько напряжены или расслаблены мышцы ваших рук, ног, шеи и спины. А теперь вспомните какие-нибудь моменты из вашей жизни (позитивные и негативные), которые приводили к возникновению у вас сильных эмоций. Представьте себе какое-нибудь из этих событий во всех деталях, чтобы почувствовать, как у вас пробуждаются эмоции. Запишите, какие физические изменения сопровождают ваши чувства в этот момент. Заставляют ли они учащаться ваше дыхание или сердцебиение? Испытываете ли вы напряжение в мышцах? Чувствуете ли вы жар или холод? Повторите этот процесс с другим событием и запишите, насколько различается ваше физическое состояние, сопровождающее позитивные или негативные переживания.

Закрывая глаза и размышляя об эмоциональной составляющей событий, вы тренируете в себе важный навык. Вы учитесь на лету замечать физические знаки, сопровождающие ваши эмоции. Поначалу не пытайтесь думать слишком усердно — просто

откройте свое мышление и попытайтесь заметить физические изменения, происходящие с вами. По мере продвижения вперед в этом упражнении вы обнаружите, что ваше физическое состояние начинает давать вам сигналы о наступлении той или иной эмоции еще до того, как вы осознаете ее разумом.

5. Знайте, кто и что может нажать на ваши кнопки

У каждого из нас есть свои кнопки — слабые места, триггеры (называйте их, как хотите), при нажатии на которые мы испытываем раздражение или даже боль, заставляющую нас кричать. Возможно, кто-то из ваших коллег-женщин постоянно ведет себя так, как будто находится на сцене. Ее появление на собраниях сопровождается шумом и стремлением обратить на себя внимание. Кажется, что она привлекает ваше внимание для того, чтобы забрать у вас энергию, а затем воспользоваться ею с целью получить контроль над ходом собрания. Она говорит громче остальных, а выступления на собраниях превращаются в длинные истории, которые постоянно отвлекают от основной темы. Кажется, что ей просто нравится слушать свой голос.

Если ваши методы работы являются более тонкими (или если вы сами хотели бы забраться на эту сцену), то она готова съесть вас живьем. Вы приходите на собрание, наполненный идеями и желанием разобраться с имеющимися вопросами по существу. Но эта примадонна, превращающая собрание в спектакль, способна забрать у вас хорошее настроение и оставить вас лишь с разочарованием и яростью. Даже если вы и не склонны к импульсивным замечаниям или другим формам атаки, язык вашего тела сам все скажет за вас. Порой после таких собраний вы обнаруживаете, что по дороге домой никак не можете отделаться от поглощающего вас разочарования.

Знание того, кто и как способен надавить на ваши кнопки, является крайне важным для развития способности контролировать подобные ситуации, поддерживать свое настроение и успокаиваться. Собираясь использовать эту стратегию, вы должны перестать думать о вещах в целом. Вам необходимо выделить определенных людей и конкретные ситуации, выступающие в качестве триггера ваших эмоций. Скорее всего, на ваши кнопки могут нажимать многие люди и события. Это могут быть люди (такие как описанная нами выше примадонна), или ситуации (например, чувство страха или ощущение застигнутости врасплох), или условия окружающей вас среды (например, шум в офисе). Если вы научитесь четко понимать, кто и что нажимает на ваши кнопки, то в следующий раз вам будет проще, так как поведение этих людей и ситуации, в которые вы попадаете, уже не будут для вас неожиданными.

Вы можете развить ваше самовосприятие еще сильнее: для этого вам нужно найти источник происхождения ваших кнопок. Иными словами, почему конкретные люди и ситуации так сильно влияют на ваше поведение, в то время как другие столь же неприятные для вас люди и ситуации не оказывают на вас вообще никакого воздействия? Возможно, появление примадонны напоминает вам о вашей собственной сестре, которая в детстве получала гораздо больше внимания, чем вы. Вы прожили много лет в ее тени и не хотите, чтобы это когда-либо еще повторилось. А теперь вы сталкиваетесь с ее клоном на каждом собрании. Неудивительно, что ваша коллега выступает в качестве триггера для ваших эмоций.

Зная, почему у вас включаются те или иные кнопки и в чем они состоят, вы сможете открыть себе дверь к управлению собственными реакциями на эти триггеры. Теперь ваша задача упрощается: найдите источники ваших кнопок и составьте их список. Знание ваших кнопок крайне важно для освоения стратегий управления самим собой и своими связями, которые мы опишем ниже.

6. Смотрите на себя зорко, как ястреб

В поведении ястребов много преимуществ: они летают в сотне метров от поверхности земли, глядят вниз и видят все, что происходит под ними. Ползущие по земле создания живут своей жизнью и используют узкое туннельное видение, даже не подозревая, что парящий над ними ястреб способен предсказать каждое их движение. Разве не здорово быть ястребом и иметь возможность посмотреть сверху на самого себя, в особенности в неприятных или болезненных ситуациях? Подумайте о том, что вы могли бы увидеть и понять, глядя на свою жизнь с высоты. Ваша объективность позволит вам выйти из-под контроля своих эмоций и точно узнать, что необходимо сделать для создания положительного результата.

Пусть вам и не суждено стать ястребом, тем не менее вы можете развить в себе способность к более эффективному пониманию собственного поведения. Вы можете практиковаться в этом занятии, фиксируя свои эмоции, мысли и поведение по мере развития ситуации. По сути, ваша цель заключается в том, чтобы приостановиться и внимательно изучить все находящееся перед вами. Это позволит вашему мозгу обработать имеющуюся информацию, прежде чем начать действовать.

Рассмотрим пример. Давайте предположим, что у вас есть сын-подросток, который вернулся домой поздно вечером в пятницу, через два часа после согласованного с вами времени. Вы сидите в кресле посередине темной комнаты и ждете, когда он тихонько откроет входную дверь, а затем даст вам очередное творческое объяснение тому, почему он опоздал и не отвечал на ваши звонки. Чем дольше вы сидите и размышляете о пренебрежении сына к вашему авторитету и о том, сколько часов здорового сна он у вас украл, тем сильнее закипает ваша кровь. Вскоре вы забываете об истинной причине вашего расстройства, а именно

о беспокойстве за его безопасность. Разумеется, вы просто хотите, чтобы он соблюдал правила, однако вас начинает сводить с ума сама мысль о том, что он находится где-то вне дома.

Ястребиное зрение в подобной ситуации требует, чтобы вы успокоились перед тем, как разразится шторм. Вы знаете, что ваш гнев вырвется на поверхность в тот самый момент, когда он начнет мямлить свои оправдания. Вы также знаете, что он, скорее всего, будет следовать вашим правилам, если вы позволите ему увидеть и почувствовать вашу обеспокоенность. И именно в этот момент вам следует рассмотреть эту ситуацию сверху. Вы понимаете, что ваши размышления лишь подливают масла в огонь вашего гнева. Вы помните, что он когда-то был хорошим ребенком, но в последнее время ведет себя как типичный подросток. Вы знаете, что ваш гнев не заставит его измениться; по крайней мере, раньше у вас с этим ничего не выходило. Теперь, когда вы четко видите более широкую картину, то сможете не слететь с катушек от бешенства, а объяснить своему сыну, почему вы его наказываете и почему так расстроены его поведением. К моменту, когда он наконец прокрадывается в дом, уронив в темноте на пол лампу со столика в коридоре, вы испытываете отчасти приятное чувство от того, что можете видеть всю картину, а не только то, что находится прямо перед вами.

7. Записывайте свои эмоции

Основная проблема при развитии самовосприятия — это объективность. Довольно сложно овладеть перспективным видением своих эмоций и склонностей, когда вы каждый день пытаетесь начать лезть на гору с самого подножия. Записывая свои мысли, вы сможете фиксировать, какие события послужили триггером для эмоций и каким образом вы отреагировали на них.

Вы можете писать о том, что происходило с вами дома или на работе, — в этом нет никаких ограничений. Всего через месяц вы заметите устойчивую модель своего поведения и возникновения эмоций, и это позволит лучше понять свои склонности. Вы начнете лучше понимать, какие эмоции погружают вас в депрессию, что позволяет почувствовать приподнятость духа, а с какими из эмоций вам труднее всего справиться. Тщательно наблюдайте за людьми и ситуациями, нажимающими на ваши кнопки и выпускающими на волю ваши самые сильные эмоции. Опишите эмоции, которые вы испытываете каждый день. Не забывайте также описывать физические проявления, сопровождающие их. Вы приобретаете способность к более ясному видению, потому что фиксация ваших эмоций на бумаге позволяет легче определить, в чем состоят ваши склонности. Ваш дневник может послужить отличным источником, к которому вы прибегаете, оценивая свое самовосприятие.

8. Не давайте плохому настроению себя одурачить

Мы постоянно поддаемся плохому настроению, когда нам кажется, что весь мир настроен против нас. Это состояние покрывает густым и темным туманом наши мысли, чувства и все происходящее с нами. В работе вашего мозга есть один фокус. Как только вы попадаете под власть плохого настроения, то теряете видение всего хорошего в вашей жизни. Внезапно вы начинаете ненавидеть свою работу, вас раздражают друзья и близкие, вы недовольны своими достижениями, и ваш оптимизм относительно будущего улетучивается, как дым. Где-то в глубине души вы знаете, что все не так плохо, как кажется сейчас, однако ваш мозг остается к этому глух.

Частично наше самовосприятие состоит в осознании того, через что мы проходим, пусть даже мы не можем от этого избавиться. Признайтесь себе в том, что ваше плохое настроение представляет собой своего рода облако, накрывающее все, что вы видите. Напомните себе, что ваше настроение преходяще. Эмоции изменяются постоянно, и плохое настроение пройдет — нужно лишь немного подождать.

Плохое настроение — не лучшее время для принятия важных решений. Вы должны постоянно сознавать, в каком настроении находитесь. Если вы считаете, что сможете принимать безошибочные решения, невзирая на свое настроение, то в итоге столкнетесь с еще более серьезными проблемами. Важно не только размышлять над тем, какие события привели вас к нынешнему настроению. Иногда сами эти размышления (если не сильно заикливаются на них) могут оказаться достаточным основанием для того, чтобы плохое настроение прошло само собой.

9. Не давайте себя одурачить и хорошему настроению

Не все проблемы в жизни связаны с плохим настроением или негативными эмоциями. Хорошее настроение может обмануть мышление точно так же, как плохое. Когда вы испытываете возбуждение или счастье, легко сделать что-то, о чем будете потом сожалеть.

Давайте рассмотрим знакомый вам сценарий: в вашем любимом магазине проводится ежегодная рекламная акция, при которой цены на все товары снижаются чуть ли не на 75%. В день начала кампании вы бежите в магазин и в результате покупаете кучу вещей, которыми давно хотели обладать, но не могли себе позволить (по крайней мере, не могли позволить себе все сразу).

Спешка и возбуждение от сделанных покупок создают для вас определенное настроение на всю следующую неделю. Вы хвастаетесь покупками друзьям и семье и кормите их рассказами о том, насколько сказочную сделку вам удалось провернуть. Когда же в конце месяца вы получаете распечатку платежей по своей кредитной карте, дело начинает приобретать совсем другой оборот.

Непродуманные расходы не единственная ошибка, которую можно совершить, находясь в приподнятом состоянии духа. Возбуждение и энергия, сопровождающие ваше хорошее настроение, рисуют вам жизнь в розовом цвете. Это часто приводит к тому, что вы принимаете импульсивные решения, игнорируя возможные последствия ваших действий. Помните о своем хорошем настроении и о том, какие глупые решения можете принять, находясь в нем. Это даст вам возможность оставаться в хорошем настроении и потом не жалеть об этом.

10. Остановитесь и спросите себя, почему вы делаете те или иные вещи

Эмоции приходят к нам когда захотят, а не когда вы их об этом просите. Ваше самовосприятие сможет значительно вырасти, если вы начнете искать источник ваших чувств. Возьмите за правило останавливаться и спрашивать себя, почему у вас возникли те или иные неожиданные эмоции и что мотивировало вас на то, чтобы сделать те или иные неожиданные шаги. Эмоции служат одной важной цели: они заставляют вас делать вещи, которые вы никогда не поймете, если не зададитесь вопросом, почему вы это делаете.

Чаще всего это очень просто сделать, но когда вы пускаете дело на самотек, то будете проживать день за днем, не оставляя себе времени подумать, почему вы делаете то, что делаете. Приложив минимальные усилия, вы сможете отслеживать корни своих эмоциональных реакций и понимать цель ваших эмоций. Самое удивительное в этой стратегии — в ее простоте: вам достаточно лишь обратить внимание на свои эмоции и задать себе пару-тройку хороших вопросов о том, способны ли те или иные эмоции помочь вам стать лучше. Можете ли вы вспомнить, когда и при каких обстоятельствах впервые отреагировали определенным образом? Что общего между прошлой и нынешней ситуацией? Кто способен пробудить в вас ту или иную реакцию — каждый человек или только определенные люди? Чем лучше вы поймете, почему делаете то, что делаете, тем сильнее будете готовы к тому, чтобы не дать вашим эмоциям управлять вами.

11. Нанесите визит своим ценностям

Жизнь вокруг вас не останавливается ни на секунду. Вы работаете над разными проектами, участвуете в бесконечных совещаниях, оплачиваете счета, выполняете семейные поручения, пишете письма, звоните по телефону и отправляете текстовые сообщения, обедаете и ужинаете, проводите время с друзьями и семьей — этот список можно продолжить.

Все это требует огромного внимания и концентрации. Вы напоминаете жонглера, стремящегося, чтобы ни один из мячей, подброшенных в воздух, не упал на землю. Поддержание этого баланса приводит к тому, что ваше внимание концентрируется на внешних событиях, а не на вашем собственном внутреннем

мире и не на себе самом. Если вы проводите время в постоянных попытках справиться с неотложными делами и вычеркнуть их из списка, то легко потерять из виду действительно важные для вас вопросы — ваши ценности и убеждения. Вы не успеете опомниться, как начнете говорить и делать то, с чем в глубине души не согласны или чему не верите. Например, вы можете обнаружить, что кричите на коллегу, допустившего ошибку, хотя обычно считаете такое поведение неприемлемым. Если разговор с коллегой на повышенных тонах противоречит убеждениям, с которыми вы хотели бы прожить свою жизнь, то подобное поведение (которое вы заметите в себе сами или на которое вам укажет кто-то другой) заставит вас испытывать дискомфорт или даже собственную несостоятельность.

В данном случае задача состоит в том, чтобы найти время для разговора с самим собой и фиксации своих основополагающих убеждений и ценностей. Спросите себя: в чем состоят ценности, с которыми я хотел бы прожить свою жизнь? Возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки. В левой колонке запишите свои основные ценности и убеждения, а в правой — все свои недавние высказывания или действия, за которые вы испытываете неловкость. Соответствует ли ваша манера поведения вашим собственным ценностям? Если нет, попробуйте придумать альтернативы вашим словам и действиям, которые позволили бы вам ощутить гордость за себя или хотя бы комфорт.

Ежедневное или ежемесячное повторение этого упражнения сможет резко поднять ваше самовосприятие на новую высоту. Вскоре вы обнаружите, что думаете о своем листе еще до того, как совершаете то или иное действие. Это позволит вам задать определенные рамки для выбора варианта действий — рамки, которые будут для вас комфортными.

12. Проверьте себя

Самовосприятие в целом внутренний процесс, однако существуют ситуации, когда внешняя жизнь содержит в себе подсказки, помогающие разобраться с тем, что происходит у вас внутри. Не подлежит сомнению тот факт, что ваше ощущение себя отражается на работе, которую вы делаете. Ваши выражения лица, осанка, манера поведения, одежда и даже прическа способны многое сказать о вашем настроении.

Ваша внешность является достаточно прямолинейным сигналом: одежда, которую вы носите, посылает вполне ясные и четкие сообщения о том, как вы себя ощущаете. К примеру, старые шорты и замызганная майка вкуче с растрепанными волосами говорят миру о том, что вы сдались. А тщательный выбор одежды на каждый день и обязательное еженедельное посещение парикмахера говорят о том, что вы обращаете на свою внешность слишком много внимания. Ваше поведение также способно многое сказать о вашем настроении, однако эти сообщения не всегда так же прямолинейны. Если вы встречаетесь с кем-то в первый раз и не уверены в том, как будете себя вести (что присуще многим людям), то, как правило, либо занимаете несколько отстраненную позицию, либо, напротив, можете переусердствовать в формировании контакта.

Попав в подобные ситуации, важно обратить внимание на свое настроение и изучить, как оно влияет на ваше поведение. Является ли ваш взгляд на мир таким, как вы задумывали? Формируется ли он вашим настроением? Принимаете ли вы его просто по умолчанию, не особенно задумываясь над ним? Само собой разумеется, что ваши проекции отражают ваши внутренние чувства, и понимание того, какие связи стоят за ними, остается за вами. Используя минуты отдыха для проверки себя, вы сможете осознавать ваше настроение еще до того, как оно задаст тон вашему дню.

13. Отмечайте присутствие ваших эмоций в книгах, фильмах и музыке

Если вам с трудом удастся посмотреть внутрь себя для того, чтобы понять, в чем состоят ваши эмоциональные закономерности и склонности, вы можете открыть для себя ту же самую информацию с помощью кино, музыки и книг, с которыми вы чувствуете внутреннюю связь. Если текст песни или ее настроение вступают в резонанс с вашими ощущениями, то это способно многое сказать о вашем внутреннем ощущении, а если вы постоянно вспоминаете определенного персонажа из книги или фильма, то это может свидетельствовать о том, что его мысли и чувства параллельны вашим. Внимательное изучение этих моментов способно научить вас многому относительно себя самого. Кроме того, с помощью этого инструмента вы можете многое рассказать о своих чувствах другим людям.

Поиск отражения ваших эмоций в игре артистов позволяет вам узнать много о себе и открыть в себе чувства, которые трудно высказать словами. Иногда вы попросту не в состоянии найти нужные слова для того, чтобы выразить нужные эмоции... и вдруг слышите, как именно их произносит герой фильма. Слушание музыки, чтение книг, просмотр фильмов и даже взгляд на картину художника могут открыть дорогу к вашим самым глубоким эмоциям. В следующий раз, когда ваше внимание привлечет фильм или книга, попробуйте копнуть глубже — вы никогда не знаете, что найдете в результате своих поисков.

14. Ищите обратную связь

Все, что вы видите, в том числе и вы сами, преломляется через некий внутренний объектив. Проблема лишь в том, что

ваш внутренний объектив создается вашим опытом, вашими убеждениями и, само собой, вашим настроением. Ваш объектив мешает вам получить действительно объективный взгляд на самого себя. Часто имеется значительная разница между тем, как вы видите себя сами, и тем, как вас видят люди со стороны. Этот разрыв между собственным и посторонним видением может служить изобильным источником для формирования вашего самовосприятия.

Самовосприятие представляет собой процесс понимания самого себя — как изнутри наружу, так и снаружи внутрь. Единственный способ получить иную, более неуловимую перспективу заключается в том, чтобы открыть себя для обратной связи от других: друзей, коллег, наставников, руководителей и членов семьи. Прося их об обратной связи, попытайтесь получить конкретные примеры. По мере того как вы будете накапливать ответы, попытайтесь найти сходные черты в информации, поступающей от разных людей. Точка зрения других людей способна открыть вам глаза: она показывает, как вас воспринимают окружающие. Объединение внутренней и внешней перспективы поможет вам увидеть более полную картину, в частности то, каким образом ваши эмоции и реакции влияют на других людей. Найдя мужество посмотреть на себя глазами других людей, вы сможете достичь уровня самовосприятия, доступного немногим.

15. Поймите, как вы ведете себя в условиях стресса

Гора стрессов в жизни каждого из нас нарастает с каждым днем. Каждый раз, когда ваша устойчивость к стрессу поднимается на новую высоту, вы (или окружающие вас люди) предпринимаете всевозможные усилия, чтобы взвалить на себя еще больше. Вам не помогают никакие модные технические

приспособления. Кажется, что они просто ускоряют вашу жизнь. Если вы похожи на большинство людей, то наверняка уже знакомы с некоторыми признаками надвигающегося стресса. Вопрос только в одном: успеваете ли вы прислушаться к их предупредительным сигналам?

Если вы научитесь узнавать первые признаки стресса, то окажете тем самым себе огромную услугу. Человеческое мышление и тело говорят с вами на своем собственном языке (по крайней мере, когда имеет место стресс). С помощью эмоциональных и психологических реакций они дают вам понять, когда приходит время притормозить и сделать перерыв. К примеру, расстройство желудка может свидетельствовать о переполняющих вас нервозности и беспокойстве. Несварение желудка и усталость являются способом, с помощью которого ваше тело просит время для отдыха. Расстройство желудка может свидетельствовать о напряжении и беспокойстве, а такие симптомы, как головная боль, стоматит или боль в спине, могут являться выражением других внутренних проблем. Ваше самовосприятие во времена стресса и напряжения должно служить третьим ухом, внимательно слушающим голос вашего тела или его крики о помощи. Когда вы «нажимаете» слишком сильно, ваше тело готово сказать вам о многом. Потратьте время на то, чтобы услышать эти сигналы и перезарядить свои эмоциональные батареи раньше, чем эмоциональный стресс приведет к постоянному повреждению вашей внутренней системы.

VI. Стратегии управления собой

Управление собой — это способность применять знание своих эмоций для активного решения, что говорить и что делать. На первый взгляд может показаться, что управление собой заключается лишь в том, чтобы сделать глубокий вдох и удерживать себя в рамках, когда вас переполняют сильные эмоции. Разумеется, самоконтроль в таких ситуациях крайне важен, однако сфера применения управления собой не ограничивается тушением фитиля в момент, когда вы готовы взорваться.

Ваши извержения ничем не отличаются от извержения вулкана: перед тем как лава вырывается на поверхность, в глубинах слышен легко различимый грохот. Но, в отличие от извержения вулкана, в вашей жизни есть вещи, которые можно делать каждый день для того, чтобы повлиять на происходящее в глубине. Вам лишь нужно научиться обращать внимание на грохот и реагировать на него. Управление собой строится на фундаменте другого основополагающего навыка — самовосприятия. Развитое самовосприятие является необходимым условием для эффективного управления собой, ведь если вы знаете о своих эмоциях, то можете выбрать, каким образом будете на них реагировать. Поскольку мы все испытываем эмоции прежде, чем реагируем на них, перед нами встает задача из двух этапов. Сначала мы должны правильно понять, в чем состоят наши эмоции, а затем отреагировать на них. Эта задача иногда оказывается не по плечу

даже настоящим мастерам управления собой. Высокий уровень управления собой позволяет вам не наступать на горло собственной песне и не делать вещей, способных ограничить ваш успех. Он также гарантирует, что вы разочаруете других людей настолько, что они станут возмущаться вами или высказывать неудовольствие. Когда вы понимаете суть своих эмоций и способны сознательно отвечать на них, то у вас появляется возможность брать под контроль даже самые сложные ситуации, живо реагировать на изменения и брать на себя инициативу тогда, когда это нужно для исполнения ваших целей.

Когда вы развиваете в себе способность быстро разбираться с собой и брать контроль в свои руки прежде, чем направитесь в ложном направлении, у вас появляется гибкость и возможность выбирать позитивную и продуктивную реакцию в совершенно различных ситуациях. Если вы не прекращаете думать о своих чувствах, в том числе о том, каким образом они влияют на ваше нынешнее поведение, или о том, как они повлияют на ваше поведение в будущем, то тем самым ставите себя в позицию постоянной жертвы «эмоционального угона». Вне зависимости от того, понимаете вы это или нет, вы оказываетесь под влиянием своих эмоций, и вы будете двигаться по жизни, лишь реагируя на свои чувства и не имея возможности выбора, что делать и что говорить.

Далее в этой главе вы познакомитесь с 17 вполне определенными стратегиями, к реализации которых вы можете приступить уже сегодня и которые помогут вам управлять эмоциями в своих интересах. Каждая из этих простых стратегий нацелена на тот или иной важный элемент навыка управления собой. Этот тщательно подобранный набор стратегий был неоднократно протестирован на таких же людях, как вы сами, и представляет собой набор практически применимых методов улучшения навыков управления самим собой.

