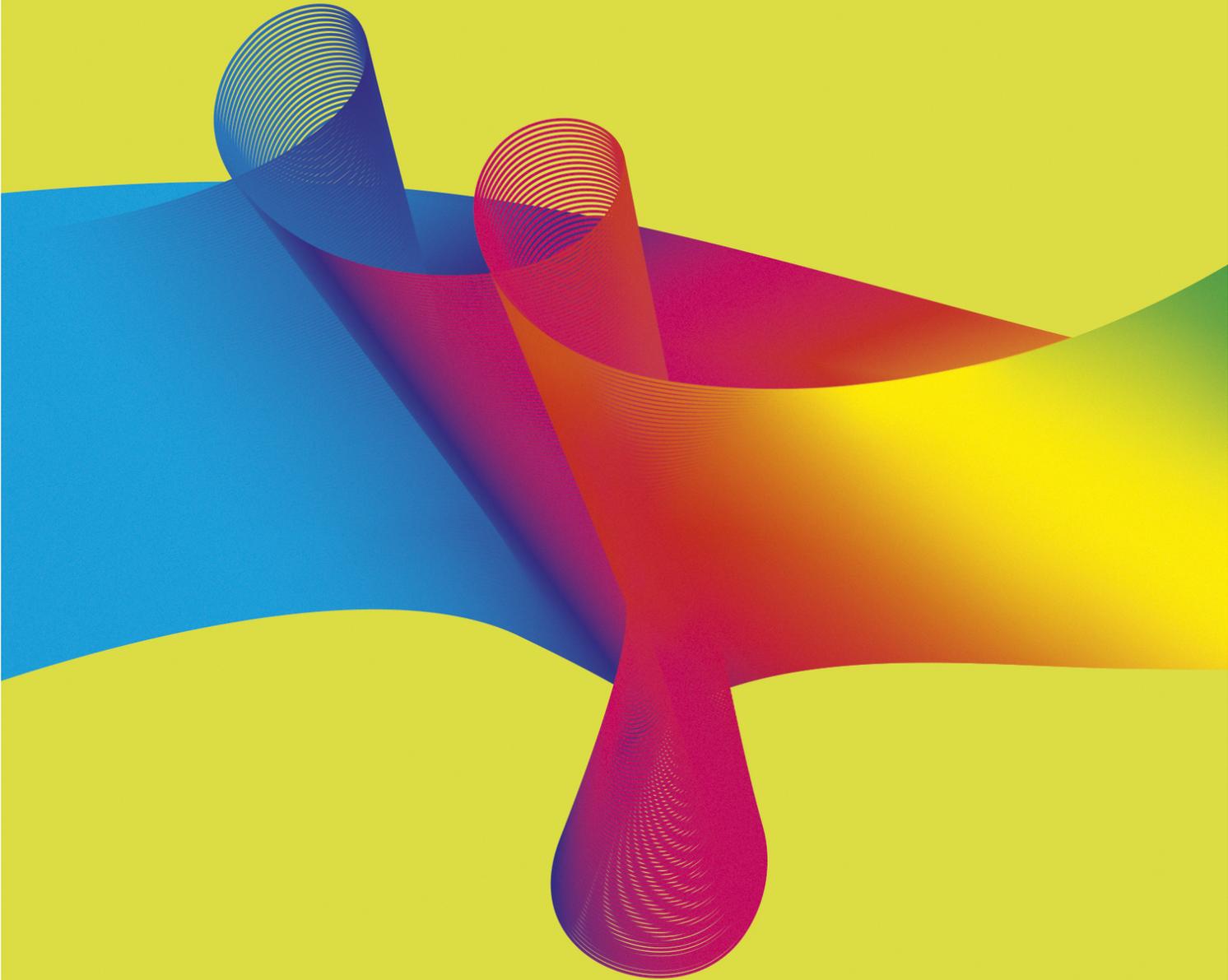


К Е Р Р И Ф Л Е М И Н Г

# ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ



ЗАВОЕВАТЬ РАСПОЛОЖЕНИЕ КОЛЛЕГ,  
УПРАВЛЯТЬ РЕШЕНИЯМИ ПАРТНЕРОВ

Лучший мировой опыт

Керри Флеминг

**Эмоциональная гибкость.  
Завоевать расположение коллег,  
управлять решениями партнеров**

«ЭКСМО»

2016

УДК 159.92  
ББК 88.53

**Флеминг К.**

Эмоциональная гибкость. Завоевать расположение коллег,  
управлять решениями партнеров / К. Флеминг — «Эксмо»,  
2016 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-102538-0

Эмоциональная гибкость — один из самых сильных инструментов для бизнеса. Владеющий ею понимает себя и чувствует коллег, а потому считывает малейшие колебания чужих настроений и предотвращает угрожающие последствия. Профессор Международной школы бизнеса Керри Флеминг научит вас использовать эмоциональный интеллект, как уже научила британских политиков и топ-менеджеров крупнейших мировых компаний из списка Fortune 500. В книге вы найдете множество полезных методик, которые помогут вам справиться с эмоциональной стороной бизнеса. Вы сможете противостоять давлению извне, располагать к себе людей, налаживать прочные связи и создавать сплоченные команды.

УДК 159.92

ББК 88.53

ISBN 978-5-04-102538-0

© Флеминг К., 2016

© Эксмо, 2016

# Содержание

Вступительное слово	6
Введение	7
Структура книги	8
Часть I	9
Глава 1	10
Вводные вопросы	10
Лидеры, которые сбились с пути	10
Ценности и успех	11
Кейс. Сильный эмоциональный отклик на работе	12
Транзакционный анализ (ТА)	14
В итоге	15
Глава 2	16
Заметили какие-то чувства?	16
Кейс. Не зная, что вы чувствуете	16
Работа с чувствующими существами	17
Типы эмоций	18
Наши реакции на эмоции	19
Поймайте их сразу!	19
Как заметить чувства	21
Что происходит в вашем организме?	22
В итоге	23
Глава 3	24
Кейс. Менеджер, который ничего не замечал	24
Обращать внимание	25
Эмоциональные дисплеи	25
Айсберг	26
1. Окно Джохари[3]	26
Как использовать окно Джохари	27
2. Измеритель настроения	28
Использование измерителя настроения с вашей командой	29
Кейс. Влияние игнорирования эмоций на бизнес	30
В итоге	31
Глава 4	32
Кейс. Ядерный эмоциональный отклик	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

**Кэрри Флеминг**  
**Эмоциональная гибкость.**  
**Завоевать расположение коллег,**  
**управлять решениями партнеров**

Kerrie Fleming

The Leader's Guide to Emotional Agility

© Pearson Education 2016 (print and electronic)

This translation of The Leader's Guide to Emotional Agility (Emotional Intelligence) is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Шалаева Д., перевод на русский язык, 2018

© «Издательство «Эксмо», 2019

## Вступительное слово

Одним из главных вопросов современного лидерства является вопрос развития поведенческой гибкости, стрессоустойчивости, способности быстро и эффективно использовать собственные ресурсы для достижения выбранных целей. Современный руководитель должен успевать реагировать на растущие темпы бизнес-процессов и расширяющиеся потоки информации, не только не разрушая свою нервную систему, но и используя эмоции в роли «советников», так как они несут в себе сигналы, помогающие сделать оптимальный выбор. Чтобы управлять, важно быть готовым к изменениям и самим развиваться, стать настоящими лидерами перемен, быть способными принимать решения в условиях неопределенности, идти на риски, уметь преодолевать организационные и психологические трудности.

Керри Флеминг стала одной из первых зарубежных спикеров организованной МЦ КТК ежегодной международной научно-практической конференции «Работающий эмоциональный интеллект в бизнесе и образовании», которая впервые была проведена в России в 2017 году при поддержке ПАО Сбербанк как генерального партнера. «Когда вы работаете с ЭИ, настройтесь на долгосрочное обучение, – посоветовала Керри участникам конференции. – Не бойтесь эмоций и экспериментов и стройте безопасное пространство».

Развитие эмоционального интеллекта – это процесс, требующий постоянных усилий. И я надеюсь, что эта книга поможет российским лидерам шаг за шагом развивать эмоциональную гибкость и использовать эмоциональный интеллект в действии.

*Е.А. Хлевная, д.э.н., к. психолог.н., основатель Международного центра «Креативные технологии консалтинга», профессор кафедры финансового менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова*

## Введение

Эта книга предлагает семь простых шагов по развитию вашей эмоциональной гибкости для повышения эффективности руководства. Эмоциональная гибкость (ЭГ) – это термин, предложенный Сюзен Дэвид и Кристиной Конглтон в *Harvard Business Review* (ноябрь 2013 года); они описывают этот феномен как «способность прислушиваться и использовать свои внутренние переживания (как хорошие, так и плохие) более продуманным и продуктивным способом». Это похоже на эмоциональный интеллект (ЭИ) в действии. ЭИ связывают с улучшением эмоционального здоровья, уменьшением агрессии в школах, творчеством, высокоэффективными командами, трансформационным лидерством и инновациями. ЭГ, даже находясь в процессе становления в бизнес-контексте, помогает людям смягчить стресс, уменьшить число ошибок, стать более инновационными и улучшить качество работы. Обе концепции сейчас крайне популярны, но запрос в Google по теме эмоционального интеллекта (ЭИ) выдает более девяти миллионов записей на эту тему, в то время как аналогичный поиск по эмоциональной гибкости (ЭГ) предлагает только около трех миллионов записей.