По мере того как вы будете осваивать одну стратегию за другой, внедряя их в свою повседневную жизнь, вы разовьете в себе способность эффективно отвечать на возникающие у вас эмоции. Разумеется, даже если вы станете настоящим мастером в области управления своими эмоциями, всегда будут возникать ситуации, когда кто-то или что-то нажимает на ваши кнопки. Ваша жизнь не превратится в сказку, свободную от всех препятствий, но вы *сможете* обеспечить себя всем необходимым для того, чтобы сесть за руль и поехать вперед.

Стратегии управления собой

1. Дышите правильно.
2. Создайте список эмоций и рациональных объяснений.
3. Заявите о своих целях публично.
4. Посчитайте до десяти.
5. Проведите с этим ночь.
6. Поговорите с мастером в области управления собой.
7. Больше смейтесь и улыбайтесь.
8. Выделите в течение дня время для решения проблем.
9. Контролируйте задачи по работе над собой.
10. Представьте себе картину собственного успеха.
11. Улучшите гигиену сна.
12. Сконцентрируйте внимание на свободе, а не на ограничениях.
13. Сохраняйте синхронность.
14. Поговорите с человеком, не вовлеченным в вашу проблему эмоционально.
15. Научитесь извлекать ценные уроки из общения с каждым человеком.
16. Включите в свое расписание время для психологической перезагрузки.
17. Признайте, что перемены находятся за ближайшим поворотом.

1. Дышите правильно

Скорее всего вы, как и большинство людей, дышите в течение дня коротко и неглубоко, что не позволяет вашей диафрагме наполнять легкие. Обычно вы этого даже не замечаете. Что же вас останавливает? Наверное, то, что вы не страдаете от недостатка кислорода... или вам, по крайней мере, так кажется. Ваши легкие устроены так, чтобы снабжать вас *именно тем* количеством воздуха, которое нужно вашему телу для эффективного функционирования *всех* ваших органов. Когда вы дышите неглубоко (так, что ваш живот не раздувается от притока воздуха), вы не даете своему телу достаточного количества кислорода.

Вашему мозгу нужно примерно 20 процентов кислорода, поступающего в ваше тело, для того чтобы контролировать такие основные функции, как дыхание и зрение, а также такие сложные функции, как мышление и управление вашим настроением. Кислород, поступающий в ваш мозг, в первую очередь расходуется на основные функции, так как именно они поддерживают в вас жизнь. А остающийся кислород используется для выполнения сложных функций, позволяющих вам сохранять внимание и оставаться целенаправленным и спокойным. Неглубокое дыхание обделяет ваш мозг кислородом, что может привести к снижению концентрации, забывчивости, перепадам настроения, беспокойству, депрессии и возникновению тревожных мыслей, а также не дает вам энергии. Иными словами, неглубокое дыхание лишает вас возможности управлять самим собой.

Когда вы в следующий раз окажетесь в стрессовой или эмоционально наполненной ситуации, попытайтесь сделать медленный глубокий вдох через нос. Почувствуйте, как ваш живот раздувается и твердеет, а затем мягко выпустите весь воздух через рот. По мере выдыхания сделайте над собой усилие, как

если бы вы выжимали из ваших легких весь воздух до последней капли.

Если вы хотите проверить, правильно ли вы дышите, то положите одну руку на грудину (длинную плоскую кость, расположенную в центре груди), а другую руку на живот, а затем сделайте вдох. Если рука, лежащая на животе, движется при выдохе с большей амплитудой, чем рука на груди, то это значит, что вы получаете достаточно кислорода и полностью наполняете легкие.

По мере занятий эта правильная техника дыхания будет становиться для вас все более простой и естественной. Вы сможете правильно дышать даже в присутствии других людей, и это останется для них незаметным. И если при этом вы будете находиться в эпицентре сложного разговора, правильное дыхание пойдет вам лишь на пользу.

Начав правильно дышать и наполнять ваш мозг достаточным количеством кислорода, вы сразу же заметите положительный эффект. Многие люди описывают возникающее у них при этом ощущение как вход в спокойное и более расслабленное состояние, или ощущение «ясной головы». Это превращает дыхание в одну из самых простых, но при этом самых мощных из доступных вам техник управления эмоциями.

Помимо моментальной активизации рациональной части вашего мозга правильное дыхание способно великолепным образом переключить ваше внимание и заставить вас забыть неприятные и неудобные мысли, которые вы никак не можете выбросить из головы. Неважно, пытаетесь ли вы преодолеть волнение и стресс, связанный с нехваткой времени для завершения задачи, или же вы просто зациклены на негативных мыслях и чувствах о чем-то, случившемся в прошлом. Правильное дыхание способно вас успокоить и заставить чувствовать себя лучше за счет включения рациональной части вашего мозга.

2. Создайте список эмоций и рациональных объяснений

Возможно, вы не всегда это понимаете, но внутри вас иногда возникают процессы, когда ваши эмоции тянут вас за руку в одном направлении, а рациональное мышление цепляется за другую руку и изо всех сил пытается заставить вас идти по другому пути. Каждый раз, когда вы обнаруживаете, что внутри вас происходит битва мозгов (то есть борьба между эмоциональным и рациональным началом), вам стоит составить список, позволяющий выделить эмоциональные и рациональные стороны в сложившейся ситуации. Этот список позволит вам очистить ваше мышление, воспользоваться имеющимися знаниями и при этом отдать должное вашим эмоциям, не позволяя им при этом взять вас под контроль.

Создание списка эмоций и рациональных объяснений — довольно простое дело. Нарисуйте посередине листа прямую линию, делящую его на две колонки. В левой колонке укажите, что подсказывают вам сделать эмоции, а в правой — что говорит вам об этом ваше рациональное мышление. Теперь задайте себе два важных вопроса: в каких ситуациях ваши эмоции способны затуманить ваше суждение, а в каких рациональное мышление блокирует важные советы, поступающие от вашей эмоциональной части? Если вы позволите эмоциям всецело руководить вами без оглядки на рациональные доводы, то столкнетесь с проблемами. Но точно так же вы столкнетесь с проблемами, если будете действовать как робот, руководствуясь только рациональными схемами поведения. Хотите вы этого или нет, но у вас есть чувства, а список, в котором противопоставляются эмоциональные и рациональные доводы, заставляет вас зафиксировать на бумаге и чувства, и разумные доводы.

В следующий раз, оказавшись в сложной или стрессовой ситуации, не впадайте в отчаяние. Возьмите лист бумаги и дайте

себе несколько минут для того, чтобы организовать мысли и составить список. Имея такой список перед глазами, вы сможете гораздо проще принять решение о том, какой из ваших сторон — эмоциональной или рациональной — дать слово для окончательного решения.

3. Заявите о своих целях публично

Заявлять публично о своих целях достаточно сложно, особенно зная, что жизнь то и дело подбрасывает вам неожиданные сюрпризы. Очень часто мы делаем неутешительные для себя выводы в одиночку, молчаливо констатируя, что нам не удастся достичь поставленной цели или сделать то, что мы намеревались сделать. Нет лучшего способа мотивации на достижение поставленных целей, чем публичное их анонсирование. Если вы четко говорите другим людям (друзьям, супругам или другим членам семьи), чего собираетесь достичь, то их знание о ваших планах формирует у вас невероятное по своей глубине чувство ответственности.

Управление собой в значительной мере связано с мотивацией, и вы можете использовать ожидания других людей от вас как мощный источник сил, заставляющий вас встать и идти. Если ваш начальник поручает вам работу над новым проектом или ваш вечно занятый партнер может встречаться с вами только в пять часов утра, то вы сможете добиться большего, если в процесс вашей работы будут вовлечены другие люди. Выберите из числа ваших знакомых тех, кто способен по-настоящему обратить внимание на скорость вашего продвижения. Делясь своими целями с другими людьми, спросите их, готовы ли они периодически наблюдать за вашим прогрессом и поддерживать в вас чувство ответственности за то, что вы делаете. Вы даже

можете наделить их правом поощрять или наказывать вас. Например, один наш знакомый, университетский профессор, договорился с сотрудниками о том, что платит им по 100 долларов каждый раз, когда пропускает срок сдачи работ или статей для публикации. Как вы уже можете себе представить, теперь этот человек обладает редчайшим качеством — он никогда не забывает о сроках!

4. Посчитайте до десяти

За эту стратегию вы можете поблагодарить вашего воспитателя из детского сада! Именно тогда, в детстве, сидя на ковре игровой комнаты скрестив ноги, вы узнали одну из наиболее эффективных стратегий для снижения накала обсуждений, возникающего вследствие эмоционального переполнения. Взрослая жизнь иногда бывает достаточно нелепой: она заставляет нас упускать из виду простые, но глубокие стратегии самоконтроля.

Вам нужно сделать одну простую вещь: каждый раз, когда вы чувствуете себя расстроенными или сердитыми, остановитесь, сделайте глубокий вдох и скажите себе «раз» на выдохе. Продолжайте дышать и считать, пока не досчитаете до десяти. Дыхание, сопровождаемое счетом, позволит вам расслабиться и воздержаться от торопливых шагов. Этого времени бывает достаточно для того, чтобы обрести спокойствие и сформировать более ясную и рациональную картину происходящего.

Иногда вам даже не понадобится ждать, пока вы досчитаете до десяти. Представьте, что вы на деловой встрече. Внезапно кто-то из участников прерывает вашу речь и обрушивается на вас с несправедливыми и некорректными обвинениями. Вряд ли в этой ситуации вы будете тихо сидеть и глубоко дышать, считая до десяти. Но даже если вы просто начнете в этот момент считать,

то сможете остановить поток разочарования и гнева, охладить свою перегретую лимбическую систему и дать рациональному мышлению ценное время для того, чтобы включиться в процесс.

Существует множество способов сделать такой счет незаметным для окружающих. Некоторые люди приносят с собой на собрания напитки. Всякий раз, когда они чувствуют, что могут сделать слишком эмоциональное заявление, они останавливаются и выпивают немного воды или сока. Пока они пьют, все остальные терпеливо ждут — никто не рассчитывает, что человек способен одновременно пить и говорить. Поэтому появляется достаточно времени, чтобы успокоиться (и, при необходимости, посчитать до десяти), организовать мысли, спланировать свой ответ и придать ему максимально конструктивную форму.

Быстрая реакция без достаточного размышления способна лишь раздуть пламя, горящее в эмоциональной части нашего мозга. Подобное общение обычно превращается в обмен колкостями, и в какой-то момент вы обнаруживаете, что подвергаетесь широкомасштабному «эмоциональному утону». Когда же вы замедляете скорость и сосредотачиваетесь на счете, то успеваете подключить свой рациональный мозг. Действуя таким образом, вы можете восстановить контроль над собой и не дать своим эмоциям заправлять происходящим.

5. Проведите с этим ночь

В бессмертном произведении «Война и мир» Лев Толстой писал, что время и терпение являются двумя самыми сильными воинами («Терпение и время, вот мои воины-богатыри!» — говорит там полководец Кутузов). Сила этих воинов в том, что они могут трансформировать происходящее, ослаблять страдания и делать все более ясным. Порой ситуации, требующие от нас

терпения, кажутся столь неудобными и беспокойными, что мы сразу же начинаем действовать — только для того, чтобы облегчить наше внутреннее беспокойство. Но чаще всего для того, чтобы сохранять ситуацию под контролем, вам бывает достаточно отложить ее разрешение на день, неделю или месяц. Это позволит вам «переварить» ситуацию перед тем, как двинуться вперед. Иногда, пока вы находитесь в режиме ожидания, на поверхность всплывают вещи, которые облегчат вам процесс принятия решения.

Время помогает вам управлять самим собой, так как оно способно привнести ясность и показать новые перспективы для ваших мыслей, возникающих при обдумывании по-настоящему важных вопросов. Время также помогает вам получить контроль над эмоциями, которые в противном случае способны завести вас в неверном направлении. На самом деле все очень просто. Все, что вам нужно сделать, — это дождаться, пока уляжется пыль, а лишь затем сделать шаг вперед.

6. Поговорите с мастером в области управления собой

Рольевые модели имеют множество форм и размеров. Они способны влиять на нашу жизнь разнообразными способами, порой труднопредсказуемыми. Один из наиболее сильных способов научиться управлять собой состоит в том, чтобы изучать методы людей, успешных в этом.

Большинство людских проблем в области эмоционального интеллекта связаны с тем, что люди не обладают соответствующими навыками, которые не являются врожденными. Люди, одаренные с точки зрения эмоционального интеллекта, обычно хорошо представляют себе, каким образом нужно использовать соответствующие навыки, поэтому у них учиться бывает просто.

Для начала найдите человека, которого вы считаете настоящим мастером в деле управления собой. Если вы считаете, что вам не найти такого человека самостоятельно, вы всегда можете попросить кого-нибудь из знакомых пройти тест, прилагаемый к этой книге. Попросите кандидата пообедать или выпить кофе вместе с вами. Объясните ему, что хотите улучшить в себе определенный навык, а затем попросите его или ее изучить перед встречей с вами раздел этой книги, посвященный вопросам управления собой. В ходе встречи расскажите ему или ей о своих целях в отношении управления собой и задайте вопросы о том, какие тактики использует ваш собеседник для того, чтобы успешно применять этот навык на практике. Обязательно поделитесь с ним рассказом о своих эмоциях и о том, какие ситуации для вас наиболее проблематичны. В ходе встречи у вас появляется шанс узнать у вашего собеседника о нескольких уникальных и эффективных способах управления собой, которые вы не сможете узнать никаким иным образом. Не упустите эту возможность. Перед окончанием встречи запишите лучшие из услышанных вами идей и выберите из них две, к реализации которых вы можете тут же приступить. Спросите у вашего советника по вопросам управления собой, сможет ли он встретиться с вами еще раз и обсудить ваши результаты после того, как у вас появится возможность попробовать его советы на практике.

7. Больше смейтесь и улыбайтесь

Знаете ли вы, что, когда вы улыбаетесь или смеетесь, ваше лицо посылает в мозг сигналы о том, что вы счастливы? Ваш мозг в буквальном смысле считывает состояние нервов и мускулов вашего лица и формирует на основании этой информации ваше

эмоциональное состояние. В чем же смысл этого знания для управления собой? Если вы опечалены или погружены в невеселые мысли, заставьте себя улыбнуться — это позволит вам противостоять негативному эмоциональному состоянию. Если ваша работа связана с оказанием услуг для клиентов или ситуация требует продемонстрировать хорошее настроение, сделайте над собой усилие и широко улыбнитесь (так, чтобы щеки двинулись вверх). Это позволит вам перехитрить мозг и сформировать у себя настроение, необходимое для данного момента.

Исследователи из одного французского университета измерили силу власти улыбки, сравнивая между собой две группы участников, читавших один и тот же газетный комикс. Одной группе участников было предписано держать в зубах карандаш в процессе чтения (это позволяет активизировать мышцы, использующиеся в процессе улыбки), другие же должны были держать карандаш губами (что не приводит к активизации мышц, отвечающих за улыбку). Подсознательно «улыбавшиеся» участники нашли комикс гораздо более смешным и насладились временем, проведенным за его чтением, гораздо сильнее, чем участники, которые не улыбались.

Вы можете использовать улыбки и смех для поднятия настроения во время просмотра телевизионной программы или чтения книги, которые вы находите забавными. Это может показаться несколько странным, если вы находитесь в расстроенных чувствах, однако это представляет собой отличный способ преодолеть негативные эмоции и освежить мышление в случаях, когда плохое настроение мешает вам выносить разумные суждения. Улыбки и смех не смогут изменить ваше подавленное настроение, да и не должны этого делать, ведь у каждого настроения есть свой смысл. Тем не менее как приятно знать, что вы можете что-то изменить, лишь надев счастливую маску.

8. Выделите в течение дня время для решения проблем

Каждый день вы испытываете сотни эмоций, порой даже не подозревая об этом. Вы проводите дни в блуждании от одного чувства к другому, и это может привести к ситуациям, когда вы принимаете решения не в самое подходящее для этого время.

Попробуйте воскресить в памяти условия, в которых вы в последнее время принимали те или иные решения. Скорее всего, вы обнаружите, что решения, принятые вами в спешке и суете в течение дня, были гораздо менее эффективными, чем решения, принимавшиеся по плану и на трезвую голову. Единственный способ обеспечить себе возможность принимать хорошие решения — посвятить часть рабочего времени исключительно принятию решений. Не стоит чрезмерно усложнять этот процесс. В течение каждого дня вы можете найти 15 минут, выключить телефон, отойти от компьютера и заняться размышлениями. Этого будет вполне достаточно для того, чтобы очистить принимаемые вами решения от накипи, формирующейся за счет эмоций.

9. Контролируйте задачи по работе над собой

Согласно некоторым исследованиям, в голове обычного человека ежедневно проносится до 50 000 мыслей. Эта цифра кажется вам большой? Но дело не ограничивается только этими мыслями. Каждый раз, когда у вас появляется одна из 50 000 мыслей, в мозгу начинают вырабатываться химические соединения, запускающие реакции, заметные во всем теле. Существует сильная физическая и эмоциональная связь между тем, что вы думаете, и тем, как вы себя чувствуете. Поскольку вы думаете много и постоянно (это чем-то напоминает процесс дыхания),

то вы склонны забывать о том, что делаете это. Чаще всего вы даже не понимаете, каким образом ваши мысли ежедневно и ежечасно диктуют вам, как вы должны себя чувствовать.

Невозможно отследить каждую отдельно взятую мысль и оценить, является ли ее влияние на ваше эмоциональное состояние позитивным или негативным. Наибольшее влияние на вас оказывают мысли, формирующие ваш сознательный диалог с самим собой. Возможно, что вы сами до конца не осознаете процесса формирования той или иной мысли, но в голове каждого из нас имеется своего рода внутренний голос, влияющий на наше восприятие происходящего. Мы просим себя успокоиться, мы поздравляем себя с отлично сделанной работой и наказываем себя за принятие неверных решений. Наши мысли «говорят» с нами каждый день, и этот внутренний голос часто называется «диалог с самим собой».

Мысли представляют собой основной носитель вашего эмоционального потока. Они позволяют вам выплеснуть эмоции на поверхность или, наоборот, спрятать их глубоко внутрь. Благодаря мыслям любое ваше эмоциональное переживание может ослабляться или усиливаться, завершаться или продолжаться. Когда эмоции захлестывают вас, именно ваши мысли повышают или снижают градус накала. Научившись контролировать ход диалога с самим собой, вы сможете концентрироваться на правильных вещах и более эффективно управлять своими эмоциями.

Чаще всего ваш диалог с самим собой носит позитивный характер, помогая вам справляться с повседневными проблемами («Стоит начать готовиться к собранию» или «Я решительно настроен выбраться сегодня в город на обед»). Но каждый раз, когда ваш диалог с самим собой становится негативным, он начинает сразу же разрушать вашу способность к управлению собой. Негативный диалог с самим собой не связан с реальным

положением вещей, это не что иное, как форма самообвинения. Он может заставить вас двигаться по нисходящей эмоциональной спирали, что крайне усложняет для вас возможность получить от жизни все, что вы хотите.

Ниже приведены несколько наиболее распространенных типов негативного диалога с самим собой, а также подсказки, позволяющие вам получить над ним контроль и изменить его направление.

- *Не используйте выражения «я всегда...» или «я никогда...». Говорите вместо этого «в этот раз» или «иногда». Любые ваши действия являются уникальными и связанными с конкретной ситуацией, и неважно, насколько часто вы сталкиваетесь с однотипными проблемами. Убедитесь в том, что вы мыслите именно так. Когда вы начинаете относиться к каждой ситуации как к особенной и перестаете казнить себя за каждую совершенную вами ошибку, то тем самым перестаете преувеличивать имеющиеся у вас проблемы.*
- *Замените оценочные суждения типа «я идиот» на фактические вроде «я сделал ошибку». Мысли склонны навешивать на вас ярлыки, что не оставляет вам возможности для улучшения. Заявления, основанные на фактах, являются объективными, учитывают детали той или иной ситуации и помогают вам сконцентрироваться на том, что вы в силах изменить.*
- *Возьмите на себя ответственность за свои действия и не перекладывайте ее ни на кого другого. Игра во взаимные обвинения и негативный диалог с самим собой идут по жизни рука об руку. Если вы склонны думать, что*

корень всех проблем лежит *в действиях других людей* или что, напротив, вина за все происходящее *лежит только на вас*, то вы неправы и в том и в другом случае. Разумеется, полезно брать на себя ответственность за свои действия, но не тогда, когда вы принимаете на себя бремя другого человека. Аналогично, если вы склонны постоянно обвинять других, пришло время принять свою часть ответственности за происходящее.

10. Представьте себе картину собственного успеха

Существует еще одна стратегия, которая на первый взгляд может показаться слишком простой, чтобы быть эффективной, однако обладает огромным внутренним потенциалом. Обучение управлению собой требует значительной практики. Однако большинство ситуаций, представляющих для вас наибольшую сложность, складываются не так уж и часто. Соответственно, у вас будет не так много возможностей для того, чтобы практиковаться в новых навыках и постепенно превращать их в привычку... Но лишь до тех пор, пока вы не научитесь визуализировать.

Порой вашему мозгу бывает сложно различить картины, которые вы видите глазами или воображаете. Исследования в области магнитно-резонансного сканирования мозга показали: сканы мозга людей, наблюдавших закат солнца вживую, ничем не отличаются от сканов мозга людей, представлявших (визуализировавших) закат солнца. В обоих сценариях активируются одни и те же зоны мозга.

Визуализация самого себя, эффективно управляющего эмоциями и поведением, является отличным навыком для тренировки нового навыка и превращения его в привычку. Чтобы это сработало, вы, скорее всего, захотите заняться визуализацией

в помещении, где отсутствуют какие-либо отвлекающие факторы, ибо вам придется полностью погрузиться в картины, возникающие в голове. Отличное время для визуализации — время отхода ко сну, когда вы уже лежите в кровати. Просто закройте глаза и представьте себя в ситуациях, в которых вам сложнее всего управлять собой. Сконцентрируйтесь на тех деталях каждой ситуации, которые мешают вам сохранять контроль; сконцентрируйтесь на звуках и картинке, которые вы видели бы на самом деле, до тех пор, пока не начнете чувствовать буквально те же эмоции. Затем представьте, что вы делаете те вещи, которые хотели бы сделать в подобных ситуациях (например, успокоиться и тихим голосом продолжать выступление, непринужденно преодолевать действия тех, кто пытается «нажать на ваши кнопки»). Представьте, что вы говорите и делаете правильные вещи. Позвольте себе почувствовать удовлетворение и позитивные эмоции, возникающие вследствие такого поведения. Вполне хороший способ завершить трудный день, не так ли? Вы можете с полным правом использовать эту стратегию по мере того, как сталкиваетесь с новыми бросающими вам вызов ситуациями.

11. Улучшите гигиену сна

Управление собой требует терпения, гибкости и внимания — то есть именно тех вещей, которые вы теряете в первую очередь, не выспавшись прошлой ночью. Повышение количества часов сна поможет вам лучше управлять собой, но не является необходимым условием. Важнейший фактор эффективности внимательного, сконцентрированного и сбалансированного мышления — качество вашего сна, а для повышения этого качества вам нужна хорошая гигиена сна.

Пока вы спите, ваш мозг буквальным образом перезагружается. Он перерабатывает впечатления прошедшего дня и либо запоминает, либо стирает их (и тогда вам снятся сны). В результате вы просыпаетесь утром активным и с чистой головой. Когда дело касается сна, мозг ведет себя крайне переменчиво. Для того чтобы вы проснулись отдохнувшим, ему необходимо пройти через несколько последовательных циклов. Вы можете помочь этому и улучшить качество сна за счет нескольких описанных ниже шагов по формированию хорошей гигиены сна.

- *Подарите себе двадцать минут утреннего солнечного света.* Вашим глазам нужно увидеть утренний свет хотя бы на протяжении двадцати минут (для этого вполне подойдут даже пасмурные дни). Это позволит перезагрузить ваши внутренние часы, что облегчает переход ко сну следующим вечером. Этот свет не должен перекрываться такими фильтрами, как окна или солнцезащитные очки. Так что снимайте очки и опускайте стекла окон машины по дороге на работу. Если это невозможно, то найдите хотя бы время для того, чтобы выйти на свежий воздух до обеда.
- *Выключите компьютер как минимум за два часа до времени отхода ко сну.* Яркий свет компьютерного экрана, горящего поздним вечером, ошибочно воспринимается вашим мозгом как свет солнца. Поэтому вам становится сложнее заснуть, а качество сна значительно ухудшается.
- *Кровать предназначена для сна.* Будет хорошо, если вы, ложась в постель, перестанете работать или смотреть телевизор. Сделайте так, чтобы ваша кровать использовалась лишь для сна, и ваше тело ответит вам на это.

- *Избегайте кофеина, в особенности после полудня.* Период полураспада кофеина в организме составляет шесть часов. Если вы выпьете чашку кофе в восемь часов утра, то к восьми часам вечера в вашем организме останется целых 25 процентов утреннего кофеина. Кофеин не дает вам заснуть и крайне негативно влияет на качество сна. Лучше всего вообще не пить кофе или потреблять его небольшими дозами и только до полудня.

12. Сконцентрируйте внимание на свободе, а не на ограничениях

Жизнь несправедлива. И с этим ничего нельзя сделать. Это никак от вас не зависит. Мамы и папы с детства вдалбливают эти заклинания в головы детей, как будто им это предписывает какая-то Тайная Книга Инструкций для Мам и Пап. Но ваши родители, скорее всего, забыли предупредить вас о том, что у вас есть выбор — речь идет о выборе того, как вы реагируете на происходящие с вами события. Даже когда вы не можете ничего сказать или сделать в сложной ситуации, у вас всегда остается возможность оценить происходящее в перспективе, что обязательно повлияет на ваши чувства в настоящий момент.

Часто вы не можете изменить ситуацию или вычеркнуть из нее тех или иных участников, но это не значит, что вам нужно сдаться. Если вам кажется, что вы не контролируете ситуацию в должной степени, обратите внимание на то, как вы реагируете на ситуацию как таковую. Концентрация на ограничениях не только деморализует — она позволяет выплыть на поверхность негативным чувствам, способным лишь усилить ощущение беспомощности. Вы должны взять на себя ответственность за то, что поддается вашему контролю, и сконцентрировать энергию на том, чтобы остаться гибким и открытым, невзирая на ситуацию.

13. Сохраняйте синхронность

Агенты ФБР проводят огромное количество времени в попытках понять, лгут ли им подозреваемые. Они изучают язык тела, интонации и особенности зрительного контакта. Главная подсказка в ситуации, когда человек врёт, — отсутствие *синхронности* между языком тела и выражаемыми эмоциями.

Синхронность — важный инструмент каждого эффективно-го человека, управляющего собой. Когда вы хорошо управляете своими эмоциями, язык вашего тела соответствует эмоциональной тональности ситуации. Когда вы не можете контролировать язык своего тела, это четкий индикатор того, что эмоции берут над вами верх.

Когда в 2009 году пассажирский авиалайнер совершил вынужденную посадку прямо на реку Гудзон в Нью-Йорке, то пилот Челси Санненбергер по прозвищу Салли смог спасти всех пассажиров лишь за счет того, что самолет вошел в воду под правильным углом и на скорости, не позволившей ему развалиться на куски после приводнения. Для того чтобы сделать это, Салли отключил тревожные сигналы в голове и постарался забыть о том страхе, который испытывал в этот момент. Он собрал все свое самообладание, для того чтобы отринуть мысли о страхе и сконцентрироваться на посадке самолета. Он не давал эмоциям ни малейшего шанса на контроль над его поведением, несмотря на то, что знал: шансы на спасение крайне малы.

Скорее всего, вам не придется совершать аварийную посадку самолета, однако если ваша жизнь похожа на жизнь многих других людей, то в ней станут происходить события, при которых эмоции будут стараться брать над вами верх. Для того чтобы сохранить синхронизацию, переключите внимание с эмоций на стоящие перед вами задачи.

14. Поговорите с человеком, не вовлеченным в вашу проблему эмоционально

Когда перед вами встают проблемы, ваш мозг начинает постоянно думать, сортировать и анализировать информацию, чтобы понять, в чем состоит наилучший способ действий. Проблема этой ситуации заключается в том, что мозг обрабатывает лишь ту информацию, которую вы ему предоставляете, — точнее, то, что вы видели раньше, и то, что происходит прямо сейчас. Образ нашего обычного мышления способен легко перевести нас на привычные рельсы в ходе рассуждений. Как только вы позволите этому случиться, то сразу же ограничите количество имеющихся у вас вариантов действий.

Неудивительно, что, когда в той или иной ситуации вы испытываете смятение чувств или эмоциональную перегрузку, разговор с другим человеком может стать для вас большим облегчением. Помимо того что для вас может оказаться полезным поговорить с кем-то, искренне заботящимся о ваших чувствах, такой разговор способен открыть новые и широкие пути, по которым вы раньше не пробовали ходить.

Когда возникает сложная ситуация, вам следует найти кого-то, кому вы доверяете и при общении с кем испытываете комфорт, — человека, которого происходящее с вами не затрагивает лично. Используйте вашего собеседника в качестве рупора, через который вы рассказываете о том, что пережили, что вы думаете и что чувствуете относительно беспокоящей вас ситуации. Этот уникальный шанс позволит по-иному увидеть многие вещи и расширить имеющиеся у вас возможности.

Выбирайте собеседника аккуратно. Люди, которых вы приглашаете к общению, не должны иметь в обсуждаемой ситуации никаких интересов. Чем больше степень личного вовлечения в ситуацию ваших «советников», тем сильнее их точка

зрения будет определяться их собственными потребностями и чувствами. Мнение людей, прямо вовлеченных в вашу ситуацию, способно лишь замутичь для вас воду, и его следует избегать любой ценой. Избегайте также общения с людьми, которые будут заранее соглашаться со всем, что вы говорите. Хотя такая поддержка и приятна, она не дает вам возможности увидеть более полную картину. Если же вы начнете общение, выбрав себе в качестве собеседника потенциального «адвоката дьявола», то есть спорщика из любви к искусству спора, то поначалу вам может быть скучно или неприятно, но постепенно вы сможете продвинуться далеко вперед, видя вещи с непривычной точки зрения.

15. Научитесь извлекать ценные уроки из общения с каждым человеком

Вспомните хотя бы один случай, когда в самом начале разговора вы немедленно занимали оборонительную позицию. Вы стояли, держа в руках щит и меч и готовясь к битве. Возможно, это было связано с тем, что кто-то вас критиковал, ваш коллега не соглашался с вами или подвергал сомнению вашу мотивировку. Это может показаться странным, но именно в такие моменты вы упускаете множество ценных возможностей чему-то научиться у других людей. Относитесь к каждому человеку как к потенциально способному научить вас чему-то ценному и дать вам преимущества в будущем. Это лучший способ оставаться гибким и открытым человеком, не страдающим от постоянных стрессов.

Вы можете делать это во множестве жизненных ситуаций. Давайте представим себе, что вы едете на машине на работу, и вдруг кто-то подрезает вас, а затем сворачивает за угол и во весь опор

устремляется вперед. Даже этот бесцеремонный нахал способен кое-чему вас научить. Возможно, вы научитесь быть более терпеливым в отношении раздражающих вас людей. Возможно, вы скажете спасибо судьбе, что вам не нужно никуда так отчаянно спешить. Когда вы видите, чему можете научиться у другого человека, вам гораздо сложнее погрузиться в гнев, занять оборонительную позицию или попасть под действие стресса.

В следующий раз, когда вы окажетесь захваченным врасплох или обнаружите себя в оборонительной позиции, попробуйте отнестись к этому как к возможности узнать что-то новое. Отзывы других лиц или их поведение способны многому вас научить. Если вы будете относиться к своей жизни таким образом, то легко сможете научиться держать себя под контролем.

16. Включите в свое расписание время для психологической перезагрузки

Преимущества занятий спортом очевидны. В нашей жизни всегда найдется кто-нибудь или что-нибудь — доктор, друг или даже статья в журнале, — постоянно напоминающие нам о том, что нам следует больше заниматься спортом. Однако большинство людей не понимают, что не менее важны для них упражнения с мышлением, состоящие из отдыха и разрядки. Если вы хотите стать человеком, умело управляющим самим собой, вам следует давать мышлению шанс на сражение, и, как ни странно, это во многом связано с тем, как вы обходитесь со своим телом.

Когда вы тратите часть дня на упражнения, позволяющие вам разгонять кровь и поддерживать тело в хорошей форме, это позволяет мышлению сделать крайне важный перерыв, причем этот перерыв дает ему больше шансов на отдых и разрядку, чем регулярный сон. Хотя в этой ситуации идеальны интенсивные

занятия спортом, немалую пользу мышлению могут принести и другие, более спокойные и бодрящие упражнения. Разум может получать передышку за счет таких расслабляющих занятий, как йога, садоводство или прогулки по парку. Все эти виды деятельности хотя и не являются столь же энергичными, как занятия спортом, но позволяют мозгу вырабатывать ряд химических веществ, таких как серотонин и эндорфины, помогающих перезагрузке мозга и поддержанию в вас состояния счастья и внимания. Они также участвуют в укреплении в мозге областей, отвечающих за принятие правильных решений, планирование, организацию и рациональное мышление.

Самая главная проблема реализации этой стратегии для большинства из нас состоит в том, чтобы выкроить для этих занятий время в крайне напряженном графике дня. Наше внимание поглощено работой, семьей и друзьями, поэтому в списке приоритетов эти занятия занимают далеко не самые высокие позиции. Если вы станете относиться к перезагрузке вашего мышления как к крайне важной для мозга деятельности (столь же важной, как и чистка зубов), то вам будет гораздо проще включить эти занятия в свой календарь в самом начале недели, а не ждать, когда у вас найдется для них время. Если вы хотите улучшить навыки управления собой, то результаты применения этой стратегии с лихвой окупят затраты.

17. Признайте, что перемены находятся за ближайшим поворотом

Никто из нас не родился, держа в руках хрустальный шар, предсказывающий будущее. И так как мы неспособны предугадать, какие изменения или препятствия на пути готовит нам жизнь, то единственный способ успешно справиться с ними — это

увидеть перспективы *еще до того*, как изменения появятся в поле зрения.

Идея этой стратегии состоит в том, чтобы подготовиться к изменениям. Мы говорим не о попытках поиграть в игру-угадайку, в которой вы будете проверять, насколько точно сбылись ваши прогнозы. Скорее мы призываем вас задуматься о том, к каким последствиям могут привести вас возможные изменения. Это позволит не попасть впросак, когда эти изменения произойдут на самом деле. Первый шаг состоит в том, чтобы признаться самому себе, что даже самые стабильные и заслуживающие доверия аспекты вашей жизни не находятся под вашим полным контролем. Люди склонны меняться, компании проходят через периоды взлета и падения, и практически ничто окружающее нас не остается прежним на века. Позволяя себе предвидеть изменения и понимать, какие у вас могут появиться возможности, вы предотвращаете погружение в такие сильные эмоции, как шок, удивление, страх или разочарование в результате того, что изменения наступили. Хотя вы все равно, скорее всего, испытаете эти негативные эмоции, однако признание того факта, что изменения являются неотъемлемой частью жизни, позволит вам сконцентрироваться и начать думать рационально. Это лучшее, что вы можете сделать в случае возникновения нежелательных, маловероятных или непредвиденных ситуаций.

Лучшее, что вы можете сделать для внедрения этой стратегии в полном объеме, — это находить раз в одну-две недели время для того, чтобы составить список важных изменений, которые, по вашему мнению, *могут* произойти. Это будет список изменений, к которым вы хотите быть готовы. Создавая список изменений, оставьте под каждым его пунктом достаточно места для того, чтобы записать все возможные варианты последующих действий. А еще ниже запишите идеи: что вы можете

сделать для того, чтобы подготовиться к этому изменению. Какие признаки позволят вам заметить, что изменения становятся неизбежными? Можете ли вы заметить эти признаки и можете ли вы что-то сделать для того, чтобы подготовиться к изменениям и смягчить наносимый ими удар? Даже если изменения, указанные вами в списке, так никогда и не произойдут, сам факт признания возможности изменений и знание того, что вы будете делать в случае их возникновения, сделает вас более гибким и адаптивным человеком.

VII. Стратегии социальной восприимчивости

Случалось ли в вашей жизни такое, что к вам подходил коллега и, не говоря ни слова, понимал, как складывается ваш день и где блуждают ваши мысли? Он сразу понимал, что встреча, с которой вы только что пришли, была не особенно удачной, потому что это было «написано» на вашем лице. Он знал, что сейчас вас, скорее всего, нужно просто оставить в покое, вместо того чтобы начать выяснять нужный ему вопрос. Коллега отходил от вас и начинал заниматься чем-то другим.

А как насчет официантки, которая как будто знает, что нужно каждому из ее клиентов? Одна семейная пара погружена в свой маленький мир, и ее нужно оставить в покое; другая пара с удовольствием поболтает с официанткой, а человек, сидящий за третьим столом, требует максимально профессионального и вежливого подхода с минимумом общения. Все клиенты сидят за одинаковыми столами и занимаются одним и тем же делом (едят, пьют и ждут, когда уберут грязные тарелки), однако между всеми ними существуют какие-то глубинные отличия, что делает обслуживание каждого стола уникальным. Как же официантке удастся так быстро оценить, кто именно сидит за каждым столом, и понять, что необходимо каждому?

И ваш внимательный коллега, и официантка обладают высоким уровнем навыка социальной восприимчивости, который они используют для того, чтобы определить и понять настроение других людей и даже групп. Оба этих человека являются в настоящий момент истинными профессионалами в области социальной восприимчивости, и в свое время им пришлось много изучать этот навык и использовать его на практике.

Вместо того чтобы смотреть внутрь себя и учиться осознавать свою суть, социальная восприимчивость направлена *наружу* — с помощью этого навыка вы научитесь понимать и оценивать состояние других людей. Социальная восприимчивость фокусируется на вашей способности выявлять и понимать эмоции окружающих вас людей. Настройка на эмоции других людей в процессе взаимодействия с ними поможет вам более четко видеть окружающую картину, которая оказывает влияние практически на все в вашей жизни — начиная с ваших связей и заканчивая финансовым благополучием.

Для выстраивания навыка социальной восприимчивости вам придется наблюдать за поведением людей в совершенно разных ситуациях. Вы можете изучать людей со стороны, стоя вместе с ними в очереди, или непосредственно, активно общаясь с ними лицом к лицу. Вы научитесь улавливать сигналы языка тела, тон голоса и даже то, что спрятано глубоко внутри, — их эмоции и мысли.

Одна из самых удивительных вещей, связанных с навыком социальной восприимчивости, заключается в том, что эмоции по-разному выражаются во множестве различных культур. Вы можете применять эти навыки везде, где захотите.

Но объектив, через который вы смотрите на мир, должен быть незамутненным. Убедитесь в том, что ваши мысли посвящены лишь происходящему в настоящее время разговору, и уделите вашим собеседникам максимально возможное внимание.

В этом заключается первый шаг на пути к социальной восприимчивости. Взгляд наружу предполагает использование не только зрения: вы должны задействовать в этом процессе все органы чувств. Вы можете не ограничиваться основными ощущениями, а использовать огромное количество информации, поступающей в ваш мозг через шестое чувство — эмоции. Эмоции могут помочь вам заметить и дать правильную интерпретацию сигналам, которые посылают вам другие люди. Эти сигналы или подсказки помогают вам поставить себя на место другого человека.

Все 17 стратегий, приведенных в этом разделе, помогут вам понять, какие препятствия стоят на вашем пути. Они выручат вас в трудные моменты. Крайне важно научиться улавливать правильные сигналы. Проверенные временем стратегии социальной восприимчивости помогут вам это сделать.

Стратегии социальной восприимчивости

1. Приветствуйте людей по имени.
2. Наблюдайте за языком тела.
3. Поставьте своевременность во главу угла.
4. Используйте вопросы «из заднего кармана».
5. Не делайте записи в ходе собраний.
6. Планируйте вечеринки заранее.
7. Проведите уборку.
8. Живите мгновением.
9. Устройте себе 15-минутную экскурсию по офису.
10. Находите проявления EQ при просмотре кинофильмов.
11. Практикуйте искусство слушания.
12. Займитесь наблюдением за людьми.
13. Поймите правила культурной игры.
14. Проведите испытания на точность.
15. Поставьте себя на место другого.
16. Пытайтесь увидеть общую картину.
17. Уловите настроение, царящее в комнате.

1. Приветствуйте людей по имени

Возможно, вы получили свое имя в честь родственника или друга семьи, а может быть, у вас есть прозвище, представляющее собой сокращение вашей длинной фамилии. Какая бы история ни стояла за вашим именем, оно является неотъемлемой частью вашей личности. Вам приятно, когда люди обращаются к вам по имени и помнят его.

Обращение к человеку по имени является основной и крайне действенной стратегией социальной восприимчивости, которую вы можете взять на вооружение. Эта стратегия — очень значимый способ привлечь другого человека, придавая общению с ним личный оттенок. Если вам свойственно теряться в социальных ситуациях, то приветствие человека по имени представляет собой простой способ преодолеть этот недостаток; когда вы называете человека по имени, это позволяет убрать барьеры и сделать ваше общение с ним теплым и уютным. Приветствие человека по имени является полезной стратегией даже в тех случаях, когда вы вступаете в социальные взаимоотношения легко, как бабочка.

Пожалуй, хватит рассказывать о ценности приветствия человека по имени. Давайте теперь поговорим о том, что делать дальше. Если вы обычно помните человека в лицо, но забываете его имя или не можете вспомнить имя собеседника уже через 30 секунд после того, как вы представлены друг другу, то примените в течение ближайшего месяца следующий подход. Каждый раз, встречаясь с человеком или знакомясь с ним, возьмите себе за правило говорить «Добрый день, [имя]». Запоминание имени другого человека является упражнением для мозга и поэтому требует практики. Если имя человека кажется вам сложным для запоминания, попросите его произнести его по буквам, чтобы вы могли представить себе, как будто записываете

его. Это поможет вам вспомнить имя впоследствии. Убедитесь в том, что в процессе общения с человеком вы произнесли его имя не меньше двух раз.

Обращение к человеку по имени не только повышает его самооценку, но и позволяет вам сохранять с ним связь — не поверхностную, а достаточно глубокую. Поставив своей целью запомнить имя человека, с которым вы знакомитесь или общаетесь, вы концентрируете свое мышление, что способствует повышению вашей восприимчивости в различных социальных ситуациях.

2. Наблюдайте за языком тела

Спросите профессиональных игроков в покер, на что они обращают самое пристальное внимание, глядя на своих оппонентов. Они ответят вам, что пытаются отследить еле заметные изменения в поведении, которые свидетельствуют о наличии на руках хорошей комбинации карт.

Игроки изучают позы соперников, движение их глаз, жесты и выражение лица. Уверенно ведущий себя игрок часто блефует, а спокойно сидящий игрок может иметь на руках сильную комбинацию и терпеливо ждать, когда ему представится возможность нанести удар. Для профессиональных игроков в покер именно навык чтения языка тела соперников определяет, смогут ли они сорвать банк или уйдут домой с пустыми руками. Фактически именно степень освоения навыка социальной восприимчивости возносит их к вершинам или бросает в пропасть.

Для нас не менее важно стать профессионалами в вопросе изучения языка тела; освоив этот навык, мы сможем понять, что чувствуют люди на самом деле, а это позволит нам правильно отреагировать в той или иной ситуации. Для того чтобы научиться читать язык тела человека, попробуйте внимательно

осмотреть его. Начните с лица. Глаза способны сказать нам больше, чем любой другой орган человеческого тела. Вы можете черпнуть из них массу информации, но старайтесь при этом не таращиться глаза в глаза. Зрительный контакт может подсказать вам, является ли человек надежным, искренним или заботливым. Бегающие глаза или слишком частое моргание может быть признаком обмана. Люди, которые спокойно, но внимательно смотрят на собеседника, чаще всего более честные и искренние.

Затем обратите внимание на улыбку. Кажется ли она вам искренней или принужденной? В ответе на этот вопрос вам помогут результаты некоторых исследований. Если у ваших собеседников при улыбке не образуются морщины, то улыбка является, скорее всего, вынужденной. Искренняя улыбка не ограничивается небольшим движением нескольких мускулов — ей соответствует широкое и открытое выражение лица.

Закончив с лицом, перейдите к плечам, туловищу и конечностям. Опущены ли плечи вашего собеседника или находятся в естественном вертикальном положении? Спокойны ли руки и ноги или суетливо двигаются? Тело человека непрерывно снабжает нас огромным количеством информации, поэтому займитесь целенаправленным изучением языка тела во время встреч, вечеринок и, самое главное, первых знакомств. Как только вы настроитесь на изучение языка тела, соответствующие сообщения станут звучать для вас громко и ясно, и вы скоро научитесь замечать подсказки и сможете понять, блефует ли ваш собеседник.

3. Поставьте своевременность во главу угла

Вы наверняка не раз слышали фразу «всему свое время» в разговорах о различных ситуациях или планах. Когда вы общаетесь с людьми и их эмоциями, своевременность действительно

решает все. Вы не просите повышения зарплаты, когда дела в компании идут не особенно хорошо, вы не пытаетесь исправлять человека, который и так запуган общением с вами, и вы не просите об одолжении, когда человек напряжен или разгневан.

Для того чтобы научиться своевременности как навыку социальной восприимчивости, начните с задавания вопросов. Ваша цель состоит в том, чтобы задать правильный вопрос в правильное время и в правильном состоянии — причем в правильном состоянии должны находиться не только вы сами, но и ваши собеседники.

Представьте, что вы общаетесь с коллегой, и она рассказывает вам о своем супруге. Состояние семейных отношений вызывает у нее напряжение, и она ведет себя более эмоционально, чем обычно. Представьте, что вы внезапно зададите ей вопрос типа «Удалось ли тебе подумать о новых идеях для нашего проекта?» Скорее всего, она посмотрит на вас непонимающим взглядом и будет несколько ошарашена вопросом. Ее лицо потеряет живость. На этом ваш разговор закончится.

В данном случае неправильными были и сам вопрос, и время, в которое он был задан. Вы задали вопрос, который считали правильным со своей точки зрения, и сделали это в удобное для себя время. Однако время и состояние вашего собеседника совершенно не соответствовали общению на данную тему. Помните, дело не ограничивается только вами — вы должны помнить и о собеседнике. Самый правильный вопрос в подобной ситуации и подобном состоянии вашей собеседницы мог бы звучать так: «Могу ли я тебе чем-нибудь помочь?» Скорее всего, она оценила бы вашу заботу и смогла бы хоть немного успокоиться. И в этот момент вы могли бы мягко задать интересующий вас вопрос, при этом признав, что, возможно, сейчас не лучшее время для него.

Практикуя навык своевременности, помните, что ключ к развитию социальной восприимчивости лежит в концентрации на других людях, а не на себе самом, — только в этом случае вы сможете достичь большей эффективности.

4. Используйте вопросы «из заднего кармана»

Иногда разговор может принять неожиданный для вас оборот. Ваш собеседник может оказаться гораздо менее разговорчивым, чем вы ожидали, либо вы получаете односложные ответы на свои вопросы. Молчание длиной в десять секунд кажется вам настоящей вечностью; вы испытываете неловкость, находясь в самом центре неприятной ситуации. И в этот момент вам нужно достать из заднего кармана что-то совершенно неожиданное. Как насчет неожиданного для данных обстоятельств вопроса?

Вопрос «из заднего кармана» представляет собой вопрос *на всякий случай*, который вы задаете для того, чтобы быстро выйти из неловкого молчания или некомфортной ситуации. Эта стратегия социальной восприимчивости позволяет вам выиграть время для того, чтобы узнать вашего собеседника получше и показать ему, что вы заинтересованы в его мыслях, чувствах и идеях. Вопрос может выглядеть примерно так: «А что вы думаете о [заполните пробел самостоятельно]?» Выберите какой-нибудь вопрос, требующий развернутого ответа: например, связанный с работой или какими-то текущими событиями. При этом вам следует избегать разговоров о политике, религии и других деликатных тем.

Универсальный собеседник точно знает, когда вытащить свой вопрос «из заднего кармана»: для придания новой силы разговору нужна хорошая тема, и вы не хотите просто так

сдаваться. Эта стратегия выглядит как резкая перемена темы. Не беспокойтесь; если она способна вдохнуть жизнь в ваше общение, то вы делаете все правильно. Если же это не помогло разрядить обстановку, вам стоит деликатно вовлечь в общение кого-то еще или, извинившись, отойти и налить себе немного воды или кофе.