## Структура книги

Эта книга основана на фактических данных, отражающих опыт управления, результаты исследований и деятельность по разработке и внедрению программ лидерства для руководителей высшего звена в разных отраслях промышленности. Используются результаты теста эмоционального интеллекта Майера, Саловей и Карузо (MSCEIT) в качестве основы для исследования эмоциональной гибкости. Они предлагают жизненные примеры руководителей, которые, как и вы, пережили проблемы и триумфы.

Книга разделена на две части.

**Часть 1** предлагает семь шагов к тому, чтобы стать более эмоционально гибким руководителем, и содержит главы о понимании себя и других, использовании собственных эмоций и эмоций других для решения задач, управления эмоциями. Чтобы быть наиболее эффективным в развитии вашей эмоциональной гибкости, лучше следовать предложенным шагам в той последовательности, в которой они описаны.

В **части 2** рассматривается применение ЭГ в различных ролевых функциях, таких как руководство оценкой эффективности, мотивация разрозненной команды, продвижение творчества и инноваций, а также совершенствование ваших лидерских способностей и бренда. В контексте лидерства это поможет вам продвинуться в самопознании и побудит задуматься о том, *кто* вы и *как* вы действуете, будучи руководителем.

В целом книга предлагает семь шагов, с помощью которых вы можете развивать эмоциональную гибкость и практиковать ее с опорой на собственный опыт в своем движении к вершинам личностного развития. Книга заставит вас заглянуть глубже в себя, чтобы понять, какие ключевые ценности вас «заводят», как вы применяете это знание и как можете его использовать для принятия лучших решений на работе.

## **Часть I**

### **Семь шагов к эмоциональной гибкости (ЭГ)**

Этот раздел предлагает читателю семь шагов, с помощью которых можно стать более эмоционально гибким руководителем, и рекомендует некоторые методики, помогающие сформировать самоосознание и научиться понимать других.

Здесь также предлагаются средства, которые помогут вам распознавать, использовать и понимать эмоции – свои и чужие, и управлять этими эмоциями.

Каждая глава предлагает комбинацию объяснений, упражнений по самооценке, разбора жизненных ситуаций, размышлений и стратегий, чтобы помочь вам применить навыки эмоциональной гибкости.

Чтобы достичь наибольшей эффективности в вашей эмоциональной гибкости, полезно следовать предложенным шагам в описанной последовательности, так как один логически следует из другого.

Вероятно, одного или двух шагов будет недостаточно, чтобы добиться результата, и если вы остановитесь на полпути, то ваша общая эффективность в эмоциональной гибкости снизится.

# Глава 1

## Шаг первый: настоящий вы

*Будь собой; все остальные роли уже заняты.*  
*Оскар Уайльд*

### Вводные вопросы

- Какая у вас работа?
- Какую машину вы водите?
- Как вы любите одеваться?
- Как вы любите общаться?

Ответы на эти вопросы дают представление о том впечатлении, которое вы хотите создать о себе и культивирование которого начинается уже в детстве. Большинство людей стремятся действовать так, чтобы соответствовать созданному образу и продвигать ту версию общественного имиджа, которую они желают видеть. Это нормальный процесс, но, если ему придается слишком большое значение, он может оказаться трудоемким.

### Лидеры, которые сбились с пути

Некоторые из клиентов, с которыми мы встречались в качестве профессиональных консультантов и фасилитаторов, много лет воплощали на работе некий конкретный образ и обратились за помощью, когда он перестал работать на них. Они потеряли способность влиять на других, руководить своими командами и организациями. Они знают, что нужно что-то изменить, и ищут чудодейственное средство, благодаря которому изменение произойдет и они смогут спокойно вернуться к знакомому сценарию. Большинство мечтает получить формулу успеха. Мы говорим им, что такой формулы нет, но нужный ответ находится внутри них самих. Мы просим подумать о том, кто они на самом деле и что для них важно. Они часто обнаруживают, что их истинное «я» сильно отличается от того образа самих себя, который они проецировали на публику на протяжении многих лет.

В Эшридже (Ashridge Business School) мы используем различные экспериментальные методы, чтобы способствовать раскрытию истинного «я» участников: используем сильные симуляции, углубленное оказание помощи, коучинг и обучение действию. Наши коллеги из организации Leaders Quest, занимающиеся аналогичными проблемами интенсивного развития, привлекают опытных бизнес-руководителей в отдаленные и безнадежно бедные регионы мира, чтобы исследовать там лидерство и понять, какое влияние оно оказывает на ситуацию в мире. Во время таких поездок руководители должны определить, кто они, каково их место и значение в мире.

Первое, что нужно сделать, это определить свои ценности и понять, что для вас важно. Ценности – это такие (крайне субъективные) черты или качества, которые вы считаете важными и которые влияют на поведение – ваше и других людей. Это глубоко укоренившиеся убеждения, которые, как правило, развиваются из впечатлений детства, влияния семьи, друзей и сверстников, образования, религиозной и социальной принадлежности. Примеры ценностей могут включать: уважение, качество, эффективность, достоинство, сострадание, дружелюбие и оптимизм. В качестве фасилитаторов мы часто проводим активные дискуссии с нашими участниками, чтобы понять, какие ценности являются для них хорошими, а какие – плохими.

Однозначный ответ невозможен, так как все придерживаются разных и довольно субъективных мнений о том, что правильно, а что неправильно. Однако в большинстве обществ по всему миру существуют некоторые юридические и моральные кодексы ценностей, которые должны поддерживаться в целях предотвращения анархии.

## Ценности и успех

Возьмите Тони Шей, генерального директора и основателя Zappos, интернет-магазина обуви, который был куплен Amazon за 1 миллиард долларов США в 2009 году. Тони приписывает успех своей компании четырем ценностям, которые он называет «PLUR»<sup>1</sup>: мир, любовь, единство и уважение. Эти четыре ценности были выведены из десятка личных ценностей членов команды и, по сути, стали консолидирующими принципами организации, определяющимися как объективные, очевидные, самонастраивающиеся естественные законы, которых все придерживаются. Тот факт, что вся организация принимает их, означает, что связующая сила общих ценностей превращает их в сверхценности, создавая не просто консолидацию, а чрезвычайно прочную основу. Они кажутся несколько нетрадиционными для создания компании на их основе, но именно они предлагают наибольшую мотивацию людям стремиться к тому, во что действительно верят. Такая последовательность руководителя становится привлекательной для других, поскольку они видят, что он твердо придерживается линии, включающей набор базовых предположений и убеждений. Большинству людей нравится, когда ими руководит человек, которого они считают компетентным и заслуживающим доверия.

Понимание ваших ценностей даст вам возможность принимать управленческие решения и правильно реагировать на происходящее. Стремление жить в максимальном соответствии со своими ценностями порождает последователей, поскольку люди идут за теми, чьи слова не расходятся с делами. Чтобы это произошло и с вами, ваша работа и личная среда должны подпитывать ваши ценности, и следует избегать эмоциональной обеспокоенности, которая может достичь стрессовых уровней, что плохо как для вас, так и для окружающих. Полезно идентифицироваться с кругом или рабочей средой, которые соответствуют вашим ценностям, чтобы вы действовали более расслабленно и осознанно при принятии решений.

### Упражнение 1.1

#### Каковы ваши ценности?

Перечислите ваши личные ценности.

\* \* \*

Осознавая свои ценности, вы узнаете, почему вы ведете себя и реагируете в определенных ситуациях так, а не иначе. Наш самый первый инстинкт – защищать свои ценности любым способом, и незнание таких реакций может привести к негативным последствиям как для себя, так и для окружающих.

---

<sup>1</sup> По первым буквам английских слов peace, love, unity и respect.

## Упражнение 1.2

### Встреча с людьми, чьи ценности отличаются от ваших

Рассмотрим недавнюю ситуацию, которая вызвала в вас действительно сильную эмоциональную реакцию. Давайте проанализируем, что произошло.

Опишите ситуацию/результат и то, как вы себя чувствовали. Можете ли вы угадать ценности других участников?

Как вы думаете, что они чувствовали?

## Упражнение 1.3

### Понимание наших реакций

Теперь рассмотрим упражнение 1.2: что противоречило вашим личным ценностям?

Почему именно эти ценности были для вас важны? Кратко обсудим.

Теперь, вооружившись обоими наборами ценностей, подумайте, как можно было достичь результата, который уважал бы ценности всех участников?

Если это невозможно, то почему?

Что вы могли бы сделать по-другому, чтобы изменить результат?

\* \* \*

Ваш эмоциональный отклик на мир примитивен и развивается на протяжении тысячелетий. Его первоначальная функция заключалась в том, чтобы отправить быстрые и мощные сообщения и высвободить некоторые боевые или двигательные гормоны, чтобы вы могли противостоять любой надвигающейся угрозе. Хотя современные вызовы в производственной среде в большинстве случаев не могут угрожать жизни, мы по-прежнему сохраняем тот же набор эволюционных реакций на ситуации, угрожающие нашей позиции или статусу.

Сила вашего эмоционального отклика может не соответствовать вызову, но это происходит бессознательно. Поэтому прежде всего для того, чтобы стать более эмоционально гибким, следует обратить внимание как на триггеры, так и на ваши ответы. Понимание того, почему вы реагируете так, а не иначе, позволит вам «поймать» эмоциональный отклик, понаблюдать за его приближением и найти способ управлять им должным образом. Это будет рассматриваться на протяжении всей книги.

### Кейс. Сильный эмоциональный отклик на работе

Отец с раннего возраста говорил Ларри, что упорным трудом можно добиться чего угодно. Наконец усилия были вознаграждены и его назначили управлять командой из десяти инженеров в автомобильном подразделении компании, где он проработал пятнадцать лет. Он был одновременно взволнован и обескуражен новой возможностью. Его начальница Джейн сказала, что она не сомневается в успехе Ларри, и установила серию целей на первые шесть месяцев. Ларри разработал всеобъемлющий план с использованием программного обеспечения для управления проектами и был рад видеть, что цели и сроки казались вполне достижимыми.