5. Не делайте записи в ходе собраний

Издавна всем нам вдалбливают в голову, что для достижения успеха необходимо взваливать на себя огромное количество работы, а затем требовать еще больше. Чем больше задач вы можете исполнять, чем больше дел вы можете переделать, тем более успешными вы станете, правильно? Совсем нет. Работа над множеством задач приводит к ухудшению качества вашей работы, потому что ваш мозг просто неспособен эффективно работать одновременно с несколькими задачами.

Давайте предположим, что вы сидите на собрании, участники которого обсуждают несколько идей. Доводы «за» и «против» так и свистят мимо ваших ушей. И хотя основные идеи уже изложены на плакатах, развешенных по комнате, вы пытаетесь делать собственные записи для того, чтобы не упустить ни одной детали. Как только вы записываете последнюю мысль, вы слышите, как ваш товарищ Оскар внезапно переходит с нормального тона общения чуть ли не на крик. На ваших глазах разворачивается скандал с участием Оскара и Мелинды. Вы пересматриваете свои записи в попытках понять, что именно в ходе дискуссии привело к столь резкой смене настроения. Что же случилось? Вы упустили важнейшие детали.

Сконцентрировавшись на записи в блокноте, вы пропустили ряд важнейших подсказок, которые могли бы пролить свет

на то, что чувствуют и думают об обсуждаемом вопросе другие люди. Человек, который хочет увидеть полную картину и узнать историю целиком, занимается наблюдением и не отвлекается на телефонные звонки, записи или работу с компьютером. Вместо этого он (или она) просто наблюдает. Помните, что основная цель социальной восприимчивости в том, чтобы уловить и понять мысли и чувства других людей. Для того чтобы сделать это, вам необходимо концентрироваться на других.

Собрания представляют собой отличное место для наблюдения за поведением людей. Аудитория на них уже вовлечена в обсуждение, и обычно ход собрания не прерывается входящими вам электронными письмами или телефонными звонками. Но у вас все равно остается еще один мешающий вам предмет — это ваша авторучка. Придя на собрание в следующий раз, воздержитесь от ведения записей. Вместо этого смотрите на выражение лиц других участников. Установите зрительный контакт с каждым выступающим. Вы почувствуете гораздо большую степень вовлечения и концентрации, и вам наверняка удастся заметить вещи, которые вы пропускаете, записывая мысли ручкой на листе бумаги.

Разумеется, конспектирование во время собрания имеет ценность. Но оно совершенно не должно превращаться в необходимый для вас образ поведения. Если вам действительно необходимо делать заметки, для этого будет достаточно периодически прерывать свое наблюдение.

6. Планируйте вечеринки заранее

Представьте, что вы приехали на вечеринку. Зайдя в дом, вы обнаруживаете, что забыли купить и привезти с собой хлеб (о чем вас просили хозяева дома). Следующие десять минут

вы проводите в обвинениях самого себя в забывчивости, а еще пятнадцать минут выслушиваете укоры со стороны ваших друзей, оставшихся без хлеба. Когда же вечеринка заканчивается, вы выходите из дома и садитесь в машину. Повернув ключ зажигания, вы вспоминаете, что хотели попросить у Джека его визитку, чтобы позвонить ему на днях и предложить участие в маркетинговом проекте, — но инцидент с хлебом спутал вам все карты. И тут вы вспоминаете о Кейт. На протяжении всей вечеринки она выглядела подавленно. Почему же вы за весь вечер так и не подошли к ней и не поинтересовались, что случилось?

Вы планировали посетить вечеринку, но планировали ли вы, что будете делать на ней? Заблаговременное планирование деталей события (будь то вечеринка или деловое собрание) может оказаться для вас очень полезным занятием. Если к моменту начала собрания у вас уже есть план, то это помогает освободить ментальную энергию и способности к мышлению, и вы можете сконцентрироваться на текущем моменте.

В следующий раз, получая приглашение на какое-то мероприятие, первым делом займитесь связанным с ним планированием. Напишите на листе бумаги имена участников мероприятия и укажите, о чем вы хотели бы поговорить с каждым из них. Не стесняйтесь — возьмите этот лист с собой!

А теперь давайте вернемся к вашей вечеринке и представим, что у вас перед глазами лежит готовый план. Что происходит дальше? Приехав на вечеринку, вы отдаете гостям столь долгожданный хлеб. Вычеркиваем. Вы замечаете Джека в кухне, приближаетесь к нему, перекидываетесь парой слов и просите у него визитную карточку. Готово, вычеркиваем. Закончив с этим делом, вы обращаете внимание на грустящую Кейт. Ее состояние заметно вам сразу же — в этот раз вы не вспоминаете о ее печали, сев за руль машины и двигаясь в сторону дома. Вы прислушиваетесь к тревожным сигналам в голове

и предлагаете Кейт отойти в сторонку и поделиться с вами беспокоящими ее мыслями. Она благодарит вас за поддержку, улыбается и рассказывает о том, что с ней произошло. Закончив с этим делом, вы вместе возвращаетесь к основной группе гостей и наслаждаетесь прекрасным ужином.

Простое планирование позволило вам не просто подготовиться к событию; оно также помогает вам в большей степени насладиться мероприятием, так как вы испытываете меньшее напряжение и способны более активно вовлечься в его ход.

7. Проведите уборку

Для того чтобы обрести социальную восприимчивость, вы должны выработать в себе навыки полного присутствия, а также исключить все отвлекающие факторы — особенно те, которые находятся в голове. Эти внутренние отвлекающие факторы чем-то напоминают неразбериху в гараже или шкафу — там лежит куча важных вещей, однако они находятся в беспорядке, и вы с трудом можете найти то, что нужно прямо сейчас. Решение: проведите уборку.

На самом деле в результате этой уборки вам придется выбросить нет так уж и много. Для начала мы должны помнить о том, что внутри нас постоянно происходит общение — мы не прекращаем разговаривать сами с собой. Этот внутренний разговор так сильно занимает нас, что мы часто не обращаем внимания на сигналы из внешнего мира — что крайне мешает нам развивать в себе социальную восприимчивость. Вторая проблема связана с тем, что в процессе разговора с другим человеком мы одновременно думаем над тем, как облечь мысли в словесную форму. Это также довольно непродуктивно — сложно одновременно слушать и себя самого, и другого человека.

Для того чтобы разобраться в этом внутреннем беспорядке, стоит следовать нескольким простым шагам. Находясь в процессе диалога, не пытайтесь перебивать собеседника до тех пор, пока он не закончит фразу. Затем обратите внимание на собственный внутренний голос, планирующий ваш ответ. Очень важно уловить, как этот процесс происходит внутри вас, — когда вам удастся это сделать, возьмите в руки власть над собственным внутренним голосом и избавьтесь от его влияния. Затем сконцентрируйте внимание на лице собеседника и том, что он вам говорит. Если вы считаете это необходимым, приблизьтесь к нему — это поможет вашему телу принять участие в разговоре. Когда вы совершаете подобные действия, это свидетельствует о вашем прогрессе — вы сознательно начинаете делать то, о чем раньше даже и не догадывались.

Напоминайте себе о том, что вы участвуете в разговоре для того, чтобы слушать и учиться новому, а не для того, чтобы делиться своими знаниями с собеседником. Чем лучше вы будете представлять себе, из каких элементов складывается ваш внутренний беспорядок, и чем усерднее вы будете с ним бороться, тем легче вам будет успокаивать мышление, а ваши навыки слушания будут значительно улучшаться.

8. Живите мгновением

Никто не живет настоящим мгновением лучше, чем ребенок. Ребенок не думает о том, что случилось накануне, и не размышляет над тем, что будет делать через пару часов. В какой-то момент он представляет себя Суперменом — и пока он борется с плохими парнями, для него не существует другого мира.

Взрослым же свойственно беспокоиться о своем прошлом («*Мне не стоило так поступать...*») и нервничать

относительно будущего («Как же я завтра справлюсь со всем этим?»). Невозможно сконцентрироваться на настоящем, когда вы находитесь под влиянием прошлого и будущего. Социальная восприимчивость требует, чтобы вы жили настоящим мгновением так же естественно, как это делают дети. Это даст вам возможность замечать, что происходит с другими людьми прямо сейчас.

Превратите жизнь настоящим в привычку, и это позволит вам укрепить навыки социальной восприимчивости. И если через несколько дней вы пойдете в тренажерный зал, то будьте в тренажерном зале как физически, так и в мыслях. Если вы пришли на собрание, будьте на собрании. Где бы вы ни были, присутствуйте там в максимально возможной степени — так, чтобы замечать окружающих вас людей и ощущать, что вы живете именно сейчас, в эту самую минуту. Если ваши мысли начинают ускользать в сторону, верните их к настоящему усилием воли. Помните, что планирование будущего и размышления о прошлом — это, вне всякого сомнения, полезные упражнения, однако если вы будете посвящать размышлениям такого рода весь день, это будет мешать тому, что находится прямо перед вами, — вашему настоящему.

9. Устройте себе 15-минутную экскурсию по офису

Слышали ли вы выражение, что жизнь — это само путешествие, а не конечная его точка? Для того чтобы овладеть навыками социальной восприимчивости, нам необходимо помнить, что наша задача состоит в том, чтобы наслаждаться путешествием и замечать людей, встречающихся нам по дороге. Когда ваши мысли посвящены лишь будущему собранию или следующему учебному семестру, когда вы ожидаете следующего пациента

или думаете только о том, что вам нужно написать пару писем, то тем самым вы фактически упускаете из виду всех людей, находящихся между пунктами А и Б.

Для того чтобы превратить жизнь в путешествие, попробуйте как-нибудь пройтись до работы пешком и обратить внимание на то, что вы видите во время прогулки. Подобная короткая прогулка позволит вам настроиться на волну других людей, почувствовать их эмоции и сконцентрировать внимание на небольших, но крайне важных социальных подсказках, которые находятся перед самым носом.

Посвятите всего 15 минут в течение каждого рабочего дня наблюдению и попытайтесь увидеть вещи, которых раньше не замечали. Посмотрите, как выглядят рабочие места ваших сослуживцев. Попытайтесь понять, какие чувства они у вас вызывают. Обратите внимание, как по-разному ваши сотрудники перемещаются по офису и кто из них предпочитает общаться, а кто проводит за столом весь день.

После того как вы закончите это свое первое наблюдение, выделите день для изучения настроения ваших сотрудников. Настроение других людей может многое рассказать вам о том, как идут дела у каждого из них и в коллективе в целом. Обратите внимание на то, что чувствуют люди, желающие поговорить с вами парой слов, или какие чувства они вызывают у вас. Обратите также внимание на общее настроение, царящее в вашем университете, больнице или офисе (короче, на вашем рабочем месте). Сконцентрируйтесь на том, что вы видите, слышите и замечаете в поведении других людей.

Найдите время для того, чтобы устраивать себе такие 15-минутные путешествия по офису один-два раза в месяц. В дни вашего путешествия не пытайтесь делать очень большое количество заключений или выводов — просто наблюдайте. Вы удивитесь, как много вам удастся заметить.

10. Находите проявления EQ при просмотре кинофильмов

Голливуд. Развлекательная столица мира, известная своим сонмом знаменитостей, гламуром и шиком. Хотите верьте, хотите нет, но именно Голливуд является одной из колыбелей EQ, местом, которое способно в значительной степени улучшить ваши навыки социальной восприимчивости.

В конце концов, искусство отображает жизнь, правильно? Кинофильмы представляют собой важный источник навыков EQ. В них демонстрируются типы поведения, которым стоит подражать или которых, напротив, стоит избегать. Великие актеры способны вводить себя в определенное эмоциональное состояние, испытываемое героями; и если персонажу предписано совершать как невероятные, так и совершенно обычные поступки, вы сможете легко увидеть в его поведении на экране эмоциональные черты и подсказки для вас самих.

Для выстраивания навыков социальной восприимчивости вам необходимо практиковаться в улавливании настроения других людей; при этом совершенно неважно, практикуетесь ли вы, наблюдая за поведением героя кинофильма или реального человека. Когда вы смотрите кинофильм и наблюдаете за социальными подсказками, вы тем самым практикуете навыки социальной восприимчивости. Кроме того, поскольку вы не находитесь внутри сюжета, вы не вовлечены в него эмоционально, и влияние отвлекающих факторов в связи с этим минимально. Вы можете использовать свою ментальную энергию для того, чтобы наблюдать за персонажами, а не оценивать реальных людей, присутствующих в вашей собственной жизни.

С началом следующего месяца возьмите себе за правило смотреть по два кинофильма в месяц, при этом обращая особое внимание на взаимодействие персонажей, их связи и конфликты. Изучайте язык тела персонажей, чтобы понять, что

они чувствуют. Смотрите, каким образом персонажи улаживают конфликты. Чем больше информации о персонажах вы получаете, тем чаще вам стоит перематывать фильм назад и пытаться найти те или иные черточки в их поведении, которые вы упустили при предыдущем просмотре. Хотите верить, хотите нет, но просмотр кинофильмов по такой методике представляет собой один из наиболее эффективных и при этом занимательных способов работы с навыками социальной восприимчивости для реального мира.

11. Практикуйте искусство слушания

Это кажется банальным и не заслуживающим особого упоминания, однако слушание представляет собой стратегию, а навыки слушания в современном обществе все сильнее утрачиваются. Большинство людей считают себя хорошими слушателями, однако так ли мы уверены, что при игре в «испорченный телефон» нам удастся принять и передать дальше точную информацию? Слушание требует концентрации, а сконцентрироваться не так-то легко — ведь мы пытаемся постоянно растянуть свое внимание одновременно в нескольких направлениях.

Слушание означает нечто большее, чем понимание слов; это понятие также предполагает, что вы замечаете тон, скорость и громкость, с которой человек общается с вами. Что говорится? О чем умалчивается? Какие подспудные сообщения стоят за произносимыми словами? Возможно, вам доводилось присутствовать на собраниях, когда выступавший произносил совершенно правильные слова, однако тон, скорость или громкость его голоса не позволяли вам поверить ему. Напротив, вам казалось, что то, как человек произносит слова, выражает его истинное отношение к тому, что он говорит.

Попробуйте следовать такой стратегии: когда кто-то начинает с вами разговаривать, прекратите все другие дела и слушайте его со всем усердием до тех пор, пока говорящий не умолкнет. Разговаривая с кем-то по телефону, не пытайтесь одновременно писать электронное письмо. Когда ваш сын задает вам вопрос, закройте ноутбук и во время ответа посмотрите сыну в глаза. Когда вы ужинаете вместе с семьей, выключите телевизор и послушайте, о чем говорят за столом ваши близкие. Беседа с кем-то на работе, закройте дверь и сядьте рядом с вашим собеседником — это даст вам возможность сконцентрироваться и внимательно слушать. Такие простые шаги помогут вам оставаться в рамках настоящего момента, уловить сигналы, исходящие от собеседника, и услышать то, что он на самом деле хочет вам сказать.

12. Займитесь наблюдением за людьми

Иногда вам хочется спокойно откинуться в кресле и наблюдать, как вокруг вас продолжает двигаться весь мир — в данном случае другие люди. Сядьте за столик в кафе и посмотрите на людей, сидящих с чашками горячего латте с обезжиренным молоком. Обратите внимание на парочки, идущие рука об руку по улице мимо вашего окна. Прямо сейчас вы участвуете в реализации одной из самых эффективных из когда-либо придуманных стратегий социальной восприимчивости.

Найдя время для подобных наблюдений, вы быстро начнете замечать, каким образом люди проявляют свое настроение. Смотрите за тем, как люди взаимодействуют друг с другом в кафе, магазине и других общественных местах: все эти места являются отличными площадками для ваших тренировок. Вы увидите, как по-разному люди смотрят на витрины магазинов,

как по-разному они движутся. Вы можете наблюдать за ними с безопасного расстояния и использовать этот опыт для изучения языка тела и других невербальных подсказок, позволяющих вам понять, что чувствуют или думают другие люди.

Наблюдение за людьми представляет собой безопасный способ улавливать сигналы, следить за взаимодействиями и угадывать подспудные мотивы или эмоции людей без взаимодействия с ними. Способность выявлять настроение и эмоции других людей — важная часть навыка социальной восприимчивости. Настроение и эмоции часто не появляются на радарх обычных людей. Поэтому в первый же день следующей недели зайдите в ближайшее кафе, купите себе любимый напиток и расслабьтесь — вы попали в идеальное место для того, чтобы поработать над навыком социальной восприимчивости.

13. Поймите правила культурной игры

Социальная восприимчивость не ограничивается способностью уловить эмоциональные подсказки в поведении других людей. Давайте представим, что вы выходите на новую работу. Для того чтобы быть успешным в новой карьере, вам придется понять, каким образом выстроена культура вашей новой компании. Предположим, что вам придется делить офис с человеком по имени Лак Су. Для того чтобы выстроить успешные взаимоотношения с Лаком, вам придется изучить, каким образом его культурный и семейный фон влияет на его ожидания от будущего соседа по офису. Вы не сможете интерпретировать действия или реакции Лака, пока не изучите его правила игры.

Правила? Как много говорится о том, что правильное поведение в социальных ситуациях зависит от степени понимания правил культурной игры. Наш мир представляет собой

котел, в котором перемешаны совершенно разные культуры. Эти культуры взаимодействуют и сосуществуют друг с другом. Они выстраивают деловые связи на основании определенных правил. Это устроено именно так, и никак иначе. Поэтому вам необходимо научиться навыкам эмоционального интеллекта в отношении различных культур.

Секрет выигрыша в культурной игре состоит в том, чтобы относиться к людям так, как этого хотели бы они, а не так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Задача состоит в том, чтобы выявить различные правила, свойственные каждой культуре. Ситуация еще немного сложнее. Вы должны наблюдать и принимать во внимание не только правила, соответствующие той или иной этнической культуре, но и правила поведения в семьях и ведения бизнеса, свойственные этой культуре.

Как вы относитесь к идее одновременной работы с различными наборами правил? На первом этапе вам имеет смысл слушать и наблюдать. При этом будьте готовы уделить этим процессам больше времени, чем вы уделите бы людям, принадлежащим к вашей культуре. Перед тем как делать выводы, соберите результаты наблюдений и хорошенько их обдумайте. Представьте, что вы только что приехали в новый город и наблюдаете за взаимодействием других людей, не торопясь открывать рот или делать первый шаг. Попытайтесь найти общие черты и различия между тем, как привыкли вести игру вы сами, и как ведут ее другие.

Затем начните задавать определенные вопросы. Иногда для этого необходимо побеседовать с людьми с глазу на глаз или вне пределов офиса. Многие культуры (как деловые, так и этнические) ценят ритуал социального взаимодействия, предшествующий обсуждению деловых вопросов. В этом подходе есть определенная мудрость, так как социальное взаимодействие позволяет повысить степень социальной восприимчивости

сторон в отношении друг друга и подготавливает почву для игры по правилам.

14. Проведите испытания на точность

Даже у людей с высокой степенью социальной восприимчивости бывают неудачные дни или ситуации, не поддающиеся оценке. Это может быть связано с наличием отвлекающих факторов или слишком большим количеством участников собрания — вам становится сложно эффективно применить свои навыки в разгар бурной деятельности. Иногда случается так, что люди с высокой степенью социальной восприимчивости почти уверены в своих выводах, но нуждаются в подкреплении наблюдений. Для таких случаев существует простая стратегия социальной восприимчивости: если вы хотите получить ответы, задайте вопросы.

Просто задать вопросы? Помните, что такой вещи, как глупый вопрос, не существует. Вы можете быть новичком или экспертом в области социальной восприимчивости — в любом случае рано или поздно ваши социальные наблюдения нуждаются в подтверждении. Лучший способ проверить точность ваших выводов заключается в том, чтобы спросить, действительно ли поведение людей или ситуации, в которых они находятся, являются такими, как вы их видите.

К примеру, вы натолкнулись на Стива в офисном коридоре и заметили, что он выглядит грустным и не поднимает глаз от пола. Вы спрашиваете его, как обстоят дела, а он отвечает вам: «нормально».

Однако вы видите что-то иное: он говорит вам, что у него все нормально, но выглядит совершенно по-другому. В этот момент вы можете задать ему рефлексивный вопрос, чтобы

понять, что же происходит на самом деле. Скажите ему что-то наподобие «Похоже, что ты чем-то расстроен. Что случилось?» Объединение ваших наблюдений (*похоже, что ты чем-то расстроен*) с прямым вопросом (*что случилось?*) представляет собой лучший из всех возможных вариантов рефлексивного заявления. Разумеется, в ответ вы услышите ровно то, что он хочет вам рассказать; однако вы сделали шаг навстречу Стиву и дали ему понять, что искренне интересуетесь происходящим с ним.

Другой тип вопросов, позволяющих вам проверить точность наблюдений, связан с невербальными сообщениями — или, иными словами, с тем, о чем люди не говорят. Хотя люди и не всегда готовы открыто и прямо рассказать о своих чувствах, они все равно дают вам подсказки. Если вы не боитесь задавать вопросы, это дает вам отличную возможность понять, правильно ли вы уловили подсказки и поняли их значение. У вас также появится возможность выявить ваши ошибки, связанные с тем, что вы слишком быстро перешли к выводам или упустили что-то в рассуждениях.

Тестирование ваших наблюдений для проверки их точности позволит вам более точно понимать те или иные социальные ситуации, а также поможет выявить подсказки, которые прошли мимо вашего внутреннего радара. Если вы не зададите вопрос, то никогда не будете до конца уверены.

15. Поставьте себя на место другого

Актеры занимаются всю жизнь именно тем, что облачаются в шкуру своих персонажей. Погружение в образ мыслей персонажа и понимание мотивации его действий позволяет актерам транслировать правильные эмоции и чувства. Именно за счет этого эмоционально здоровые актеры могут убедительно

изображать дисфункциональных персонажей — и наоборот. После работы актер редко жалуется на то, что ему было сложно перевоплотиться в персонажа. Чаще он говорит о том, что пришел к пониманию системы координат персонажа, даже если он играл по-настоящему плохого парня.

Возможность посмотреть на ситуацию глазами другого человека — крайне важная черта социальной восприимчивости, причем важная не только для актеров. Это важно для каждого человека, желающего лучше увидеть и понять других, улучшить связи с ними и осознать проблемы до того, как они стали серьезными. Если вы думаете, что вам это не нужно, то вспомните, когда вы в последний раз думали что-то вроде «*Ах, если бы я знал, что Джейн чувствует себя так плохо...*». Согласитесь, что порой понимание может прийти к вам слишком поздно. Так не лучше ли было бы своевременно понять состояние Джейн?

Для того чтобы практиковаться в этой стратегии, вам нужно почаще задавать себе вопрос, начинающийся словами «Если бы я был этим человеком, то...» Предположим, вы сидите на собрании, один из участников которого начинает критиковать Джима, подвергая сомнению его решения, принятые в довольно неоднозначной ситуации. Если бы объектом критики были вы сами, то, скорее всего, вы заняли бы оборонительную позицию. Но помните, что удар обрушивается не на вас, а на Джима. Отставьте в сторону свои убеждения, эмоции, принятые методы размышлений и склонности — вы должны представить ситуацию глазами Джима. Спросите себя: «*Как я ответил бы на этот вопрос на месте Джима?*» Для этого вам придется вспомнить историю ваших взаимоотношений с Джимом: каким образом он реагировал на сходные ситуации в прошлом, как он относится к тому, чтобы находиться в центре внимания, каким образом он ведет себя в разговорах один на один и при

групповых обсуждениях. Каким образом он вел себя и что он говорил? Все это — крайне важная информация.

Как вы поймете, что попали в цель? Если у вас нормальные отношения с Джимом и к этому располагает обстановка, подойдите к нему после встречи и проверьте свои гипотезы. Если же вам не очень комфортно общаться с Джимом, то попробуйте воспользоваться этим методом в другой ситуации с другими участниками и протестируйте ваши заключения. Чем больше вы практикуетесь в этом упражнении и получаете обратную связь, тем комфортнее вам будет находиться на месте другого человека.

16. Попробуйте увидеть общую картину

Когда мы смотрим на самих себя сквозь розовые очки, велики шансы того, что мы видим лишь часть картины. Если бы вам представилась такая возможность, то хотели ли бы вы увидеть себя глазами других людей, хорошо вас знающих? Возможность посмотреть на себя со стороны и получить обратную связь от других крайне важна для социальной восприимчивости — этот подход дает вам шанс понять, как воспринимают вас другие люди. Иными словами, вы можете увидеть полную картину.