мыми. На следующей неделе он провел встречу со своей командой, используя презентацию Power Point, чтобы изложить план того, что они должны будут достичь в первые два, четыре и шесть месяцев работы над проектом. Коллеги внимательно слушали и задали мало вопросов, но, похоже, согласились с его планом, и Ларри закончил собрание с позитивным настроением.

Через пару недель, когда Ларри решил проверить, как идет работа над проектом, чтобы убедиться, что цели и сроки соблюдены, он обнаружил, что ни один из членов команды даже не приступал к работе. Когда он подошел к главному инженеру Джону и спросил его, как идут дела, Джон сказал, что у них просто не было времени, чтобы работать над новым проектом, поскольку они занимались выполнением своих повседневных заданий. Ларри был ошеломлен. Он думал, что достиг взаимопонимания с командой, но сейчас почувствовал себя обескураженным. После разговора с Джоном он ощущал недоумение, но к тому времени, когда вернулся на свое рабочее место, был уже откровенно раздражен. Он злился на свою команду. Ему хотелось вызвать каждого из них и сказать, что они ленивы и что их задачей было завершение нового проекта. Он посидел какое-то время и вдруг начал испытывать страх. Если вдруг команда не выполнит проект, что скажет Джейн? Не отразится ли это на его собственном продвижении по службе? Он получил повышение зарплаты за новую должность, и было здорово получать дополнительные деньги каждый месяц. В следующем году он пообещал своей семье особые каникулы.

В течение следующих нескольких дней Ларри оказался в спирали негативных эмоций. Он подумал о том, чтобы встретиться с Джейн и объяснить, что команда не способна работать и нуждается в большем количестве ресурсов. Он собирался сказать, что некоторые сотрудники просто не справились с задачей и не его вина, что цель не достигнута. Однако он начал чувствовать себя беспомощным и отчаявшимся. Почему команда подвела его? Возможно, виноват был его стиль управления или, может быть, команда пыталась разрушить его репутацию? В глубине души он знал, что работа ему не подходит. Почему Джейн назначила его на этот пост? Она должна была знать, что он не сможет справиться с таким трудным коллективом. Может быть, она принуждала его потерпеть неудачу, чтобы уволить? Следующие несколько недель он провел в своем кабинете, избегая как Джейн, так и членов команды.

Знакомая ситуация? Вы можете не быть инженером и не иметь босса по имени Джейн, но спираль эмоций, которая только что была описана, может показаться вполне узнаваемой. Большинство людей прячут эту хаотическую спираль внутри себя, боясь предъявить ее миру, поскольку это может подтвердить их опасения о собственной бесполезности, неадекватности или неспособности. По сути, то, что питает эту спираль, – эмоциональный отклик на взрослый мир, часто проявляющийся по-детски. В периоды стресса и уязвимости, когда люди начинают сердиться, они иногда выбирают детский способ выражения гнева, поскольку в детстве они могли выразить эту эмоцию открыто и получить утешение от родителей или опекунов. По большей части люди никогда не занимались отработкой взрослой реакции на гнев, которая могла бы привести к лучшим результатам в рабочем контексте. Тем не менее хорошая новость заключается в том, что вы можете совершенствовать свои ответные реакции, используя эмоциональную гибкость, просто наблюдая за тем, как развивается эмоция, осознавая ее, понимая причину именно такой реакции (в случае с чем-то, противоречащим вашим ценностям) и управляя ею соизмеримым, взрослым способом. В современной психологии существует ряд теорий, которые могут помочь углубить наше понимание этого, и один из них – это транзакционный анализ (ТА), суть которого кратко объясняется ниже.

**Эмоциональная гибкость – это способность использовать свои переживания более продуктивным способом.**

## Транзакционный анализ (ТА)

ТА развивался как средство объяснения взаимодействий между людьми и предполагает, что в основе всякого взаимодействия /каждой транзакции с окружающими лежит эго-состояние<sup>2</sup>. Создатель ТА Эрик Бёрн определяет эго-состояние как постоянный паттерн чувства и опыта, непосредственно связанный с соответствующим постоянным паттерном поведения. Есть три эго-состояния, которые мы можем по умолчанию использовать: Родитель, Ребенок и Взрослый.

**Родитель** – личность, в чьем мозгу хранится огромная коллекция записей внешних событий, которые происходили или были восприняты примерно в первые пять лет жизни. Поскольку большинство внешних событий, переживаемых ребенком, связаны с действиями родителя, то это эго-состояние называется Родитель.

**Ребенок**, в отличие от Родителя, хранит в мозгу записи своих внутренних переживаний, связанных с внешними событиями, которые он воспринимает. Иными словами, для эго-состояния Ребенок характерны эмоции или чувства, сопровождающие внешние события. Как и в случае с Родителем, записи Ребенка накапливаются с момента рождения до возраста примерно пяти лет.

**Взрослый** – последнее эго-состояние. Приближаясь к возрасту одного года, ребенок начинает проявлять огромную двигательную активность. Он узнаёт, что может схватить игрушку. В окружении людей ребенок может играть в прятки. Это начало Взрослого в маленьком ребенке. Характеристики **Взрослого** формируются из способности ребенка видеть нечто отличное от того, что он наблюдал (Родитель) или чувствовал (Ребенок). Другими словами, Взрослый позволяет юной личности оценивать и проверять данные Ребенка и Родителя. Бёрн описывает Взрослого как «главным образом занятого превращением стимулов в блоки информации, обработку и сортировку этой информации на основе предыдущего опыта».

При взаимодействии с окружающими, а особенно в ситуациях, когда срабатывает эмоциональный отклик на нарушение ваших ценностей либо эмоция появляется непроизвольно, вы, как правило, попадаете в одно из этих эго-состояний. Например, Бёрн приводит следующий пример.

**«Взрослый» агент:** «Вы не знаете, где мои запонки?» (Обратите внимание, что стимул направлен на «Взрослого» респондента).

**«Ребенок»-респондент:** «Ты всегда меня во всем обвиняешь!»

Чтобы получить наилучший выход из этой ситуации, для респондента было бы полезнее ответить с позиции Взрослого следующим образом:

**«Взрослый» респондент:** «Я думаю, что они на столе».

Такой простой пример дает некоторое представление о том, что часто вы реагируете на довольно простые взаимодействия неадекватно. Когда вы отвечаете как Взрослый, это обычно означает, что вы продумали ответ разумным и независимым образом. Когда вы отвечаете как Родитель, вы действуете точно так же, как некогда ваши опекуны, что зачастую не соответствует вашему нынешнему статусу.

Когда вы отвечаете как Ребенок, то реагируете спонтанно, используя только свои чувства, что не всегда является самым здравым подходом к достижению хорошего результата. Реакция Взрослого отражает способность к лидерству, поскольку люди начнут доверять вашим

---

<sup>2</sup> Эго-состояния, по Эрику Бёрну, – основа транзакционного анализа (ТА). Ученый определил их как три доступные наблюдению психологические позиции, принимаемые человеком: Ребенок, Родитель и Взрослый.

ответам как спокойным и взвешенным, а не импульсивным и непредсказуемым. Томас Харрис подробно написал об этом в популярной книге *I'm OK – You're OK* / «Я в порядке – вы в порядке». Теория ТА в сочетании со знанием своих ценностей может помочь вам понять, кто вы на самом деле и как вы можете начать жить в мире как Взрослый. Это гарантирует, что ваше путешествие к вершинам карьерной лестницы не будет прервано вашим эго-состоянием Ребенка, когда что-то может пойти не так.

## **В итоге**

Эта глава, ее содержание, упражнения и кейсы – отличная отправная точка, чтобы помочь вам углубить понимание того, кто вы и что именно вами движет. Знание своих ценностей является ключом к пониманию того, почему определенные ситуации вызывают у вас серьезные эмоциональные реакции. Следующие главы помогут вам научиться отвечать на эти реакции как можно раньше, понимать их и управлять ими.

На этом этапе вы должны:

- начать свое путешествие, чтобы больше узнать о себе;
- осознавать свои собственные ценности;
- понять, как эти ценности определяют и влияют на то, как вы себя ведете и почему;
- обратить внимание на силу вашего отклика в ситуации, когда ваши ценности противоречат другим;
- понимать разницу и силу реакции Взрослого и Ребенка.

## Глава 2

### Шаг второй: что вы чувствуете и почему это важно?

*Тот, кому незнакомы эмоции, кто не может сделать паузу и испытать восхищение перед непознанным, чувствует себя как мертвец: его глаза закрыты.*

*Альберт Эйнштейн*

### Заметили какие-то чувства?

Когда вы в последний раз злились? Я имею в виду настоящий гнев. Время, когда вы были раздражены настолько, что хотели кричать или что-то сломать просто для того, чтобы услышать звук грохота от падения предмета на землю и почувствовать себя немного лучше? Греческая концепция кефи (приподнятое настроение и веселье) поощряет разбивание тарелок, чаще всего на свадебных вечеринках, что, как принято считать, символизирует удачу и счастливый длительный брак. Основываясь на этой символической деятельности, популярный греческий ресторан в Лондоне поощряет своих посетителей разбивать тарелки после ужина, описывая эту практику как снимающую стресс. Возможно, вы давно не испытывали гнев? Ваша роль в жизни и на работе может вынуждать вас постоянно сохранять душевное равновесие и контролировать себя. Возможно, вы стали экспертом в том, чтобы оттолкнуть такие бесполезные эмоции и побудить окружающих сделать то же самое? Вы можете возглавлять команду без особой страсти или убежденности, потому что безопаснее оставаться в состоянии умеренного спокойствия, чем метаться от одной эмоции к другой, раз вы считаете это бесполезным. Быть спокойным и уравновешенным – это хорошо, но только если эти эмоции основаны на реальных и осознанных чувствах. В противном случае это спокойное отрицание настоящих «американских горок» эмоций, которые большинство людей испытывают все время.