Но для того чтобы воспользоваться этой возможностью, вам потребуются *недюжинная смелость и сила*. Вы должны пригласить к обсуждению как преданных товарищей, так и критиков, способных добраться до мельчайших деталей и честно поделиться с вами своими представлениями о вас. Что если они неправы? Что делать, если они жестоки? Как жить, если они правы?

Вне зависимости от их ответов их восприятие важно для вас. Мнение других людей влияет на вас и вашу жизнь. Представьте, к примеру, что люди считают вас пассивным, хотя на самом

деле вам просто нужно собраться с мыслями перед тем, как ответить. В этом случае знание об их восприятии способно дать вам новые перспективы для развития. Восприятие может привести к тому, что ваш начальник решит поставить во главе отдела не вас, а кого-то другого, потому что считает вас не вдумчивым, а пассивным.

Лучший способ понять, каким образом вас видят другие люди, является одновременно самым простым и самым мощным. Самым хорошим способом с точки зрения EQ может стать рассылка опроса, в котором вы задаете окружающим вас людям (и себе самому) вопросы относительно оценки уровня вашего самовосприятия, управления собой, социальной восприимчивости и управления отношениями. В результате вы получите всестороннюю картину восприятия себя как своими глазами, так и глазами окружающих. Хотите верить, хотите нет, но то, что говорят о вас другие люди, часто является более точным, чем то, что думаете о себе вы сами. В любом случае важно не то, как выглядит их восприятие вас как личности, — гораздо важнее, что вы обладаете знанием о том, как вас воспринимают окружающие.

Если вы сможете собрать людей, способных помочь вам увидеть себя чужими глазами и за счет этого понять себя немного лучше, это поможет вам обрести новые силы. Не стоит пытаться записывать свое поведение на видео с помощью скрытой камеры — указанный способ позволит вам гораздо лучше увидеть себя со стороны.

17. Уловите настроение, царящее в комнате

Научившись улавливать подсказки и эмоции других людей, вы сможете перейти к следующему этапу — попытайтесь понять настроение, царящее в комнате. По большому счету, речь идет

о том же навыке социальной восприимчивости, который вы уже освоили раньше, но на другом уровне.

Существует два основных способа уловить настроение целой комнаты. Первый состоит в том, что вы полагаетесь исключительно на свои инстинкты. Эмоции имеют свойство передаваться от одного человека к другому до тех пор, пока в комнате не установится заметное коллективное настроение, которое вы определенно чувствуете. К примеру, представьте, что вы входите в комнату, в которой сидят 125 предпринимателей, они активно общаются между собой и делятся друг с другом идеями. Велика вероятность того, что в комнате будет царить возбуждение и она окажется наполненной позитивной энергией, уловить которую не составит труда. Вы легко услышите, в каком тоне общаются люди между собой, а также заметите, что их язык тела говорит о высокой степени заинтересованности в происходящем. А теперь представьте, что входите в комнату, в которой сидят 125 человек, ожидающих, кто из них будет выбран в состав жюри присяжных. Комната наполнена тишиной; люди стараются отвлечься от происходящего и убить время. Кто-то из них читает, слушает музыку или занимается другими делами. Несмотря на то что участие в работе жюри присяжных является нашим гражданским долгом, немногие любят заниматься такой работой. Настроение в двух комнатах различается, как день и ночь.

Вот каким образом вы можете уловить настроение, царящее в комнате. Входя в комнату, просканируйте ее и попытайтесь понять, чувствуете ли вы оживление, энергичную или, напротив, тихую и подавленную обстановку. Обратите внимание, как сидят люди — поодиночке или в группах. Разговаривают ли они между собой? Заметна ли жестикуляция? Ведут ли себя одни люди активнее других? Что говорит вам ваше внутреннее чувство?

Другой способ понять настроение, царящее в комнате, состоит в том, чтобы зайти туда в сопровождении опытного проводника, примерно такого же, какого вы наняли бы, направляясь в Африку на сафари. Ваш проводник должен быть человеком с высокой степенью социальной восприимчивости, способным показать вам, за какие веревочки нужно потянуть для того, чтобы с помощью ваших инстинктов уловить настроение в комнате. Следуйте в тени вашего проводника и слушайте его рассказ о том, что он видит и чувствует. Спросите о его ощущениях и о том, какие подсказки ему удастся уловить для того, чтобы понять настроение в комнате. Со временем вы сможете занять более активную позицию в этом процессе. Осмотрите комнату, поделитесь с проводником своими мыслями и сравните их с тем, что думает он. С помощью этого упражнения вы вскоре сможете достичь того же уровня наблюдательности, что и ваш проводник. Со временем вы сможете обходиться своими силами.

Природа поведения человека не слишком отличается от того, что происходит в африканской саванне. Чем быстрее вы сможете уловить настроения, связанные с безопасностью, озабоченностью или смешанными чувствами, царящими в комнате, тем больший опыт маневрирования в социальных дебрях вы сможете приобрести.

VIII. Стратегии управления отношениями

Большинство людей энергично и с готовностью завязывают новые знакомства (как деловые, так и личные), однако потом спотыкаются и сбиваются с ритма в попытках сохранить имеющиеся отношения на протяжении длительного времени. В какой-то момент они понимают, что медовый месяц завершился.

Истина в том, что поддержание любых, даже, казалось бы, самых естественных отношений требует усилий. Мы все когда-то слышали об этом, однако действительно ли мы это *понимаем*?

Работа над поддержанием связей требует времени, усилий и знаний. Под знанием в данном случае понимается как раз эмоциональный интеллект. Если вы хотите, чтобы ваши связи сохраняли силу и росли с течением времени, при этом удовлетворяя потребности участников, то наиболее правильным для вас будет изучить последний навык EQ, о котором мы хотим рассказать, — управление отношениями.

К счастью, навыками управления отношениями можно овладеть, и они тесно связаны с другими, уже известными вам навыками — самовосприятием, управлением собой и социальной восприимчивостью. Вы используете навыки самовосприятия для того, чтобы понять свои потребности и оценить, в какой степени они

удовлетворяются. Навыки управления собой применяются для того, чтобы выразить свои чувства и действовать на благо связей. И наконец, навыки социальной восприимчивости применяются для того, чтобы лучше понять потребности и чувства другого человека.

«Нет человека, который был бы как остров»*. Связи представляют собой важнейшую и значимую часть жизни. Поскольку каждый из нас представляет собой лишь половину связи, то несет лишь половину ответственности за усиление этой связи. Описанные ниже 17 стратегий помогут вам успешно поработать над наиболее важными навыками, с помощью которых ваши связи смогут заработать в полную силу.

Стратегии управления отношениями

1. Будьте открыты и любопытны.
2. Повышайте качество вашего природного стиля общения.
3. Избегайте подачи неоднозначных сигналов.
4. Помните, что большое дело складывается из мелочей.
5. Правильно воспринимайте обратную связь.
6. Выстраивайте доверие.
7. Применяйте политику открытых дверей.
8. Впадайте в бешенство целенаправленно.
9. Не стремитесь избежать неотвратимого.
10. Признавайте чувства других людей.
11. Улавливайте эмоции людей в различных ситуациях.
12. Когда вы заботитесь о ком-то, покажите это.
13. Объясняйте свои решения, а не просто принимайте их.
14. Организуйте прямую и конструктивную обратную связь.
15. Совместите ваши намерения с вашими действиями.
16. Предложите «лекарство» для неудачного общения.
17. Управляйте тяжелым разговором.

* Начало известной проповеди Джона Донна, известной выражением «не спрашивай, по ком звонит колокол...». *Прим. ред.*

1. Будьте открыты и любопытны

Можно легко представить, как некоторые из наших читателей сейчас думают: «О господи, неужели мне придется становиться открытым и любопытным по отношению к моим коллегам? Нельзя ли мне просто работать над своими проектами и делать то, для чего меня принимали на работу, не задумываясь обо всех тонкостях и нюансах?» Стоит отметить, что на самом деле часть вашей работы (если, конечно, вы работаете вместе хотя бы с одним человеком) как раз и состоит в том, чтобы создавать, строить и поддерживать связи. Поддержание связей может быть не указано в вашей должностной инструкции. Не исключено, что этот вопрос даже не обсуждался с вами при приеме на работу, однако для того, чтобы добиться успеха, вам совершенно необходимо быть открытым и любопытным — считайте, что это часть вашей работы.

Давайте разберемся, что означает слово «открытый» с точки зрения управления отношениями. Открытость означает готовность делиться информацией о себе с другими людьми. Вы можете применить навыки управления собой для того, чтобы решить, насколько открытым вам стоит быть и какой информацией стоит делиться. При этом помните об одном важном преимуществе открытости: чем лучше люди знают вас, тем меньше шансов, что они неправильно вас поймут. К примеру, если вам свойственно приходить на собрания заранее и при этом вы неодобрительно относитесь к тем, кто приходит в последнюю минуту или даже немного опаздывает, то некоторые люди могут считать вас чересчур жестким или беспокоящимся из-за пустяков. Однако если вы расскажете коллегам, что провели первые годы своей карьеры в корпусе морской пехоты, то коллеги поймут причину вашего

отношения к дисциплине и, может быть, даже оценят ваше отношение к точности и вежливость, с которой вы напоминаете им о том, что им надлежит делать. Кто знает, может быть, в результате такого общения и вы сами измените свое отношение к пунктуальности!

Но раскрытие карт с вашей стороны не заканчивает историю управления отношениями — вы также должны быть заинтересованы в том, чтобы выслушать в качестве обратной связи историю вашего собеседника. Иными словами, вам стоит быть любопытным. Чем сильнее вы демонстрируете интерес к другому человеку и желание чему-либо научиться у него, тем лучше вам удастся соответствовать его потребностям и воспринимать их без каких-либо искажений.

Задавая вопросы, применяйте навыки социальной восприимчивости для того, чтобы выбрать правильное время и подходящую обстановку. Разговаривайте с людьми заинтересованным тоном, как это делает Дед Мороз, спрашивающий ребенка, что бы тот хотел получить на Новый год. Противоположностью этого тона является оценивающий. Приходилось ли вам слышать адресованные в вашу сторону вопросы: «Какого черта ты купил себе этот мотоцикл?» или «Ты серьезно занимался философией? И как ты будешь *этим* зарабатывать себе на хлеб?»

Когда вы задаете вопросы и ваш собеседник раскрывается, постарайтесь не только услышать от него то, что поможет вам управлять отношениями, но и показать ему свою искреннюю заинтересованность. Начиная новые связи, поддерживая существующие или даже находясь в сложной ситуации, уделите несколько минут в течение дня определению связей, требующих особого внимания, а затем укрепите эти связи за счет открытости и любопытства.

2. Повышайте качество вашего природного стиля общения

Ваш стиль общения может быть различным — от желания вставить свое словечко в любой разговор до смущенного отказа от любого спора. Но именно этот естественный стиль общения придает форму вашим отношениям. Теперь у вас появляется возможность использовать свои навыки самовосприятия, управления собой и социальной восприимчивости для придания формы вашему естественному стилю.

Возьмите лист бумаги и напишите на самом его верху, в чем заключается ваш естественный стиль. Вы можете назвать его так, как считаете нужным. Подумайте о том, какими словами описывают ваш стиль друзья, семья и коллеги. Можно ли описать его как прямой или уклончивый, серьезный или шуточный, комфортный, сдержанный, болтливый, насыщенный, заинтересованный или навязчивый? Вы сами можете решать, каким словом следует его обозначить, ведь вы наверняка слышали это слово не раз.

На левой стороне листа напишите все положительные стороны вашего стиля. Укажите, что именно ценят в вас люди при общении. На правой стороне выпишите негативные черты своего стиля или его особенности, способные привести к смятению, странным реакциям или проблемам.

Завершив этот список, выберите три положительные черты, которые вы могли бы более активно использовать для улучшения имеющихся у вас связей. Затем выберите три негативные черты и подумайте о том, каким образом вы можете освободиться от них, снизить степень их влияния или превратить их во что-то другое. Будьте честны по отношению к себе в том, что вы будете или не будете делать. Если вам нужна помощь, чтобы понять, какие именно изменения приведут к лучшему результату, просто спросите друзей, коллег и членов вашей семьи.

Публичность вашего плана придаст вам больше ответственности, а следовательно, поможет вам произвести долгосрочные улучшения в ваших отношениях.

3. Избегайте подачи неоднозначных сигналов

Все мы привыкли полагаться на сигналы светофоров, которые позволяют нам каждый день безопасно проезжать через десятки перекрестков. Когда светофоры не работают обычным образом (либо выключены, либо мигают желтым светом), перекресток может превратиться в поле битвы, на котором каждый играет за себя. Водители приходят в смущение — когда наступает их очередь проехать через перекресток, они внимательно смотрят во все стороны и лишь потом начинают движение. Работающие светофоры олицетворяют доверие к системе, так как нам совершенно ясно, что следует делать: на «красный» — стоять, на «зеленый» — ехать. То же самое относится и к сигналам, которые мы посылаем людям, в отношениях с которыми находимся.

Чувства выражают истину, и им свойственно подниматься на поверхность и проявляться с помощью реакций и языка тела — при этом мы можем безуспешно маскировать их с помощью аккуратно подбираемых слов. Если вы поздравляете ваших подчиненных с успешным запуском нового продукта, но при этом говорите тихим голосом и стоите с печальным лицом, то сразу будет заметно несоответствие; сигналы, связанные с вашими словами, и ваш язык тела не соответствуют друг другу. Людям свойственно сильнее доверять тому, что они слышат, а не тому, что видят.

Даже если вы умеете хорошо управлять собой, ваши эмоции все равно всплывают на поверхность. Каждый день вы испытываете множество эмоций, и ваш мозг не всегда в состоянии правильно их рассортировать. При разговоре с человеком

может получиться так, что вы говорите ему то, о чем думаете в настоящий момент, а язык вашего тела реагирует на событие, произошедшее за несколько минут до этого.

Когда вы говорите одно, а ваше тело или ваш тон свидетельствуют о чем-то другом, вы путаете людей и мешаете им. Со временем подобная путаница может привести к проблемам в отношениях. Для решения проблемы смешанного сигнала используйте свои навыки самовосприятия для точного определения эмоций, а затем примените навыки управления собой, чтобы решить, какие чувства вам стоит выразить и каким образом это сделать.

Иногда может получиться так, что вы не сможете выстроить соответствия между своими сигналами. Например, вы можете на что-то рассердиться в ходе собрания, однако не имеете возможности немедленно выразить свои чувства. Попробуйте приглушить гнев, но не отказывайтесь от него. Выберите другой момент, когда можете проявить свое настроение с полной силой, — например, когда это не работает против вас, а, напротив, приводит к наиболее позитивному результату. Если ваши эмоции слишком сильны и вы не можете отказаться от немедленно их выражения, то есть смысл объяснить, что именно с вами происходит (например, «Вам может показаться, что я несколько отвлечен от нашего общения, но я все время думаю о неприятном телефонном звонке, который получил сегодня утром»).

Вот вам задание на следующий месяц: обращайтесь внимание на то, насколько соответствует тон вашего голоса и язык вашего тела тому, что вы на самом деле собираетесь сказать. Запомните случаи, когда вы говорите кому-то, что у вас все хорошо, однако ваше тело, тон голоса или манера поведения посылают собеседникам совершенно другие сигналы. Когда вы научитесь ловить себя в моменты отправки смешанных сигналов, попробуйте либо изменить свое поведение, либо объяснить это несоответствие другим.

4. Помните, что большое дело складывается из мелочей

На примере практически любого новостного канала, реалити-шоу, комедии или газетной статьи можно заметить, что сегодняшние СМИ всячески подпитывают мысль об уменьшении вежливости и любезности в современном обществе. По мере снижения уровня хороших манер у людей остается все меньше способов выразить свою признательность. В наши дни все реже можно слышать такие слова, как «пожалуйста», «спасибо» и «извините» — причем как в рабочих, так и в личных отношениях.

Большинство сотрудников скажут вам, что их никогда не благодарят за вклад в работу. При этом они, скорее всего, согласятся с тем, что использование таких слов, как «спасибо», «пожалуйста» и «извините» способно значительно улучшить моральный климат в компании.

Подумайте о том, насколько часто вы сами используете слова «спасибо», «пожалуйста» или «извините» даже в необходимых ситуациях. Если вы используете их редко, это может быть связано с нехваткой времени или отсутствием привычки, а может быть, даже с вашим чрезмерно раздутым эго. Возьмите себе за правило чаще употреблять эти слова в отношениях. Точнее, возьмите за правило часто использовать эти слова в течение каждого дня. Спасибо.

5. Правильно воспринимайте обратную связь

Обратная связь представляет собой уникальный дар. Она помогает нам улучшиться во многих аспектах, о которых мы сами даже и не задумываемся. Вы никогда не знаете заранее, какую обратную связь получите. Поэтому обратная связь чем-то

сходна с подарком в упаковке: вы предвкушаете сюрприз, но, разворачивая упаковку, иногда видите лишь пару полосатых носков с красными блестками.

Подобная неожиданность может застать врасплох каждого из нас, поэтому мы должны применять свои навыки самовосприятия для того, чтобы подготовиться к этому. *Что я чувствую, когда сталкиваюсь с чем-то неожиданным? Каким образом я демонстрирую свое отношение к происходящему?* Поняв природу ваших реакций, воспользуйтесь навыками управления собой: *какую реакцию я должен продемонстрировать?*

Для того чтобы помочь вам правильно воспринимать обратную связь, давайте разобьем ее на несколько частей. Во-первых, обратите внимание на источник обратной связи. Возможно, ваш собеседник уже обладает своим видением в отношении вас — он (или она) знает вас и видел вас в действии. Он может быть заинтересован в вашем совершенствовании.

По мере получения обратной связи задействуйте свои навыки социальной восприимчивости для того, чтобы внимательно слушать и понимать, что именно вам говорят. Задавайте уточняющие вопросы и просите вашего собеседника привести примеры, позволяющие лучше понять его точку зрения. Вне зависимости от того, согласны ли вы с тем, что вам говорится, поблагодарите собеседника за его готовность поделиться с вами мыслями. Для того чтобы установить обратную связь, нужно не меньше мужество, чем для ее восприятия.

Получив обратную связь, используйте навыки управления собой для принятия решения о последующих шагах. Не пытайтесь сразу же заняться решительными изменениями — никто не требует от вас мгновенных действий. Обычно со временем вы можете лучше осознать, в чем был основной смысл сообщения вашего собеседника. Время помогает расставить по местам все ваши чувства и мысли, а затем — решить, что стоит делать

в отношении услышанного. Помните, как мы рассказывали вам о списке эмоций и рациональных объяснений?

Получение обратной связи представляет собой, пожалуй, самую сложную часть процесса. Как только вы решили, что именно вам надлежит делать с обратной связью, действуйте по плану. Ваши практические действия покажут источнику обратной связи, что вы действительно цените его или ее мнение. Относитесь к обратной связи серьезно и пытайтесь воплотить на практике то, что предлагает вам собеседник. В этом состоит, пожалуй, наилучший способ укрепления отношений с вашим источником обратной связи.

6. Выстраивайте доверие

Доводилось ли вам когда-нибудь заниматься «созданием доверия на практике»? Обычно это упражнение выглядит так: вы стоите спиной к партнеру на расстоянии около полутора метров от него. Вы закрываете глаза, считаете до трех, затем падаете на спину, а ваш партнер должен удержать вас и не дать вам упасть на пол. Когда ему это удастся, все вокруг начинают радостно смеяться от того, что ваше испытание закончилось благополучно. Ах, если бы доверие заключалось лишь в паре хороших и крепких рук и сохранении баланса...

Один неизвестный автор сказал: «Доверие — это особый ресурс. Его можно выстраивать, и оно практически неподвластно влиянию времени». Для выстраивания доверия нужно время, а потерять его можно за считанные секунды. Можно сказать, что доверие является самой важной и одновременно самой сложной целью в процессе выстраивания и поддержания связей.

Из чего формируется доверие? Открытое общение; готовность делиться; соответствие ваших слов делам и последующему поведению спустя некоторое время; надежность в исполнении

договоренностей — все это представляет собой лишь часть примеров действий по выстраиванию и поддержанию доверия. По иронии судьбы, для развития доверия в большинстве отношений необходимо, чтобы определенный уровень доверия присутствовал с самого начала.

Для выстраивания доверия вам нужно прежде всего применить свои навыки самовосприятия и управления собой — вы должны создать представление о себе у другого человека и рассказать ему о себе. Помните, что вам следует делать это последовательно; не пытайтесь выглядеть для вашего собеседника открытой книгой с самого начала.

Для успешного управления отношениями вам необходимо научиться управлять доверием в отношениях с другими людьми. Степень доверия к вам с их стороны является важнейшим условием укрепления связей. Развитие связей и правильное выстраивание доверия требуют времени. Определите связи, которые требуют укрепления доверия, а затем примените навыки самовосприятия для того, чтобы ответить на вопрос, чего не хватает для укрепления доверия в настоящее время. Используйте навыки социальной восприимчивости для того, чтобы спросить собеседника, что вам нужно сделать для завоевания его доверия, — а затем внимательно выслушайте его ответ. Подобный вопрос позволит ему заметить, что вы заботитесь о сохранении связей с ним, а это, в свою очередь, поможет вам укрепить степень доверия и углубить имеющуюся с ним связь.

7. Применяйте политику открытых дверей

Возможно, вы помните это выражение из истории: политика открытых дверей впервые была применена Соединенными Штатами в 1899 году, когда администрация страны испугалась

возможной потери своих торговых предпочтений в странах Востока. Соединенные Штаты объявили о начале политики открытых дверей, позволявшей всем заинтересованным странам получить доступ к рынку Китая.

Доступ — это крайне важное слово, в котором содержится суть концепции открытых дверей. Понятие доступа постепенно сместилось из зоны торговых отношений в область отношений на рабочем месте. В наши дни политика открытых дверей дает каждому сотруднику возможность обсудить любую проблему на любом уровне. Это позволяет руководителям компании укрепить связи с нижестоящими уровнями за счет прямого и легкого доступа.

Спросите окружающих вас людей, стоит ли вам взять на вооружение эту политику и окажет ли это положительное влияние на ваши связи с ними. Если ваша задача состоит в том, чтобы стать более доступным и показать другим людям, что они всегда могут прийти к вам в незапланированное время и в неформальной обстановке обсудить интересующие их темы, то политика открытых дверей — именно то, что вам нужно.

Помните, что вы не должны растягиваться в разных направлениях и становиться доступным для каждого человека в любой момент. Все, что от вас требуется, — это заявить о вашей политике, а затем придерживаться ее. Используйте навыки самовосприятости для определения того, работает ли эта политика в ваших интересах, а затем начните управлять собой, чтобы повысить эффективность работы в этом направлении. Постоянное наблюдение за другими, уже известное нам под именем социальной восприимчивости, также должно помочь вам разобратся с тем, насколько хорошо работает эта политика.

Помните, что повышение степени вашей доступности способно лишь улучшить качество ваших связей — оно буквально открывает двери для развития связей, пусть даже и виртуальных

(при которых вы общаетесь с другими людьми с помощью электронных писем или телефонных звонков). Когда вы уделяете людям время, то они чувствуют, что вы их цените и уважаете; вы же получаете возможность узнать о них что-то новое. По сути, применение этой политики приводит к победе как для вас самих, так и для окружающих вас людей.

8. Впадите в бешенство целенаправленно

«Впасть в гнев может каждый — это довольно просто. Гораздо сложнее впасть в гнев в отношении правильных людей, в правильной степени, в правильное время, для правильной цели и правильным образом».

Нам стоит благодарить за это высказывание греческого философа Аристотеля, который рассказал нам о самой сути управления нашими эмоциями и отношениями. Если вы сможете управлять своим гневом, то можно сказать, что ваше путешествие в сторону EQ увенчалось успехом. Гнев нельзя игнорировать или подавлять. Если вам удастся правильно управлять своим гневом и сознательно его использовать, то вы можете достичь отличных результатов в улучшении ваших связей. Это правда.

Представьте себе тренера футбольной команды, проигрывающей матч по итогам первого тайма. Он использует энергичные и точные выражения для оценки игры команды. Его суровой оценке подвергается каждый игрок. Но помимо замечаний он настраивает каждого на то, что ему стоит делать во второй половине матча. Команда выходит на поле возбужденной, сконцентрированной и готовой к победе. В данном случае тренеру удалось справиться со своими эмоциями и мотивировать игроков к правильным действиям. Выражение гнева правильным

образом позволяет вам сообщить другим о силе своих чувств, но при этом напоминает им о серьезности ситуации. Однако чрезмерное или несвоевременное выражение гнева способно сделать людей безразличными к вашим чувствам. А это, в свою очередь, приводит к тому, что они перестают воспринимать вас серьезно.

Вам потребуется некоторое время для того, чтобы научиться использовать свой гнев для улучшения отношений с людьми, потому что, к большому счастью, вам не приходится практиковать этот навык ежедневно. Для реализации этой стратегии требуется значительная подготовка. И начинается она с того, что вы разбираетесь с тем, что представляет собой гнев.

Используйте навыки самовосприятия для того, чтобы подумать об этом и выявить различные степени вашего собственного гнева — начиная от небольшого раздражения и заканчивая бешенством. Составьте список различных стадий вашего гнева и выберите слова, позволяющие с точностью их описать. Укажите примеры, когда вы испытывали ту или иную степень гнева, и определите, почему ваша степень раздражения была столь сильной в той или иной ситуации. Поймите, в каких ситуациях демонстрация вашего гнева способна привести к укреплению связей тем или иным образом. Для того чтобы справиться с этим упражнением, воспользуйтесь своими навыками социальной восприимчивости и поразмышляйте о других вовлеченных в ситуацию людях и возможных вариантах их ответных действий.

Помните, что управление отношениями предполагает различные варианты действий, направленные на создание искренних и глубоких отношений с другими. Для этого вам следует быть честными по отношению к другим и к самому себе, и иногда это требует осознанного использования гнева.

9. Не стремитесь избежать неотвратимого

Представьте, что вы работаете в отделе компании бок о бок с Мардж. Она постоянно выводит вас из себя. Если бы в вашем распоряжении была кнопка, нажав на которую вы могли бы отправить Мардж в другое подразделение, вы бы нажали ее уже пять лет назад. Проблема заключается всего-навсего в том, что такой кнопки у вас нет. Иными словами, у вас нет возможности изменить эту ситуацию. Ситуация усугубляется тем, что не так давно ваш начальник поручил вам с ней работу над общим проектом. Она предлагает вам встретиться за обедом и обсудить детали работы. Вы немедленно начинаете формулировать в голове список причин, по которым не можете этого сделать. Перечислив свои доводы, вы официально отставили Мардж в сторону. Что дальше? Вы так и остались на первой клетке шахматной доски и не сделали ход. При этом у вас все равно остается обязанность работать над проектом, а следовательно, вам все равно придется решать, как работать над ним вместе с Мардж.

И в этот момент вам становятся совершенно необходимыми приобретенные навыки управления отношениями. Хотя вы можете и не дружить с Мардж, но вы разделяете с ней ответственность за реализацию проекта. Позвольте предложить вам базовую стратегию для работы в этой ситуации. Прежде всего не избегайте общения с Мардж. Примите его как данность, а затем примените свои навыки EQ для того, чтобы сделать шаг в ее сторону.

Вам понадобится внимательно следить за своими эмоциями и принимать решения о том, как управлять ими. В этой ситуации находитесь не только вы сами, поэтому примените навыки социальной восприимчивости для того, чтобы понять Мардж и поставить себя на ее место. Выделите время для того, чтобы поговорить с ней и выяснить, что она может вам предложить и как она хотела бы выстроить работу над проектом. Наблюдайте

за языком ее тела и попытайтесь понять, каким образом она реагирует на вас; возможно, вы раздражаете ее не меньше, чем она — вас. Это упражнение может быть неприятным, однако оно позволяет заложить фундамент для крепкой рабочей связи.

Затем расскажите ей о том, как вы сами видите работу над проектом, после чего попытайтесь прийти с ней к соглашению. Совершенно не нужно давать Мардж понять, что она для вас безразлична. Напротив, вы можете открыто сказать ей о том, что предпочли бы работать независимо от нее над отдельными деталями проекта и периодически встречаться, чтобы убедиться в том, что движетесь в одном и том же направлении. Если Мардж соглашается с этим, то можно считать, что вы успешно заложили основы для дальнейшей работы. Если же она не соглашается, начните применять навыки управления собой и социальной восприимчивости для того, чтобы в конце концов прийти к согласию.

Если в ходе общения вы испытываете разочарование (а вероятность этого достаточно велика), спросите себя, почему это происходит, а затем решите, каким образом вам стоит вести себя. Обсудите с Мардж цикл работ на следующей встрече и постоянно напоминайте себе о цели проекта. Когда же работа над проектом завершится, найдите время для того, чтобы хорошенько осмыслить, каким образом вы достигли успеха за счет совместных действий.

10. Признавайте чувства других людей

Если вы замечаете за собой, что вам с трудом удается поддерживать связи и отношения, то именно эта стратегия EQ может оказаться отличной отправной точкой для улучшения ситуации. Давайте представим себе, что одним прекрасным утром вы

ставите машину на парковке рядом с вашим офисом и вдруг замечаете, что ваша коллега Джесси идет по парковке, едва сдерживая слезы. Вы спрашиваете у нее, все ли в порядке, на что она дает отрицательный ответ. На это вы говорите ей: «Ну ничего, работа поможет тебе выбросить это из головы. Встретимся в офисе». Неудивительно, что она старается избегать вас в течение всего дня.

Ключ к управлению отношениями состоит в том, чтобы преодолеть внутренний дискомфорт и понять чувства других людей, не пытаясь при этом их изменить или показать, что все обстоит лучше, чем им кажется. Ваша реплика «Мне жаль, что ты так опечалена. Могу ли я тебе помочь?» может сказать Джесси о том, что если она решит разрыдаться, у вас всегда найдется для нее платок. Подобные сравнительно простые действия помогают вам осознать эмоции без того, чтобы придавать им чрезмерное значение, доводить до крайности или, напротив, отмахиваться от них. Каждый имеет право на выражение своих чувств, пусть даже эти чувства кажутся вам неуместными или несвойственными. От вас не требуется признавать правильность чувств другого человека. Вы должны всего лишь признать право этих чувств на существование и уважительно к ним отнестись.

Давайте воспользуемся историей с Джесси для того, чтобы понять, как вам стоит справляться с чувствами другого человека. Вспомнив о своих навыках социальной восприимчивости, внимательно выслушайте ее и создайте для себя краткое резюме услышанного. Это не только поможет вам улучшить навыки слушания, но и покажет, что вы умело управляете отношениями — вы сделали шаг навстречу ей, чтобы продемонстрировать заботу и заинтересованность. В конце концов вы поможете Джесси успокоиться, ваши отношения с ней улучшатся; все, что вы для этого сделали, — это потратили пять минут на то, чтобы обратить на нее внимание, заметить ее чувства.

11. Улавливайте эмоции людей в различных ситуациях

Представим себе, что вам нужно позвонить в компанию, занимающуюся коммунальным обслуживанием вашего дома, и попросить убрать неправильную сумму из выставленного вам счета. Если вы разговариваете тихим и спокойным тоном, то ожидаете, что и представитель компании будет вести себя дружелюбно и внимательно и приложит все усилия к тому, чтобы решить проблему.

Теперь представьте, что вы звоните в эту же компанию, находясь в ужасном расположении духа. Вы испытываете волнение и раздражение из-за совершенной компанией ошибки. А что еще хуже — вам пришлось ждать на линии десять минут, прежде чем сотрудник компании ответил на ваш звонок. Подняв трубку, он сразу же слышит в вашем голосе раздражение. Общаясь с вами, он использует серьезный тон и четко дает вам понять, что хочет решить возникшую проблему как можно быстрее. Вы благодарите его за внимание и профессионализм, вычеркиваете проблему из своего списка и двигаетесь дальше. По всей видимости, этот сотрудник обладает способностью улавливать подсказки и быстро перестраивать поведение, принимая их во внимание. Это играет на руку и клиентам, и компании. Высокий уровень его EQ предоставляет ему все шансы для карьерного роста и востребованности на рынке труда.

В разговоре с вами он применил стратегию управления отношениями, предполагающую использование навыков социальной восприимчивости — слушания, присутствия, представления себя на месте другого человека, понимания эмоционального состояния собеседника и выбор формы ответа, уместной и помогающей разрешению проблемы. Последний из у вас всегда найдется для нее упомянутых нами навыков — способность формулировать ответ, учитывающий эмоции, — не предполагает,

что вы должны в рамках своего ответа отражать эмоции собеседника или действовать в создаваемом ими контексте. Было бы абсолютно бессмысленным и оскорбительным для вас как для клиента, если бы этот сотрудник разговаривал с вами столь же нетерпеливым тоном. Отражения эмоций стоит скорее ожидать от коллег или друзей. Улавливающий тип ответа, описанный нами выше, говорит о том, что вы понимаете чувства других людей и осознаете их важность.

Для того чтобы попрактиковаться в улавливании эмоций в ваших отношениях, вспомните одну-две ситуации с большим элементом неопределенности, в которую помимо вас был вовлечен хотя бы еще один человек. Как этот человек отвечал на ваши предложения? Улучшали или ухудшали ваше самочувствие его ответы? Был ли он способен уловить ваше эмоциональное состояние? Если вы можете ответить на эти вопросы, то это значит, что пришло время сконцентрироваться на улавливании эмоций других людей в различных ситуациях. Дайте себе неделю или две для того, чтобы быть максимально доступным для наиболее близких вам людей — ваших коллег или членов семьи. Скажите себе, что ваша роль заключается только в наблюдении за их настроением и готовности прийти на помощь, когда им это понадобится. Если вы рады или беспокоитесь за них, покажите им степень своей чувствительности и волнения по поводу их переживаний.

12. Когда вы заботитесь о ком-то, покажите это

Позвольте рассказать вам историю, приключившуюся на самом деле и представляющую, на наш взгляд, немалый интерес для людей во всем мире, работающих над улучшением своего EQ. «Однажды утром я вошел в лифт офисного центра с намерением

начать очередной рабочий день. Прошлым вечером я задержался на работе допоздна. Это дало мне возможность завершить работу моей начальницы. Когда добрался до своей комнаты, то обнаружил на столе коробку, наполненную свежеспеченным печеньем, к крышке которой была прикреплена записка от моей начальницы со словами благодарности. Она всегда казалась крайне занятым человеком, курсировавшим исключительно между домом и офисом. Я был поражен тем, что она нашла время, чтобы заскочить в кондитерскую, купить там что-то приятное для меня, а затем пораньше прийти в офис и положить печенье мне на стол. Меня в высшей степени растрогало такое внимание. Даже самые простые шаги могут привести к долгосрочным последствиям. Эта коробка с печеньем мотивировала меня работать более упорно, а моя выросшая лояльность заставила меня взяться за работу сразу же и с хорошим чувством».

У каждого из нас наверняка найдется сходная история, однако в каждом случае речь пойдет об одной и той же стратегии. Вокруг каждого из вас есть люди, выполняющие свою работу на «отлично». Поэтому, когда вы заботитесь о ком-то, покажите это. Не отказывайтесь от этого и не откладывайте это на следующую неделю. Сделайте что-то в ближайшие дни или прямо сейчас. Для того чтобы обрести влияние и укрепить отношения, вполне достаточными будут такие простые и недорогие, но вместе с тем заметные решения, как открытка с теплыми словами благодарности.

13. Объясняйте свои решения, а не просто принимайте их

Если кому-то из вас доведется оказаться в совершенно незнакомом месте, да еще и в полной темноте, вы наверняка испытаете страх. Вспомните, к примеру, как вы пошли в поход, но когда

добрались до места привала, вас окружала ночная темнота. Вы не можете найти нужные вещи, с трудом устанавливаете в темноте палатку, а поскольку вы забрались в настоящую глушь, вас окружают полная тишина и кромешная тьма. Вы ложитесь спать, но сон постоянно прерывается. Вам остается лишь надеяться, что до утра не произойдет ничего плохого.

Проснувшись на следующее утро, вы чувствуете себя разбитым. Однако потом вы откидываете полог палатки и поражаетесь окружающей красоте: вы видите речку, горы, леса, тянущиеся до самого горизонта, а вокруг вас бегают крошечные обитатели лесов и лугов. Бояться совершенно нечего, и вскоре вы забываете о своих ночных беспокойствах и начинаете новый хороший день. Что же не давало вам уснуть прошлой ночью?

Вся разница заключается лишь в степени освещенности — вы находитесь в том же самом месте и с теми же самыми людьми. Именно такое чувство испытывают люди, когда кто-то другой принимает за них решение. Когда вы, сознательно или бессознательно, находитесь в «темноте» неведения относительно перспектив кадровых изменений в компании или условий перезаключения трудового контракта, это чем-то напоминает монтирование палатки в полной темноте. Если в результате кадровых перестановок увеличится объем вашей работы или вам придется работать в другую смену, то вы узнаете об этом не раньше, чем вашим коллегам вручат уведомления об увольнении. Если меняются условия контракта, вы чувствуете это на своей зарплате. Без всякой жалости и без предупреждения. Все решено за вас.

Подобную пилюлю сложно проглотить еще и потому, что мы не дети и не немощные старики; мы все взрослые люди. Для того чтобы внутренне согласиться с этой идеей, нам необходимо понимать, *почему* было принято соответствующее решение.

Помните об этом, применяя ваш EQ для управления отношениями.

Вместо того чтобы инициировать изменения и рассчитывать на то, что другие люди просто примут их, найдите время и объясните им причины вашего решения. Расскажите об имевшихся у вас альтернативах и о том, *почему* решение, которое вы выбрали, показалось вам наиболее правильным. Еще лучше, если вы заблаговременно попросите окружающих поделиться своим мнением и внести свой вклад в принятие решения. И наконец, поймите, каким образом ваше решение скажется на окружающих. Люди ценят открытость и прозрачность, хотя порой принимаемые решения могут негативно повлиять на их судьбу. Прозрачность и открытость заставляют людей чувствовать, что им доверяют, их уважают и правильно оценивают их вклад в компанию. Дело не ограничивается тем, что им просто говорят, что делать, оставляя их гадать о причинах и последствиях.

Если вам свойственно принимать решения быстро и не советоваться с другими, то это говорит о высокой степени вашей внутриличностной компетентности. Хотя старые привычки умиряют с трудом, потому что они застолбили дорогу в ваших мозгах, пришло время обновиться и взять на вооружение социальную компетентность как метод принятия решений.

Для этого вам нужно, во-первых, научиться управлять будущими решениями. Достаньте свой календарь и внимательно посмотрите на следующие три месяца. Это нужно для того, чтобы понять, в какой период вам будет необходимо принимать те или иные решения. Теперь сделайте шаг назад и посмотрите, на кого повлияют ваши решения. Создайте исчерпывающий список людей, на которых повлияет то или иное ваше решение, а затем распланируйте, когда и где вы поговорите с каждым из этих людей и во всех деталях расскажете, *как и почему* вы

должны принять свое решение. Если для этого вам потребуется организовать встречу, займитесь этой организацией. По мере планирования повестки дня и выражений, которыми вы будете описывать ситуацию, используйте свои навыки социальной восприимчивости для того, чтобы ставить себя на место других людей. Поймите, что они надеются и верят в то, что вы поговорите с ними и до момента принятия решения, и после этого.

14. Организуйте прямую и конструктивную обратную связь

Вспомните лучший пример обратной связи, которую вы когда-либо получали. Возможно, это было не то, чего вы хотели или ждали, однако это повлияло на ваше поведение. Возможно, обратная связь рассказала вам о вашей деятельности в целом, о том, насколько успешно вы справились с конкретной ситуацией, а может быть, даже позволила вам изменить карьеру. Что же сделало эту обратную связь столь хорошей?

Если вы стоите перед необходимостью дать отзыв (обратную связь), то можете легко найти разного рода рекомендации о правильном проведении этой операции с юридической или кадровой точки зрения. А теперь мы хотим сообщить вам важную новость: люди смогут воспринять ваш отзыв и, соответственно, изменить свое поведение не тогда, когда он будет юридически выверен, а тогда, когда вы добавляете в него толику знания в области EQ.

Взаимодействие между обратной связью и EQ выглядит следующим образом: для того чтобы отзыв был эффективным, вам необходимо применять в этом процессе все четыре навыка EQ. Используйте навыки самовосприятия для того, чтобы определить, что вы чувствуете по отношению к такой обратной связи. Комфортно ли вам находиться внутри этого процесса? Если

нет, то почему? А если да, то почему? Затем используйте навыки управления собой для того, чтобы решить, что вы будете делать в результате таких размышлений о самом себе. К примеру, вы, возможно, беспокоитесь, когда вас просят оценить стиль телефонного общения вашего коллеги. Вы боитесь, что вас могут обвинить в том, что вы подслушиваете его разговоры. На этом этапе вы должны решить, каким образом будете преодолевать беспокойство, чтобы дать нормальный и качественный отзыв. Конкретный способ зависит от вас, но ни в коем случае не держивайтесь от обратной связи лишь потому, что испытываете дискомфорт в связи с ней.

На следующем этапе воспользуйтесь вашими навыками социальной восприимчивости для того, чтобы подумать о человеке, ждущем вашей обратной связи. Помните, что обратная связь должна быть посвящена проблеме, а не человеку. Для того чтобы человек правильно воспринял ваше сообщение, оно должно быть ясным, прямым, конструктивным и уважительным. Конструктивная обратная связь состоит из двух частей: сначала вы делитесь своим мнением, а затем предлагаете решения, направленные на изменение ситуации к лучшему. Возьмем, к примеру, сотрудника по имени Тодд: он действует крайне прямолинейно, поэтому вам имеет смысл внушить ему мысль об улучшении навыков телефонного этикета. Однако если он не считает необходимым облекать свои высказывания в более приятную для окружающих форму, попытайтесь дать ему отзыв двумя способами. Сначала сделайте это так же прямолинейно, как присуще ему самому, а затем воспользуйтесь более уважительной формой. Дайте ему послушать разницу между двумя подходами и уловить что-то новое для себя.

Напротив, ваша сотрудница Дженни может казаться слишком чувствительной. Поскольку ваша обратная связь предполагает улучшение отношений с ней, помните о Дженни, готовясь

ответить на ее вопрос. Используйте такие смягчающие фразы, как «я думаю», или «я полагаю», или «в данной ситуации», — это поможет ей легче перенести ваши критические замечания. Вместо того чтобы сказать «Твой отчет ужасен», скажите: «Мне кажется, что некоторые разделы твоего отчета требуют переработки. Могу ли я обсудить с тобой некоторые идеи относительно их улучшения?» В данном случае вы не приказываете ей, что делать, а даете советы о том, как сделать отчет еще лучше.

В конце разговора спросите собеседника о его (или ее) чувствах и поблагодарите за готовность поразмышлять вместе с вами над вашими предложениями.

15. Совместите ваши намерения с вашими действиями

Представьте, что вы сидите на общем собрании и следующий пункт в повестке дня связан с важной проблемой: компания хронически не успевает уложиться в отведенные сроки. В какой-то момент после начала обсуждения складывается ощущение, что проблема во многом связана с поведением одной из ваших сотрудниц по имени Анна. В комнате устанавливается ощутимое напряжение. Искренне пытаясь снизить градус дискуссии, вы говорите: «Похоже, что твои длинные обеденные перерывы, Анна, сделали свое дело!»

Вы ожидаете, что участники собрания засмеются вместе с вами, однако в комнате царит гробовая тишина. Вы не понимаете, что происходит, а после собрания подходите к Анне и говорите: «Но я ведь просто пошутил». Она же проходит мимо вас, не проронив ни слова. Эта ситуация представляет собой типичный пример добрых *намерений*, приведших к катастрофическому *результату*. И в данной ситуации уже поздно что-то исправлять.

Представьте себе менеджера, ориентированного на достижение результатов, который имеет добрые намерения, направленные на то, чтобы результата достигали и его подчиненные. Он настолько сконцентрирован на успехе, что все чаще оказывается заваленным работой. Все чаще он сам делает всю работу или заставляет подчиненных следовать своим приказам. В результате у него не остается времени на то, чтобы управлять распределением работ между подчиненными и контролем. Подчиненные воспринимают его как упертого микроменеджера, не готового делиться своим знанием. Он же, в свою очередь, *намеревался* сделать так, чтобы его команда смогла многому от него научиться и достичь успеха. И снова мы наблюдаем ту же самую проблему: добрые намерения приводят к противоположному эффекту. Отношения ухудшаются, а менеджер никак не может понять, почему его поведение так возмущает подчиненных.

Если вы обнаруживаете, что проводите кучу времени в попытках улучшить разрушающиеся связи или что вы совершенно не понимаете, что происходит с вашими отношениями, вам следует знать, что ситуация исправима. Навыки восприимчивости и управления помогут вам произвести небольшие изменения, которые сделают иной всю картину.

Для того чтобы выстроить соответствие между вашими словами и делами, необходимо воспользоваться навыками социальной восприимчивости и управления собой. Наблюдайте за ситуацией и вовлеченными в нее людьми, думайте, прежде чем говорить или действовать, и не забывайте давать уместные и прочувствованные ответы на запросы окружающих. Проведите экспресс-анализ. Подумайте о ситуации, в которой ваши слова или действия привели совершенно не к тому результату, которого вы ожидали. Опишите на листе бумаги суть произошедшего, ваши намерения, ваши действия и итоговый результат (например, реакцию других людей). Затем напишите, что вы

не учли в этой ситуации. Имея возможность оценить ситуацию в ретроспективе, обратите внимание на сигналы и подсказки в отношении себя и других людей, которые вы не смогли своевременно заметить. И наконец, ответьте на вопрос, что вы смогли бы сделать по-другому для того, чтобы выровнять баланс между своими намерениями и результатом. Если вы не до конца уверены в своих выводах, спросите об этом у других людей, которые были вовлечены в эту ситуацию.

В случае с Анной вы просто не поняли, что выбрали для шутки не самый удачный момент. Шутка прозвучала как публичное порицание. В следующий раз для того, чтобы разрядить обстановку, попытайтесь пошутить над самим собой, а не над кем-то другим. Если же говорить о менеджере, ориентированном на результат, то его проблема в том, что он не понимал в точности, что мотивирует его сотрудников. Поэтому он не дал им ни места, ни времени для того, чтобы научиться чему-то новому и расти самостоятельно. Для того чтобы лучше управлять своими отношениями, крайне важно выяснить, какие ошибки вы допускаете в процессе управления. Это позволит вам выстроить более определенную связь между вашими добрыми намерениями, действиями и их последствиями.

16. Предложите «лекарство» для неудачного общения

Агенты авиакомпании: именно на них чаще всего лежит бремя рассказа о плохих новостях — о задержках вылета вследствие погодных условий или поломок, о потерянном багаже или о продаже двух билетов на одно и то же место. Этот список можно продолжать до бесконечности. Агенты пытаются исправить ситуацию за счет таких «лекарств», как предоставление места в более высоком классе или бесплатные ваучеры на обед.

У них есть одна-единственная цель — сделать так, чтобы вы добрались до назначенного места.

Пожалуй, можно с полным основанием сказать, что в жизни каждого из нас возникали ситуации, когда нам было бы полезно использовать «лекарства». Иногда обсуждение прерывается из-за несогласия двух участников между собой. Порой обсуждение начинает ходить по кругу. В подобных случаях участники часто начинают припоминать друг другу ошибки прошлого, публично сожалеют о том, что когда-то помогали друг другу, и вообще перестают церемониться в выражениях. Не так важно, кто что сказал или кто «ударил первым». В любом случае прошло время «лекарства».

Кому-то из участников дискуссии необходимо сделать шаг назад, быстро оценить ситуацию и начать восстанавливать разговор с помощью «лекарства». Для этого вам необходимо для начала отказаться от обвинений и сконцентрироваться на восстановлении. Что вы хотите — решить проблему или быть единственной правой стороной? Используйте навыки самовосприятия для того, чтобы оценить свой вклад в развитие ситуации; используйте навыки управления собой для того, чтобы отставить свои склонности в сторону и выбрать дорогу, ведущую вверх. Ваши навыки социальной восприимчивости могут помочь вам определить, что чувствует другой человек и с чем он пришел на встречу. Изучение проблемы с двух сторон поможет вам понять, в какой момент и из-за чего нарушилось взаимодействие. Затем вам нужно предложить «лекарство», способное начать восстановление общения. Заявления-«лекарства» напоминают глоток свежего воздуха, имеют нейтральный тон и направлены на поиск общей для всех участников темы. Заявление-«лекарство» может быть простым — иногда достаточно просто констатировать «Да, это тяжело» или поинтересоваться у другого участника делами в других сферах жизни или

самочувствием. Заявления-«лекарства» помогают в большинстве случаев; их применение полезно всегда, когда вам кажется, что разговор заходит в тупик.