### Кейс. Не зная, что вы чувствуете

Сара работала в правительственном учреждении. Она очень серьезно относилась к своей работе и гордилась тем, что сыграла небольшую роль в создании и обнародовании государственной политики. Она усердно трудилась в годы учебы в школе и университете и успешно выполняла хорошо оплачиваемую работу; ее профессиональный статус производил впечатление на ее семью, где на нее возлагали большие надежды. Ее продвижение было упорядоченным и разумным, а ее семья справлялась с любыми трудностями молча, с большим самообладанием.

По прошествии многих лет Сара осознала, что все амбиции, которые у нее были с юности, теперь реализованы, и очень гордилась собой. Она перебирала свои достижения, но со временем что-то стало ее раздражать. Она не могла с уверенностью сказать, что именно, но ощущение дискомфорта не оставляло ее... На работе она управляла небольшой командой, которая была достаточно эффективной, но одна из сотрудниц, Меган, всегда приносила свои личные проблемы на работу. Сара считала это абсолютно неуместным и хмурилась от такого поведения. Ей приходилось проверять, что Меган выполняет работу, а не беспокоит команду своей последней драмой.

Сара решила разобраться и попросила Меган заняться делом и прекратить обсуждать свои личные проблемы на рабочем месте. Она сказала Меган, что у нее серьезная и ответственная работа, и если она не прекратит свои глупости, то Сара сообщит о ее поведении старшему менеджеру. Меган очень расстроилась и выбежала в слезах, заявив во всеуслышание, что Сара

бесчувственный начальник, которого никто не любит. Сара была шокирована и раздражена. Она сразу же отправилась к старшему менеджеру и рассказала о ситуации, но не получила ответ, на который надеялась. Босс предложила ей проводить больше времени, прислушиваясь к сотрудникам и стараясь понять, как их поддержать, тем более что в прошлом уже были аналогичные жалобы на Сару.

Сара была ошеломлена после этого разговора. Ощущение внутреннего дискомфорта сковало ее тело. Она не могла понять, что произошло. Безусловно, она была человеком, правым в этой ситуации. Как они могли назвать ее бессердечной? Она была бессердечной? Как она себя чувствовала? Она действительно не знала, поскольку уже давно ничего не чувствовала. Это показалось тревожным. Она пошла в местное кафе, заказала большой кусок торта, съела его с удовольствием и сразу же почувствовала себя намного лучше.

В приведенном выше кейсе показан удачный пример человека, подавляющего свои эмоции, чтобы всегда оставаться под контролем. Это хорошо в течение короткого периода времени, ведь большинство людей – эмоциональные существа, которые регулярно испытывают чувства, провоцирующие определенные действия и влияющие на способность принимать решения. Возвращаясь к ТА, Сара выступала с позиции Взрослого по отношению к Меган, а Меган отвечала с позиции Ребенка. Реакция Сары как начальника безусловно соответствовала эго-состоянию Взрослого, но новости Сара восприняла в эго-состоянии Ребенка. Манера поведения Сары на протяжении всей ее жизни до сегодняшнего дня соответствовала именно эго-состоянию Ребенка, поскольку ее главной целью было угодить сначала родителям и теперь начальнице.

Она действительно не понимала, что она хотела бы делать, став независимым Взрослым. Возможно, именно это скрывалось за эмоциями, которые она испытывала и которые просто не оставляли ее. Пока Сара не признает, кем она действительно хочет быть, свободно размышляя об этом с позиций независимого Взрослого, она будет продолжать сталкиваться с ситуациями, описанными выше. Она также начнет замечать, что поведение, за которое она ранее вознаграждалась, больше не приносит пользу организации, в которой она работает и где, как оказалось, ценят заботу и сострадание. Ей это могло казаться странным и чуждым, но в случае если она не прислушается и не начнет практиковать такое поведение, окажется изолированной и непопулярной.

## **Работа с чувствующими существами**

Было бы продуктивно, если бы менеджеры могли найти людей, способных оставить все свои эмоции за пределами офиса и сосредоточиться исключительно на работе, для выполнения которой их наняли. Однако это будет сродни найму роботов. Нужно помнить, что люди – простые существа с физиологическими и эмоциональными потребностями. Эти потребности никогда не оставляют их в покое. Даже если организации требуют от людей работать с 9 утра до 5 вечера, используя только когнитивную функцию, сотрудники не могут отключить свои эмоциональные потребности. По большей части современные организации – это просто некая физическая среда, в которой люди могут заняться решением поставленной задачи. Однако, несмотря на наличие крыши над головой, комфортной температуры и питания на работе, эмоциональные потребности неизбежно начинают возникать, и большинство организаций не знают, как с ними справиться. Некоторые из них создают большие HR-отделы, призванные разбираться с мешаниной людских несчастий, в то время как другие предлагают услуги внешних консультантов (номера телефонов доверия часто незаметно вывешиваются на двери в туалете). Поведение, которое вознаграждается и признается в большинстве организаций, – это когнитивная функция, то есть способность быть логичным, эффективным, решать сложные задачи

и обладать способностями урегулировать проблемы. Фактически большинство систем управления эффективностью предназначены для измерения успеха людей с использованием показателей для количественной оценки результатов. Если вы не достигаете нужных показателей, то вы не соответствуете поставленной задаче или не можете быть членом одной из команд. К сожалению, наиболее эффективные и самые яркие исполнители могут потерять наработанные навыки, когда их рациональность нарушается и что-то влияет на их эмоциональное состояние. Это может быть небольшое вмешательство, если кто-то задевает их ценности, или это может быть значимое событие, меняющее жизнь, – смерть члена семьи, развод или болезнь, тормозящая когнитивную функцию. Организации часто отвечают одним из двух способов. Они либо спокойно выталкивают человека и заменяют его тем, кто действует разумно, или оказывают поддержку, чтобы помочь сотруднику восстановить свое эмоциональное «я» и вернуться к осознанному функционированию, выполнению работы, за которую он получает вознаграждение.

Ключевым моментом является то, что эмоции занимают абсолютно правомерное положение, являются мощными источниками данных и помогают людям сделать свою жизнь полноценной и сбалансированной. В работе с руководителями нам часто встречаются яркие умы и – одновременно – печальные сердца. Я общалась с некоторыми фантастически успешными людьми, которые были глубоко несчастны, желая для себя более простого существования. Эти руководители оказались в тупике, поскольку создали сложный и дорогостоящий образ своего публичного «я». В конце концов волна эмоций, которую они так долго сдерживали, поглотила их и сделала беспомощными без возможности какого-либо выхода из этой ситуации. Чтобы избежать такого опыта, лучше начать осознавать эмоции по мере их возникновения. Речь идет совсем не о том, чтобы погрузиться в путаницу эмоций, целыми днями размышлять о том, что вы чувствуете, и рассказывать об этом окружающим. В терминах ТА это касается контроля над «загрязнением» нашего эго-состояния Взрослого и доступа к эмоциональному Ребенку через вдумчивого Взрослого. Было доказано, что признание эмоций помогает принимать правильные решения и становиться лучшим лидером. Чтобы разобраться во всем этом, необходимо понять, какие эмоции мы можем ощущать, будучи людьми.

## Типы эмоций

Хотя в этой книге рассматриваются эмоции только в контексте их важности для бизнес-руководителей, существует множество научных исследований, помогающих понять, *что* такое эмоции и *как* они появляются. Возможно, здесь было бы полезно обратиться к науке. Есть два подхода к пониманию эмоций. Первый – это перечень *базовых эмоций*, который включает в себя десять эмоций: страх, гнев, радость, отвращение, интерес, удивление, презрение, стыд/смущение, печаль и вина. Выделяют также шесть категорий эмоций: облегчение, страх, обида, горе, разочарование и тревога. Фишер рассматривает тринадцать эмоций: нежность, удовольствие, счастье, гордость, оптимизм, восторг, растерянность, гнев, отвращение, печаль, разочарование, смущение и тревога. Количество эмоций кажется довольно большим, но на самом деле оно конечно. Второй подход – это схемы, которые представляют собой динамические взаимодействия эмоций и познаний и объясняют, как ваши ситуационные реакции формируются со временем. Это в основном означает, что способ, *как* люди используют свои эмоции, зависит от взаимодействия эмоций и разума, а оно – как от эмоционального опыта личности, так и от усвоенных познавательных, социальных и поведенческих навыков. Подобно эго-состояниям ТА, вы можете столкнуться с их комбинацией в зависимости от того, отвечаете ли вы с позиций Взрослого, Родителя или Ребенка. Отклик также тесно связан с эволюцией ваших ценностей, описанной нами в первом шаге, а еще – с привычной вам эмоциональной реакцией.

## Наши реакции на эмоции

Академическая литература предполагает, что у людей может быть три типа реакций на эмоцию.

1. **Сознательный когнитивный процесс** происходит, когда в отношении человека, проявляющего эмоции, выражается эмпатия (сочувствие).