Эта стратегия сохранит вам возможность для открытого общения даже в случаях, когда вы раздосадованы или расстроены. Прилагая сознательные усилия и постоянно занимаясь работой над этой стратегией, вы сможете восстановить нормальное общение, не дожидаясь, пока разговор зайдет в тупик и прервется окончательно.

17. Управляйте тяжелым разговором

«Почему я не получила повышения по службе?» Этот вопрос задает вам ваша сотрудница Джудит. Голос ее немного дрожит, тон вопроса выглядит оборонительным, и она в такой позе, как будто внутри у нее что-то болит. Ответить на подобный вопрос не так-то просто. Новости о том, что повышение по службе получил Роджер, а не Джудит, просочились в компании слишком рано, и у вас не было возможности заблаговременно обсудить с Джудит эту ситуацию. Вы цените Джудит и ту работу, которую она делает, однако прямо сейчас вам нужно объяснить ей, почему вы считаете, что она не готова к работе на более высоком уровне. Но это не самая сложная часть разговора. Помимо нее вам нужно внимательно проконтролировать, какой ущерб вы наносите Джудит своим решением.

Тяжелые разговоры могут возникнуть везде — и в переговорной комнате, и в комнате отдыха. Однако у вас есть возможности в любом случае управлять ими спокойно и эффективно. Тяжелые разговоры неизбежны; не стоит и пытаться убежать от них — они все равно вас настигнут. Ваши навыки EQ не смогут помочь вам полностью избавиться от таких разговоров,

однако они способны помочь вам успешно управлять ими так, чтобы они не привели к разрушению связей.

- *Начните с согласия.* Если вы знаете, что на каком-то этапе разговора столкнетесь с разногласиями, лучше всего начать с поиска объединяющей вас основы. Вы можете просто заявить о том, что разговор, скорее всего, будет сложным, но он важен. Вы можете заявить о некоторой общей цели для обоих участников. В любом случае, вам следует создать ощущение согласия. К примеру, вы можете сказать: «Джудит, прежде всего хочу, чтобы ты знала: я ценю тебя и крайне сожалею о том, что ты узнала эту новость от кого-то другого, а не от меня. Я хотел бы сейчас изложить тебе ситуацию и дать любые объяснения, которые ты хотела бы от меня услышать. Но я также хотел бы услышать и твое мнение».

- *Попросите собеседника помочь вам понять его или ее позицию.* Люди хотят быть услышанными — если этого не происходит, они разочаровываются. Прежде чем разочарование превратится в их основную эмоцию, нанесите первый удар и попросите вашего собеседника объяснить вам свою точку зрения. Управляйте своими чувствами и при этом концентрируйтесь на понимании позиции другого человека. В примере с Джудит это могло бы звучать так: «Джудит, прежде всего я хотел бы, чтобы ты могла спокойно рассказать мне, что ты думаешь о происходящем. Я хотел бы убедиться в том, что точно понимаю твою позицию». Прося Джудит внести свой вклад в диалог, вы показываете ей вашу заботу и заинтересованность в ней. У вас появляется возможность углубить и качественно улучшить отношения с Джудит.

- *Боритесь с желанием «вернуться к разговору позже» или опровергнуть происходящее.* Ваш мозг не может одновременно воспринимать информацию извне и готовить ответную реплику. Используйте навык управления собой для того, чтобы заставить замолчать свой внутренний голос и обратить все внимание на человека, стоящего перед вами. В данном случае Джудит не получила повышения по службе, в котором была крайне заинтересована. При этом она узнала плохие новости в неофициальном порядке. Давайте скажем откровенно: если вы хотите сохранить отношения, вам нужно вести себя тихо, терпеливо слушать, как она рассказывает вам о своем шоке и разочаровании, и изо всех сил сопротивляться желанию защитить себя.

- *Помогите собеседнику понять вашу позицию.* Теперь пришло время помочь вашему собеседнику понять вашу точку зрения. Опишите состояние своего дискомфорта. Расскажите о своих мыслях, идеях и причинах, связанных с принятым вами решением. Говорите ясно и просто; не стоит ходить вокруг да около или использовать намеки. В случае с Джудит ваши слова могут служить для нее прекрасной обратной связью, которую она вполне заслуживает. Самым правильным в этой ситуации будет сказать ей, что, по вашему мнению, в настоящее время Роджер обладает большим опытом и лучше готов к новой работе. Поскольку новости о продвижении Роджера просочились к Джудит не самым правильным образом, вам следует принести за это извинения. Способность объяснить свои мысли и прямо обратиться к человеку в сложной ситуации представляет собой один из основных аспектов управления отношениями.

- *Продвиньте разговор вперед.* После того как стороны поняли позиции друг друга, им следует двигаться вперед, даже если они и не пришли к согласию. В случае с Джудит решительный шаг вперед должны сделать именно вы. Попробуйте снова найти общую почву. Обращаясь к Джудит, скажите что-нибудь вроде: «Я рад, что ты обратилась ко мне напрямую и у нас появилась возможность обсудить эту проблему. Я понимаю твою позицию, и мне кажется, что ты поняла, что об этом думаю я. Я, как и прежде, планирую уделять внимание твоему развитию. Я бы хотел и дальше помогать тебе приобретать необходимый опыт. Что ты думаешь об этом?»

- *Сохраняйте контакт.* Даже после того как вы закончите тяжелый разговор, вам нужно следить за развитием событий. Поэтому обратите внимание на происходящее после разговора. Спросите у человека, насколько он удовлетворен ответом, и сохраняйте с ним контакт в процессе дальнейшей работы. Вы можете сделать лишь половину того, что необходимо для поддержания нормальных и беспроблемных отношений. В случае с Джудит вам следует регулярно с ней встречаться, беседовать о развитии ее карьеры и возможностях для продвижения — это позволит ей понять, что вы цените ее и вам не все равно, как сложится ее жизнь.

Подводя итог, скажем: вступая в сложные переговоры или тяжелый разговор, будьте готовы двигаться вверх, избегайте оборонительной позиции и оставайтесь открытыми для применения изложенных в этой книге стратегий. Подобные разговоры не должны приводить к тому, что вы теряете почву под ногами. Напротив, они могут стать тем моментом, который лишь укрепит ваши отношения с собеседником в будущем.

Эпилог. Только факты

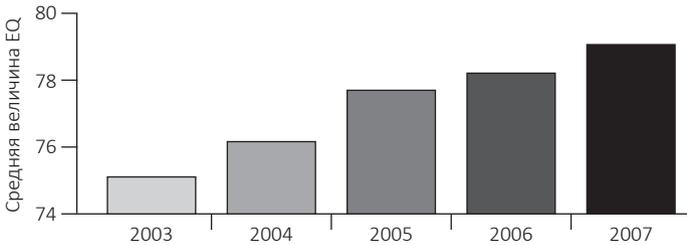
Когда компания TalentSmart® выпустила тест *Emotional Intelligence Appraisal*®, тема EQ лишь начинала занимать свое место в мозгах лидеров бизнеса, профессионалов и других людей, желавших жить более счастливой и здоровой жизнью. Тест быстро превратился в инструмент, с помощью которого люди могли на ходу овладевать знаниями в области укрепления отношений, улучшения решений, усиления лидерства и достижения успеха целых организаций. С тех пор тема навыков EQ получила значительное развитие, и нам стало интересно изучить образовавшийся ландшафт во всех возможных деталях. Порой результаты наших исследований выглядели пугающе, а порой активно поощряли нас к дальнейшему изучению. Однако на протяжении наших исследований мы постоянно сталкивались с тем, что EQ играл жизненно важную роль для формирования успешной, здоровой и продуктивной личной жизни и профессиональной карьеры участников. Точнее говоря, наши исследования позволяют пролить новый свет на такие вопросы, как война полов, разделение между поколениями, карьерные устремления и желание получать более высокую зарплату. Кроме этого, наши исследования помогли нам понять, какие страны в мире в наибольшей степени готовы к тому, чтобы достичь успеха в глобальной экономической системе. Наши выводы могут придать дополнительный стимул к действию всем тем, кто желает улучшить свои навыки EQ.

И вот что нам удалось выяснить...

Как тают полярные льды: EQ раньше и сейчас

В конце 2008 года мы предприняли попытку оценить, как изменилась величина EQ жителей Америки по сравнению с 2003 годом. Мы были не сильно удивлены тем фактом, что участники нашего тестирования, которые проходили соответствующее обучение, смогли повысить уровень своего EQ. Гораздо интереснее оказался тот факт, что стартовые оценки людей, проходивших тестирование EQ, повышались от года к году. Этот рост был достаточно стабильным на протяжении ряда лет, хотя участники проходили тестирование впервые и мы не обучали бóльшую часть из них. Мы выявили четкий рост показателя эмоционального интеллекта у работоспособного населения США за период с 2003 по 2007 год.

Динамика показателя EQ



Взглянув на этот график, скептики могут спросить: *«Ну и что в этом особенного? Речь идет всего лишь о 4-процентном приросте за пять лет!»* Однако представьте, насколько значительные изменения могут произойти в нашей с вами экосистеме, если ее температура вырастет всего на два градуса. Это так же справедливо и для человеческого поведения на рабочем месте. Нам

кажется, что этот процесс представляет собой начало таяния полярных льдов низкого эмоционального интеллекта.

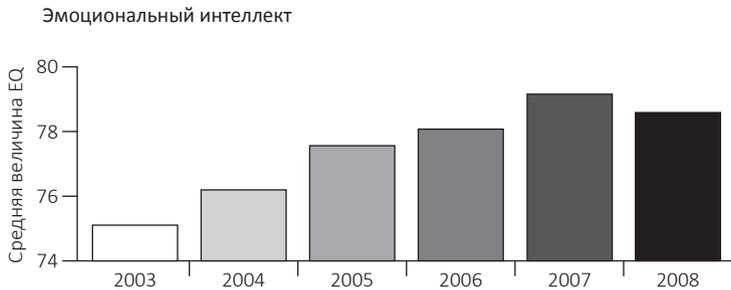
Если мы внимательно оценим все преимущества, возникшие благодаря росту EQ, то поймем, насколько мощной может быть трансформация нашей жизни. Мы видим, что за последние пять лет доля людей, обращающих внимание на эмоции (как собственные, так и других людей), выросла с 13,7 до 18,3%. За тот же период доля людей, плохо понимающих, каким образом их поведение определяется беспокойством, разочарованием и гневом, снизилось с 31,0 до 14,0%. Применяв эти пропорции по отношению ко всему работоспособному населению Америки, мы поймем, что за эти годы появились еще 9 миллионов человек, готовых держать себя в руках в конфликтных ситуациях. На 9 миллионов человек больше начало заботиться о своих коллегах и потребителях, особенно в сложные времена, а 25 миллионов человек перестали делать шаги, негативно влияющие на окружающих.

Год	Доля населения с высоким показателем EQ	Доля населения с низким показателем EQ
2003	13,7	31,0
2004	14,7	19,0
2005	14,8	18,5
2006	15,1	17,1
2007	18,3	14,0

В ходе исследования эмоционального интеллекта мы обратили внимание на то, что основная масса участников никогда не проходила соответствующего тренинга. Тем не менее средняя величина показателя EQ стабильно росла от года к году.

Складывается впечатление, что люди, сознательно работающие над своим поведением, заражают им других людей, никогда не слышавших о понятии эмоционального интеллекта. Навыки эмоционального интеллекта — как и сами эмоции — заразительны. Это означает, что наши навыки EQ в значительной степени зависят от того, кто нас окружает и в каких обстоятельствах мы находимся. Чем чаще мы общаемся с людьми, способными к эмпатии, тем больше эмпатия становится присущей нам самим. Чем больше времени мы проводим с людьми, открыто обсуждающими свои эмоции, тем лучше нам удастся идентифицировать эмоции и понимать их. Именно это превращает эмоциональный интеллект в навык, которому можно научиться. И в этом состоит его значительное преимущество перед врожденными качествами, высокий уровень которых свойствен лишь немногим счастливицам.

Однако на этом хорошие новости заканчиваются. В 2008 году — впервые за весь период нашего исследования — величина показателя эмоционального интеллекта начала падать, что наглядно показало, насколько подвержены влиянию изменений навыки EQ.



Федеральные экономические ведомства указали на то, что декабрь 2007 года был самым плохим периодом для экономики США за последние 70 лет. Иными словами, рецессия

продолжалась *в течение всего* 2008 года. Снижение показателя эмоционального интеллекта в 2008 году по сравнению с 2007 годом стало продуктом экономических проблем. Любые сложности — будь то финансовые, семейные или связанные с работой — способны создать сильные и длительные негативные эмоции, неминуемо приводящие к стрессу. Помимо физических последствий, таких как сердечные заболевания или чрезмерное повышение веса, стресс отнимает у нас часть ментальных ресурсов. При отсутствии стресса мы можем сознательно уделить внимание тому, чтобы оставаться спокойным и собранным в ходе ежедневных испытаний и проблем. Мы склонны гораздо сильнее доверять своей способности справиться с непредвиденными событиями и позволяем мозгу легче справиться с волнующими его вопросами. Однако неуправляемый стресс потребляет значительную долю наших ментальных ресурсов. Наше мышление начинает напоминать автоматические рефлексy мастеров единоборств. В то время как рациональная часть пытается превратить «кислые лимоны в сладкий лимонад», наша эмоциональная часть единолично диктует нам поведение. Небольшая проблема в ходе работы, которая при обычных условиях могла бы быть легко преодолена, воспринимается нами как катастрофа. Навыки EQ покидают многих людей именно в то время, когда нужны им сильнее всего, а именно в стрессовых условиях. И этот шторм могут пережить лишь люди с хорошо развитыми навыками EQ, для которых навыки превратились во вторую натуру.

Представляется, что этот стресс оказывает большое влияние на наш коллективный эмоциональный интеллект. Доля людей с высокой степенью эмоционального интеллекта снизилась с 18,3% в 2007-м до 16,7% в 2008-м. Иными словами, в битве за общество с более высоким уровнем эмоционального интеллекта мы потеряли 2,8 миллиона высокопрофессиональных

солдат. Эти 2,8 миллиона человек могли бы служить идеалом эмоционального интеллекта для окружающих. Вместо этого им приходится упорно сражаться за сохранение собственных навыков.

Год	Доля населения с высоким показателем EQ	Доля населения с низким показателем EQ
2003	13,7	31,0
2004	14,7	19,0
2005	14,8	18,5
2006	15,1	17,1
2007	18,3	14,0
2008	16,7	13,8

Война полов: EQ и гендерные различия

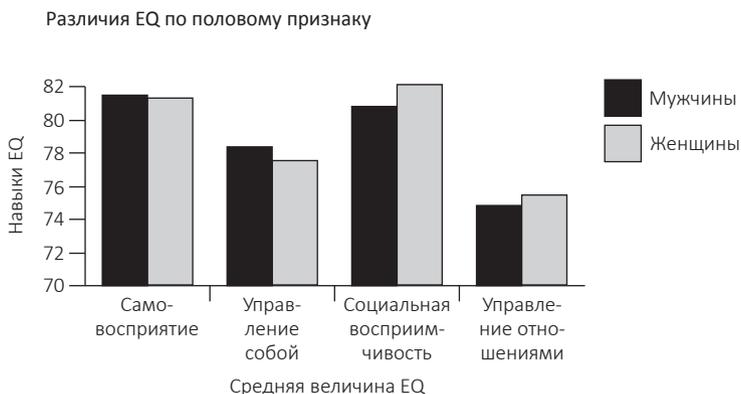
Шейла начала свою карьеру в качестве финансового консультанта в области здравоохранения и работала в международной консультационной компании. Прошло всего лишь несколько лет, наполненных усердной работой с требовательными клиентами и лихорадочным выполнением требований руководства компании, и вот она наконец заняла место у своего нынешнего работодателя — в крупной компании на Среднем Западе, занимающейся вопросами здравоохранения. Шейла, не так давно перешедшая 30-летний рубеж, уже является ассистентом вице-президента и имеет неплохие шансы продвинуться вверх по карьерной лестнице. Как нынешние, так и прошлые руководители Шейлы считают ее безусловно толковой, однако у нее, по

общему мнению, есть что-то еще, что невозможно четко описать словами. Еще в самом начале карьеры Шейлы, наблюдая за тем, как умело она справляется со сложными ситуациями вместе с клиентами, ее бывший руководитель так суммировал секрет успеха Шейлы: «Ей удастся *завоевывать* людей».

В ходе работы в 2003 году мы выявили значительные различия между навыками EQ у мужчин и женщин (особенно таких, как Шейла). Женщины были значительно успешнее мужчин в навыках управления собой, социальной восприимчивости и управления отношениями. Фактически мужчины давали фору женщинам лишь в одном из навыков EQ — самовосприятии.

Однако времена изменились, а вместе с ними изменились и мужчины.

Как показывает приведенный ниже график, мужчины и женщины, как и в 2003 году, демонстрируют примерно одинаковые успехи в области признания собственных эмоций. Однако мужчины смогли достичь значительного прогресса с точки зрения управления своими эмоциями. По сути, подобное резкое изменение говорит нам об изменении социальных норм.



Подобная эволюция культурных норм играет на руку мужчинам. Теперь считается нормальным, если мужчины немного поразмышляют перед тем, как продемонстрировать свои эмоции. Со временем это может привести к более ясному мышлению. Неудивительно, что в результате наших исследований выяснилось, что 70% мужчин, показатель которых в области навыков принятия решений находился в верхних 15%, получили самые высокие оценки в области эмоционального интеллекта. И наоборот, ни один из мужчин с низким EQ не оказался среди лиц, наиболее умелых в деле принятия решений. Это может показаться несколько нелогичным, но, судя по всему, способность обратить внимание на свои эмоции представляет собой самый *логичный* способ принять хорошее решение. Поэтому нам имеет смысл перестать думать, что размышление о нашем собственном разочаровании или гневе — это признак слабости. Напротив, мужчины получили стимул заняться управлением своими эмоциями, так как это позволяет им выносить более здравые суждения.

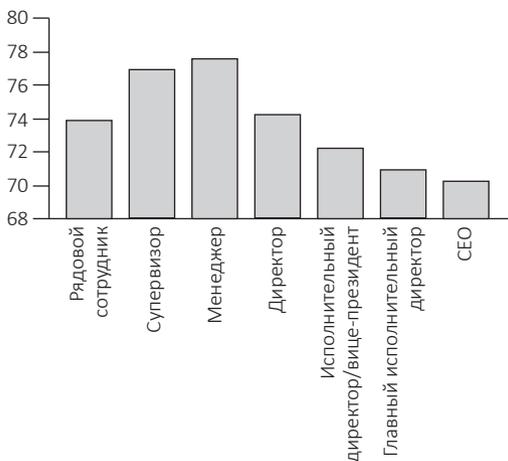
Одиночество на вершине

Принимая во внимание тот факт, что на тему EQ уже написаны сотни книг, можно предположить, что руководители компаний достаточно хорошо разбираются в этом вопросе. Однако, как показало наше исследование (о котором мы написали статью в журнал *Harvard Business Review* под названием «Бесчеловечные боссы»), сообщение, как и прежде, не достигает адресата.

Мы проверили уровень EQ почти у 500 000 руководителей компаний (в том числе у 1000 CEO), менеджеров и рядовых сотрудников из всех отраслей экономики, работающих на всех континентах. Поначалу оценки идут по нарастающей, пока

не достигают уровня руководителей среднего звена. Эти руководители выбиваются из общего ряда — их показатели можно считать самыми высокими. Однако начиная со следующего уровня в управленческой иерархии становится заметным резкое снижение показателей EQ. Оценки директоров и руководителей более высокого звена летят вниз быстрее, чем сноубордист на крутом склоне. В целом самые низкие оценки в области EQ были выявлены у высших руководителей и CEO компаний.

Эмоциональный интеллект и должность



Основная функция лидера состоит в том, чтобы организовывать выполнение работы силами подчиненных. Можно было бы предположить, что чем выше должность, тем более развиты у руководителя навыки по работе с людьми. Судя по всему, справедливо обратное. Слишком часто менеджеры получают повышение по службе в связи с профессиональными знаниями или выслугой лет, а не вследствие развитых навыков

по управлению другими. Достигнув вершины, они начинают проводить все меньше времени с подчиненными. Однако необходимо отметить, что руководители с наивысшими оценками в области EQ демонстрируют и самые хорошие показатели в работе. Наши исследования подтвердили, что навыки EQ являются гораздо более важными для результативности работы, чем любой другой лидерский навык. Это справедливо практически для каждого уровня иерархии: люди с высоким показателем EQ показывают более высокие результаты по сравнению с коллегами.

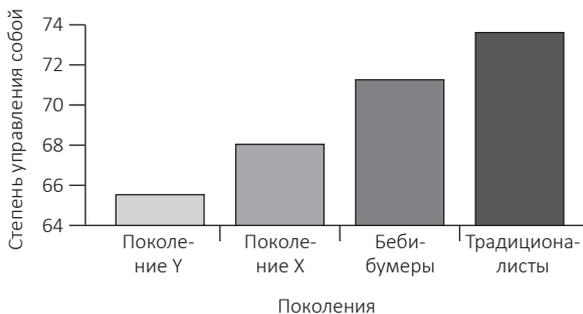
Разрыв поколений: EQ и возраст

Мы все заметили начало процесса исхода беби-бумеров из бизнеса. По данным U.S. Office of Personnel Management, за период с 2006 по 2010 год уход беби-бумеров на пенсию лишит американские компании примерно 290 000 опытных сотрудников, работавших на условиях полной занятости.

Благородная седина, разговоры о преимуществах тех или иных пенсионных фондов, личные воспоминания о времени, когда были убиты братья Кеннеди, — мы потеряем все это, когда беби-бумеры наконец-таки начнут спокойную жизнь. Но этим дело не ограничится. Именно бумеры занимают основную долю руководящих позиций, и их отставка приведет к нехватке лидеров, восполнить которую будут призваны представители следующих поколений. Вопрос заключается лишь в том, смогут ли справиться с этой задачей их преемники.

Мы захотели это выяснить. Мы разбили данные по EQ по четырем поколениям — поколение Y (18–30 лет), поколение X (31–43 года), беби-бумеры (44–61 год) и традиционалисты (62–80 лет). Изучив данные по каждой группе, мы выявили огромный разрыв в области навыков управления собой между

беби-бумерами и поколением Y. Если говорить коротко, то беби-бумеры способны гораздо лучше держать себя в рамках при неблагоприятном развитии событий, чем более молодые поколения.



Может показаться, что в этом нет особых оснований для беспокойства. В конце концов, уход на пенсию является вполне обычным делом, с тех пор как Франклин Делано Рузвельт подписал закон о принципах социального страхования. Поколение, неофициальным представителем которого является актер Деннис Хоппер, вполне доказало свою состоятельность и способность занять место предыдущего поколения, жившего в «Великие времена». Так стоит ли считать, что будущим лидерам будет сложно занять место представителей поколения *Easy Rider*?

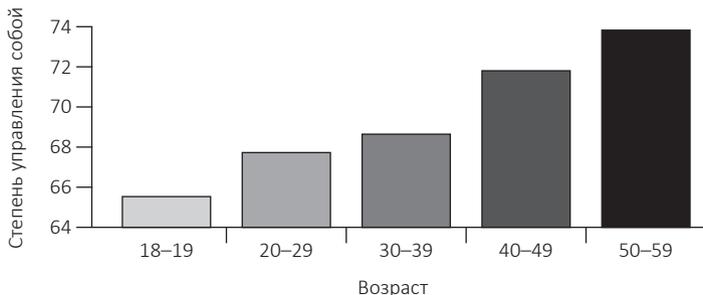
На самом деле, если у молодого поколения отсутствует должная степень навыков управления собой, это может оказаться куда более сложным делом, чем нам кажется. Разумеется, жизненные установки поколения Y сильно *отличаются* от установок беби-бумеров, хотя при этом *ничем им не уступают*. Если посмотреть на степень технической подкованности и уровень знаний представителей поколения Y, то можно даже, наверное,

сказать, что в условиях информационной эры они имеют некоторые преимущества перед предшествующими поколениями. Однако в наши дни становится все более ясно, что лидерство значит нечто большее, чем способность быстро путешествовать по страницам Википедии. А если представители поколения Y не умеют управлять самими собой, то как можно ожидать, что они смогут успешно управлять другими, не говоря уже о том, чтобы вести их за собой?