2. **Условный или безусловный эмоциональный отклик** более распространен и основан на предшествующем или аналогичном эмоциональном опыте. Например, в детстве вы узнали, как выражается гнев, наблюдая за окружающими. Если ваши родители или воспитатели повышали голос и выкрикивали оскорбления, поскольку не могли договориться, кто из них должен выкинуть мусор, это и был ваш опыт того, как должен выглядеть гнев. С другой стороны, если вы выросли в среде, где было не принято ссориться из-за подобной работы по хозяйству, а выполнявший ее супруг выносил мусор, надувшись, но молча, то вы усваивали, что гнев может выглядеть именно так. Эти события сформировали нормы вашего поведения во время переживания подобной эмоции.

3. **Мимикрия / обратная связь** – реакция, где последователи имитируют человека, выражающего эмоцию.

Все эти эмоции, схемы и ответы будут влиять на то, как вы думаете, чувствуете и ведете себя, что, в свою очередь, оказывает огромное влияние на то, как люди будут воспринимать вас в качестве лидера. Усвоенный ответ на эмоции с позиций Ребенка довольно безнадежен во взрослом контексте, особенно если речь идет о руководителе. Чтобы быть наиболее эффективным, рекомендуется научиться распознавать эмоции в момент их возникновения для понимания их триггеров и фона. Так вы сможете вызвать наиболее эффективный ответ как в себе, так и в окружающих.

### Упражнение 2.1

#### Подумайте, когда вы почувствовали

Давайте начнем с изучения времени, когда вы (а) испытали эмоцию, (б) сохранили ее в памяти, (в) пережили некоторые физические ощущения, (г) что или кто явились триггером, (д) и отразим результат в целом. Возможно, сделать это будет не так просто, но начните с одной узнаваемой эмоции, которую вы испытали недавно.

Радость  
Грусть  
Доверие  
Ожидание  
Страх  
Гнев  
Удивление  
Отвращение

#### Поймите их сразу!

Для многих людей эмоции – запутанное дело, и они часто ощущают их только тогда, когда те достигают своей крайней формы. Некоторые переживают небольшие эмоции каждый день – например, радость видеть своего супруга или детей, когда они приходят домой, или печаль,

когда ссорятся коллеги по работе. Крайняя форма часто заставляет людей опасаться эмоций, поскольку с ними гораздо труднее справиться, когда они полностью берут верх над разумом. Прекрасным примером является то, как малышу или маленькому ребенку отказывают в какой-то покупке в супермаркете, получая в ответ захватывающую истерику. Ее проявления могут включать крик, катание по полу, размахивание ногами и руками под взглядами покрасневших от стыда родителей, выглядящих беспомощными и раздраженными.

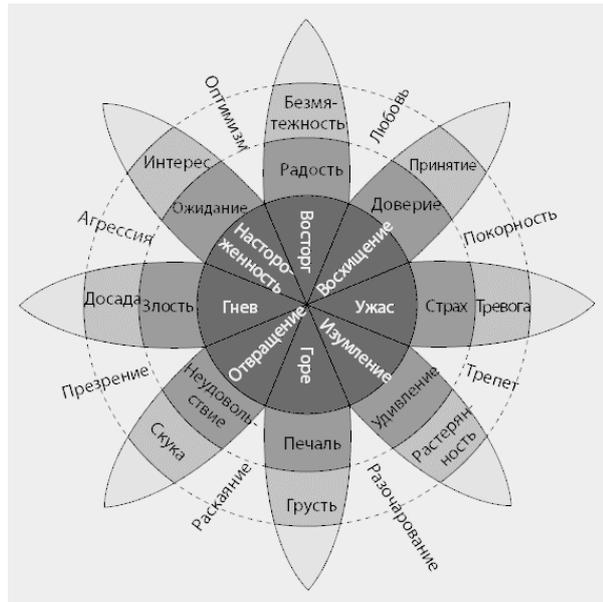
Вы знаете из собственного опыта и наблюдений, что попытки урезонить малышей являются довольно бессмысленными, поскольку разумная часть их мозга полностью заблокирована миндалевидным телом – частью мозга, отвечающей за эмоции. Надеюсь, никто из вас не испытает такого на рабочем месте, когда, в терминах ТА, эго-состояние Ребенка берет верх над эго-состоянием Взрослого. Тем не менее вывод, который можно сделать из этой ситуации: лучше заметить эмоции до того, как они перейдут в крайнюю форму. Эмоции имеют разные уровни интенсивности и обычно начинаются в довольно мягких формах, и если с ними вовремя не разобраться, то они будут углубляться и становиться опасными, особенно если действие происходит на рабочем месте.

Один из полезных способов заметить эмоции на ранних этапах был предложен Плутчиком (1994), который разработал шкалу эмоций, состоящую из восьми базовых и восьми производных эмоций (колесо эмоций). Базовые эмоции – это радость, доверие, страх, удивление, печаль, интерес, злость и отвращение. Производные эмоции – гнев, неудовольствие, горе, изумление, ужас, восхищение, восторг и настороженность. Интенсивность эмоций уменьшается по мере того, как вы продвигаетесь от центра к периферии, и возрастает по мере продвижения от периферии к центру колеса. Интенсивность эмоции обозначается цветом. Чем темнее оттенок, тем интенсивнее эмоции. Например, злость на самом низком уровне интенсивности – досада. На самом высоком уровне интенсивности злость становится гневом. Когда вы объединяете две категории эмоций, например такие, как радость и доверие, вы можете испытать любовь.

Руководители бизнеса, с которыми я работаю, используют колесо эмоций Плутчика для управления своими командами. Мы обсуждаем важность того, чтобы заметить эмоции – как свои, так и своей команды – во внешней (или наименее интенсивной) фазе до того, как они перейдут во внутреннюю стадию, когда ими гораздо труднее управлять (вспомните малыша в супермаркете). Это требует большого мастерства, навыка наблюдения и глубокого понимания себя и окружающих.

Примером может быть член команды, которому поручен новый проект, но он чувствует себя от этого подавленным.

Люди могут испытывать некоторые первоначальные опасения в связи с тем, что сомневаются, смогут ли они успешно выполнить задачу. Опасение можно охарактеризовать как тревогу или страх, что произойдет что-то плохое. Если они не говорят о своей эмоции, а вы как их руководитель тоже ее не заметили, тогда если оставить чувство непризнанным или неуправляемым, то оно переместится на следующий этап колеса Плутчика и станет страхом. Теперь страх может вызвать целый новый набор поведенческих моделей члена команды, куда могут войти обвинение других за их неэффективность, нулевой прогресс или оборона. Если руководитель по-прежнему не урегулировал ситуацию, следующая и самая интенсивная форма этой эмоции, которая может возникнуть, – ужас. Тогда мозг не только будет полностью захвачен эмоциями и не только проект потерпит неудачу, но сам человек может совершить нечто непредсказуемое под воздействием этой эмоции.



## Упражнение 2.2

### Давайте попрактикуем распознавание эмоций

- В чем разница между тревогой и ожиданием? Можете ли вы подумать об их различии?
- Давайте теперь рассмотрим эмоцию тревоги. Когда вы в последний раз чего-то опасались?
- Откуда вы знаете, что чувствовали именно это?
- Каковы были ощущения в вашем теле? Вам жарко или холодно?
- Почему вы чувствовали себя именно так?
- Что произошло потом?
- Погружались ли вы в эмоции глубже, и если да, то почему? Или вы начали отдаляться от этой эмоции и почувствовали себя более позитивно?
- Что вы узнали о себе из этого опыта?

### Как заметить чувства

Для руководителя очень важно разработать набор навыков, который позволит ему воспринимать менее сильные эмоции. На первом этапе, в Шаге первом, объясняя, почему люди реагируют так, а не иначе, мы предположили, что эволюционная часть мозга срабатывает, если ваш организм считает, что вам может угрожать опасность, заставляя вас оценить ситуацию и прореагировать замерев, сражаясь или убегая. Эта опасность может не быть жизненно важной, но что-то, скрытое глубоко в вашем теле, предупреждает вас о необходимости обратить внимание даже на это слабое ощущение. Возможно, что-то или кто-то нарушает ваши ценности, ценности вашей организации или даже корпоративную культуру, которую вы создали и хотите поддерживать и защищать в своей команде. Чтобы обработать это сообщение в эго-состоянии Взрослого, вы должны внимательно выслушать свой физиологический ответ и использовать эту информацию для принятия оптимального решения.

## **Что происходит в вашем организме?**

Вы можете остановиться, прислушаться к ощущениям (часто в области живота) и подумать о том, что или кто вызывает такой ответ. Ваши последующие действия могут помочь изменить этот отклик, либо углубив его, либо заменив на другой. Подобные действия требуют практики и долгих размышлений. На этапе Шага седьмого рассматриваются некоторые методы, которые помогут вам использовать осознанность как средство для управления этим процессом. Если вы все еще пытаетесь понять, как организм реагирует на эмоцию, то обратите внимание на свои физические ощущения в тот момент, когда она появляется. Например, когда вы чувствуете страх, вам может показаться, что вокруг стало холодно, когда вы сердитесь, вы можете стать горячим, а когда вы радуетесь – почувствовать тепло внутри. Эти довольно легкие подсказки помогут вам определить ваши эмоции. Процессы принятия управленческих решений могут значительно улучшиться, если вы просто обратите внимание на то, что происходит внутри вашего тела. Так вы получите несколько важных подсказок относительно того, находитесь ли вы на правильном пути или заблудились, но опасность не видите. Если вы приобретете опыт в распознавании эмоций на ранней стадии, вы сможете научиться справляться с ними до того, как они превратятся в нечто более глубокое, например в гнев, который может быть неуместен. В кейсе, рассмотренном выше, Сара должна была бы обратить внимание на свои странные ощущения. Она обнаружила бы, что ее организм так истощен постоянным контролем, что уже возникают эмоциональные «утечки», которые пытаются мягко привлечь ее внимание к тому, как она действует либо в эго-состоянии Родителя, либо Ребенка.

### **Упражнение 2.3**

#### **Действия, которые помогут вам настроиться на ваши чувства**

Выберите фрагмент музыки, вызывающий у вас радостные или грустные воспоминания.

Прислушайтесь к ощущениям в своем теле, когда вы слушаете музыку, и снова погрузитесь в воспоминания. (Эта схема вернет вас в те мгновения, когда вы слушали эту музыку, восстановит прежний контекст, вы вспомните, кто был с вами, увидите все в ярких деталях.)

### **Упражнение 2.4**

#### **Еще несколько приемов, которые помогут вам настроиться на ваши чувства**

- Пойдите в художественную галерею и найдите картину, которая пробудит ваши воспоминания, заставив вас остановиться и изучить ее.
- Прислушайтесь к тому, что происходит с вами на физиологическом уровне, и поразмышляйте почему.
  - Какие эмоции вы испытываете?
  - Можете ли вы позволить эмоциям протекать через ваше тело или вы останавливаете их, потому что это кажется вам неестественным?

- Эти упражнения довольно несложные, но очень эффективны для понимания того, что вы чувствуете и как эти ощущения могут повлиять на ваши способности принимать управленческие решения.

**Знание своих ценностей – ключ к пониманию того, почему определенные ситуации вызывают у вас эмоциональный отклик.**

## **В итоге**

То, что вы чувствуете, является важной частью вашего знания. Теперь вы должны понять, что чувства являются неотъемлемой частью вашего физиологического благополучия и независимо от того, насколько эффективно вы их контролируете, они всегда будут проявляться в той или иной форме. В этой главе вы нашли несколько полезных подсказок, которые помогут вам настроиться и начать ощущать эмоции, различать их и, при необходимости, менять. Важно отметить, что вы несете ответственность за свои эмоции и, как в случае с непокорным домашним животным, отвечаете за их проявление. Быть эмоционально гибким означает, что вы начинаете понимать, когда сердитесь, но можете либо продолжать двигаться в этом направлении, либо остановиться и перенаправить себя. То же самое и в случае с завистью или даже любовью. Идея принятия ответственности, которая играет центральную роль в эго-состоянии Взрослого в терминах ТА, будет вашей основной идеей как руководителя. Без нее вы можете быть сильным, но эмоционально несдержанным. Этот шаг предлагает вам руководство для оценки своих эмоций по мере их возникновения, а последующие главы дадут представление о том, как справляться с эмоциями для достижения результата в руководящей деятельности.

## Глава 3

### Шаг третий: начиная понимать других

*Не вмешиваясь в рациональное мышление, отсутствие чувств и эмоций может разрушить рациональность и сделать почти невозможным принятие мудрых решений.*

*Антонио Дамасио*

#### Кейс. Менеджер, который ничего не замечал

Дейв, старший ИТ-менеджер, приезжает в офис, проделав свой обычный путь. Поездка была тяжелой из-за множества пробок, и он чувствует себя немного уставшим, так как не спал прошлой ночью. Дейву нужно выпить чашку кофе, прежде чем он доберется до своего рабочего места, а еще ему необходимо проверить смартфон, чтобы узнать, во сколько начинается его первая встреча. Он вполне в состоянии ходить по офису, глядя в телефон. В прокручивании экрана есть что-то утешительное и знакомое. Он чувствует, будто на некоторое время закутался в плащ-невидимку, и ему не нужно встречаться ни с кем глазами. Большинство сотрудников Дейва уже сидят за столами. Они наблюдают, как он вошел и, как всегда по утрам, шагает, подобно зомби, глядя в свой телефон, никак не реагируя на то, что некоторые коллеги присутствуют на рабочих местах с 7.30. Один из членов команды, Джеймс, начинает испытывать раздражение. В последние месяцы он очень много работал, но никто этого не заметил, включая Дейва. Он был уверен, что его усилия с ранним приходом по утрам и задержками по вечерам позитивно повлияют на подготовку рекламного приложения, которое он должен презентовать на следующей неделе. Но похоже, что у Дейва нет к этому никакого интереса, так как он никогда не замечает его стараний и не выражает благодарности. Может быть, Джеймсу и не стоило беспокоиться о презентации работы, ведь он будет выглядеть глупо перед командой, если не получит поощрения. На самом деле ему уже надоело это место, к тому же к нему тут плохо относились. Он очень хороший работник и был лучшим на своем курсе в университете. Возможно, настало время перейти в организацию, где его оценят по достоинству. Он почувствовал себя лучше и зашел на сайт поиска работы, где и зарегистрировал свои данные. Он должен найти новую работу как можно быстрее! Тем временем Дейв допивает кофе за закрытой дверью своего офиса, ведь ему нужно сконцентрироваться и подготовиться к следующей встрече, на которой он будет представлять руководству новый проект, способный принести компании огромные дивиденды. Он надеется, что лучший член его команды, Джеймс, возглавит проект. Этот парень много трудится. Дейв мысленно отмечает, что через несколько месяцев ему следует сказать Джеймсу во время следующей аттестации, что он его высоко ценит, чтобы мотивировать сотрудника.

Этот сценарий слишком часто встречается на рабочих местах по всему земному шару. Рутинная работа способна превратить нас в опустошенных существ, взаимодействующих друг с другом только в силу производственной необходимости. В процессе работы по развитию руководящих качеств мы регулярно встречали людей, подобных Дейву. К моменту, когда он добирается до нас, такой руководитель обычно страдает от того, насколько неэффективна его команда и как сложно ею управлять. Когда мы спрашиваем, как, по его мнению, чувствуют себя члены команды, то получаем путанные ответы. Действительно ли это так важно? «Работа должна быть сделана, и они просто должны ее выполнять», – часто слышим мы в ответ. Но на самом деле ваша работа в качестве руководителя не сводится только к управлению бизне-

сом, а предполагает еще и создание такого эмоционального климата, который помог бы вашей команде справиться с поставленными задачами. Зачастую блестящие стратегии, которые формулируются в роскошных залах для заседаний на верхнем этаже, из которых сотрудники выходят в порыве энтузиазма, часто терпят неудачу, поскольку те, кто должен реализовать стратегию, не вовлечены в работу эмоционально. Им или ничего не объясняют, или же они слишком глубоко погружены в собственные заботы, чтобы беспокоиться о том, что принесет организации такое потрясающее стратегическое предложение.

## Обращать внимание

Чтобы объединить вашу команду, вы должны сначала научиться замечать, что происходит с ними на коллективном и индивидуальном уровнях. Это несложно. Когда вы приедете в офис или на встречу, осмотритесь и понаблюдайте, что происходит. Где и как люди сидят? Когда Дейв приходит на работу, он допускает классическую ошибку, не обращая внимания на самый важный ресурс, который у него есть, – его команду. Разобравшись со своим настроем до прихода в офис, Дейв смог бы сосредоточиться на настроении членов команды и их потребностях. Конечно, ему необходимо решать управленческие задачи, но без поддержки со стороны команды у него не будет возможности реализовать новый проект. Джеймс может вести себя в соответствии с эго-состоянием Ребенка, но его чувства в любом случае оправданы и нуждаются во внимании. Самый простой путь к нормализации отношений Дейва с командой – его усердная работа над выстраиванием этих отношений. Это привело бы к тому, что Джеймс смог бы обсуждать с Дейвом рабочие проблемы. Дейв мог бы обнаружить менее интенсивные эмоции на колесе эмоций Плутчика (рис. 2.1), прежде чем отправить Джеймса в спираль негатива, в которой он сейчас находится.

Всегда смотрите по сторонам, когда приходите на рабочее место. Управляющий директор Facebook Шерил Сэндберг написала книгу под названием *Lean In*, которая побуждала женщин, занятых в бизнесе, высказывать свое мнение в рабочей среде. Название ее книги возникло благодаря наблюдению за динамикой напряженного заседания совета управляющих, где все женщины сидели на стульях в задней части комнаты, а все мужчины – за столом в центре помещения. Острые наблюдения Сэндберг позволили ей получить реальное понимание динамики, характерной для залов заседаний во всем мире, и побудили ее написать книгу. Если вы действительно заинтересованы в том, что происходит, но не можете уловить настроение аудитории, вы можете задать вопросы, не связанные с повесткой дня, но которые помогут вам определить настроение присутствующих перед началом обсуждения сложных вопросов, ради решения которых проводится собрание.

Примеры таких вопросов могут включать: Как прошли выходные? Как дела? Что у вас хорошего? Как продвигается проект X? Что вы думаете о том, что произошло на прошлой неделе?

## Эмоциональные дисплеи

Однако важно помнить, что люди проявляют эмоции по-разному. Как и на схемах эмоций из предыдущей главы, у каждого человека есть разные способы выражения радости, печали, гнева и так далее. У всех людей бывает спокойное лицо, особенно когда они чувствуют себя расслабленными.

У некоторых людей спокойное или базовое выражение может выглядеть нейтрально, скучно или язвительно. Они могут не чувствовать ничего из этих эмоций, но те, кто смотрит на них, строят свои предположения. Например, когда-то мы работали с группой европейских руководителей над тем, как улучшить навыки влияния. В рамках этого процесса мы дали сек-

ретное поручение каждому члену группы понаблюдать за мимикой и внешним поведением одного из сотрудников на протяжении недели. Затем они должны были обобщить эти данные и в конце недели сообщить о них человеку, за которым наблюдали. Одной участнице наблюдавший за ней коллега сообщил, что она выглядела скучной и незаинтересованной на протяжении всей недели, и поэтому те, кто получал удовольствие от программы, избегали ее, опасаясь ее негативного настроения. Когда она услышала это утверждение, то была потрясена. Она пережила одну из самых захватывающих недель в своей жизни и удивилась, что ее выражение предполагало совершенно иное. Участница тренинга задумалась и решила, что должна озабочиться своим эмоциональным воздействием на подчиненных. Она начала понимать, почему к ней нечасто обращались члены команды. С этой обратной связи началось ее движение к самоосознанию, а затем работа с тренером значительно улучшила ее личное влияние.

## Айсберг

Самый значительный урок из описанного выше состоит в том, что понимание самочувствия других людей не достигается только путем чтения выражения лица или языка тела. Это лишь небольшие подсказки, и, как видно из последнего примера, часто они могут быть очень неточными. Если вы хорошо знаете свою команду, то вам знакомо их нормальное поведение, когда все идет хорошо. Поэтому при появлении отклонений вы можете быстро обнаружить, что происходит неладное. Когда вы не знаете людей, вам трудно делать сравнения, но вы можете следить за языком их тела, тоном речи, зрительным контактом, манерой поведения и отношением, а также оценить, как идет разговор. Открыт ли человек в разговоре или закрыт и выглядит незаинтересованным? Чем можно его привлечь и установить доверие?

Существует ряд инструментов, которые могут быть использованы для понимания того, что может происходить с вашими подчиненными. Давайте теперь рассмотрим два из них, наиболее важные для вашей эмоциональной гибкости.

### 1. Окно Джохари<sup>3</sup>

Первый инструмент, который поможет понять других людей и их эмоции, – это окно Джохари – простой, хорошо зарекомендовавший себя и полезный инструмент для иллюстрации и улучшения самоосознания и взаимопонимания между людьми внутри группы. Он представляет информацию о чувствах, опыте, взглядах, отношениях, навыках, намерениях, мотивации и так далее. в самом человеке или в отношениях со своей группой – с четырех точек зрения.

Эти четыре точки зрения называются «областями», и они следующие.

	То, что я знаю о себе	То, что я не знаю о себе
То, что другие знают обо мне	<p><b>Арена</b> I. Открытое для меня и для других людей</p>	<p><b>Слепое пятно</b> II. Закрытое для меня, но открытое для других</p>
То, что другие не знают обо мне	<p><b>Фасад</b> III. Открытое для меня, но закрытое для других людей</p>	<p><b>Неизвестное</b> IV. Закрытое и недоступное ни мне, ни другим людям</p>

<sup>3</sup> Сокращение от двух имен исследователей: Джозеф Лифт и Харрингтон Инхам.

### **Рис. 3.1. Окно Джохари**

Источник: Luft, J. and Ingham, H., «*The Johari Window: a graphic model of interpersonal awareness*». *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development (Los Angeles: University of California)*

Модель работает с использованием четырех секторных квадрантов.

**1. Арена, или открытая площадка:** соответствует тому, что вы знаете о себе и чем готовы поделиться, является частью вашего открытого пространства. Люди могут строить доверительные отношения между собой, раскрывая информацию о себе другим и узнавая о других из того, что те, в свою очередь, раскрывают. Так могло произойти в кейсе Дейва, если бы он поделился с Джеймсом своими опасениями о предстоящей презентации. Он бы обнаружил, что Джеймс разделяет его заботы и действительно может ему помочь подготовиться к предстоящему собранию.

**2. Область слепых пятен:** любой ваш аспект, о котором вы сами не знаете, но известный другим членам группы, находится в вашей «слепой зоне». С помощью отзывов коллег вы можете узнать о своих позитивных и негативных чертах в их восприятии и преодолеть некоторые личные проблемы, препятствующие вашей личной или групповой динамике внутри команды. В предыдущем примере «слепой зоной» Дейва была его неспособность замечать чужие чувства. Установив обратную связь с коллегами, он мог бы получить представление о том, какие стратегии ему использовать для работы над этой проблемой.

**3. Фасад или скрытая область:** есть аспекты, касающиеся лично вас, которые вам известны, но, возможно, вы не хотите, чтобы о них знали другие; этот квадрант обозначен как ваша «скрытая область». Дейв, возможно, не хочет, чтобы люди знали, что он ужасный интроверт и что ему некомфортно в этой роли.

Он беспокоится, что люди, знающие об этом качестве, могут подорвать его авторитет в глазах окружающих, поэтому скрывает его своим поведением, например проверяя смартфон или держа дверь кабинета закрытой.

**4. Неизвестная область:** это область, которая не известна ни вам, ни кому-либо еще.

## **Как использовать окно Джохари**

Главная цель окна Джохари – расширить открытую область, не раскрывая при этом слишком личную информацию. Открытая область является наиболее важным квадрантом, ведь чем больше сотрудники знают друг о друге, тем более продуктивными и эффективными они будут при совместной работе.

Когда вы увеличиваете квадрант открытой области, это часто называют самораскрытием, а впоследствии оно становится процессом отдачи и принятия, который происходит между вами и людьми, с которыми вы общаетесь. Вы можете захотеть поделиться с кем-то одним аспектом вашей жизни, который вы ранее скрывали, например тем фактом, что вам неудобно излагать свои идеи перед большими группами. Это увеличит вашу открытую область и уменьшит скрытую. Вы можете увеличить свою открытую область, обратившись с просьбой к коллегам. Когда обратная связь предоставляется вам честно, она может уменьшить размер вашей слепой зоны. Иногда вы не осознаете некоторые аспекты своей личности, пока вам на них не укажут. Работая с другими, вы можете обнаружить аспекты, которых вы никогда не понимали и о которых не знали раньше.

## Упражнение 3.1

### Использование окна Джохари, чтобы разобраться в эмоциях окружающих

- Вспомните предыдущую ситуацию, описанную в упражнении 1.2. Поразмышляйте с помощью окна Джохари о том, что находится за закрытой областью другого человека.
- Можете ли вы догадаться, что люди могли бы чувствовать? Что вы заметили в их открытых зонах?
- Что касается рефлексии, было ли какое-либо особое поведение, заметное накануне вмешательства, позволяющее оценить результат по-другому? Каковы их «слепые пятна»?
- Можете ли вы теперь охарактеризовать членов вашей команды, используя окно Джохари?
- Сколько человек из вашей команды предложили подсказки для проникновения в скрытую область их окна Джохари?

## 2. Измеритель настроения

Второй инструмент, который поможет вам лучше понять эмоции, – это измеритель настроения, адаптированный по Джеймсу Расселу. После того как вы развили свое понимание и научились определять эмоции, вы можете поработать с настроением, чтобы либо изменить его, либо использовать наилучшим образом. Измеритель настроения очерчивает и контролирует настроение людей или команд, используя взаимоотношения между ощущениями и уровнем подъема энергии.

Джеймс Рассел описывает возбуждение (энергию) как высокое или низкое, а ощущения как приятные или неприятные. Эти дескрипторы несколько размыты, но наполняются смыслом при использовании квадрантов, демонстрирующих настроение, которое возникает, когда мы объединяем энергию и эмоции на разных уровнях.



Источник: Адаптировано по: Russell, J. A., «A circumplex model of affect», The Journal of Personality and Social Psychology, 39, 1161–1178, 1980

## Упражнение 3.2

### Измерьте свое настроение

Как вы чувствуете себя в масштабе от 0 до 10, если 0 – это максимально неприятно, а 10 – максимально приятно? Теперь запишите свои цифры на измерителе настроения.

Насколько энергично вы себя чувствуете сейчас? Ноль означает, что у вас низкая энергия, а 10 означает, что у вас высокий уровень энергии. Теперь запишите свои вторые данные на измерителе настроения.

\* \* \*

Ваша позиция должна появиться в одном из квадрантов, который мы сейчас оценим. Согласно взаимосвязи между ощущениями и энергией, измеритель настроения предполагает, что, когда мы чувствуем себя определенным образом, то обладаем определенной энергией и будем более склонны к некоторым из следующих видов деятельности.

Когда ваша энергия высока и вы чувствуете себя неприятно, результат (в верхнем левом квадранте) предполагает, что вы склонны бороться, поскольку эмоция, связанная с этим состоянием, – это гнев. Если вы все еще обладаете высокой энергией и чувствуете себя приятно, это служит для создания эмоции радости, которая способствует мозговому штурму. Исследования показывают, что инновации и творчество присущи людям, свободным от забот и чувствующим радость и удовольствие. Есть, конечно, исключения, что видно на известных картинах, созданных, когда художник испытывал крайнее горе или был несчастен. Когда люди переживают состояние с низкой энергией и неприятными ощущениями, эта печаль может быть очень полезной для выполнения унылых задач, таких как проверка ошибок или деятельность, аналогичная поиску улики при расследовании. Это полезное знание, поскольку некоторые руководители часто увольняют членов команды с низкой энергией как безнадежных, тогда как на самом деле они могли бы использовать их наклонности и настроения, привлекая к конкретной деятельности, полезной для бизнеса.

Нижний правый квадрант соответствует состоянию, когда чувство приятное, но энергия низкая, – такое сочетание важно, когда вы хотите достичь консенсуса. Во время нашего обучения и консультаций, касающихся эмоционального интеллекта, мы часто анализируем настроение группы, используя измеритель настроения. Это интересный способ увидеть, что такое коллективное настроение и как мы можем изменить его при необходимости. Например, если группа предполагает, что их коллективное настроение находится в верхнем правом квадранте (мозговой штурм), это может быть очень полезным временем для начала работы над новым проектом и совместным изучением некоторых идей.

### Использование измерителя настроения с вашей командой

Измеритель настроения предлагает мощное средство для того, чтобы остановиться и оценить настроение, прежде чем погрузиться в повестку дня. Мы часто встречаемся и наблюдаем за руководителями, которые входят в конференц-зал вместе со своими сотрудниками и сразу же приступают к пунктам повестки дня. Это, конечно, продуктивный способ действий, но часто он оказывается полностью неэффективным. Разношерстная группа людей, сидящих в аудитории, могут переживать совершенно разные чувства и ожидания, и, если вы не попытаетесь «прочитать» их настроение или не введете группу в рабочее состояние, вы просто впустую

потратите свое время. Опыт показывает, что большинство людей, особенно в западном обществе, вежливо кивают и, похоже, соглашаются с вашей повесткой дня, но и не вспомнят о ней после собрания. Следовательно, вы можете попробовать открыть встречу вопросом или каким-то другим способом, возвращающим внимание людей в аудиторию, и попытаться создать у них настроение, которое позволит вам получить то, что вы хотите от собрания. Вопросы могут быть простыми. Как у вас дела сегодня? Кто хочет кофе, прежде чем мы начнем?

Одна участница сектора общественного здравоохранения, посещавшая программу роста влияния в Эшридже, рассказала о том, в каком стрессовом состоянии находилась ее команда, поскольку они работали с небольшим количеством ресурсов, низкими зарплатами и в плохих условиях. Однако она действительно ценит свою работу и всегда пытается выразить сотрудникам признательность и привнести юмор, чтобы облегчить ситуацию. Каждую пятницу в обеденное время она организует ланчи с фиш-энд-чипс для своей команды, и они вместе едят, обмениваются историями и снимают стресс после напряженной недели. Для нее как руководителя это является одним из самых познавательных и информативных событий, и она знает, что совместный ланч помогает перевести их настроение из верхнего левого квадранта в нижний правый. Это небольшой, но сильный жест лидера, который понимает необходимость распознавать настроения и управлять ими. Он также демонстрирует эмоциональную гибкость в действии и поддерживает в команде мотивацию, помогая сосредоточиться в суровых условиях труда.

### **Кейс. Влияние игнорирования эмоций на бизнес**

Несколько лет назад я работала с большой группой ученых, которых попросили переехать из довольно старой лаборатории в совершенно новое здание с современным технологическим оборудованием и прочими инновациями, но находящееся на расстоянии более трехсот миль. Команда очень беспокоилась по поводу переезда, и, хотя руководство было убеждено в том, что переезд – лучший вариант для компании при выходе на новые рынки, технологи были обеспокоены влиянием перемещения на их семьи. Компания создала команду HR для ответа на любые вопросы о новом местоположении и предложила помощь для поиска новых домов и школ для членов семей ученых. Когда я встречалась с каждым из технологов на индивидуальных сессиях коучинга, мне стало ясно, что преодолеть огромное беспокойство не так-то просто. Некоторые рассматривали возможность ухода из компании, поскольку не хотели переводить детей в новые школы. Когда пришло время, только половина команды переехала на новое место, и иллюзии создания центра инновационной деятельности продержались недолго, так как те, кто переехал, потратили первые шесть месяцев на обустройство и были слишком заняты домашними проблемами, чтобы решать творческие задачи. Они также жаловались на отсутствие своих коллег, с которыми они работали много лет, и им было сложно ужиться с молодыми учеными, занявшими освободившиеся места. Эта компания по-прежнему не приступила к выпуску новых продуктов, но каждый год сталкивается с огромными капитальными затратами, съедающими ее доход. Когда я поговорила с одним из топ-менеджеров, он в частном порядке сказал, что проект был дорогостоящим провалом, поскольку они совершенно недооценили влияние на бизнес самочувствия сотрудников после объявления о переезде и самого переезда. Это был дорогой урок о важности внимания к настроениям команды, которая была нацелена на успех. Роль понимания настроения команды первична по отношению к управлению изменениями и является жизненно важным компонентом успеха или неудачи некоторых проектов.

## Упражнение 3.3

### Оценивайте настроение вашей команды

- Подумайте о ситуации, когда вы не смогли повлиять на кого-то одного или даже на всю вашу команду.
- Поразмышляйте о том, где, по-вашему, они располагались на измерителе настроения?
- Где на измерителе находились вы?
- Почему команда была в таком настроении?
- Что вы могли бы сделать по-другому, чтобы изменить результат?

\* \* \*

Как видно из Шага третьего, признание эмоций других очень важно в контексте вашего лидерства. Настроение людей на работе напрямую коррелирует с тем, насколько продуктивными или творческими они могут быть, и, пока вы не узнаете об этом, вы будете постоянно задаваться вопросом, почему стратегические планы и отличные идеи, которые вы хотите воплотить в жизнь, продолжают терпеть неудачу. Если вы установите глубокие и содержательные отношения со своими коллегами, то станете намного более гибкими в определении конкретных настроений и понимании «драйверов», которые можно задействовать, чтобы соответствующим образом изменить настроение.

### В итоге

Уделять внимание сотрудникам – это один из самых нужных навыков для вас как руководителя. Вы получите разного рода подсказки о том, как ваша команда поведет себя; если они вовлечены в решение общей проблемы, то будут выполнять любые задачи, которые вы сочтете подходящими или необходимыми. Это простая стратегия, но она снова и снова игнорируется. Владея данными о сотрудниках, вы можете добиться эффективного результата. Следующие главы помогут вам понять, почему люди ведут себя так, а не иначе, и как вы можете попытаться ими управлять.

На этом этапе вы сможете:

- оценивать свои эмоции;
- улавливать некоторые эмоциональные сигналы от других, которые могут сигнализировать об изменении отношения или поведения;
- понимать, как изменить свое настроение и настроение других;
- признать влияние настроения команды на организационные результаты.

## Глава 4

### Шаг четвертый: понимание эмоций

*Ничего в жизни не надо бояться, надо лишь все понять. Сейчас  
пришло время понимать больше, чтобы бояться меньше.*

*Мария Кюри*

Теперь, когда вы знаете, как можно чувствовать и использовать настроение, следующим шагом будет понимание того, что вызывает данные эмоции как у вас самих, так и у окружающих. Когда вы чрезмерно гневаетесь в ситуации с непростым членом вашего коллектива, возможно, происходит что-то еще более сложное?

#### Кейс. Ядерный эмоциональный отклик

Питер взаимодействовал с крупным клиентом своей организации. Клиент был очень важен для компании и часто оказывал на Питера большое давление. Ситуация еще более осложнялась тем, что впервые за пять лет клиентский контракт подлежал возобновлению, и они расширили поиск поставщиков. У Питера были хорошие отношения с менеджером по закупкам, и он знал, что для продления контракта его компания должна будет повысить качество и уровень сервиса. Одним из ключевых сотрудников, оказывающих эту услугу, была его коллега Дженнифер. Она тесно работала с клиентом и поддерживала с ним хорошие отношения. Поскольку контракты находились в стадии обсуждения, клиент попросил Питера и Дженнифер подготовить большой проект в ближайшие несколько недель. Питер был уверен, что они успеют, но Дженнифер беспокоилась, поскольку у нее были и другие обязательства перед компанией, записанные в ее ежедневнике в предыдущие двенадцать месяцев. Питер про них знал, но решил отменить ее встречу с командой, поскольку она шла вразрез с новыми обязательствами. Он поговорил с начальником Дженнифер, который согласился с ним, что клиентский контракт очень важен и что Дженнифер должна отнестись к нему как к приоритетному. Питер был в восторге и позвонил Дженнифер, чтобы сообщить, что вопрос решен и ей нужно следить за проектом клиента, и поэтому встреча с командой была отменена.

Дженнифер недоумевала, как Питер, действуя у нее за спиной, мог отменить встречу. Она чувствовала себя преданной одновременно и Питером, и своим начальником и была в ярости, что они оба смогли так поступить. Она всегда шла на контакт и была обескуражена тем, что Питер к ней не подошел обсудить проблему. Она сказала ему об этом по телефону, но он занял оборонительную позицию, обвинив ее в пренебрежении коммерческими интересами, и упрекнул, что она отказывается понимать приоритеты бизнеса. Он повесил трубку, поскольку не мог воспринимать то, что она говорила.

Через несколько дней они договорились о встрече, и Дженнифер начала разговор, спросив его, почему он так поступил. Питер сразу же стал защищаться и сказал, что ему не нравится тон Дженнифер и он чувствует себя обиженным. Дженнифер была поражена силой реакции и спросила, почему он так реагирует. В этот момент Питер прервал беседу и выбежал из комнаты, сказав, что Дженнифер непрофессиональна и он пожалуется на нее начальству.

Дженнифер натолкнулась на ядерную реакцию Питера. Она случайно затронула больной нерв, спровоцировав гораздо более глубокий эмоциональный отклик Питера, явно несоответствующий самому событию. Поведение Питера было совершенно иррациональным, и в терминах транзакционного анализа (ТА) он полностью действовал в эго-состоянии Ребенка. Его способность услышать любую другую версию истории, помимо его собственной, была полно-

стью подавлена. В терминах окна Джохари он показал, что его «слепое пятно» было, по сути, довольно большим. Для того чтобы Дженнифер поняла ситуацию, сейчас было важно, чтобы она отступила на шаг назад и оценила, была ли проблема в ней или то, что происходило с Питером, имело более глубокие причины.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.