Мы в компании провели многие часы в обсуждении последствий столь значимых расхождений в уровне управления собой между опытными сотрудниками и молодежью. Одно из объяснений проблемы поколения Y заключалось в том, что увлечение видеоиграми с самого раннего возраста, огромное количество интересной информации, доступной благодаря интернету, а также чрезмерная поддержка со стороны родителей привели к появлению поколения, заинтересованного в первую очередь в получении удовольствий и неспособного держать себя в руках в напряженных ситуациях. Но это объяснение выглядело не очень убедительным.

Картина прояснилась, когда мы посмотрели на те же данные под другим углом. Степень навыка управления собой растет с возрастом — степень овладения навыком у 60-летних выше, чем у 50-летних, показатель которых, в свою очередь, превышает показатель 40-летних, и так далее. Это означает, что недостаточная степень владения навыками управления собой у молодого поколения не связана с факторами, находящимися вне нашего контроля (такими как наличие в жизни молодежи айпадов или социальных сетей). Скорее можно говорить о том, что у представителей поколения X и поколения Y попросту не было достаточных возможностей для того, чтобы попрактиковаться в управлении своими эмоциями. Это хорошая новость, потому что у поколения Y еще есть возможность для такой практики.

Конечно, им будет сложно повернуть время вспять и изменить то, что было заложено в них с самого раннего детства.



Это открытие способно сказать нам многое не только о различиях между поколениями, но и о гибкой природе EQ. При должном уровне практики каждый может (и многим удастся) стать более опытным в контроле и управлении своими эмоциями. Развитие этих навыков требует времени, однако даже небольшие сознательные усилия смогут существенно сократить это время. Одно из явных преимуществ поколения Y состоит в способности впитывать новую информацию и приобретать новые навыки. Это означает, что практически каждый представитель этого поколения может значительно ускорить свой путь развития EQ. Представители поколения Y имеют возможность выбора: либо позволить времени сделать свое дело (то есть научиться управлять своими эмоциями к 50 годам), либо взять дело собственного развития в свои руки. Если поколение Y решит пойти по второму варианту, то может приступить к работе прямо сейчас. И к тому моменту, когда это поколение достигнет 30-летнего возраста, оно сможет с полным правом сменить заслуженных ветеранов.

Бумеры будут все чаще уходить на пенсию, а молодые представители поколения Y не только могут, но и должны начать уже сегодня готовить себя к роли лидера. Представители этого поколения, способные уделить время и силы тому, чтобы учиться отказываться от искушения говорить слова, не способствующие разрешению ситуации, а вместо этого поддерживать отношения даже в сложные времена, станут достойными кандидатами на то, чтобы занять вакансии лидеров завтрашних организаций. Это позволит им не только получать больше денег, но и произвести именно те изменения в окружающем мире, о которых это поколение так мечтает.

Секретное оружие Китая: EQ и культура

Слова «Сделано в Китае» в наши дни значат совсем не то, что значили несколько лет назад. На протяжении долгого времени считалось, что единственным конкурентным преимуществом этой страны был дешевый труд 1,3 миллиарда ее жителей. Американский бизнес не обращал особого внимания на трудовые ресурсы Китая, что не позволило ему своевременно заметить, как у китайских работников вырос уровень мастерства, а это привело к возникновению огромной конкурентной угрозы для американской экономики. Как же это получилось?

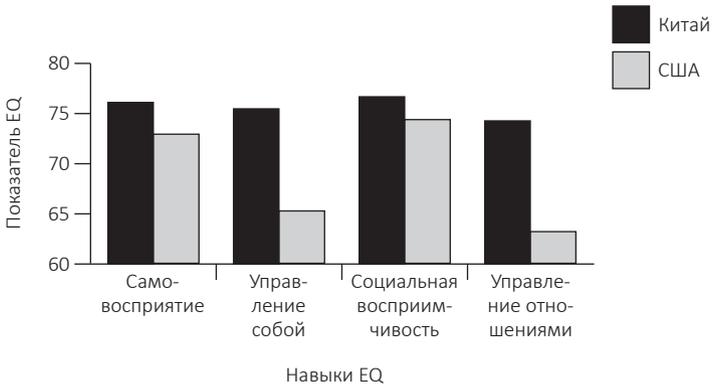
Даже и не стоит вспоминать о том, что компания Wal-Mart ежегодно импортирует китайских товаров на 25 миллиардов долларов — это уже не новость ни для кого. В наши дни Китай обладает достаточным числом компетентных работников, способных эффективно работать в таких секторах экономики, как финансы, телекоммуникации и компьютерная отрасль. Вы удивлены? Не стоит. В 2004 году китайский компьютерный гигант Lenovo заплатил 1,25 миллиарда долларов за компанию

IBM. В 2005 году американские инвесторы бились за то, чтобы получить доступ к крупнейшему на тот момент открытому размещению акций, проводившемуся китайским банком с размером активов 521 миллиард долларов. Это размещение было первым примером предложения акций китайской компании на мировом рынке. Стоит отметить, что, несмотря на огромные размеры, этот банк является лишь третьим по величине в Китае. Пока еще не произошло значительного смещения вектора экономической силы, однако надо помнить о том, что именно Китай является основным кредитором США. Спящий гигант начинает просыпаться.

Несколько лет назад исследователи из TalentSmart® решили выяснить, какую роль играет EQ в процессе колоссального изменения роли Китая от поставщика недорогих комплектующих к позиции лидера в области наукоемких технологий. Мы провели все лето 2005 года, измеряя степень EQ у 3000 руководителей китайских компаний. Наши неожиданные выводы позволили выявить главный секретный ингредиент экономического успеха Китая, который представляет собой серьезную угрозу для способности Америки конкурировать на мировом рынке. Мы говорим о дисциплине. В среднем американские руководители уступали китайским не менее 15 баллов при оценке навыков управления собой и управления отношениями.

Китайские менеджеры, участвовавшие в исследовании, предстали в виде группы доморощенных талантов. Все 3000 участников были выходцами из частного и государственного сектора. Тестирование *Emotional Intelligence Appraisal*® шло на китайском языке. Оценка самовосприятия и социальной восприимчивости лишь немного превышала аналогичный показатель выборки из США. Иными словами, можно сказать, что со статистической точки зрения китайские и американские руководители стоят примерно на одном и том же уровне. Это означает, что

руководители в обеих странах обладают примерно одинаковым уровнем восприимчивости в области эмоций (как собственных, так и присущих другим людям), однако китайские руководители в большей степени используют эту восприимчивость в своих интересах — а в результате действия говорят громче любых слов.



Китайским менеджерам присущ ряд качеств, которые американцы лишь в наши дни *начинают* включать в свои модели компетентности компании. Американским руководителям нравится излагать принципы корпоративного поведения на бумаге, однако они не торопятся воплощать эти принципы на практике. Американские руководители склонны много и энергично говорить о том, как важно получать обратную связь, работать в команде, лучше знать своих коллег и направлять всю энергию на исполнение взятых на себя обязательств.

Однако для Китая придание бизнесу характера личных отношений отнюдь не является чем-то новым. Для руководителей совершенно нормально собираться с подчиненными на деловые

обеда и обсуждать на них тенденции развития бизнеса, карьерные ожидания и семейные вопросы. Люди воспринимают поведение своих начальников как пример для принятия решений, выстраивания связей и улучшения. И неисполнение этих требований создает у людей чувство стыда, потому что они на самом деле относятся к этому очень серьезно.

Последствия этой модели для всего остального мира понятны: либо вы начнете обращать внимание на управление эмоциями, либо начнете страдать от последствий бездействия. Неважно, пытается ли какая-то страна сохранить свое глобальное конкурентное лидерство или лишь собирается его завоевать. В обоих случаях ей не стоит недооценивать связь между EQ и экономическим процветанием. В этом вопросе у Китая может быть небольшое преимущество, связанное с традициями культуры, в которой выросли китайские менеджеры. Если вы воспитываетесь в рамках культуры, в которой эмоциональные взрывы и стремление к безграничному самоудовлетворению не только не поощряются, но и являются постыдными, то ваше воспитание, вне всякого сомнения, повлияет на то, каким образом вы будете управлять самим собой и другими. Как уже говорилось выше, EQ подвержен огромному влиянию культуры в обществе. Вопрос заключается только в том, способствует ли культура развитию или торможению эмоционального интеллекта.

Старая китайская пословица гласит: «Дайте человеку удочку, и он сможет ловить себе рыбу раз в неделю. Скажите ему о том, какую наживку использовать, и он сможет ловить себе рыбу каждый день. Покажите ему, где и когда нужно заниматься ловлей, и он сможет обеспечить себя рыбой на всю жизнь». Смысл этой пословицы заключается в том, что человек без удочки, наживки и знания о том, *что и как делать*, сталкивается с риском голодной смерти. Точно таким же образом эмоционально неграмотные люди, плохо понимающие, где и как эмоции влияют

на их собственную жизнь, будут испытывать огромные сложности на пути достижения успеха. С другой стороны, люди, способные использовать правильные инструменты и стратегии для контроля за своими эмоциями, встают на дорогу процветания. Это справедливо как для отдельных людей, так и для организаций и даже целых государств.

Послесловие: EQ и будущее

Сделанные нами выводы способны вдохновить людей на правильные действия, но в них также содержится и серьезное предупреждение. Последовательный рост показателя EQ на протяжении пяти лет и его внезапное падение в 2008 году, а также заметные изменения уровня EQ на разных этапах карьеры показывают, что эмоциональный интеллект представляет собой качество, которому можно научиться — но которое можно и игнорировать. Вы можете усердно заниматься спортом все лето, сбросить вес, а потом снова набрать его за рождественским столом. Точно так же вы можете прилагать огромные усилия для развития навыков EQ, а потом потерять все плоды своей победы. Именно по этой причине мы рекомендуем перечитать эту книгу и заново оценивать развитие соответствующих навыков и стратегий не реже раза в год.

Если вы начинаете заниматься гольфом или игрой на фортепиано, а, достигнув определенных успехов, через полгода бросаете занятия, то вы не рассчитываете на то, что ваши навыки сохранятся на всю жизнь, правда? То же самое справедливо в отношении развития навыков EQ. Если вы отступите и сознательно прекратите развивать свои навыки, то рано или поздно столкнетесь с ситуацией, когда сложные обстоятельства возьмут над вами верх и вы потеряете контроль над собой.

Вы моментально попадете в лапы старых дурных привычек. Навыки эмоционального интеллекта сложно выработать, но легко потерять. Однако постоянная работа над ними приведет не только к росту вашего благосостояния, но и к улучшению отношений и к повышению качества ваших решений. А все это сделает вашу жизнь более приятной и радостной.

Вопросы для обсуждения при групповом чтении

Обсуждение вопросов, связанных с EQ, позволит вам преодолеть пропасть между процессами чтения и применения на практике. Используйте приведенные ниже вопросы для начала осмысленного диалога и улучшения понимания того, как стоит применять четыре навыка EQ в вашей повседневной жизни.

1. Какая доля участников обсуждения была знакома с понятием «эмоциональный интеллект» до момента прочтения книги «Эмоциональный интеллект 2.0»?
2. Если понятие EQ является для вас совершенно новым, то что показалось вам наиболее важным в процессе чтения книги «Эмоциональный интеллект 2.0»?
3. Что оказалось самым важным выводом для тех, кто был знаком с понятием EQ перед чтением книги?
4. Случалось ли вам испытывать ощущение «эмоционального угона», подобное тому, которое испытывал Буч Коннор во время схватки с акулой?

5. Какие физические симптомы проявляются у вас при тех или иных эмоциях? Например, при гневe вы краснеете.
6. Какие фундаментальные изменения в себе вы хотели бы произвести, если бы знали, что эти изменения возможно произвести на физическом уровне? На что вы хотели бы натренировать мозг?
7. Можете ли вы привести пример из собственной жизни, когда вы пытались разобраться со своими эмоциями или управлять ими? Был ли у вас в жизни случай, когда вы пытались разобраться в чувствах других людей?
8. Насколько эмоционально насыщенной является ваша работа? Заметили ли вы при чтении книги какие-нибудь подсказки или советы, способные помочь вам в работе в следующие шесть месяцев? А на следующей неделе?
9. Замечаете ли вы проявления EQ в окружающей жизни? Обсудите поведение политиков, знаменитостей, спортсменов и т. д.
10. Можете ли вы вспомнить какую-нибудь историческую фигуру, поведение которой определялось наличием или отсутствием способности управлять эмоциями?
11. В целом лишь 36% людей способны осознать свои эмоции в момент их возникновения. Как вы думаете, почему? Возможно ли улучшить подобное положение дел?

Участники групп, решившие пройти тест на определение EQ перед собранием, могут принести на собрание свои результаты и обсудить их с помощью следующих вопросов.

12. Не указывая конкретные баллы, расскажите, какой из ваших навыков EQ был оценен наиболее высоко?
13. Какой из навыков EQ был отмечен самой низкой оценкой? Какие стратегии вы будете применять для улучшения этого навыка?
14. В чем могут состоять основные проблемы для вас при практическом применении того или иного навыка EQ?
15. Возможно, вам будет интересно узнать от других участников группы о том, как они:
 - работают над повышением степени самовосприимчивости;
 - управляют собой;
 - учитывают чувства или эмоции других людей;
 - управляют отношениями.
16. Обсудите в группе следующие выводы исследований:
 - степень EQ повышается с возрастом;
 - основной разрыв в навыках EQ между беби-бумерами и поколением Y связан с навыком управления собой;
 - у женщин и мужчин наблюдается примерно одинаковая средняя оценка степени самовосприимчивости. У мужчин чуть выше значение навыка управления собой, а у женщин — навыков социальной восприимчивости и управления отношениями;
 - CEO и другие руководители компаний имеют в среднем самые низкие значения EQ.

Комментарии

Путешествие

История нападения акулы на Буча Коннора взята из крайне интересной книги под редакцией Paul Diamond *Surfing's Greatest Misadventures: Dropping in on the Unexpected*, содержащей множество реальных историй (Seattle: Casagrande Press, 2006). Книга доступна в интернете по адресу www.casagrandepress.com/sgm.html. Вторым источником стала статья Demian Bulwa «Surfer goes toe-to-toe with shark» в газете *The San Francisco Chronicle* (31 мая 2004 г.).

Ученый В. И. Пейн впервые использовал термин «эмоциональный интеллект» в своей работе «*A study of emotion: Developing emotional intelligence: Self integration; relating to fear, pain and desire*». Doctoral thesis, The Union Institute, Cincinnati, OH (1988).

К наиболее известным исследованиям в области эмоционального интеллекта можно также отнести: Yale University: Jack Mayer и др., «*Perceiving affective content in an ambiguous visual stimuli: A component of Emotional Intelligence*», *Journal of Personality Assessment*, 54 (1990). Связь между эмоциональным интеллектом и степенью успешности была отмечена в работе Jack Mayer and Peter Salovey, «*The intelligence of emotional intelligence*», *Intelligence*, 17 (1993).

Связь EQ с уровнем благосостояния исследована в статьях J. Mayer and A. Stevens, «An emerging understanding of the reflective (meta) experience of mood», *Journal of Research in Personality*, 28 (1994), Gibbs, Nancy «The EQ Factor». *Time* (31 мая 2004 г.)

Travis Bradberry and Jean Greaves, *The Emotional Intelligence Quick Book* (New York: Simon & Schuster, 2005).

Большая картина

Таблица чувств модифицирована и воспроизводится с разрешения Джулии Уэст. Исходный вариант таблицы находится на ее сайте, посвященном исследованиям художественной литературы и расположенном по адресу <http://www.sff.net/people/julia.west/CALLIHOO/dtbb/feelings.htm>.

Термин «эмоциональный угон» впервые использован в книге Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ» (М. : Манн, Иванов и Фербер, М., 2013).

Тенденция повышения уровня EQ у сотрудников компаний вслед за коллегами отмечена Neil M. Ashkanasy, «The case for emotional intelligence in workgroups» в презентации на ежегодной конференции Society for Industrial and Organizational Psychology (апрель, 2001).

Превосходство эмоционального интеллекта над 33 другими лидерскими навыками было рассмотрено в книге Travis Bradberry, *Self-Awareness: The Hidden Driver of Success and Satisfaction* (New York: Putnam, 2009).

Связь между уровнем EQ и карьерным ростом, а также высокий уровень EQ у результативных сотрудников отмечены в книге Travis Bradberry, Jean Greaves *The Emotional Intelligence Quick Book* (New York: Simon & Schuster, 2005).

Связь между EQ и величиной годовой зарплаты описана в статье N. Tasler, T. Bradberry «EQ = \$», TalentSmart Update (2009). Статья доступна по адресу http://www.talentsmart.com/learn/online_whitepaper2.php?title=EQ_MONEY&page=1.

Что представляет собой эмоциональный интеллект: понимание четырех навыков

Модель эмоционального интеллекта, объединяющая четыре навыка (самовосприятие, управление собой, социальная восприимчивость и управление отношениями) в две более крупные категории внутриличностной и социальной компетентности, взята из книги Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Связь между навыками самовосприятия и результатами работы отмечена в книге Travis Bradberry *Self-Awareness: The Hidden Driver of Success and Satisfaction* (New York: Putnam, 2009).

Данные о проблемах с управлением стрессом у 70% протестированных людей взяты из книги Travis Bradberry, Jean Greaves *The Emotional Intelligence Quick Book* (New York: Simon & Schuster, 2005).

Важность временного отказа от потребностей во имя достижения результата отмечена в Ayduk, O. & Mischel, W., «When Smart People Behave Stupidly: Reconciling inconsistencies in social-emotional intelligence» (глава в книге «Why Smart People Can Be So Stupid», под ред. Robert J. Sternberg (New Haven: Yale University Press, 2002).

Погружаемся глубже

Данные об изучении пластичности мозга взяты из следующих источников: Т. Р. Pons и др., «Massive cortical reorganization after sensory deafferentation in adult macaques», *Science* (252). N. Jain (1997) «Deactivation и reactivation of somatosensory cortex is accompanied by reductions in GABA straining», *Somatosens Mot. Res.*, 8 (347–354). D. Borsook и др. (1998), «Acute plasticity in the human somatosensory cortex following amputation», *NeuroReport*, 9 (1013–1017). Katri Cornelleson (2003), «Adult brain plasticity influenced by anomia treatment», *Journal of Cognitive Neuroscience*, 15 (3).

Данные об исследованиях структуры мозга, проведенных в Гарвардской медицинской школе, взяты из следующих источников: В.А. van der Kolk. «The body keeps the score: Memory and the emerging psychobiology of post traumatic stress». *Harvard Review of Psychiatry*, 1, 253–265 (1994), и В.А. van der Kolk и др., «Dissociation, somatization, и affect dysregulation: the complexity of adaptation of trauma», *American Journal of Psychiatry*, 153, 83–93 (1996).

Исследование изменений в общем показателе EQ через шесть лет после начала исследований описано в книге Richard Boyatzis и др. *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

Стратегии управления собой

Стратегия управления собой № 3 «Заявите о своих целях публично» основана на исследованиях Francis Hesselbein и др., описанных в книге *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

Стратегия управления собой № 7 «Больше смейтесь и улыбайтесь» описывает преимущества улыбки, выявленные в результате исследований, описанных в статье Soussignan, R. (2002). «Duchenne smile, emotional experience, and autonomic reactivity: A test of the facial feedback hypothesis», *Journal of personality and Social Psychology*, 2, 52–74.

В описании стратегии управления собой № 9 «Контролируйте задачи по работе над самим собой» приведены данные о среднем ежедневном количестве мыслей у человека, взятые из исследований The National Science Foundation (www.nsf.gov).

Важность диалога с самим собой для управления эмоциями описана в Fletcher, J.E. (1989), «Physiological Foundations of Intrapersonal Communication» в книге под редакцией Roberts & Watson *Intrapersonal Communication Processes*, (с. 188–202). New Orleans: Spectra, Grainger, R.D. (1991) «The Use-and Abuse-of Negative Thinking» *American Journal of Nursing*, 91(8), 13-14; Korba, R. (1989), «The Cognitive Psychophysiology of Inner Speech» в книге под ред. Roberts & Watson *Intrapersonal Communication Processes*, (с. 217–242). New Orleans: Spectra. Levine, B.H., «Your Body Believes Every Word You Say: The Language of the Body/Mind Connection» (Boulder Creek: Asian, 1991).

В описании стратегии управления собой № 10 «Представьте себе картину собственного успеха» обсуждается сила визуализации, описанная в работах Kosslyn, S. M.; Ganis, G.; Thompson, W. L. (2007). «Mental imagery and the human brain» в книге *Progress in Psychological Science Around the World, Vol. 1: Neural, Cognitive and Developmental Issues*, под ред. Jing Q., Rosenweig M. R., d'Ydewalle G., Zhang H., Chen H.-C., Zhang K. (New York: Psychology Press) с. 195–209.

Стратегии социальной восприимчивости

Стратегия № 2 «Наблюдайте за языком тела» основана на исследованиях изучения эмоций, выражений лица и языка тела, описанных в книге Dr. Paul Ekman *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Henry Holt & Company, 2007).

Стратегии управления отношениями

Стратегия управления отношениями № 4 «Помните, что большое дело складывается из мелочей» основана на исследованиях, посвященных общему снижению морального климата в США, а также мнению сотрудников компаний о важности морального климата в коллективе. Результаты исследований Public Agenda Research Group были сообщены ABCNEWSS.com, 3 апреля 2002 г. и ABCNEWSS/World Tonight Poll, май 1999 г.

Дополнительная информация о важности общения приведена в John Gottman, Robert W. Levenson, «A Two-Factor Model for Predicting When a Couple Will Divorce: Exploratory Analyses Using 14-Year Longitudinal Data», *Family Process* A1 (2002): с. 83–96.

Эпилог

Данные об уровнях EQ в зависимости от карьерного положения взяты из книги Travis Bradberry, Jean Greaves *The Emotional*

Intelligence Quick Book (New York: Simon & Schuster, 2005) и статьи Travis Bradberry, Jean Greaves (декабрь 2005 г.). «Heartless bosses» в журнале The Harvard Business Review.

Об авторах

Тревис Бредберри и Джин Гривз — основатели консультационной компании TalentSmart®. Это крупнейший мировой поставщик тестов и тренинговых программ в области эмоционального интеллекта. TalentSmart обслуживает более 75% компаний из списка Fortune 500.

Сайт компании www.TalentSmart.com

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

**Тревис Бредберри
Джин Гривз**

Эмоциональный интеллект 2.0

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Римма Болдинова*
Редактор *Ирина Зубкова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн *Наталья Савиных*
Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Ярослава Терещенкова,*
Юлиана Староверова, Римма Болдинова, Ирина Моисеенко

Вы измеряли свой IQ? Наверняка да. А EQ? Наверняка нет.

А зря.

Ум и эрудиция — это прекрасно. Но успех в широком смысле слова зависит от другого параметра — уровня эмоционального интеллекта. Именно он определяет эффективность нашего взаимодействия с окружающими людьми и с миром вообще.

Что дает развитие эмоционального интеллекта? Улучшение качества жизни. Растет личная эффективность, уменьшается количество негативных переживаний, улучшаются взаимоотношения со всеми: от друзей и домочадцев до коллег и партнеров.

Как повысить эмоциональный интеллект? Внимательно отнестись к рекомендациям книги.

* * *

Эта книга ответила на вопросы, которые я задавал себе 50 лет.

Иван Маурах, ведущий тренер компании Business Relations

Большинство неудач в бизнесе связано с дефицитом эмоциональной компетентности менеджеров. Эта книга — лаконичное и четкое руководство по расширению эмоционального опыта.

*Елена Мандрикова, кандидат психологических наук,
зам. проректора в Высшей школе экономики*



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru

 Like facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks