**ЭМОЦИИ и ЭМОЦИОНАЛНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**

Оглавление

[Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта 2](#_Toc33175945)

[Как выработать эмоциональный иммунитет 4](#_Toc33175946)

[Тридцать советов для развития эмоционального интеллекта 6](#_Toc33175947)

[Проблема прокрастинации, или как перестать переставать и начать начинать 13](#_Toc33175948)

[Что такое эмоциональный интеллект и почему он такой модный 14](#_Toc33175949)

[Почему эмоциональный интеллект сотрудников важнее IQ 20](#_Toc33175950)

[9 приемов для повышения эмоционального интеллекта 23](#_Toc33175951)

[Работа истощает и перегружает? 10 признаков профессионального выгорания 25](#_Toc33175952)

[5 уровней эмоционального интеллекта 27](#_Toc33175953)

[Человек Безнадрывный 31](#_Toc33175954)

[Как управлять людьми, не вызывая у них ужаса 33](#_Toc33175955)

[Милый друг. Как манипулировать эмоциями подчиненных 36](#_Toc33175956)

[Управление гневом и не только: как включать и выключать эмоции 39](#_Toc33175957)

[13 признаков того, что у вас высоко развит эмоциональный интеллект 44](#_Toc33175958)

[Контролируйте эмоции 47](#_Toc33175959)

[Эмоциональный иммунитет 49](#_Toc33175960)

[Не хватает эмоционального интеллекта 52](#_Toc33175961)

[Как выработать эмоциональный иммунитет 54](#_Toc33175962)

[18 признаков людей с высоким уровнем эмоционального интеллекта 57](#_Toc33175963)

[Управление гневом и не только: как включать и выключать эмоции 60](#_Toc33175964)

[Как подружиться со своими эмоциями на работе 65](#_Toc33175965)

[Эмоциональный интеллект: учимся понимать природу чувств 66](#_Toc33175966)

[Книга об эмоциональном интеллекте 68](#_Toc33175967)

[Эмоции не должны влиять на решения 70](#_Toc33175968)

[Что такое «Эмоциональный интеллект» 71](#_Toc33175969)

[Ваши эмоции и концентрация 76](#_Toc33175970)

[Развивайте эмоциональный интеллект 77](#_Toc33175971)

[У вас мало эмоций? 80](#_Toc33175972)

[Эмоциональные границы 82](#_Toc33175973)

[Не загоняйте сотрудников в стресс 84](#_Toc33175974)

[Оставьте стресс на работе 87](#_Toc33175975)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта

**5 февраля 2015**| **Мюриэл Уилкинс**

За десять лет работы коучем высокопоставленных руководителей я еще ни разу не встретила человека, который бы сам признался, что ему нужно поработать над эмоциональным интеллектом. И в то же время несть числа тем случаям, когда люди говорили мне: «Главное, чем должен заняться N, — это повышение своего эмоционального интеллекта». Суть проблемы такова: те, кому больше всего нужно развивать это качество, меньше всего отдают себе в этом отчет. Научные факты неоспоримо свидетельствуют о том, что эмоциональный интеллект — главное, что отличает лучших из лучших от всех остальных. Однако среди нас есть те, кто совсем не стремится обладать этим важным качеством — или вспоминает о нем слишком поздно.

Возьмем моего клиента Крэга (имя изменено), который поначалу демонстрировал огромный потенциал и добивался прекрасных результатов для компании. Его проблема была в том, каким способом он их достигал. Когда коллег попросили рассказать о нем, они говорили приблизительно следующее: «он как слон в посудной лавке», «у него острые локти», «он оставляет после себя горы трупов». Подход Крэга к работе был контрпродуктивным, поскольку он был не способен привлекать, мотивировать и удерживать хороших сотрудников. Его непосредственные подчиненные жаловались на его взрывной характер и отсутствие терпения. Когда я поделилась их комментариями с Крэгом, это застало его врасплох. Он был уверен, что мы с его коллегами просто не поняли друг друга. Ему не хватало умения взглянуть на себя со стороны и элементарной эмпатии — этих отличительных черт человека, наделенного эмоциональным интеллектом.

Вот несколько сигналов того, что вам нужно поработать над своим эмоциональным интеллектом:

* Вам часто кажется, что окружающие не понимают того, что вы хотите им сказать, и это вызывает у вас раздражение и фрустрацию.
* Вас удивляет, когда ваши слова или шутки задевают окружающих, вам кажется, что они реагируют излишне эмоционально.
* Вы считаете, что не так уж важно, любят вас на работе или нет.
* Вы спешите вставить в разговор свое мнение и защищаете его с большим рвением.
* Вы предъявляете к другим такие же высокие требования, как и к себе.
* Вы считаете, что в большинстве проблем вашей команды виноваты другие.
* Вас раздражает, когда окружающие ожидают от вас, что вы будете разбираться в их чувствах.

Итак, что делать, если вы узнали в этом описании себя?

Предлагаю стратегию из четырех шагов.

**Попросите об обратной связи.** Невозможно решить проблему, о которой вы не знаете. Важнейшая составляющая эмоционального интеллекта — умение взглянуть на себя со стороны или способность отдавать себе отчет в своих действиях. Не так уж важно, опросите ли вы всех, кто имеет с вами дело на работе, или лишь некоторых. В любом случае это ключевой шаг к тому, чтобы понять, что вы делаете и чего не делаете. И не пытайтесь просто найти оправдание своему поведению. Этим вы только сводите все свои усилия на нет. Наоборот, прислушайтесь к обратной связи, постарайтесь получше ее понять и усвоить. Когда Крэг впервые услышал, что о нем думают другие, он сразу же принялся себя защищать. Но, когда он прислушался к мнению окружающих, он признал их правоту и принял решение измениться.

**Помните о зазоре между вашими намерениями и реальным воздействием ваших слов.** Люди с малоразвитым эмоциональным интеллектом часто недооценивают отрицательное влияние, которое их слова и поступки оказывают на окружающих. Они игнорируют разницу между тем, что они имеют в виду, и сообщением, которое на самом деле слышат окружающие. Вот несколько распространенных примеров того, что говорит недостаточно чуткий человек, и того смысла, который слышат окружающие.

Вы говорите: «В конце концов самое главное — это сделать дело».

Они слышат: «Все, что меня волнует, — это результаты, и, если по мере их достижения мы кого-то обидим, ничего не поделаешь».

Вы говорите: «Если это могу понять я, это может понять кто угодно».

Они слышат: «Вы слишком глупы, чтобы это понять».

Вы говорите: «Не вижу, из-за чего весь сыр-бор».

Они слышат: «Меня не волнуют ваши чувства».

Независимо от того, что вы на самом деле хотите сказать, задумайтесь о том, как ваши слова повлияют на окружающих. Вам действительно хочется, чтобы они почувствовали себя именно так? Крэг был печально известен своими резкими комментариями, которые вынуждали людей ощетиниваться в ответ. Однако он начал задумываться над тем, какой эффект производят его слова. Перед каждой встречей он отводил несколько минут на то, чтобы задать себе вопрос: «Какое впечатление я хочу произвести? Какие чувства по отношению к себе я хочу вызвать? Как мне нужно сформулировать свое сообщение, чтобы достигнуть цели?

**Нажмите на паузу.** Высокий уровень эмоционального интеллекта — это умение делать правильный выбор в разных ситуациях, а не просто следовать своим рефлексам. Например, Крэг часто перебивал других людей и затыкал им рот, не давая изложить свою идею до конца. Это поведение было вызвано тем, что он боялся потерять время и контроль над ситуацией. Чтобы изменить положение, он стал стараться сначала выдержать паузу и лишь потом реагировать. Есть два вида паузы:

* Время, чтобы прислушаться к себе. Когда в момент обсуждения Крэг начинал проявлять нетерпение и раздражаться, часто он чувствовал, как у него сжимаются челюсти и спирает дыхание. Когда он стал обращать внимание на эти симтомы, он научился останавливаться и напоминать себе о своем страхе упустить контроль. В результате, вместо того чтобы по привычке срываться, Крэг смог принимать более взвешенные решения о своей реакции.
* Время, чтобы прислушаться к окружающим. Слушать — означает помочь другим почувствовать, что вы их понимаете (даже если вы при этом с ними не согласны). Это не то же самое, что молчать. Это значит дать другим высказать свою мысль, прежде чем встревать со своей.

**Влезьте в обе шкуры.** Для развития эмпатии (ключевого компонента эмоционального интеллекта) вам часто предлагают «почувствовать себя в чужой шкуре», но и своими чувствами пренебрегать не стоит. Вам нужно надеть на себя «обе шкуры» — отдавать себе отчет как в своих, так и в чужих целях и планах, видеть ситуацию с обеих сторон. Раньше подход Крэга был таков: «Вот что мне нужно». Теперь он сменил его на «Вот мои заботы, и ваши цели и потребности я тоже слышу. Давайте разработаем план, принимая во внимание позиции обеих сторон».

Развитие эмоционального интеллекта требует упорства, дисциплинированности и четкого понимания важности этого дела. Однако со временем вы обнаружите, что результаты намного превосходят все усилия, которые вам пришлось приложить для их достижения.

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**Онлайн-репетиторы и курсы для школьников**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

# Как выработать эмоциональный иммунитет

За прошлые десятилетия мы многое узнали о заразности эмоций. Эмоции распространяются по беспроводной сети зеркальных нейронов, этих крошечных отделов мозга, благодаря которым мы понимаем чужие эмоции и можем им посочувствовать. Когда кто-то зевает, зеркальные нейроны включаются, и ваши челюсти приходят в движение. Ваш мозг улавливает усталость человека, сидящего напротив, и начинает ей подражать. С такой быстротой распространяются не только зевки и улыбки. Мы вдыхаем негативные эмоции, стресс, неуверенность, словно дым, когда стоим рядом с курильщиком. Говард Фридман и Рональд Ригьо из Калифорнийского университета [обнаружили](https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00987285?LI=true), что при виде встревоженного человека, который — вербально или невербально — выражает свое состояние, вы с большой вероятностью заразитесь этими эмоциями, что негативно отразится на работе мозга.

Вид страдающего человека, в особенности сотрудника и тем более члена семьи, непосредственно воздействует на нервную систему «зрителя». В другом исследовании выяснилось, что у 26% людей уровень кортизола в крови повышается просто от соседства с человеком, испытывающим стресс. Этот «пассивный стресс» намного заразнее, когда исходит от любимого человека, чем когда у нас на глазах переживает кто-то посторонний, тем не менее даже на видеозапись 24% участников эксперимента реагировали болезненно. (Отсюда вопрос: стоит ли нам, психологам, смотреть на ночь «Во все тяжкие».)

Если водитель такси всю дорогу яростно сигналит, вы и на работу явитесь в растрепанных чувствах. Если начальница врывается к вам, как затравленная, вы тоже начинаете заикаться, пытаясь собраться с мыслями. Даже маклеры на бирже, разделенные стеклянными перегородками, заражаются друг от друга паникой, всего-то наблюдая сквозь стекло ее невербальные признаки.

По мнению Хейли Ханны, члена Американского института стресса и автора книги «Stressaholic», пассивный стресс возникает из генетической способности человека различать опасности в окружающей среде. Она пишет: «У большинства из нас есть знакомые, при одном виде которых возникает стресс. Возможно, это условная реакция — последствие прежних неприятностей. Она может происходить и на бессознательном уровне: почти незаметные изменения в ритме сердцебиения и дыхания вызывают соответствующий энергетический отклик и в нас». То есть причиной пассивного стресса могут быть едва заметные изменения в ком-то из окружающих нас людей, но последствия этого могут быть весьма серьезны.

На самом деле нет надобности даже видеть или слышать человека, чтобы заразиться его стрессом. Достаточно почуять его запах. Новые исследования [показали](https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0077144), что в поту человека присутствуют особые гормоны стресса, и обоняние их улавливает. Наш мозг способен различать, насколько силен стресс, приведший к выделению «феромонов тревоги». Негативные эмоции и стресс буквально по воздуху проникают в ваш отсек офиса.

Исследования стресса стали теперь настолько изощренными, что удалось проследить, как «подхваченные» от других негативные эмоции влияют на результаты любого дела, бизнеса или учебы. Недавно было установлено, что воздействие происходит и на клеточном уровне, сокращая срок нашей жизни. В книге «Before Happiness» приводятся примеры того, как компании вроде Ritz Carlton и Oschner Health Systems, осознав последствия пассивного стресса, предписали сотрудникам относиться к общению с клиентами или пациентами как к «зоне, свободной от стресса»: пациенту недолго и заразиться от медсестры раздражением или недовольством, что потом отразится на оценке полученного ухода, не говоря уже о том, что позитивный настрой, как доказал Том Рат в своей книге «Wellbeing», устойчиво ассоциируется с позитивным результатом лечения.

Современный мир пронизан столькими связями, что мы ежеминутно подвергаемся воздействию извне. Негативные эмоции и стресс становятся еще более заразными после воздействия негатива из новостей и соцсетей; мы улавливаем негативный язык тела комментатора финансовых новостей; мы соприкасаемся в метро и в самолете с вымотавшимися, разочарованными людьми; невербальные признаки стресса окружают нас со всех сторон. В таком тесном мире нужно искать способы повысить свой эмоциональный иммунитет, пока мы не пали жертвой пассивного стресса. Вот несколько правил.

**Измените свою реакцию**. Вместе с доктором Алией Крам из стэнфордской Лаборатории ума и тела и Питером Саловеем, основателем Йельского центра эмоционального интеллекта (Yale Center for Emotional Intelligence), мы установили, что при наличии позитивного настроя к самому стрессу, то есть в случае, когда вы перестаете бороться с ним, уровень пассивного стресса снижается на 23%. Пока мы воспринимаем стресс как угрозу, ни тело, ни ум не готовы воспользоваться его позитивной стороной, а ведь стресс, даже очень сильный, может усилить работу ума, укрепить отношения, обострить внимание, открыть новые перспективы, повысить ощущение собственного профессионализма, придать вкус жизни, помочь расставить приоритеты. Чем бороться с окружающим вам негативом и постоянно впадать в разочарование, лучше воспользуйтесь возможностью проявить сочувствие, а еще лучше — помогите человеку перенастроиться на позитив. Наша статья в HBR [«Заставьте стресс работать на себя»](https://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p16634) предлагает и другие способы переключиться на хорошее.

**Вырабатывайте антитела к стрессу**. Можно подобрать формы поведения, которые нейтрализуют негативный эффект чужого стресса. Не отвечайте на невербальные признаки стресса такой же кривой гримасой, приветствуйте своего коллегу улыбкой, кивните, демонстрируя, что вполне его понимаете — это придаст вам силу. В книге «Broadcasting Happiness» как раз говорится о том, как перекинуть «питающий провод» и обойти короткое замыкание стресса. Зачастую исход разговора определяется первой репликой. Постарайтесь начинать телефонные разговоры не словами «Я занят», «Меня задергали», а вдохните, выдохните и спокойно скажите: «Как я рад вашему звонку».

**Укрепляйте природный иммунитет**. Лучшая защита от чужого стресса — стабильная сильная самооценка. Чем выше вы цените себя, тем с большей вероятностью почувствуете себя готовым справиться с любой ситуацией. Если же вы заметили, как действует на вас чужое настроение, остановитесь и напомните себе, что в целом все хорошо и что вы прекрасно сумеете разобраться, в чем тут дело. Один из лучших способов повышения самооценки — физические упражнения: в процессе выделяются эндорфины и мозг воспринимает их как сигналы торжества.

**Делайте прививки: перед работой или перед тем, как отправиться к источнику стресса, делайте прививку**. Например, начните утро с составления списка из трех вещей, которые вас сегодня порадуют и благодаря которым вы испытаете чувство благодарности. Вот [выступление на TED](https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=en#t-128684), где перечисляются основные способы, помогающие защитить мозг от чужого негативного воздействия: 1) напишите за две минуты доброе письмо знакомому; 2) запишите три вещи, за которые вы благодарны; 3) потратьте две минуты на запись позитивного впечатления; 4) 30 минут делайте кардиоупражнения или 5) две минуты медитируйте.

Мы научились избегать курилок и моем руки после пребывания в людном месте, но пора бы осознать, что ключ к здоровью и благополучию — хороший эмоциональный иммунитет, защита от чужого стресса. Разумеется, нужно учитывать не только чужой стресс, но и свой собственный, который также влияет на состояние окружающих. Позитивный настрой может улучшить и нашу жизнь, и жизнь всех, кто находится рядом.

# Тридцать советов для развития эмоционального интеллекта

**6 апреля 2018 Джил Хэссон**

**От редакции.** *Что такое эмоциональный интеллект? Зачем он нужен? Как научиться распознавать чужие и собственные эмоции и адекватно реагировать на них? На эти и другие вопросы отвечает специалист в области личностного роста Джил Хэссон в своей книге****«Развитие эмоционального интеллекта»****. Мы публикуем несколько фрагментов из русского перевода этой книги, выпущенной издательством «Альпина Паблишер».*

**Позитивное мышление**

Позитивное мышление — это главная часть эмоционального интеллекта. Почему? Потому что эмоциональный интеллект связан с управлением эмоциями и ситуациями в позитивном, оптимистичном, конструктивном ключе, а также с осознанием положительного значения любой эмоции.

Напротив, негативное мышление связано с негативной интерпретацией событий и эмоций. Оно сосредоточено на трудных аспектах эмоций и ситуаций и часто застревает на них. Например, представьте себе, что вы обещали коллеге закончить доклад для презентации, запланированной на следующий день. Вернувшись домой, вы поняли, что забыли это сделать. Вы расстроились, чувствуя себя виноватым. Вы говорите себе, что безнадежны. Вместо того чтобы признать ошибку и подумать о том, что можно предпринять для ее исправления, вы тонете в море негативных мыслей, самообвинения и упреков: «Почему я забыл это сделать? Она должна была напомнить мне еще раз. Почему я всегда должен делать всю работу, которая сваливается на меня в последнюю минуту?»

Если поддаться негативному мышлению, которое всегда приходит вместе с ошибками, трудностями и разочарованиями, то можно лишь затруднить себе движение вперед. Но, владея эмоциональным интеллектом, вы сумеете признать трудности, а затем позитивно и конструктивно отреагировать на них.

**Старайтесь лучше понимать то, как вы мыслите.**Чаще всего мы просто не замечаем своих негативных мыслей. Вспомните о том, о чем вам часто доводилось переживать: о том, какая волокита начиналась у вас при планировании путешествий, о коллегах, клиентах или родственниках, с которыми вам трудно ладить, об определенных обязанностях или о том, что вы не любите делать. Какие негативные мысли приходят вам в голову?

**Спросите себя: «А что такое позитивное мышление?»**Теперь, узнав больше о негативных мыслях, вы можете выбрать: продолжать цепляться за них или перейти к позитивным мыслям, подбадривающим и дающим силы. Скажем, вы поймали себя на мысли: «Я уже по горло сыт этим холодом и дождями. В июле! Будет у нас вообще когда-нибудь нормальное лето?!» Конечно, для этой жалобы есть основания. Что может быть конструктивного в этой мысли? Она способна побудить вас приобрести дешевый тур в какое-нибудь солнечное место…, и таким образом у вас появится что-то, чего стоит ждать. Это уже хорошо. А в бесконечных жалобах на плохую погоду ничего хорошего нет.

**Добавляйте слово «но».**Как только вы поймаете себя на негативной мысли, добавьте к ней слово «но». Это подтолкнет вас к тому, чтобы закончить позитивным предложением: «…но у нас еще осталась пара месяцев лета — хватит времени насладиться теплой погодой», «…но завтра я могу прийти на работу утром пораньше и закончить доклад». Представьте себе положительный результат, сосредоточьтесь на том, что вы можете сделать и что контролируете…

**Невербальная коммуникация**

Мы все передаем друг другу информацию о наших нуждах, чувствах, намерениях, предпочтениях и антипатиях, причем не только словами, но и всем своим видом. Если человек зол, испуган, удивлен, чувствует отвращение, радость или грусть, ему даже не нужно ничего говорить — все написано у него на лице.

Но другие эмоции бывает нелегко распознать: вы не всегда можете определить только по выражению лица человека, что он сейчас чувствует.

Конечно, вы можете спросить, но то, что человек говорит о своих ощущениях, и то, что он чувствует на самом деле, — это разные вещи. Люди не всегда честно говорят о своих чувствах и не всегда сами ясно их понимают. Тем не менее они дают подсказки и делают это с помощью невербальной коммуникации.

Исследования профессора Альберта Мейерабиана показали, что эмоции и чувства на 7% передаются словами, на 38% — тоном голоса и на 55% — языком тела. Это означает, что 93% того, что человек чувствует на самом деле, передается невербально.

Выражение лица, поза, жесты и тон голоса эмоционально окрашены и могут дать вам подсказки, обеспечив полезной и надежной информацией об истинных чувствах и намерениях другого человека.

**Ищите больше одной подсказки.**Одно-единственное выражение или жест обычно не могут сказать вам столько, сколько сочетание жестов, позы, выражения лица и тона голоса человека. Вам нужно искать комбинацию невербальных сигналов.

**Учитывайте контекст —**определенные обстоятельства или ситуацию, в которой находится человек, когда пытаетесь понять, что он сейчас чувствует. Именно сочетание невербальных сигналов и контекста, в котором они подаются, создаст точную картину его чувств, намерений и потребностей.

**Не верите другому человеку?**Когда кто-то не производит впечатления честного человека, когда его слова не звучат правдиво и кажутся неверными, это происходит потому, что то, чтo он говорит, не соответствует невербальным сигналам. Например, хотя человек может и улыбаться, когда кто-то другой получает награду, отсутствие зрительного контакта и слишком громкий пронзительный голос выдают его истинные чувства, несмотря на то, что он рассыпается в поздравлениях.

**Отслеживайте изменения.**Изменения в эмоциональном состоянии человека проявляются в его невербальном поведении. Что бы ни происходило внутри, снаружи все отражается.

**Тренируйте свое умение «считывать» людей.**Наблюдайте, как люди взаимодействуют друг с другом в барах, ресторанах, кафе, магазинах, и отмечайте, как они ведут себя и реагируют друг на друга. Попытайтесь представить, что они говорят и чувствуют, судя по тому, что между ними происходит. Выключите звук во время просмотра фильма, дискуссионной передачи или мыльной оперы и понаблюдайте за жестами, выражениями лиц и т. д. Какое сочетание невербальных сигналов наводит вас на мысль о том, что человек испытывает ту или иную эмоцию?

**Терпение**

Чаще всего у нас есть множество причин для нетерпения. Очередь движется с черепашьей скоростью. Или вы *все еще*ждете, пока кто-нибудь пришлет необходимую вам информацию, ответит на письмо или закончит свою обширную презентацию.

А ваши дети — им целая вечность нужна, чтобы собраться! Что бы это ни было, вы можете почувствовать, что начинаете тревожиться, волноваться и злиться. Мы испытываем нетерпение, поняв, что то, чтo нам необходимо или чего мы хотим, займет больше времени, чем хотелось бы, и тогда начинаем искать тех, кого можно в этом обвинить, или думать, как поторопить дело.

Демонстрация раздражения, помогающая снять причины этого раздражения и добиться выполнения дела, — это хорошо, но при отсутствии враждебного тона. Иначе вы заставите окружающих защищаться. Нетерпение начинает работать против вас, когда вы испытываете такой стресс, что не можете мыслить ясно, не можете решить, где стоит подождать, а где — попытаться ускорить процесс, изменить направление движения или вообще сдаться.

В то же время терпение позволяет вам сделать шаг назад, чтобы спокойно поразмыслить в раздражающих обстоятельствах, оставаться спокойным, сосредоточенным и ничего не делать впопыхах из-за тревоги или раздражения. Терпение дает вам силы ждать и наблюдать, чтобы знать, когда начинать действовать.

**Учитесь опознавать физические ощущения — напряжение, беспокойство и тревогу, которые появляются у вас** **вместе с мыслями о том, что кто-то слишком медлит.**Вы можете почувствовать, как становитесь возбужденным, раздраженным и выходите из равновесия?

**Перестаньте подпитывать свое нетерпение мыслями о том, как плохо и медленно все идет.**Лучше скажите себе:«Это несколько неудобно, но терпимо. Я вполне могу с этимсправиться». Если потребуется все ускорить, вам нужно будетсохранять ясность мысли, чтобы придумать возможные варианты действий.

**Тренируйте терпение.**Найдите длинную, медленно двигающуюся очередь и встаньте в нее. Для этой цели подойдут и дорожная пробка, и супермаркет, и банк, и почтовое отделение. Вместо того чтобы раздражаться, говорите себе: «Я буду спокойно ждать». Оглянитесь вокруг, рассмотрите все, что находится около вас, понаблюдайте. Ведите себя так, как будто вы спокойны. Если казаться терпеливым, то часто можно и почувствовать себя таковым.

**Занимайте себя, когда приходится ждать.**Будь это очередь, задержка рейса или люди, которые опаздывают, учитесь чем-то занимать свой мозг, когда приходится ждать. Если вы сумеете отвлечься — чем-то заполнить время, — то в некоторой степени почувствуете контроль над ситуацией. Читайте. Пишите SMS или звоните другу. Слушайте музыку или радиопрограммы.

**Будьте терпеливы к другим.** Есть люди, которые от природы все делают или говорят медленнее, чем вы. Напоминайте себе, что ваше нетерпение вряд ли заставит их поторопиться, но зато помешает им ясно мыслить и действовать быстро и компетентно. Своим нетерпением вы создаете для них стресс.

**«Вести себя как будто»**

Можно ли заставить себя ощутить какую-либо эмоцию? Например, почувствовать себя страстным, заинтересованным, уверенным, мотивированным, счастливым? Да, можно. Если вести себя «как будто».

У эмоций есть три составляющие: мысли, поведение и физические ощущения. Любая из этих составляющих может послужить спусковым крючком для других. Это означает, что ваши мысли могут повлиять и на ваше поведение, и на ваше физическое самочувствие. Точно так же ваше поведение может повлиять на ваши думы или чувства.

Вы можете использовать эту закономерность как преимущество. Ведите себя так, «как будто» вы что-либо чувствуете, и приблизитесь к той эмоции, которую хотите ощутить. Чен, иллюстратор-фрилансер, говорит: «Я знаю, что “почувствовать себя как-нибудь” редко получается, пока что-либо действительно не сделаешь. Поэтому, хотя я так себя и не чувствую, я проталкиваюсь через это ощущение, я начинаю и, еще не успев ничего осознать, растворяюсь в рисовании. Вот что заставляет меня начать — я знаю, что сразу почувствую себя так, как надо, как только начну».

Исаак Ньютон обнаружил, что объекты, находящиеся в покое, имеют инерцию покоя. Но объекты в движении имеют инерцию движения. Это точно так же относится и к чувствам, как и к падающим яблокам! Когда вы ведете себя так, «как будто» что-то чувствуете, вы создаете физическое движение, которое, в свою очередь, запускает мысли, соответствующие этому физическому действию.

**Отведите себе всего пять минут в день на позитивное действие.**Что бы вы ни хотели почувствовать, поразмышляйте пару минут над тем, как бы вы себя вели, испытывая эту эмоцию на самом деле. Что бы вы чувствовали, делали и думали?

Представьте себе, что вы скучаете на утомительном собрании или презентации. Как вам заставить себя почувствовать интерес и приняться за работу? Делайте то, что бы вы делали, если бы вам действительно было интересно: ведите записи, задавайте вопросы, примите заинтересованный вид, спрашивайте мнение других, подумайте о том, что бы они сказали по другим вопросам.

**Решите, что вы сделаете в первую очередь.**Сделайте это немедленно, не размышляя и не давая своему мозгу времени для сопротивления. Как только вы начнете что-либо делать, продолжать будет уже легче. Предпримите одно действие, и все остальное будет вытекать из него.

Вам предстоит трудный разговор с кем-нибудь? Придумайте первую фразу и начинайте говорить немедленно. Разговор начнется именно с этой фразы — он может пройти хорошо, а может и плохо, но вы при этом будете открыты для общения. Хотите поднять себе настроение и почувствовать себя немного счастливее? Улыбнитесь, послушайте приятную музыку, сделайте то, что вы любите.

**Помните о положительной петле обратной связи.**Если вы будете вести себя так, «как будто» все хорошо, положительное влияние будет распространяться на ваши дальнейшие мысли и действия. Не ждите, пока ваши мысли и чувства изменятся, чтобы предпринять действие. Спустя некоторое время чувства, которые вы бы хотели испытывать в определенной ситуации, начнут возникать естественным образом.

Попробуйте это — без всяких ожиданий, просто для того, чтобы это ощутить.

**Прислушивайтесь к чувствам**

Нужно понимать, что слушание — это не пассивный, а активный процесс. Вы должны со всем вниманием отнестись к тому, что говорит другой, чтобы действительно понять то, что он имеет в виду. А когда речь идет об эмоциональном интеллекте, вы, слушая то, что вам говорит другой о своих мыслях, делах и намерениях, должны также прислушиваться и к чувствам.

Например, представьте, что друг рассказывает вам длинную историю о неподобающем поведении своей начальницы. Если вы слушаете его внимательно, то можете ответить ему так: «Судя по твоим словам, она над тобой издевается. У меня такое ощущение, что тебе кажется, будто она постоянно под тебя подкапывается».

Друг может ответить: «Да, ты прав, она надо мной глумится, причем слишком часто!» Или он, прояснив свои мысли и чувства, может ответить: «Издевается? Да еще хуже — я был просто в ярости! Да, она под меня подкапывается, именно это я и чувствую».

В любом случае, слушая и стараясь понять, что говорит и чувствует другой человек, вы показываете ему, что пытаетесь увидеть происходящее его глазами. Вы проявляете сопереживание…

**Подтвердите, что понимаете то, о чем вам говорят.**В ситуациях с высоким накалом эмоций вы можете запутаться. Иногда полезно повторить часть разговора, начав так: «Я правильно понимаю…» или: «Нельзя ли уточнить…». Кстати, возьмите себе в привычку слушать так, будто собираетесь повторить сказанное вам (как вы делаете, получая чье-то указание). Это отлично помогает сосредотачиваться во время слушания.

**Слушайте и смотрите.**Не забывайте о взаимосвязи вербальной и невербальной коммуникации. «Говорят» ли они все время об одном и том же? Переспросите своего собеседника: «Вы говорите, что понимаете, но выглядите неуверенным. Не можете ли вы мне сказать, что чувствуете по этому поводу?»

**Задавайте вопросы, требующие развернутых ответов.**Как часто вы задаете людям вопросы об их чувствах, на которые можно ответить «да» или «нет», например: «Для вас это нормально?», «Вы огорчены?», «Теперь вы довольны?». Эти закрытые вопросы предполагают только два ответа — «да» или «нет», поэтому, скорее всего, он больше ничего не скажет о своих чувствах. Лучше задавайте вопросы, требующие развернутых ответов, например: «Как вы себя чувствуете в связи с этим?».

**Потренируйтесь прислушиваться к чувствам вместе с другом.**Один из вас две минуты говорит на одну из следующих тем:

- самая лучшая или самая худшая работа, которая у вас когда-либо была;

- самый лучший или самый худший праздник, который у вас когда-либо был.

Когда говорящий закончит, слушающий должен подытожить сказанное им; своими словами повторить то, о чем шла речь, как он это понял; изложить основные положения рассказа и сказать, какие чувства были очевидны.

**Чужой гнев**

Сколько раз вам приходилось иметь дело с разгневанным человеком? Возможно, у вас на работе заказчик или клиент был недоволен обслуживанием или поставщик был огорчен запоздалой выплатой. Возможно, друг разозлился из-за того, что вы его неверно информировали. Или ваш партнер разгневался из-за того, что вы не выполнили свое обещание.

Люди злятся, когда их ожидания и расчеты расходятся с реальностью. Если они воспримут это как отрицательное явление, то почувствуют себя обманутыми, оскорбленными, как будто им угрожают или на них как-то нападают. Им может казаться, что на них не обращают внимания, над ними издеваются, им лгут, пытаются смутить или намеренно вводят в заблуждение.

Та часть мозга, которая задействует сильные эмоции, отличается от той, которая отвечает за рациональное, логическое мышление. Следовательно, когда человек злится, ему трудно рассуждать логически, потому что гнев отключает рациональное мышление. Способность мыслить ясно и спокойно утрачивается. Кажется, что вокруг такого человека неожиданно выросла непробиваемая стена.

Управлять собственными чувствами бывает трудно, но избежать эмоциональной реакции на гнев окружающих вполне можно.

**Слушайте.**Разгневанному человеку необходимо выпустить пар, поэтому не вступайте с ним в полемику, пока он не замолчит. Слушайте не перебивая, потому что ваши возражения разозлят его еще больше.

**Четко представьте себе, чем именно разозлен человек.**Если у вас есть какие-то сомнения, то переспросите, например: «Ты злишься из-за штрафа за неправильную парковкуили из-за того, что это я предложил здесь припарковаться?»В этот момент вы просто хотите убедиться, что правильно понимаете ситуацию.

**Выясните, чего ждал ваш собеседник.**Спросите, что бы он хотел, чтобы происходило сейчас или в следующий раз в подобной ситуации.

**Оставайтесь спокойным, говорите медленно, не угрожайте и не принимайте воинственную позу.**Определите,как вы себя чувствуете и какой видите ситуацию. Вы можетене соглашаться с точкой зрения другого человека и с его ожиданиями. Но можете и согласиться. Если гнев направленна вас, извинитесь и предложите все исправить.

**Отвечайте только за свои действия.**Вы не должны отвечать за поведение других людей или за чьи-то эмоции. Вы не «заставляли» их злиться. Вы не виноваты в том, что они решили злиться или огорчаться из-за вас, кого-то другого или чего-то еще. Им нужно управлять своими собственными чувствами и реакциями.

**Уходите.**Не оставайтесь рядом с человеком, если его озлобленность приводит вас в замешательство или пугает, если он вас оскорбляет или вам угрожает. Скажите: «Я знаю, что ты злишься, но я в замешательстве / мне страшно». Если вы ощущаете, что разгневанный человек вам угрожает, доверьтесь своему чутью. Уходите, если не чувствуете себя в безопасности или слишком расстроены, чтобы попытаться как-то разрешить ситуацию.

**Правильная критика**

Вспомните, когда вы в последний раз кого-либо критиковали. И как, ваша критика прошла на ура? Каждому неприятно слышать, что он ведет себя, действует, выглядит или говорит неправильно, но вы не должны отказываться от критики только потому, что она никому не нравится.

Критика может быть справедливой, если тот, на кого она направлена, не смог что-то сделать, сделал что-то плохо или неправильно. Критика может дать полезную обратную связь — реакцию, которая в результате способна привести к положительным изменениям в поведении другого человека.

Если вы молчите, стараясь не критиковать, то ваше подавляемое раздражение и неизбежное разочарование, разрастаясь все больше, могут привести к взрыву. А это вовсе не то, чего требует эмоциональный интеллект.

Можно ли критиковать других людей, не причиняя им боли и не вызывая у них злости? Использовать язык критики — это не самый конструктивный подход. Попробуйте лучше говорить с человеком не о том, что он сделал неправильно, а о том, что он мог сделать правильно. Вместо критики, которую редко хорошо принимают, предложите что-то позитивное.

**Вначале подумайте.**Прежде чем что-то сказать, решите, какими именно действиями другой человек создал для вас проблему. Далее подумайте, как все можно исправить. Проблема возникла именно у вас — в чем же ее решение? Не просто вываливайте свою критику на другого человека, предложите изменения или улучшения.

Подумайте, например, над таким критическим замечанием: «Вы поспешили сделать работу, не дожидаясь моего согласия на это. Это неправильно, это не то, чего я хотел. Вы сделали все не так».

**Конструктивная критика должна включать в себя то, что можно изменить или улучшить.**Лучше было бы сказать следующее: «Я вижу, вы уже справились с работой. Но мне нужно,чтобы вы кое-что доделали». И точно укажите, что именно нуждается в доработке.

**Тщательно подбирайте слова.**Правильные слова имеют очень большое значение. Не стоит говорить коллеге, что он «некомпетентен», лучше сказать, что ему «нужно быть внимательнее», и объяснить, как и почему. Если вы скажете: «Было бы хорошо, если…» или «Тут лучше бы сделать так…», это поспособствует положительному восприятию критики.

**Не обвиняйте.**Не говорите другому человеку: «Вы сделали то, вы сделали это». Лучше начинайте с местоимения «я». Например, вместо слов «вам нужно…» скажите: «Я бы хотел, чтобы вы…». Не бойтесь сказать другому человеку о своих чувствах: «Я был огорчен / смущен / разозлен, когда…», но постарайтесь избежать саркастического, враждебного или покровительственного тона. Говорите спокойно, нейтральным тоном. Это может иметь большое значение. Даже если другой человек заслуживает вашего гнева или сарказма, такая критика вам ничем не поможет. Если же вы прибегнете к ней, то не рассчитывайте на положительную реакцию критикуемого.

# Проблема прокрастинации, или как перестать переставать и начать начинать

Прокрастинация — это задержка, откладывание, нежелание начать что-то делать. Бывало у вас такое, что нужно выполнить задачу, вы собрались и возникает ментальный барьер, который порой сложно преодолеть?

И вместо выполнения задачи мозг ищет на что переключиться, лишь бы не начинать делать. Поводов отложить возникает бесчисленное множество: просмотр почты, новые ролики на ютуб, сходить перекусить, чтобы собраться с мыслями и т.д.

**Знакомая ситуация?**

В результате прокрастинации дело бесконечно откладывается, и порой даже уходит на следующий день. Но, когда вы начинаете выполнять задачу, то втягиваетесь в работу и вроде все нормально.

Это как войти в реку, когда вода кажется холодной. И вот вы стоите по пояс, откладывая первое погружение. Зато с первыми гребками все сомнения покидают, и вода уже не кажется такой холодной, как перед стартом.

**Как же избежать ловушки по откладыванию дел?**

На помощь вам придет техника “Помодоро” из арсенала по тайм-менеджменту. Она состоит из четырех шагов:  
  
**Шаг 1** – выберите из всего вашего списка задач одно конкретное задание, над которым вам нужно работать.   
**Шаг 2** – возьмите какой-нибудь таймер и заведите его на 25 — 30 минут. Как только пойдет отсчет, работайте над своим заданием все отведенное время без остановок.   
**Шаг 3** — если вдруг вам захотелось отвлечься на что-нибудь: звонок, просмотр соцсетей и т.д., то быстро запишите свое желание отвлечься на листе бумаги, чтобы осуществить его потом.   
**Шаг 4** — когда время первой засечки истекло, сделайте перерыв на 5 минут, а потом повторите весь процесс еще 3 раза.

Когда истечет время четвертого раза, сделайте большой перерыв, в котором вы можете реализовать все, или хотя бы часть своих записанных на бумагу отвлечений.

Но для эффективного отдыха рекомендуем сменить вид деятельности. Если вы работали за компьютером, то лучше в перерыв выйти на свежий воздух и пройтись пешком.

**В чем преимущества техники “Помодоро”?**

1. За счет использования фиксированного времени усиливается дисциплина по выполнению поставленной в тайм-рамки задачи
2. Есть большая разница между вашим ментальным предположением, что вы будете выполнять задачу 25 минут и реальной действительностью, когда настоящий таймер отсчитывает время 25 минут.

Это эффект закрытого задания, когда есть четкая граница конца времени выполнения. Мозг, как бы видит приближающуюся границу, и старается в этот промежуток не отвлекаться.

1. Лист фиксации отвлечений помогает разорвать связь между желанием отвлечься и самим актом отвлечения. Потому что вы записываете все на бумаге и двигаетесь дальше, без траты времени и внимания на сами отвлечения.

Все это позволяет тренировать вам состояние концентрации, что в свою очередь влияет на всю вашу продуктивность в работе.

**Чем можно усилить технику “Помодоро”?**

— Используйте специальные программы, которые помогут вам избежать ненужных отвлечений. Например, есть такая программа — «Cold Turkey Writer”, вот ссылка: <https://getcoldturkey.com/writer/>. Она превращает экран компьютера в сплошной лист для набора текста.

Таким образом, вы не видите на экране ничего кроме самого листа. А, следовательно, шансы на отвлечения резко снижаются. Плюс в этой программе есть встроенный таймер, который после включения не даст вам выйти из режима листа до истечения времени.

— Следующее усиление. Не бойтесь экспериментировать с временными интервалами, ведь 25 минут — не жесткое правило. Вы можете установить таймер на 30, 40, 45 минут, исходя из собственного ощущения времени на выполнение задачи.

— Перед началом работы используйте прием из практики шеф-поваров. Прием называется — “все под рукой”. Т.е. вы заранее припасаете все, что вам потребуется для процесса работы над задачей: ручку, бумагу, книги, чашка кофе и т.д.

Приготовьте все, чтобы начать и не отвлекаться. А все лишнее наоборот убираете из поля своего зрения. Например, телефон, который может зазвонить и отвлечь вас. Или назойливого кота, если вы работаете дома.

Используйте технику “Помодоро” в борьбе с прокрастинацией. И не откладывайте регистрацию на ежегодное мероприятие [“Инфоконференция-2018”, которое пройдет осенью. Регистрируйтесь сейчас, потому что завтра цена на участие вырастет.](http://infoconference.ru/)

# Что такое эмоциональный интеллект и почему он такой модный

Грубая сила больше не работает, начальникам и подчинённым пора научиться понимать друг друга

«Примерно с 26 лет мне приходилось одновременно работать с огромным количеством человек, взаимодействовать напрямую с 35–40 сотрудниками и партнёрами, — вспоминает СЕО компании Cognitive Technologies Андрей Черногоров. — Стресса было очень много, и я совершал кучу лишних действий на эмоциях. Например, в пол-оборота расставался с сотрудниками вместо того, чтобы обсуждать ситуации и находить компромиссы. Я винил их в том, что они не соответствовали моим ожиданиям. Часто бросал проекты, если они реализовывались не так быстро, как мне хотелось».

Черногоров считает, что именно эмоциональный интеллект (ЭИ) помог ему вывести компанию на международный уровень и остановить кадровую текучку. Четыре года назад он увлёкся боксом: «Это вид спорта, где ты постоянно испытываешь острые переживания, и их надо уметь фильтровать и направлять в нужную сторону. Это научило меня более спокойно и взвешенно смотреть и на работу, и на личную жизнь. Я стал больше обращать внимания на собственные эмоции и задумываться о том, из-за чего они появляются».

Когда у Черногорова родился ребёнок, он стал ещё более внимательно присматриваться к себе и наблюдать за собой со стороны, ему хотелось быть хорошим и внимательным отцом. Постепенно он пришёл к выводу, что всю жизнь неэффективно расходовал собственную энергию, совершенно не отдавал себе отчёта в собственных эмоциях и желаниях и не пытался наблюдать за эмоциями сотрудников. «Когда я пришёл работать в Cognitive Technologies, я установил контроль рабочего времени, думая, что это повысит эффективность, — говорит Черногоров. — Но в итоге несколько хороших специалистов ушли, недовольные тем, что я их контролирую, а кто-то был демотивирован, стал халтурить, и мне пришлось самому их уволить. Я тогда не думал, что эмоции подчинённых могут так серьёзно повлиять на работу. Так что теперь я стараюсь больше доверять сотрудникам и пытаться понять, что у них в голове».

**Бремя лидера**

Заместитель заведующего кафедры психоанализа и бизнес-консультирования ВШЭ Александр Евдокименко объясняет, что для лидера любой компании, некоммерческой организации или социальной группы ЭИ особенно важен.

Дело в том, что к лидерству обычно стремятся люди с определёнными личностными качествами. Стрессоустойчивость, работоспособность, энергичность — типичные черты успешных лидеров. Но у них есть и общие негативные черты, так называемая теневая сторона лидерства.

Многие стремятся избегать конфликтов и пытаются всем понравиться, другие, наоборот, третируют подчинённых и наслаждаются властью над ними. Ещё лидеры часто страдают перфекционизмом и требуют того же от подчинённых — такие могут раздражаться, когда кто-то или что-то не соответствует их ожиданиям. Они не доверяют сотрудникам и не хотят делегировать им полномочия. Если верить психологам Калифорнийского университета в Сан-Франциско, то примерно половина бизнесменов страдает душевными расстройствами, в основном это СДВГ или биполярное расстройство личности.

Так или иначе, часто лидеры — это люди, которые берут на себя высокую ответственность и много задач, и всё это сказывается на отношениях с окружающими, в том числе и с командой. Но в эпоху постиндустриальной экономики от лидеров требуются не только знания и умения, но и способность мотивировать команду и вникнуть в проблемы сотрудников.

**Что такое эмоциональный интеллект**

Принято считать, что ЭИ — это способность к эмпатии и сильным ощущениям. Часто это понятие ошибочно обозначают аббревиатурой EQ. Но на самом деле это совершенно разные вещи. Как объясняет Елена Хлевная, кандидат экономических наук и автор исследования «Влияние эмоционального интеллекта на достижение ключевых показателей эффективности», EQ — это эмоциональный коэффициент, который показывает, насколько интенсивно человек испытывает эмоции и проявляет их. ЭИ — это EI, способность понимать и использовать эмоции. При этом у человека может быть высокий EQ и низкий EI — или наоборот.

Есть популярный миф, будто бы человек с развитым EI — это хороший человек, — объясняет Хлевная. — Но эмоциональный человек — это не качество, а способность, так же как физическая сила — с её помощью можно помогать слабым, а можно нападать на людей. Всё зависит от воспитания человека и его этических ценностей. С помощью ЭИ можно мотивировать сотрудников, поддерживать их, а можно быть тонким манипулятором.

Ещё люди "не в теме" часто противопоставляют эмоциональный интеллект обычному — будто бы можно, не будучи интеллектуалом в общепринятом смысле, обладать ЭИ. Это тоже заблуждение: ЭИ — важная составляющая "обычного" интеллекта, она помогает нам перерабатывать информацию». Другая популярная ошибка — думать, будто бы человек с развитым ЭИ всегда весел и мягок в общении. На самом деле он может быть и радостным, и грустным, и сердитым. Он просто знает, как ему использовать себе во благо даже негативные эмоции.

**Иррациональная экономика**

Начиная с Адама Смита западные экономисты считали, что человек всегда стремится к собственной выгоде и сам знает, в чём она заключается, так что его действия и поступки можно просчитать наперёд. В 1970-х годах в Великобритании и США макроэкономисты в основном исходили из теории разумных ожиданий, согласно которой участники рынка могут прогнозировать спрос и предложение, основываясь на имеющейся информации и рыночных механизмах. Инвестиционные компании с Уолл-стрит руководствовались гипотезой эффективного рынка и считали, что цена финансовых активов имеет логическое обоснование и зависит от имеющейся информации. Но в 1987 году, после краха фондовой биржи, многие стали задумываться о том, что человек может вести себя иррационально и это сказывается на экономике куда сильнее, чем кажется.

Ещё до биржевого краха, в 1979 году психологи Дэниел Канеман и Эмос Тверски разработали теорию перспектив. В ходе исследований они выяснили, что люди часто переоценивают вероятность маловероятных событий и недооценивают вероятность тех событий, которые, скорее всего, произойдут. Кроме того, человек может действовать иррационально, чтобы избежать потерь. Примерно с этого момента начала активно развиваться поведенческая экономика.

Была и ещё одна причина. В конце 80-х годов в западных странах отношения между владельцами компаний и наёмными сотрудниками стали заметно меняться. Раньше всё было логично: сотрудники тратили своё время и использовали умения, а взамен получали зарплату. Размер зарплаты зависел от количества отработанного времени и результатов. С развитием новых технологий компании стали оснащать работников IT-системами — считалось, что теперь трудозатраты уменьшатся, а эффективность сотрудников вырастет. Но выяснилось, что освободившееся время работники предпочитают тратить на собственные дела, производительность труда стала снижаться вместо того, чтобы расти. Между работодателями и наёмными работниками начался разлад. Было очевидно, что, кроме зарплаты и соцпакета, бизнес-лидерам нужно ещё что-то, чтобы привлекать и удерживать сотрудников.

В 1990-х годах американские учёные Джон Майер, Питер Сэловей и Дэвид Карузо начали разрабатывать теорию ЭИ. Согласно этой теории, в человеческих эмоциях содержится информация, которую можно перерабатывать и использовать. Майер и Сэловей выделили четыре главных составляющих ЭИ. Первая — способность распознавать собственные эмоции и эмоции других людей и отличать их друг от друга. Вторая — способность использовать эмоции для решения задач. Например, когда человеку грустно, он лучше справляется с аналитической работой, и, если знать об этом, можно использовать подавленное состояние себе во благо. Третья составляющая — понимание эмоций и механизма их возникновения. Если человек понимает, какие события вызывают у него гнев, а какие — тревогу, он лучше контролирует ситуацию. Четвёртая составляющая — управление эмоциями, способность их контролировать.

значально концепция ЭИ не была напрямую связана с бизнесом и экономикой, но владельцам крупных международных компаний она понравилась, и постепенно ЭИ вошёл в моду у бизнесменов. В 2009 году международная тренинговая компания Talent Smart опубликовала доклад, рассказывающий о финансовых успехах компаний, которые воспользовались концепцией ЭИ. Выяснилось, что в 2003 году L’Oréal отправил группу менеджеров по продажам на тренинг по использованию ЭИ и за следующий год каждый из этих менеджеров повысил прибыль компании примерно на $91 370. Международная консалтинговая компания Multinational Consulting Firm измерила ЭИ топ-менеджеров и пришла к выводу, что руководители с высоким ЭИ приносят больше прибыли, чем остальные.

**Поучительная история бизнесмена Алёхина**

Прежде чем войти в кабинет к Роману Алёхину, основателю и директору сети ортопедических салонов «Орто-доктор», подчинённые всегда спрашивали у секретаря, в каком настроении сегодня босс. Они знали: если Алёхин не в духе — будет кричать.

Сам Алёхин говорит, что всегда мечтал помогать людям, в 2001 году даже начинал работать в милиции. Ему там не понравилось, и в 2012 году он начал заниматься протезами — пришёл на управляющую должность в крупное государственное протезно-ортопедическое предприятие в Курске, которым руководил его отец.

Несмотря на альтруизм, Роман был очень вспыльчивым и агрессивным человеком. «Наверное, я перенял это от отца, — говорит Алёхин. — Он человек старой закалки, раньше на всех предприятиях, особенно государственных, было принято общаться с подчинёнными криком. А может, я просто по природе такой. Мне было всего 22, но я запросто повышал голос на людей намного старше меня, с большим опытом работы, даже когда по-настоящему серьёзных поводов для этого не было. Казалось, все пропускают это мимо ушей, потому что так принято. Но в итоге своим поведением я навредил сам себе. С моим приходом предприятие стало расти по экономическим показателям, я привлёк клиентов из-за рубежа. Но весь коллектив был настроен против меня. В итоге сотрудники написали анонимную жалобу в вышестоящую организацию и руководство отстранили».

После этой истории Алёхин решил начать собственный бизнес — в 2003 году он открыл первый магазин «Орто-доктор». Уже поработав в протезно-ортопедической отрасли, Роман познакомился с поставщиками и знал, кому из них интересно начать работу с Курской областью, так что в товар сначала почти не пришлось вкладывать денег.

Алёхин потратил только 30 000 рублей на мебель, а товар ему давали под реализацию поставщики, которые знали, что он в теме, и доверяли ему. Команду Роман решил набрать молодую и активную, «под себя». Но выяснилось, что новое поколение работников не готово терпеть эмоционального и вспыльчивого начальника. «Они не держатся за работу так, как держались пожилые работники на госпредприятиях, — рассуждает Алёхин. — Возьмёшь хорошего специалиста после института, а потом крикнешь на него — и он тут же уволится. Скажешь ему отработать две недели после написания заявления, а он будет халтурить или вообще возьмёт больничный. Никакая грубая сила не работает.

Была постоянная текучка кадров, а в таком бизнесе это сильно мешает. В протезно-ортопедических компаниях новым сотрудникам приходится по несколько месяцев учиться, чтобы начать разбираться в товаре, это же связано с медициной. Только через полгода они начинают работать на полную мощность. А у меня сотрудники часто уходили ещё на испытательном сроке. Бизнес был очень нестабильным — он шёл в гору, а потом после моей вспышки гнева уходила очередная волна сотрудников и происходило резкое падение, на 30–50%».

После приступов гнева у Романа случались периоды хандры. Если на работе что-то шло не так, он забрасывал все дела, мог часами сидеть и бездумно смотреть в монитор. Мог по три-четыре месяца играть в онлайн-игры не отрываясь и не глядя подписывать документы, которые ему приносили заместители. В такие моменты, при общем росте рынка, компания переставала развиваться, а несколько раз даже оказывалась на грани банкротства. «Я мог уйти в такую "депрессию" из-за кражи денег, увольнения сотрудников или даже просто низкой выручки, — говорит Роман. — Моё состояние только усугубляло ситуацию, сотрудники увольнялись ещё чаще, и я терял всё больше денег. При этом я не умел разделять работу и личную жизнь. Дома я ходил недовольный и злой из-за работы, на работе хандрил из-за того, что происходит дома».

010 году Роман решил, что надо менять свой стиль работы и отношения с сотрудниками. Он прошёл несколько тренингов бизнес-консультанта Александра Фридмана и увлёкся концепцией центрирующих парадигм. По мысли Фридмана, качество работы сотрудников в первую очередь зависит от начальника и от того, насколько грамотно он умеет управлять коллективом. Каждый сотрудник мыслит в собственной парадигме и действует исходя из неё. Если он раз за разом ошибается, значит, проблема в этой самой парадигме и её надо поменять.

Если раньше Алёхин считал, что подчинённые — лодыри и идиоты, то теперь он стал пытаться задавать им больше вопросов, чтобы понять их проблемы и мотивацию. Постепенно они тоже все больше к нему прислушивались и он всё реже кричал на них. Но если вспышки гнева получалось как-то контролировать, то приступы хандры никогда не уходили. В 2013 году у Романа умер отец, он в очередной раз забросил дела и стал часы напролёт просиживать перед пустым монитором.

«Я верующий человек и через некоторое время после смерти отца пошёл на исповедь, — вспоминает Роман. — Со мной говорил молодой священник. Когда я перечислял грехи, он обратил моё внимание на уныние. Сказал, что этострашнее всего, потому что именно уныние влечёт за собой все проблемы и плохие поступки. Так что в первую очередь нужно справиться с унынием». После этого Алёхин начал внимательно следить за собой и своими эмоциями. Пережив трагедию, он стал спокойнее относиться к бизнесу, решив для себя, что по-настоящему страшные вещи — это смерть и болезнь близких, а с остальным можно справиться, особенно если сохранять спокойствие.

«Как только я чувствовал, что на меня накатывает тоска или гнев, я сразу отмечал это про себя и успокаивался, — говорит он. — Раньше эмоции накатывали, как волны, и я даже не замечал, как оказывался полностью ими захвачен и переставал себя контролировать. Теперь я анализировал всё, что происходит в моей голове. Где-то через полгода это вошло в привычку, стало происходить автоматически. Жена заметила, что я стал спокойнее, больше не прихожу с работы мрачный и не жалуюсь на жизнь. У меня исчезла привычка при любых проблемах сдаваться и уходить в компьютерные игры. Однажды хакеры украли у моей компании 1,5 млн рублей, но я сумел остаться невозмутимым, хотя раньше это привело бы к долгой апатии».

Олег Шашенков — адвокат, который с 2010 года ведёт дела компании Алёхина, — тоже считает, что эмоциональная уравновешенность хорошо сказалась на бизнесе. «Раньше Роман принимал много импульсивных решений и они противоречили друг другу, — вспоминает Шашенков. — Бывало такое, что он сначала не собирается участвовать в торгах, потом всё-таки решит участвовать, а потом обращается ко мне, чтобы оспорить решения по этим торгам. Он часто жаловался на свою импульсивность, но ничего не мог с этим поделать. Сейчас подобных историй стало куда меньше, да и выглядит он более радостным».

Роман считает, что его эмоциональная стабильность спасла жизнь его сыну. «В прошлом году мой новорождённый ребёнок тяжело заболел, и тут, в Курске, врачи сказали, что ничем не смогут помочь, а до Москвы мы его не довезём. У жены опустились руки, она ещё не пришла в себя после родов и была совершенно потеряна. Параллельно с этим всё было очень тяжело на работе: компания была в яме, 2 млн чистого убытка за месяц. Я даже думал продать бизнес, но не нашёл покупателя. Раньше я бы точно впал в депрессию и ушёл с головой в компьютерные игры. Но на этот раз попытался сохранить спокойствие и что-то предпринять. В итоге в соседнем регионе нашёлся нейрохирург, который сделал ребёнку операцию. А потом постепенно и компанию получилось вытащить из ямы».

**Как развить эмоциональный интеллект**

ЭИ есть у каждого человека, просто у кого-то он развит больше, а у кого-то — меньше. Это как словарный запас — можно всю жизнь изъясняться несколькими простыми фразами, как Эллочка-людоедка, а можно читать книги и учиться выражаться более литературным языком. Эллочка-людоедке никогда не быть писательницей или телеведущей, а человеку с плохо развитым ЭИ трудно стать хорошим лидером или наладить широкую сеть коммуникаций.

«Если хочешь развить ЭИ, начинать нужно с себя, точнее — с распознавания собственных эмоций», — объясняет Хлевная. Как правило, говоря о себе, мы используем всего несколько понятий: радость, злость, грусть. Так происходит из-за того, что в русской культуре вообще не принято много обсуждать эмоции. Но на самом деле у нас их куда больше трёх. Например, психолог Роберт Плутчик относил к базовым эмоциям интерес и считал, что именно благодаря ему происходит человеческое развитие.

«Если каждые несколько часов отмечать в еженедельнике свои эмоции на данный момент и записывать, чем эти эмоции вызваны, через пару недель, вернувшись к записям, можно узнать много нового о себе, — продолжает Хлевная. — И уже с этого момента с эмоциями можно начинать работать».

консалтинговой компании «МЦ КТК», которая сотрудничает с Йельским университетом, клиентам выдают специальные еженедельники с эмоциональной азбукой — перечнем эмоций, из которого можно выбрать, что именно человек чувствует в данный момент. Если несколько недель подряд каждый день отслеживать своё эмоциональное состояние и отмечать, что именно на него повлияло, то потом, просмотрев записи, можно узнать о себе много нового и сделать выводы, которые помогут развить в себе ЭИ.

Научившись распознавать свои эмоции, можно начать с ними работать. Например, в своей книге «Где твоя волшебная кнопка? Как развивать эмоциональный интеллект» Хлевная пишет, что, если вы испытываете, например, страх, то поступить с этой эмоцией можно по-разному. Во-первых, от страха можно избавиться — пересилить его или посмеяться над ним. Второй вариант — разобраться, откуда появился этот страх и есть ли у него основания. Может быть, это надуманное беспокойство, и, если вы поймёте, откуда оно взялось, вам станет легче. Следующий вариант — начать действовать, чтобы избавиться от причины страха.

Хлевная в своей книге предлагает несколько упражнений на развитие ЭИ. Например, «Назойливая муха» — это упражнение помогает справляться с раздражением. Нужно сесть поудобнее, положить руки на колени, опустить плечи и голову. Дальше представьте, что на ваше лицо пытается сесть муха. Вам нужно, не открывая глаз, согнать муху. Предполагается, что через пару минут мышцы лица расслабятся, а вместе с ненужным напряжением уйдёт и раздражение.

Ещё одно упражнение называется «Подмена», оно помогает сместить фокус с негативных эмоций. Для каждого события или явления, которое мы считаем негативным, нужно подобрать новое определение — нейтральное или положительное (для примера Хлевная предлагает вместо «гнилые зубы» использовать выражение «зубы цвета шоколада», а вместо «избалованный ребёнок» говорить «юный борец за независимость и свободу»).

Следующее упражнение — «Меняем перспективу». Людям свойственно переоценивать масштаб происходящих с ними неприятностей. Чтобы взять себя в руки, нужно представить, что вы смотрите на то, что вас огорчает, с высоты Останкинской телебашни. Ваш офис и непослушные подчинённые находятся далеко внизу, а вокруг офиса кипит жизнь и прохожие идут по своим делам. Можно подняться ещё выше и представить, что вы смотрите на свою жизнь с высоты самолёта, а потом — с расстояния земной орбиты. Вспомнив, что, помимо ваших проблем, в мире есть ещё много всего, можете возвращаться к делам. Если вы правильно выполнили упражнение, паника и лишняя суета должны исчезнуть.

Примерно так же можно управлять любой эмоцией — например, интересом. Человек может слишком сильно чем-то интересоваться, и тогда это может быть вредно для его психики. А иногда мы, наоборот, теряем ко всему интерес, и тогда это уже чревато депрессией. Если вы чувствуете, что испытываете всё меньше интереса к происходящему вокруг, полезно сменить обстановку, отправиться в путешествие.

Советы могут показаться очевидными, а упражнения — глупыми, но, когда вас в очередной раз захватит приступ гнева или апатия, задумайтесь: как вышло, что такая сильная эмоция подкралась и незаметно поработила ваш рассудок? Не каждый человек может заметить, что постепенно теряет интерес к окружающему миру или что давно уже зациклился на одной и той же эмоции. Именно поэтому нужно в первую очередь научиться прислушиваться к себе.

# Почему эмоциональный интеллект сотрудников важнее IQ

**Если раньше при приеме на работу кандидатов тестировали на IQ, то сегодня работодатели все чаще проверяют их EQ — эмоциональный интеллект. Что это такое, почему это важно и какому кандидату отдают предпочтение при приеме на работу: с высоким IQ или EQ — мы решили узнать у Натальи Искорцевой, директора по персоналу.**

— Вы заметили, что тема IQ, бывшая еще недавно относительно популярной, сегодня звучит все реже?

**О том, что такое эмоциональный интеллект**

Помню, как сама тестировала кандидатов на этот самый IQ, но в последнее время меня, как нанимателя, больше интересует EQ сотрудников. Потому что именно благодаря ему  можно :

* Завоевать то самое доверие и выстроить те самые отношения с сотрудниками, о которых мечтают наниматели
* Построить (а не сформировать) продуктивные и устойчивые команды
* Повысить лояльность работников
* Выстроить свою управленческую карьеру, в конце концов

IQ развивается в детстве и юности, а потом остается стабильным чаще всего до старости. А вот EQ можно развивать до конца жизни.

Давайте разберемся, что такое EQ — эмоциональный интеллект. Переписывать википедию не буду, так как понятие не новое, и на эту тему уже написано много. Мне ближе определение эмоционального интеллекта, которое дали Стивен Стайн и Говард Бук:

*Они определили это как способность правильно истолковывать обстановку и оказывать на нее влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чем нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным.*

Я бы еще добавила, что развитие EQ начинается с понимания себя, своих эмоций и реакций, целей и ценностей. И своего личностного роста.

**О ценностях и их роли в развитии EQ**

Вот буквально в прошедшую субботу, сделав выбор в пользу саморазвития и придя на конференцию Agile Kitchen, порадовалась симуляции из Management 3.0, где в спонтанно созданной «команде» из незнакомых людей обсуждали иерархию личных ценностей, находили общее и смотрели, как ценность ценности (простите за тавтологию) меняется в зависимости от внешних условий, в которых оказывается человек.

Почему порадовалась? Во-первых, я HR, и это мне близко и понятно. Во-вторых, потому что для людей, которые не имеют к сфере HR никакого отношения, оказалось важным и интересным исследовать свои ценности и увидеть, что за одними и теми же словами стоят разные смыслы у разных людей — и от этого меняется их важность.

Еще порадовалась тому, как много внимания сегодня уделяется лидерским качествам и принципам.

*К примеру, в компании Amazon решения по людям (увольнения/перемещения) происходят не на уровне требований по компетенциям, а по соответствию этим самым лидерским принципам.*

Среди этих принципов есть «Learn and be curious» (развивайся и будь любопытным) и «earn trust» (заработай доверие). Как говорит Стивен Кови, можно купить рабочие руки, но нельзя купить сердца, а ведь именно в них — любовь и лояльность.

*Стивен Кови*

*И деньги, и карьера для них уже менее важны, чем призвание, отношения и верность своим интересам и принципам. Понимаете, о чем это? О том, что EQ — это самопонимание. И очевидно, что подсознательно они и требования соответствующие предъявляют к работодателям.*

И это ни разу не о будущем: по исследованию MIT Deloitte Research 2015 года миленниалы (поколение Y, родившееся после 1983 года) составляют уже более половины рабочей силы. То есть это уже не про будущее, к которому надо готовиться, а наступившее настоящее.

Работодатель, чтобы привлекать и удерживать этих, уже более осознанно заботящихся о своем интересе людей, должен как минимум понимать их, а как максимум — двигаться быстрее них, предвосхищая (а местами и создавая) реальность.

**О счастье как тенденции бизнес-реальности**

Еще одна тенденция современной бизнес-реальности — это внимание к тому, что можно назвать условно счастьем:

* Все больше компаний измеряют уровень удовлетворенности и вовлеченности своих сотрудников
* Появляются и популяризируются книги типа «Создавая счастье», «Спотыкаясь о счастье», «Преимущества счастья», «Искусство продуктивности без стресса», «Раскрытие личного потенциала» и т.п.
* Компании заказывают внутренние тренинги по бесконфликтной коммуникации, стресс-менеджменту, повышению личной эффективности
* И много разговоров ведется о балансе личной жизни и работы

*Приведу пример.* Шведская компания Tenant & Partner перестала обучать своих руководителей классическому менеджменту, заменив это на обязательную «прокачку» всех сотрудников в личной эффективности и эмоциональному интеллекту.

Более того, компания ввела на организационном уровне ежедневные медитации (будь то пятиминутное молчание после включения компьютера или групповая дыхательная медитация в обед).

*Собственник увидел, что расслабленное состояние не ведет к расслабленным решениям, а наоборот — принимаются эффективные решения. В то время как в состоянии постоянного стресса решения бывают не самые лучшие.*

На протяжении последних 10 лет эта компания стабильно получает статус «Great Place to work» — «Отличное место для работы». Люди любят и хотят, чтобы о них заботились. И это возможно только тогда, когда компания может понять, что им надо. А для этого IQ недостаточно.

*В офисе компании Tenant & Partner*

Чарльз Свиндолл, писатель, сказал: «*Жизнь на 10% состоит из того, что происходит со мной, и на 90% из того, как я на это реагирую*». Эти реакции проявляются в эмоциях и в поведении. И правильно «считать» их — это уже половина успеха. Если еще правильно донести эти мысли до высшего руководства, чтобы оно принимало правильные решения — то и сделать сотрудников счастливыми будет не сложно.

*Счастливые сотрудники — залог успеха бизнеса. Потому что они делятся своими эмоциями не только с теми коллегами, что рядом, но и с клиентами, и партнерами.*

Эмоции считываются подсознательно за доли секунды (как бы старательно вы их ни прятали за социально приемлемыми масками), и они невероятно заразительны.

И это еще одна важная причина не игнорировать эмоциональное состояние (свое, команды, компании), а научиться им управлять, сделав себя, свое окружение, свою компанию более эффективными.

**Несколько «рецептов»** от успешных иностранных компаний.

Компания SEI Investments, США (активы $ 529 млрд, в штате около 2600 человек) при наборе выпускников ведущих вузов делает упор на своем отличии от других компаний с Уолл-стрит:

*«Название должности — не имеет значения. Название команды — любое. Вы, как кандидат, не услышите о конкретной вакансии, которую мы хотим заполнить. Вы не познакомитесь со своим будущим руководителем, и вам не расскажут об ожидающем вас карьерном росте… Это может показаться странным… Но посмотрите на это с нашей точки зрения: если бы вы знали в сентябре, на какую должность придете работать в августе следующего года, насколько важной для вас была бы эта должность?»*

Действительно, в нашем стремительно меняющемся мире весь вопрос в том, как сделать так, чтобы кандидаты хотели работать в конкретной компании, а не на конкретной должности. То есть, выходим за рамки компетенций на более высокий уровень.

Еще один рецепт — от Дениса ди Флорио, президента Commerce Bank, США (на рынке с 1865 года, активы на 2012 составляли $ 22,2 млрд, в штате 4708 сотрудников в 362 офисах, по оценке Forbes в 2013 признан лучшим банком Америки):

*«Когда вы проходите ориентацию в других банках, это выглядит так: 8 часов политики и процедур и 8 часов о том, как добиться своего увольнения. Наша программа состоит из 8 часов культуры, культуры и культуры — и еще немного культуры после окончания. Речь об улыбках и рукопожатиях. О приветствии клиентов. Мы хотим сказать, что нужно задействовать голову, сердце и интуицию. Голова — потому что нужно так думать. Сердце — потому что нужно в это верить. Интуиция — потому что нужно так вести себя 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Нужно улыбаться во сне.»*

**В заключение** хочется отметить, что если компании не управляются по принципу приказа сверху, и даже не по принципу MBO (управления по целям, когда степень выполнения заранее поставленной цели отражается на зарплате), тогда особенно важна становится та самая эмоциональная компетентность менеджеров, тимлидов, руководителей. Тот самый EQ — эмоциональный интеллект.

# 9 приемов для повышения эмоционального интеллекта

[Валерия Мироненко Менеджер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/464262-valeriya-mironenko)

Эмоциональный интеллект – это секретный инструмент менеджера. Но владеете ли вы им? Советы **Трэвиса Брэдберри**помогут вам стать более совершенными.

**Эмоциональный интеллект** часто преподносится как абсолютный ключ к успеху во всех сферах жизни: в школе, на работе, во взаимоотношениях. Однако, по мнению Джона Мейера, [эмоциональный интеллект](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1499656/), возможно, является причиной всего лишь 1-10 % (согласно другим данным — 2-25 %) важнейших жизненных паттернов и результатов. Единственная позиция, по которой популярная и научная концепции эмоционального интеллекта пришли к согласию, заключается в том, что **эмоциональный интеллект** расширяет представления о том, что означает быть умным.

Трэвис Брэдберри, президент компании **TalentSmart** и соавтор книги «Эмоциональный интеллект 2.0» протестировал более миллиона людей и обнаружил, что верхние эшелоны максимальной производительности заполнены людьми [с высоким уровнем эмоционального интеллекта](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985260-kak-nam-vsem-stat-agile-tehniki-empatii). Если быть точным, по результатам исследований это практически 90% ведущих исполнителей.

Так Брэдберри вернулся к исследованиям, раскрывающим качества, позволяющие людям сохранять спокойствие и контроль. Этот список не является исчерпывающим. [Брэдберри дает девять советов](https://www.linkedin.com/today/post/article/20140818190427-50578967-9-things-successful-people-won-t-do?trk=mp-reader-card), которые позволят вам увеличить свой уровень EQ и производительность.

**1. Никому не позволяйте ограничивать свои положительные эмоции**

Вы больше не являетесь хозяином своего собственного счастья, как только начинаете получать наслаждение и удовлетворение от сравнения себя с другими. Когда эмоционально интеллигентные люди чувствуют удовлетворение от сделанной работы, они никому не позволяют считать что эти достижения за счет других.

До тех пор, пока вы реагируете на то, что думают о вас окружающие, вы не можете адекватно сравнивать себя с другими. Независимо от того, что думают или делают окружающие люди, ваша самооценка должна исходить изнутри. Одно можно сказать наверняка – вы никогда не бываете настолько хорошими или плохими, как о вас говорят.

**2. Прощайте, не забывая**

Эмоционально интеллектуальные люди быстро прощают, но это не значит, что они это забывают. В их понимании простить – это отпустить сложившийся инцидент и двигаться дальше. Это не значит, что вы даете человеку еще один шанс, иначе можно увязнуть в чужих ошибках. Поэтому надо идти целенаправленно к своей цели, защищая себя от возможных неудач со стороны других людей.

**3. Они не умрут в борьбе**

Эмоционально интеллектуальные люди понимают, как важна для них каждая борьба. Конфликтные ситуации могут нанести серьезный психологический ущерб. Когда вы управляете своими эмоциями, вы можете мудро выбирать сражения, чтобы быть уверенным в своих действиях.

**4. Не делайте совершенство приоритетом**

Не выдвигайте никого на высокий пьедестал, в том числе и себя. «Нет предела совершенству», – всем нам знакомая фраза должна быть одним из главных пунктов вашего развития. Человеку свойственно ошибаться. Когда вы делаете совершенство самоцелью, то при малейших неудачах вы тратите время на сожаление.

**5. Не живите прошлым**

Неудача может подорвать вашу уверенность в себе, и это может отразиться в будущем. Нам часто приходится рисковать и, часто небольшие промахи бывают неизбежными.

Эмоционально интеллектуальный человек понимает, что «успех заключается в способности развиваться в условиях неудачи». Однако, если зацикливаться на прошлых неудачах, то ощущение неуверенности может остановить вас в достижении новых, хороших результатов.

Не позволяйте прошлому становиться настоящим, ведь так оно будет мешать вам двигаться вперед.

**6. Не зацикливайтесь на проблемах**

То, на чем вы сосредотачиваете свое внимание, [определяет ваше эмоциональное состояние](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1928601/). При зацикливании на проблемах или трудностях, вы в себе продлеваете негативные эмоции и тем самым порождаете страх. В сумме эти эмоции значительно снижают вашу производительность.

Когда вы сосредоточены на решении сложившихся обстоятельств, то у вас появляется чувство личной значимости. Ваши действия намного эффективнее, если вы сосредоточены не на проблеме, а на ее решении.

**7. Окружайте себя людьми с оптимистичной точкой зрения**

Человек, погрязший в своих проблемах, неспособен сосредоточиться на разрешении ситуации. Как правило, подобные люди жалуются всем, чтобы в своем кругу «неудачников» не ощущать себя одинокими. Расширяя свой круг, они чувствуют себя лучше.

Мы часто подвергаемся некоему давлению со стороны таких «нытиков», так как не очень хочется постоянно присутствовать при пустых разговорах о проблемах. [Будьте благодарным слушателем](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/worldtoplist/1654448/), но не втягивайтесь в негативную эмоциональную спираль. Установите лимит времени и обозначьте дистанцию. Отличный способ завершить неприятный вам разговор, это спросить их, как они намереваются решить проблему.

**8. Не накапливайте обиды**

На самом деле негативные эмоции являются естественной реакцией на стресс. От одной мысли о сложившейся неблагоприятной ситуации ваш организм переключается в «режим борьбы». Когда угроза неминуема, то подобная реакция мозга важна для вашего выживания, но когда в этом нет необходимости – подобные состояния, со временем, имеют разрушительные последствия для организма.

Научитесь отпускать обиды. Это не только поможет вам эмоционально лучше себя чувствовать, но и сбережет ваше здоровье.

**9. Прекратите всегда говорить «да»**

Исследования, проведенные в университете Калифорнии в Сан-Франциско, показывают: чем труднее вам сказать «нет», тем выше вероятность того, что вы столкнетесь с утомляемостью, стрессом или даже с депрессией.

Говорить «нет» действительно является серьезной проблемой для большинства людей. Нужно уметь отказывать. Избегайте фраз: «Я не думаю, что смогу» или «Я не уверен». Сказать «нет» новым обязательствам – значит проявить уважение к существующим, и дать себе возможность их выполнить.

# Работа истощает и перегружает? 10 признаков профессионального выгорания

05.02.2018

«Выгорание на текущей работе» — главная причина, по которой увольняется большинство людей

Даже лучшая в мире работа, которую вы любите и которой отдаетесь полностью, может утомить и привести к выгоранию. Чем тяжелее вы трудитесь и чем более мотивированы на успех, тем быстрее доведете себя до срыва, ведь все мы — обычные люди, которым необходимы сон, еда и отдых. Непрекращающаяся нагрузка убивает нас.

Развитые технологии, которые помогают работе достать нас и на обеденном перерыве, и вечером дома, делают случаи выгорания все более частыми, пишет Enterpreneur. По данным исследования Американской психологической ассоциации и Национального центра исследований общественного мнения в Чикагском университете, 48% американцев испытывали растущий стресс за последние 5 лет; 31% трудоустроенных взрослых испытывали сложности в управлении своими рабочими и семейными обязанностями; 53% считают, что работа их «истощает и перегружает». Общество управления человеческими ресурсами обнаружило, что главная причина, по которой увольняется большинство людей, это «выгорание на текущей работе».

Важно заметить первые признаки выгорания уже на начальном этапе и принять соответствущие меры.

1. Проблемы со здоровьем

Выгорание оказывает огромное негативное воздействие на физическое и психологическое здоровье. Боли в спине, депрессия, проблемы с сердцем или просто частые простуды могли появиться именно из-за работы. Стоит пересмотреть свое отношение к ней.

2. Когнитивные проблемы

Исследования показывают, что стресс разрушает префронтальную кору — часть мозга, ответственную за исполнительную функцию, которая влияет на память, способность принимать решения, эмоциональный контроль и фокус. Постоянные глупые ошибки, забывчивость, эмоциональные вспышки — все это признаки начала эмоционального выгорания.

3. Сложности с отношениями в семье и на работе

Стресс мешает нормально взаимодействовать с людьми. Даже если вам удается контролировать себя в офисе, придя домой вечером вы все равно покажете себя не с лучшей стороны. Из-за стресса люди менее терпимы к окружающими, теряют хладнокровие и чаще ввязываются в глупые ненужные конфликты.

4. Работа домой

Гнетущее чувство, когда вы проводите время с родными или друзьями, но не перестаете думать о работе, знакомо многим. Не можете выбросить рабочие вопросы из головы? Это красный сигнал: вы начали выгорать.

5. Постоянная усталость

Выгорание часто идет в ногу в хронической усталостью, потому что стресс не оставляет сил. Если утром после крепкого и длительного сна вы все равно не чувствуете себя отдохнувшим, пора бить тревогу. Особенно если и в течение рабочего дня е вы время от времени чувствуете сонливость.

6. Отрицательный настрой

Даже позитивного и спокойного человека выгорание может превратить в нервного злюку. Если вы замечаете, что в любой ситуации ищете только плохое, осуждаете других и позволяете себе циничные выпады — пора бороться с выгоранием.

7. Неудовлетворенность

Выгорание почти всегда приводит к постоянному ощущению неудовлетворенности. Проекты и люди, которые раньше радовали вас, больше не приносят позитива. Работать с таким настроением очень трудно: сколько вы ни вкладываете в дело, не получаете практически ничего взамен.

8. Потеря мотивации

Некоторое время на любой новой работе продолжается «медовый месяц», когда мотивация возникает сама по себе. Дойдя до стадии выгорания, вы просто не можете ее найти, чтобы заставить себя делать работу. Человек может выполнять задачи, и даже выполнять их хорошо, но больше не чувствуете драйва. Это работа из боязни подвести людей, сорвать дедлайн или потерять место.

9. Снижение производительности

Выгорающие люди — это часто высокоэффективные сотрудники. Поэтому когда их производительность снижается, они не всегда сразу это замечают. Но чрезвычайно важно мониторить свое состояние. Какой была ваша производительность месяц назад? Полгода назад? Год назад? Если видна существенная разница, пора что-то делать.

10. Невнимание к себе

Жизнь — это перманентная борьба с искушениями, которые кажутся хорошими в данный момент, но плохи для вас в перспективе. Когда вы начинаете выгорать, ваш самоконтроль снижается и вы начинаете проще поддаваться таким искушениям. Стресс разрушает вашу силу воли и плохо влияет на правильность решений, а еще снижает уровень мотивации и уверенности в себе.

Борьба с выгоранием

Бороться с выгоранием нужно путем дистанцирования от работы и поиска баланса.

Отключить связь

Как только вы ушли с работы — вы отдыхаете. Иначе вы, по сути, все ее решаете рабочие задачи, a не перезагружаетесь для нового рабочего дня.

Если вы не можете себе позволить на выходных полностью отвлечься от рабочей переписки, то по крайней мере не проверяйте почту весь день — установите для этого конкретное время.

Сигналы тела

Проще думать, что головная боль — результат дегидрации, живот болит из-за того, что вы съели что-то не то, шея — потому что спали в неудобной позе. Но часто боль — это сигнал, который ваше тело посылает при выгорании.

Время на отдых

Планировать отдых так же важно, как и работу. Даже что-то простое, например, 30-минутное чтение, может произвести значительный позитивный эффект. Планирование отдыха и отвлеченных от работы активностей всегда повышает настроение и жажду жизни.

Подальше от снотворного

Речь не только о медикаментах, но обо всем, что может вызывать сонливость, в том числе об алкоголе. Седативные вещества не только нарушают естественный процесс сна, они также могут вызывать странные сны, поскольку в мозг попадают токсины. При выгорании же необходимо в первую очередь повысить качество сна.

Четкая организация

Большая часть стресса, который накапливается за день, вызван не переизбытком работы, а дезорганизацией, которая мешает эффективно выполнять задачи. Выделите время на то, чтобы спокойно организовать процессы, успокоиться и ощутить, что все под контролем.

Регулярные перерывы в течение рабочего дня

Психология человека устроена таким образом, что эффективнее всего мы работаем 1-1,5 часа с перерывами по 15 минут между ними. Если вы начинаете чувствовать усталость прежде, чем сделать перерыв — вы опоздали и упустили пик продуктивности. Придерживайтесь расписания перерывов, и тогда сможете забыть о хронической изможденности в конце рабочего дня.

Люди, которые рядом

Когда вы испытываете стресс, вам хочется отдалиться от людей, но на самом деле они могут стать эффективным оружием против выгорания. Родные и друзья всегда способны поддержать. Время, проведенное с близкими, поможет нивелировать стресс и напомнит о том, что жизнь может быть веселой.

Если эти способы не помогают справиться с ситуацией, дело в работе. Неправильная работа сама по себе может приводить к выгоранию, и тогда придется решать, что важнее, работа или здоровье.

# 5 уровней эмоционального интеллекта

[Денис Нежданов Президент, председатель правления, Москв](https://www.e-xecutive.ru/users/1743985-denis-nezhdanov)

Узнайте, какое преимущество получают люди с развитым EQ, и как они добиваются своих целей.

Говорят, что ваш IQ – то, что поможет вам устроиться на работу, в тоже время EQ (эмоциональный интеллект) поможет вам построить карьеру и достигать важных для вас целей, если вы работаете в своем бизнесе или по найму.

Как это работает? И почему самый высокий IQ, как показывает практика, чаще всего у безработных программистов? Все просто: [эмоциональный интеллект](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%AD%D0%BC%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82) – это то, что позволяет строить долгосрочные и высокоэффективные отношения в бизнесе, на работе и даже семье, за счет распознавания эмоций и регулирования эмоций в менеджменте, продажах, найме, сервисе, командообразовании и, конечно, в воспитании детей.

При этом важно понимать, что в действительности мы все мастера в распознавании своих и чужих эмоций. Однако этот навык у большинства из нас спит, поскольку мы очень недооцениваем [роль эмоций](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1973412-rabota-kak-dar-ili-zachem-rukovoditelu-emotsionalnyi-intellekt) (как своих, так и чужих) в достижении своих и коллективных целей.

**Первый уровень: познание себя**

Именно с освоения первого уровня – уровня распознавания собственных эмоций – и начинается ваш EQ. Чем точнее вы способны распознавать свои эмоции, а также понимать то, какой эффект с точки зрения созидания/разрушения бизнеса, карьеры и семьи или моделирования личных целей ваши эмоции создают, чем точнее вы это будете понимать, тем более эффективными вы сможете стать.

**Второй уровень: управление своими эмоциями**

Очевидно, что недостаточно понимать свои эмоции, важно уметь их трансформировать в интересах дела. Очень важно [уметь преобразовывать эмоции](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987570-upravlenie-gnevom-i-ne-tolko-kak-vkluchat-i-vykluchat-emotsii) из разрушительных и нейтральных в созидательные, то есть способствующие достижению необходимых вам целей – в том числе через взаимодействие с другими людьми. Но начинать необходимо с себя. Например, это значит: если вы вынуждены из чувства долга с отрицательными эмоциями делать нечто – то вероятность получения необходимого результата с минимальными затратами нервов и ресурсов практически невозможна.

Очень легко это можно проследить в ситуации, когда человек в нервном состоянии пытается выполнить какую-либо работу, а у него зависает компьютер или перестает нормально работать какая-либо оргтехника. Это свидетельство того, что, например, эмоциональное раздражение формирует неблагоприятный энергетический фон, препятствующий получению необходимого результата в минимальные сроки. Именно поэтому эмоциональный настрой настолько важен при выполнении сложных, точных и высоко ответственных дел. Есть такая пословица: «Утро вечера мудренее». Но как вы понимаете – она актуальна не для всех, а только для тех, кто не может созидательно настроить свои эмоции вечером. Мне знакомы люди, у которых пик концентрации, как правило, приходиться на поздние часы.

В течении нашей жизни мы пребываем в четырех основных секторах эмоциональных состояний, каждое из которых имеет свои уровни интенсивности.

Автор выделяет шкалу настроя и шкалу активности как инструмент дифференциации различных видов эмоций, возникающих у человека по отношению к самому себе, так и эмоций, появляющихся при взаимодействии преимущественно с внешним миром. Более наглядно это показано на рисунках.

**Эмоции по отношению к себе**



**Эмоции по отношению к внешнему миру**



Каждая эмоция имеет свою функцию и основывается на системе ценностей, чувств и восприятий, заложенных с самого детства. Внешние ощущения и проявления человека во взаимодействии с самим собой и внешним миром формируют наш уровень эмоционального интеллекта. Так, если в детстве ребенок или подросток, часто достигает желаемого через гнев, то именно эта эмоция будет доминирующей в отстаивании своей позиции во взрослой жизни.

**Третий уровень: распознавание эмоций других людей**

Человек может дифференцированно применять различные эмоции во взаимодействии с членами семьи и, например, с клиентами, от которых будет зависеть его или ее благополучие. Так, например, проявление участия и эмпатии могут быть доминирующими во взаимодействии с клиентами, которые с большой вероятностью закажут товар или услугу.

**Четвертый уровень: управление эмоциями других людей**

Так, у человека, который видит скепсис и апатию на лице клиента, может возникнуть эмоция негодования, которая в свою очередь, способна вызвать ответный гнев у клиента. И напротив, апатию клиента (подчиненного) можно попытаться трансформировать в интерес определенными словами и действиями, подкрепленными верно выраженной эмоцией.

Например, можно сказать клиенту: «Действительно, может показаться, что в нашем предложении нет ничего интересного. Но если посмотреть с другой стороны…». И далее следует апеллировать к тезисам, ранее высказанным вашим оппонентом, сближая с его позициями свои эмоциональные позиции путем рациональных действий и принятия его эмоций. Так вы с большой вероятностью добьетесь важной для вас цели.

**Пятый уровень: учет психологических особенностей собеседников**

На этом уровне EQ вы не просто понимаете свои эмоции и управляете эмоциями других людей, но и делаете это дифференцированно, с учетом их психологических особенностей. Ведь у кого-то гнев как реакция на гнев вызовет уважение, а кого-то ваш гнев повергнет в страх и спровоцирует желание убежать – в буквальном или ментальном смысле этого слова, уклонившись от ответственности за действия, которые вам важны, или даже воспрепятствовав им.

Если в ответ на недостаточно теплый прием вашего предложения или поручения, вы ответите грустью или апатией, это может вызвать у вашего визави негодование или разочарование. Ведь его ожидания тоже не совпадут с вашей эмоциональной реакцией.

**Главный принцип использования эмоционального интеллекта**

Очень важно помнить, что эмоции, как и физическая сила, могут способствовать и реализации целей, и уничтожению основы их достижения. Главный принцип эмоционального интеллекта звучит уже не просто как необходимо и достаточно. Главный принцип EQ: эмоции должны проявляться в нужное время, в нужном месте, в нужном виде. Точно так же как, применив физическую силу, мы можем либо нечто построить, либо нечто сломать, если не соизмерим давление и нужный нам результат.

Кроме того, важно знать: мы получаем и то, чего искренне и позитивно хотим, и то, чего изо всех сил боимся. Эмоции, как магнит, притягивают действия, события и результаты, на которых мы их концентрируем. При этом люди, эмоционально позитивно настроенные, добиваются больших результатов, не обладая физической силой. И, напротив, физически сильные люди, чье эмоциональное сознание сосредоточено на негативе, часто погружаются в бездну потерь.

Таким образом, эмоции человека – это уникальная движущая сила, которая способна двигать целые народы. Важно то, в каком направлении будут мобилизованы люди, чьими эмоциями будут управлять их лидеры. При этом каждый сам принимает решение о том, быть создателем или разрушителем! Быть жертвой своих эмоций или автором и укротителем своей энергии и как следствие – хозяином своей жизни и карьеры!

# Человек Безнадрывный

**18 января 2019**|**Ольга Коновалова**

Потребитель — это сложный микс из личного и общественного. Социум накладывает на каждого человека определенный отпечаток, не говоря уже про архетипы, которые проявляются в поведении вне зависимости от культурных различий. Чтобы любой рекламно-коммуникационный продукт резонировал с потребителем, соответствовал его ожиданиям, в том числе неосознанным, необходимо представлять себе актуальный потрет потребителя.

BBDO Branding занимается изучением потребителя, и одно из исследовательских направлений — мониторинг социокультурных трендов. Наша команда регулярно проводит качественное исследование трендов по уникальной методологии Trendfriend. В его основе — сочетание нетнографии (метод этнографических или демографических исследований на материале социальных сетей — ***прим. ред.***) и интервью экспертов. Мы работаем с разнообразными рынками: от недвижимости до фармацевтики. Подключая новую категорию, мы приглашаем отраслевых экспертов. Это позволяет нам постоянно верифицировать данные и собирать новую информацию. Поэтому у нас есть возможность смотреть на проявление одного тренда в разных сегментах — комплексная картина дает возможность претендовать на глобальность наших выводов и увеличивать их значимость. Хочется привлечь внимание к обнаруженному нами социокультурному феномену, который мы назвали трендом «Без надрыва». Он сформировал нового потребителя — «Человека Безнадрывного».

**«Если тебе тяжело, значит ты выбрал неэффективный путь»**

«Без надрыва» — это новая история о потребителях. Она иллюстрирует, как трансформировалось восприятие жизни, представление об успехе, работе и отдыхе у современного человека. Мы имеем дело с новой философией, где образ успеха — это умение легко и без усилий получать все. Легкость стала требованием времени: если тебе тяжело, значит ты выбрал неэффективный путь. Поэтому наиболее важными личными качествами человека стали гибкость и интеллект. Для достижения своей цели ты должен уметь договориться, а не развязывать войну, — это и есть проявление ума.

Помните, как раньше рассуждали при виде уставшего человека? У него полная жизнь, есть работа, он нужен обществу. Если сотрудник хотел произвести впечатление, он говорил коллегам о том, что работал в выходные, не спал всю ночь, чтобы закончить проект. Это поднимало его значимость и востребованность: у него нет свободного времени, значит он отличный специалист.

В современной парадигме можно говорить о том, что Work-Life balance вступил в жесткую конкуренцию с карьеризмом. Все больше людей переходят на сторону «Без надрыва». Этот тренд проявляется в отказе от напряжения в любом его проявлении, легализуя лень и спокойное отношение к жизни. Человек Безнадрывный считает, что мешки под глазами выдают неэффективного человека. Ты должен работать с удовольствием, быть счастливым, гармоничным и при этом успешным — вот основа новой философии.

Конечно, амбиции никто не отменял, напротив, вместе с новыми возможностями увеличились требования к личности. Так как в современном мире знания очень быстро устаревают, человек должен постоянно развиваться. Человека Безнадрывного отличает новое представление о норме. Его идеальный способ достижения амбициозных целей состоит в том, чтобы при минимальных энергозатратах получать максимальный результат. Это стало возможным благодаря цифровизации, которая открыла новые возможности для развития и определенно усилила тренд «Без надрыва». Не выходя из дома, ты можешь научиться готовить, отличать картины Моне от Мане и освоить веб-дизайн.

На первый взгляд кажется, что портрет Человека Безнадрывного очень противоречив: он амбициозен, но одновременно ленив; он хочет развиваться, но не готов напрягаться; он стремится получать новые знания, но не хочет прилагать достаточно усилий. Однако если взглянуть глубже, Человек Безнадрывный — это человек нового времени, живущий в гармонии с собой и своими желаниями.

**Философия Человека Безнадрывного**

Постулаты философии «Без надрыва» любопытны. Во-первых, работа в удовольствие. Есть компании, которые очень хорошо чувствуют этот запрос и, главное, используют его. Например, «Рокетбанк». Сегодня — это практически работодатель мечты нашего нового человека. Так, летом 2018 года компания анонсировала открытие офиса в Сочи, и, если сотрудник не смог уехать в отпуск, он может приехать и поработать в Сочи — сменить обстановку, насладиться солнцем.

Следующее качество, которое отличает Человека Безнадрывного — антиперфекционизм. Зачем быть красивой? Можно быть естественной, прекрасной, такой, какая ты есть от природы. Британский бьюти-блогер Эм Форд получила широкую популярность после того, как выложила на свой YouTube-канал видео You Look Disgusting («Ты выглядишь отвратительно»). У девушки тяжелая форма акне, но она не боится выкладывать фото без макияжа, которые собирают огромное количество едких комментариев. Видео, вдохновляющее женщин полюбить себя со всеми изъянами и недостатками, собрало более 30 миллионов просмотров. Тренд, конечно, подхватили инстаблогеры, и фото без макияжа стали собирать огромное количество лайков.

Легкое отношение к жизни Человека Безнадрывного проявляется в отказе от стремления к недосягаемым идеалам. Проявление этого антиэстетического тренда — площадка «Нет это нормально», которая пользуется большой популярностью у молодых родителей. Без прикрас они показывают: если у ребенка сопли до колена, то это нормально, а не доказывает твою несостоятельность как матери.

Безнадрывный человек не хочет долго ждать и сам выбирает — иметь или не иметь. Это демонстрирует развитие экономики совместного потребления, ведь лучше взять взаймы, чем годами работать на свою машину. В Москве, например, за последние 4 года в 4 раза выросло количество пользователей каршеринга: в 2018 году москвичи совершили 23 миллиона поездок.

Венец всего вышесказанного — мода на свободу. Носки с сандалиями? Замечательно! Главный модный запрет стал актуальным трендом. Никто тебя не осудит, ведь удобство — превыше всего. На смену постмодернистскому высмеиванию пришли эмпатия и искренность метамодернизма. Это еще одна примета времени, которая дополняет образ современного потребителя.

Использование социокультурных трендов в качестве дополнительного глобального источника знаний о потребителе дает возможность компаниям найти новую тональность для общения с аудиторией и сформировать релевантные продуктовые предложения. «Без надрыва» как один из ключевых современных социокультурных трендов становится мощным драйвером изменений в коммуникации «бренд — аудитория». Параллельно растет и развивается Человек Безнадрывный, что также необходимо принимать во внимание, ведь глубокое понимание природы этих изменений поможет компаниям завоевать сильную позицию на рынке.

**Об авторе. Ольга Коновалова** — генеральный директор агентства BBDO Branding.

# Как управлять людьми, не вызывая у них ужаса

**1 марта 2019**|**Сергей БелоусовАндрей Коняев**

Отношения между лидером и подчиненными могут базироваться на разных эмоциях — любви, страхе, уважении. Все эти схемы лидерства встречаются не только у людей, но и в природе у разных животных, живущих в стаях, в особенности у обезьян. Каждый из вариантов может быть эффективен в каком-то своем случае.

В условиях кризиса, войны, любой внешней угрозы люди сплачиваются вокруг лидера. Подчиненные отдают свои свободу и независимость в обмен на директивного, бескомпромиссного лидера. Лидер не заботится о том, как его воспринимают подчиненные, а сами подчиненные оценивают лидера только по успешности его борьбы с внешней угрозой — они могут его бояться, ненавидеть, презирать, но при этом будут считать его отличным управленцем.

Такой стиль управления характерен для жестких авторитарных режимов, армии, преступных группировок или в ситуации, когда у вашего бизнеса кассовый разрыв.

В условиях стабильной экономики, когда бизнесу не надо выживать, ситуация иная. Если лидер будет игнорировать чувства подчиненных и акционеров, то подчиненные могут уволиться или перейти в другую компанию, а акционеры — продать акции. Это значит, что лидерство должно строиться на других принципах.

Перечислим те из них, без которых не обойтись.

**1) Открытость**

Повторим, управление компанией не слишком отличается от того, как устроено управление стаей обезьян: люди в эволюционном смысле от своих предков отделились совсем недавно. У обезьян лидеры не только «объясняют» (с помощью действий), чего хотят, но и намекают. Например, вожак может просто смотреть в нужном направлении, но не двигаться туда. И подчиненные в этой ситуации должны считывать намек и поступить так, как он хочет.

Чтобы достичь такого уровня взаимопонимания в команде, нужно чтобы подчиненные могли догадаться, чего хочет лидер. А для этого лидер должен быть открыт. Подчиненные должны знать про личную жизнь начальника, его интересы, страхи, хобби. Не нужно рассказывать все, но хороший лидер погружает подчиненных в свой мир.

Лидер должен помнить, что одно из условий открытости — самоограничение. Он должен вести себя скромнее, чем мог бы, тем самым приближаясь к подчиненным. Постоянное подчеркивание различий в социальном, экономическом, профессиональном статусах очень мешает выстраивать коммуникацию с людьми.

**2) Осведомленность**

Лидер должен знать о своих подчиненных как можно больше. Невозможно управлять людьми и вдохновлять их, если не знать, что важно для них, что важно для их эффективной работы. Это самая разная информация: профессиональные и личные цели, что у человека за семья, слабости и увлечения, что он любит, а что не любит.

При этом осведомленность — не цель, а процесс. Постоянные контакты с подчиненными нужны не только для поддержания высокого уровня открытости у лидера, они помогают обновлять информацию, поддерживать актуальность данных.

Такого рода данные нужны, среди прочего, и для того, чтобы сформировать индивидуальную манеру общения с каждым из подчиненных. Манера в этом случае — это, по сути, набор индивидуальных невербальных символов, которые действуют на конкретного человека и действуют эффективно.

Наконец, знание может быть инструментом воздействия: знание позволяет, в том числе, и оказывать давление на человека.

**3) Команда**

Количество социальных отношений, которые человек может одновременно поддерживать, называется числом Данбара и составляет в среднем 150 единиц. Если у вас 100 человек в подчиненных, всех вы не узнаете: помимо подчиненных вам нужно поддерживать связь с коллегами из других компаний, своими родственниками и друзьями. Поэтому нужно четко обозначать ближний круг. В лучшем случае это 10-30 человек.

Если ваш коллектив значительно больше, то его структура будет самоподобной. Это значит, что, если в вашей команде будет 20 человек, а в команде каждого из них будет тоже по 20, то у вас получится эффективная система управления коллективом в 400 человек.

Эффективный руководитель должен выбирать себе фаворитов и растить их до нужного уровня. Растить систематически, например, регулярно организовывая формальные или неформальные встречи. Из таких фаворитов выходят самые преданные члены внутреннего круга, команды лидера.

При этом, выстраивая коммуникацию с внутренним кругом, лидеру нужно помнить, что члены его команды перенимают в том числе и манеру управления. Это не значит, что в Facebook все общаются так, как это делает Цукерберг, однако влияние на общую атмосферу он оказывает.

По мнению одного из авторов этой статьи (Сергея Белоусова), хороший пример правильно организованного бизнеса показан в сериале «Клан Сопрано». Тони Сопрано строил работу на полной вовлеченности членов его клана в жизнь друг друга, отношения строились по принципу «Мы все делаем вместе».

**4) Правильное вознаграждение**

Нужно помнить, что поощрять подчиненных надо только за хорошие результаты.

Например, результаты квартала у компании не очень, но вы решаете все же выписать человеку бонус, например, чтобы он дальше работал лучше. В этом случае на подсознательном уровне сотрудник запомнит, что отсутствие результатов тоже вознаграждается, и не будет стремиться к хорошему результату, при этом ожидая бонуса.

Кроме того, награда может быть и неденежной. Например, лидер в качестве символической награды может раздавать информацию о себе, рассказывая какие-то личные истории. Подчиненный, который узнает эти истории, почувствует, что он будто поднимается над остальными.

**5) Контроль когнитивного напряжения у подчиненных**

В человеческом мозге функционируют две крупные нейросети: сеть целевой активности (Task-positive network или [TPN](https://en.wikipedia.org/wiki/Task-positive_network)) и сеть пассивного режима работы мозга (Default mode network или [DMN](https://en.wikipedia.org/wiki/Default_mode_network)). У нормального человека они постоянно конкурируют: если активируется TPN, то DMN угнетается, и наоборот. Первая система отвечает за утилитарные задачи, решение точных задач, часто по уже готовым шаблонам. Вторая — за эмоции, общение, решение креативных задач.

Разные отделы мозга не подчинены друг другу строго, связи между ними работают в обе стороны. Это означает, например, что если человек участвует в мозговом штурме или креативной сессии, то у него активируется DMN, а TPN угнетается. Если человек работает над кодом, заполняет Excel-таблицу или что-то считает, то активируется TPN, а DMN угнетается.

Лидер, который концентрируется на задачах одного типа (то есть характерных для TPN или DMN), занимается тем, что с помощью обратной связи перенапрягает у подчиненных одну из двух когнитивных систем. При этом постоянное доминирование одной из систем [связывают с целым спектром](https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2014.00114/full) психических расстройств, а также психическим истощением и профессиональным выгоранием.

То есть лидер должен чередовать задачи разных типов в работе коллектива, например, сначала говорить о воронке продаж, а через два часа собрать всех на коллективный мозговой штурм. Другой вариант — использовать свою осведомленность о подчиненных. Лидеру надо убедиться, что человек переключается между системами в свободное от работы время. Например, у сотрудника, занимающегося написанием кода (TPN), должно какое-то креативное хобби (DMN).

**6) Осознанность**

Доминирование одной из систем приводит к расстройствам, истощению и выгоранию. Это означает, что, в первую очередь, лидер должен следить за свои собственным психическим состоянием. То есть сам регулярно переключаться между TPN и DMN.

Благодаря обратной связи эта гибкость переключения между системами тренируется. Если лидер излишне социален, это значит у него более развита DMN. Такому человеку поможет жесткий тайм-менеджмент, регулярные упражнения в решении утилитарных задач, возможно, даже математических примеров.

Если лидер слишком зациклен на KPI, то у него доминирует TPN. В таком случае ему поможет работа с фаворитами. Регулярные встречи для развития круга приближенных сотрудников позволяют активировать DMN.

**Вместо резюме**

Если у вас есть компания, которой нужно эффективно управлять, вам надо выбрать небольшую команду приближенных сотрудников. Про каждого из этих людей следует узнать максимальное количество личных и профессиональных деталей. Вам нужно максимально открыться своей команде и постоянно поддерживать с ней личные и профессиональные контакты. Ясность ваших целей, открытость, предсказуемость в оценках их усилий и понимание того, что люди хотят в обмен на понимание ими того, что хотите вы, намного эффективнее закрытости и управлении, построенном на страхе. Страх — это тоже способ влияния, но он даст вам не последователей, а испуганных исполнителей. Такие взаимоотношения постоянно подвергаются испытаниям и в здоровых условиях экономики любые новые обстоятельства угрожают лидеру потерей людей или их поддержки.**Об авторах**

**Сергей Белоусов** — CEO компании Acronis и партнер венчурного фонда Runa Capital.

**Андрей Коняев** — научный журналист, кандидат физико-математических наук.

# Милый друг. Как манипулировать эмоциями подчиненных

Мотивацию можно разделить на два основных подхода: поощрение и наказание. Нужно ли использовать наказание как метод мотивации? Определенно, да

Среди всего многообразия советов по мотивации, банальных и не очень, руководитель должен выбрать что-то для себя, решить, какой стратегии в отношении с подчиненными придерживаться: кнута или пряника. Согласитесь, нет ничего важнее, чем человеческий актив — базис, на котором строится благополучие всей компании.

Здесь же возникает вопрос, как привести свою организацию к успеху и, как следствие, замотивировать на него сотрудников. Помогает ли образ идеального руководителя — заводящего суперлидера, мегадрайвера? Да, безусловно. Но является ли это определяющим фактором успеха компании? Едва ли. Сколько таких людей вы знаете лично? В реальной жизни главное, чтобы человек понимал нужды коллектива и формировал правильную стратегию. Грамотный руководитель видит свою миссию в поддержании сотрудников, но как это сделать наиболее эффективно и при этом никого не обидеть?

Мотивацию можно разделить на два основных подхода: поощрение и наказание. Нужно ли использовать наказание как метод мотивации? Определенно, да. Попробуйте создать идеальные условия для своих сотрудников — их желание развиваться очень быстро себя исчерпает, вы бы и сами потеряли интерес к работе, будь все без исключения ваши пожелания удовлетворены. Однако и наказания не должны ассоциироваться с какими-то стереотипными представлениями об избиении кнутом — впадать в крайности не нужно. В цивилизованном мире кому-то хватает и порицательного взгляда со стороны руководства, или ощущение утраты доверия — чуткий сотрудник всячески попытается вернуть доверительные отношения с начальством.

Дайте почувствовать рядовому сотруднику его важность

Хорошее мотивационное воздействие оказывает совместная поездка сотрудников на встречу с партнером. Покажите подчиненному, что вы ему доверяете и готовы принимать важные решения вместе с ним. Визиты можно разделять на два вида: общие — приветствие, кофе, обсуждение базовых вопросов, и более ответственные встречи, нацеленные на то, чтобы развивать дальнейшее сотрудничество, представлять новый продукт или же разрабатывать совместное решение по выходу из кризисной ситуации — все это, как правило, не входит в полномочия рядового работника, но таким образом вы даете ему почувствовать, что он действительно влияет на процессы в компании, и его мнение важно. Слушайте своих сотрудников. Именно они генераторы вашего успеха.

Клиент, например, зачастую не разделяет обычного работника и руководителя, для него вы представляете организацию, от которой ему нужен определенный результат, соответственно, во время беседы все вовлечены на равных. На время руководитель и подчиненный встают на одну ступеньку, что дает последнему возможность прочувствовать дальнейшие перспективы для роста, поставить себя на место начальника.

В компании должно быть место и для семьи

Семья — одна из важнейших составляющих жизни каждого человека. Компания должна уважать своих сотрудников и проявлять интерес к их жизни, поэтому еще один важный инструмент мотивации — семейная ориентированность. Согласитесь, человек гораздо охотнее будет работать и стараться в заботящейся о нем компании, нежели в равнодушной. Поддерживайте семьи сотрудников, дайте им возможность соблюдать work-life balance, организуйте детские мероприятия в компании. Мы, например, проводили конкурс на открытку для поздравления на Новый год. Дети наших работников рисовали рисунки, которые затем переносились на новогодние открытки и рассылались партнерам и клиентам компании.

Лучший мотиватор — самореализация

Идеальной системы мотивации не существует, важна вариативность. Например, самым традиционным методом мотивации является материальный. Давайте порассуждаем, насколько он эффективен. С одной стороны, бесконечные спекуляции на тему, что не в деньгах счастье — очень относительны, потому что счастье действительно не в деньгах, но в степени свободы, которые эти деньги дают. Именно с помощью них вы осуществляете свои желания и расширяете горизонты. Сложно измерить счастье, но уверен, что свобода — одно из основных его составляющих.

С другой стороны, деньги — хороший, но краткосрочный мотиватор. Через полгода человек, которому повысили зарплату, привыкает к этой сумме — он уже взял на нее кредит, распланировал все расходы, и для него она больше не кажется мотивирующей. И в этом случае, если вы уже исчерпали свой бюджет на материальную мотивацию сотрудника, следующим действенным методом может быть предоставление человеку шанса реализоваться, так как самореализация важна для каждого. Необходимо создание условий для сотрудника, где он может себя проявить, почувствовать свою значимость и получить признание коллег. Это может быть расширение полномочий сотрудника на той же позиции, поручение ему важного участка работы, реализация его идей. Часто для амбициозных и при этом способных сотрудников это является сильным мотивирующим фактором.

Чувство вины — тоже мотиватор

Многое зависит от типа организации и сложившейся корпоративной культуры, но в целом мотиваторы в виде штрафов, понижений и прочих «откровенных кнутов», которые активно применяются многими руководителями, я не поддерживаю. С некоторыми типами людей это работает, но в большинстве случаев подобные методы приводят к диаметрально противоположным результатам и выступают в качестве демотиваторов.

Например, штраф и понижение зарплат зачастую вводят человека в состояние стресса или даже паники — это сильный демотиватор, после которого сложно испытать желание что-либо делать вообще. Применяя такой метод, вы получаете демотивированного сотрудника, который будет работать как бомба замедленного действия. Если мы говорим про мотивацию, то едва ли таким способом вы его сподвигнете к совершенствованию и улучшению качества работы, скорее всего, это половина пути к увольнению. Если в своей практике я прихожу к выводу, что человек меня не устраивает, или мы не сработались, честнее и эффективнее будет просто расстаться.

Действенный, на мой взгляд, нематериальный «отрицательный» мотиватор — вызвать чувство вины у подчиненного перед коллегами и в том числе перед руководством за то, что он не выполнил определенную задачу — этим пользуются многие. В этом случае, конечно, в организации должен быть командный дух, и сотрудник должен обладать определенной степенью сознательности, но в моем понимании это одно из самых негативных чувств, которые можно испытать — чувство того, что вы подвели людей, которые на вас полагались. При этом также важно учитывать способы вербальной и невербальной коммуникации в данных ситуациях. Повышение голоса на человека — проявление слабости. Руководитель в принципе должен внушать чувство уверенности и контроля над ситуацией, в то время как крик точно не иллюстрирует стабильность. В «горячих» ситуациях лучше действует метод наоборот — понижение голоса, в этом случае вы можете достичь более эффективного результата. Снижение тона заставляет людей прислушиваться. Я стараюсь рассказывать о тех потенциальных возможностях, которые были упущены в связи с ошибкой, сделанной сотрудником. Человек понимает, где он совершил ошибку и хочет выбраться из ситуации как можно скорее. Также он видит отношение к себе и чувствует поддержку руководства, которое вкладывает свое время, усилия, для того, чтобы добиться успеха всем вместе. Мы достигаем результата только благодаря нашим людям, именно они — ценнейший капитал компании, который необходимо постоянно оберегать и приумножать.

Главное правило мотивации — руководитель должен понимать, что лучших людей нанимают не для того, чтобы становиться у них на пути, поэтому откровенный разговор с подчиненным при негативно сложившейся ситуации воздействует намного сильнее, чем материальная санкция. Зачастую именно во время разговора с сотрудником приходит оптимальное решение проблемы.

Не забывайте общаться

Я за короткую дистанцию власти. Современный бизнес сбился с ног в поисках идей и решений. Соответственно, если ваш внутренний ресурс достаточно богат для их производства, то вы обязательно реализуетесь. Талантливые руководители пытаются разглядеть и нащупать эти ресурсы в окружающих их людях и не пытаются отгораживаться от них. Это значит, что руководителю любого уровня должны быть присущи общие человеческие ценности и качества, а также открытость и доступность в общении со своими сотрудниками.

В свое время я хорошо осознал это в контрастном сравнении, когда уволился с профессиональной военной службы и пришел работать в крупную западную компанию. Первое, что бросилось в глаза, это то, что к директору компании численностью около 800 человек не нужно было записываться на прием, и у него не было приемной с ассистентом. Можно было просто постучаться и зайти со своим вопросом. Если он не мог выделить время в тот момент, то он говорил, когда зайти, или заходил сам. Однажды директор и вовсе удивил меня. Я был рядовым сотрудником, но функционально подчинялся напрямую директору. Мне было необходимо отправиться в налоговую инспекцию и предоставить инспекторам большое количество документов. Я хотел поставить его об этом в известность и заодно попросить одну из служебных машин, чтобы довезти коробки с документами.

Тот не раздумывая вынул из кармана ключи и документы от своего премиального служебного автомобиля и сказал, что так как на выходные он улетает, я могу вернуть машину в паркинг в понедельник. Как вы понимаете, человеку, только что вышедшему из военной системы, было странно ожидать такого от «генерала». Это не стоит путать с панибратством. Когда дело касалось бизнеса, с меня спрашивали по принципу «nothing personal but business». Кроме того, ввиду профессионализма и личных лидерских качеств, ни у кого никогда не возникало сомнений «кто здесь главный?». Таким образом, я за нормальные человеческие отношения между руководством и сотрудниками без вреда для дела, при этом с четким пониманием полномочий каждого на своем месте.

Универсального руководства по тому, как выстроить общение и мотивацию сотрудников нет — все познается в сравнении. Чтобы подход был эффективным, он должен быть комплексным, важно найти баланс между всеми этими компонентами. И, как бы это банально ни звучало, очень многое дает честность — быть тем, кто ты есть, не придумывая ложные образы и истории. Откровенность со своими сотрудниками ценится выше всего.

# Управление гневом и не только: как включать и выключать эмоции

[Людмила Макурина Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1734787-ludmila-makurina)

Развивая эмоциональный интеллект, менеджер повышает управленческую успешность и качество жизни, – уверен бизнес-тренер**Радислав Гандапас.**

Эмоциональный интеллект – тема, на которой завязано множество управленческих вопросов. Презентации, переговоры, маркетинг и реклама, мотивация персонала, командообразование, – все это требует умения почувствовать настроение других людей и скорректировать свои действия с их учетом. Не говоря уже о необходимости противостоять сильным стрессам, которые испытывает каждый руководитель. О том, как принять мир чувств во всех его красках, научиться управлять своими эмоциями и адекватно откликаться на эмоции окружающих рассказывает [Радислав Гандапас](https://goo.gl/vFBtb3), один из самых известных российских тренеров и экспертов по повышению личной эффективности.

**Ключ к правильным решениям**

**Executive.ru:** *Что такое эмоциональный интеллект? Все ли им обладают?*

**Радислав Гандапас:**Любой интеллект – это способность воспринимать, обрабатывать и использовать информацию. Только в случае, когда мы говорим об интеллекте когнитивном, который еще называют IQ, речь идет о способности воспринимать рациональную информацию. Тогда как эмоциональный интеллект или EQ – это способность воспринимать, обрабатывать и использовать информацию об эмоциях и эмоциональных состояниях. Чьих? Собственных и других людей, с которыми мы контактируем.

Ученые насчитывают до девяти разновидностей интеллекта – основных способностей человека, которые отчасти являются врожденными. У каждого они выражены в большей или меньшей степени, но их можно развивать.

**Executive.ru:** *Можно ли измерить EQ? Как мне понять, насколько сильно он у меня развит?*

**Р.Г.:**Научно-обоснованный тест на измерение эмоционального интеллекта сложен, выполнять его должны специалисты. Но нужна ли вам такая детальная картина, чтобы начать развивать EQ? Вы в любом случае выиграете, если поставите такую задачу и начнете шаг за шагом ей заниматься. Это просто и доступно каждому.

Когда я сам погрузился в эту тему, то удивился, почему я не заинтересовался ей раньше. Как много ситуаций могло быть преодолено с меньшими потерями! Как много решений могло быть предпринято более качественно! Можно было создать более комфортное эмоциональное поле – и в семье, и в бизнесе, и внутри себя самого, что, может быть, самое важное.

**Executive.ru:***Какие преимущества развитый эмоциональный интеллект дает менеджеру?*

**Р.Г.:**По большому счету эмоциональное состояние намного сильнее влияет на принятие решения, чем рациональные доводы. Выстраивая разные логические цепочки, мы довольно часто просто оправдываем поступок, который продиктовали эмоции. Поэтому, когда мы получаем доступ к коррекции эмоционального состояния, мы получаем доступ к принятию решений.

**В плену эмоций**

**Executive.ru:***В какие ловушки попадает человек, у которого эмоциональный интеллект не развит?*

**Р.Г.:**Одна из ключевых тем в работе с эмоциональным интеллектом – это управление гневом. Когда на своих тренингах я спрашиваю участников, испытывают ли они порой состояние неуправляемого гнева, то руки поднимают 80% зала, что равносильно 100-процентному результату. И эти же люди признают, что они жалеют о решениях, принятых под влиянием эмоций. Действительно, гнев и прочие негативные состояния (зависть, злость) разрушают отношения с другими людьми. Раздраженный человек создает вокруг себя эмоциональный фон, в котором с ним не комфортно находиться. Коллеги начинают его избегать, обходить в разговоре темы, которые могут вызвать у него вспышку негатива. И в результате общение становится неполноценным. Потихоньку оно истощается, и в какой-то момент связь разрывается.

Но бывает и невыраженный гнев. Например, может вызывать гнев отношение руководства, но нет возможности сказать об этом открыто. Что происходит с этой колоссальной нерастраченной энергией? Она идет на внутреннюю борьбу, разрушающую психику и здоровье. Сегодня медики говорят о том, что примерно 70% заболеваний имеют психосоматическую причину. То есть состояние гнева, возникающее регулярно, ведет к разрушению нашего организма. И это, на мой взгляд, весомые аргументы, для того, чтобы заняться осознанно корректировкой своих эмоциональных состояний.

**Executive.ru:** *Вы имеете в виду избавление от негатива?*

**Р.Г.:** Не бывает плохих и хороших эмоций. Мы их просто называем положительными и отрицательными, и создается впечатление: раз гнев – отрицательная эмоция, то от нее нужно избавиться. Речь о другом: о том, что бывают подходящие и неподходящие эмоции относительно ситуации.

**Executive.ru:***Существует ли разница в стратегиях EQ у мужчин и женщин?*

**Р.Г.:** Эмоциональная жизнь у мужчин и женщин протекает настолько по-разному, что можно предположить, что это вообще два разных существа. Женщина в целом более лабильна, более подвержена синусоидам, перепадам настроения, острым эмоциональным реакциям. Но зато она склонна выражать свои эмоции в момент их возникновения и более открыто.

Мужчине же наша культура предписывает сдерживать чувства, причем как положительные, так и отрицательные. Поэтому мужчине в целом свойственно накапливать эмоции и выражать их в резкой форме, когда эмоциональная бомба взрывается, или ее вес становится слишком большим. Почему это происходит? Потому что с самого детства попытки мужчины выразить свои эмоции наталкивались на эскалацию внутреннего конфликта или насмешку. Например, ему говорили: «Что ты как баба нюни распустил», или «Ты же мужчина, возьми себя в руки». А «возьми себя в руки» в понятиях нашей культуры означает «делай вид, что ничего не происходит», что все нормально, и нужно разговаривать спокойно. Но когда мы говорим спокойно, то у нас нет возможности выразить эмоцию. Хотя при этом такая потребность по-прежнему продолжает существовать.

**Баланс разума и чувства**

**Executive.ru:***Что мешает нам управлять своими эмоциями?*

**Р.Г.:**Самая большая проблема заключается в том, что мы осознаем эмоцию уже после того, когда начали ее выражать. Наше осознание происходящего опаздывает относительно наших действий. И, бывает, человек понимает, что его занесло, но остановиться не может. У него уже есть привычный сценарий поведения, и он себя начинает накручивать. В состоянии гнева проявляется так называемый «эффект костра»: чем сильнее дуешь на огонь, тем сильнее раздуваешь. В этот момент, образно говоря, эмоции подавляют разум. И поэтому главная задача – включить рациональную часть себя.

**Executive.ru:** *Как это сделать?*

**Р.Г.:** Когда вы поняли, что вас заносит, первое, что необходимо, сказать себе: «Стоп». Вы останавливаетесь на несколько секунд и спрашиваете себя: «Где я нахожусь?» И затем вы должны детально описать себе: в каком месте вы находитесь, который сейчас час, что вы видите, что вы слышите, и что вы обоняете. Пока вы занимаетесь этой работой, доля рационального у вас начинает увеличиваться и вытеснять долю эмоционального. Вы констатируете факты. И в этот момент у вас достаточно ресурса для принятия разумного решения.

**Executive.ru:***Можно ли тренировать эмоциональный интеллект так же, как тело?*

**Р.Г.:**Нет смысла развивать эмоциональный интеллект сам по себе. Нужно развивать навыки, которые ведут к возрастанию ваших способностей воспринимать эмоции. Во-первых, это навык понимать, что чувствуют другие люди, какое у них эмоциональное состояние. Ведь мы очень часто ошибаемся – на переговорах, в общении с ребенком, близкими людьми. Во-вторых, это коррекция эмоциональных состояний. Если вы понимаете состояние других людей, и оно вас устраивает, то не нужно ничего корректировать. Но если вы понимаете, что необходимо корректировать состояние собеседника, то вы к этому приступаете.

**Executive.ru:***Как понять, в каком эмоциональном состоянии находится другой человек*?

**Р.Г.:**Для этого достаточно взять в привычку спрашивать людей, с которыми общаешься: «Что ты сейчас чувствуешь?». И при этом обращать внимание на то, как у человека меняется выражение лица, дыхание, взгляд, поза. Через какое-то время вы начнете четко регистрировать эмоциональное состояние человека, даже не задавая вопросов.

То же самое относится и к себе. Для установления контакта со своим эмоциональным состоянием необходимо регулярно задавать себе вопрос: «Что я сейчас чувствую?» и пытаться описать чувства словами.

**Executive.ru:***Но такой вопрос не задашь партнеру по переговорам. Как решается такая проблема?*

**Р.Г.:**Переговоры – это схватка эмоций. Несмотря на то, что на переговорах обсуждают рациональные вопросы, тем не менее, люди находятся на очень высокой эмоциональной ноте. И могут манипулировать собеседниками.

Опытные подкованные переговорщики зачастую имеют эмоциональную стратегию. Чтобы не стать объектом манипуляции, очень важно понимать, что на самом деле чувствует собеседник, к чему он ведет. В этом помогают интуиция и жизненный опыт. Но есть и более тонкие вещи – сигналы, которые посылает тело. Такая телесная информация тоже может быть очень полезной. В частности, сложнее всего контролировать взгляд и дыхание. Например, партнер может демонстрировать расслабленность, скуку, а дыхание покажет возбуждение и выдаст его.

**Executive.ru:***Как скорректировать эмоциональное состояние другого человека?*

**Р.Г.:**Первый и самый простой способ – это слова. Это прямая коммуникация, в ходе которой вы произносите те слова, которые перенастраивают и меняют эмоциональное состояние собеседника. Это эмоционально заряженные слова – усиливающие или ослабляющие.

В коррекции эмоциональных состояний людей мы совершаем ряд типовых ошибок: мы их гасим, обесцениваем (когда, например, говорим «успокойся) или не замечаем («перестань нервничать из-за пустяков»). В свою очередь, когда человек видит, что причины его сильного эмоционального состояния обесцениваются, то он в результате пытается доказать, что эти причины еще серьезнее, чем вам кажется. И чем активнее мы игнорируем эмоцию другого человека, тем ярче она усиливается.

Поэтому если человека что-то раздражает, вызывает у него негатив, мы должны с ним согласиться: это, действительно, совершенно невыносимо, это очень серьезный повод для волнения. Тогда беспокойство собеседника начинает снижаться, и возникает точка для начала диалога.

Второй способ: чтобы снизить накал, нужно разрешить собеседнику выразить эмоцию: «Я понимаю, ты сейчас раздражен, взбешен, разгневан, и ты имеешь на это полное право. Если ты хочешь побыть в этом состоянии, побудь в нем. Когда ты готов будешь поговорить, я к твоим услугам». Точно также регулировать и собственное состояние.

**Новый тренинг**

**Executive.ru:***Расскажите о примерах из вашей жизни, тренерской практики, когда вам эти знания и навыки помогали.*

**Р.Г.:**Самое главное для меня – это саморегуляция. Двести дней и ночей в году я в командировках. И это, безусловно, не может не сказываться на моем состоянии. Вне дома я устаю, теряю мотивацию. Я работаю на высоком уровне эмоциональной нагрузки. Я очень часто летаю, меняю часовые пояса, питаюсь в самолете, работаю с большими аудиториями: на моих открытых тренингах в среднем присутствует от 500 до 700 человек. Это очень высокий для моего возраста уровень стрессогенной нагрузки, при которой эмоциональный сбой может произойти в момент, когда этого меньше всего ожидаешь.

Поэтому мне нужно сохранять стабильно высокий уровень мотивации и положительной эмоциональной энергии. Чтобы этого добиться я использую инструменты саморегуляции. Я разработал их индивидуально для себя, на основании знаний, которые у меня есть, но сам принцип очень простой и доступен любому. Они работают на уровне неких мыслеформ – повторения неких речевок, но с определенным состоянием и практикой несложных дыхательных упражнений.

**Executive.ru:***В декабре 2017 года вы представляете в Москве новый тренинг «Эмоциональный интеллект начинает и выигрывает». Чему его участники тренинга смогут научиться за короткое время?*

**Р.Г.:** Эмоциональный интеллект – самая серьезная тема в портфеле моих тренингов. Участники смогут научиться отслеживать и корректировать эмоциональные состояния свои и других людей, то есть протестировать этот навык на практике. В течение тренинга я прошу участников четыре раза зарегистрировать свое эмоциональное состояние с помощью специальной матрицы, которую я разработал: в самом начале, когда они еще ничего не знают, во второй раз – когда они уже кое-что знают, в третий раз – когда они знают уже довольно много, и в четвертый раз – когда они уже абсолютно компетентны в тех пределах, которые поставлены целями тренинга.

В ходе тренинга мы работаем с наиболее популярными запросами, среди которых межличностная коммуникация (с детьми, руководителями, подчиненными) и с самим собой (как научиться мотивировать себя в нужные моменты, управлять своими эмоциями). Отдельную часть мы посвящаем работе над различными состояниями гнева, их корректировке и грамотном использовании.

Мы почти весь тренинг проводим в тренировках, играх, кейсах. В итоге участники повысят уровень владения EQ – узнают, как добавить в свою эмоциональную тех красок, которых не хватает, и несколько приглушить краски, которых слишком много. И это поможем им повысить качество своей жизни. Ведь качество жизни – это не только автомобиль премиум-класса или элитная недвижимость, но и то, что вы чувствуете каждый день.

# 13 признаков того, что у вас высоко развит эмоциональный интеллект

* Ваше ежедневное поведение может сказать многое о вашем уровне эмоционального интеллекта.
* Люди, проявляющие эмпатию и предлагающие помощь в различных социальных ситуациях, в большинстве своём имеют высокоразвитый эмоциональный интеллект.
* Если вы способны простить и забыть, то вы, вероятнее всего, прекрасно понимаете и управляете своими эмоциями.

В 1995 году психолог и научный журналист Дэниэл Гоулман опубликовал книгу, в которой была представлена концепция эмоционального интеллекта. Идея о том, что способность понимать и управлять эмоциями существенно повышает наши шансы на успех, получила быстрое распространение и оказала большое влияние на то, как люди думают о своих эмоциях и человеческом поведении в целом.

Но как эмоциональный интеллект проявляется в нашем повседневном поведении?

На протяжении двух лет я изучал этот вопрос, проводя исследования для моей выходящей книги «EQ, Applied». Занимаясь этим, я сумел определить целый ряд действий, который иллюстрирует то, как эмоциональный интеллект проявляет себя в реальном мире.

Вот 13 из них:

**1. Вы думаете о чувствах**

Эмоциональный интеллект начинается с того, что принято называть самосознанием и социальным сознанием – способность определять эмоции (и их воздействие) как на вас самих, так и на окружающих.

Это осознание начинается с рефлексии. Вы задаёте следующие вопросы:

* Какие эмоции являются моими сильными сторонами? А какие слабыми?
* Как моё текущее настроение влияет на мои мысли и решения?
* Почему люди делают то, что они делают?

Раздумывание над подобными вопросами дарит вам множество открытий, которые можно будет использовать с пользой для себя.

**2. Вы держите паузу**

Пауза – не что иное, как умение остановиться на секунду, прежде чем сделать или сказать что-либо. (Звучит легко, однако на практике это не так просто). Это умение может спасти вас от неловких моментов или от поспешных выводов.

Иными словами, взятие паузы даёт вам возможность избежать серьезных решений, основанных на кратковременных эмоциях.

**3. Вы стараетесь контролировать свои мысли**

Ваша способность контролировать свои эмоции в конкретный момент времени сильно ограничена. Но вы можете контролировать свою реакцию на эти эмоции, фокусируясь на своих мысля. (Как говорится: вы не можете предотвратить того, чтобы птица не села на вашу голову, но вы можете избежать того, чтоб она не построила на вашей голове гнездо).

Стараясь контролировать свои мысли, тем самым вы предохраняете себя от того, чтобы стать рабом собственных эмоций, и позволяете себе жить в гармонии с вашими целями и ценностями.

**4. Вы извлекаете пользу из критики**

Никто не получает удовольствие от негативных отзывов. Но вы должны знать, что критика – это шанс научиться чему-то новому, даже если она приходит к вам не в самом лучшем виде. И даже если эта критика не обоснована, это даёт вам возможность понять то, как думают другие люди.

Когда вы получаете негативный отзыв, вы держите свои эмоции под контролем и спрашиваете себя: как это может сделать меня лучше?

**5. Вы искренни**

Искренность вовсе не значит необходимость делиться всем и со всеми. Это означает говорить то, что вы думаете, думать о том, что вы говорите, и придерживаться ваших ценностей и принципов ни смотр ни на что.

Далеко не все по достоинству оценят ваше желание делиться своими мыслями и чувствами. Но обязательно найдется тот, кто это оценит.

**6. Вы демонстрируете эмпатию**

Способность к демонстрации эмпатии, которая включает в себя понимание чужих мыслей и чувств, помогает вам поддерживать отношения с другими людьми. Вместо осуждения и развешивания ярлыков, вы стараетесь видеть вещи чужими глазами.

Эмпатия вовсе не означает необходимость всегда соглашаться с чужой точкой зрения. Эмпатия подразумевает то, что вы стараетесь понять другого человека, что позволяет вам построить более глубокие и крепкие взаимоотношения.

**7. Вы хвалите других**

Все люди жаждут признания и похвалы. Когда вы хвалите других людей, вы удовлетворяете эту потребность и выстраиваете доверительные отношения в процессе.

Всё начинается с того, что вы фокусируетесь на лучших чертах в других людях. Затем, когда вы начинаете делиться тем, что вы цените в других людях больше всего, вы вдохновляете их на то, чтобы стать лучшей версией самих себя.

**8. Вы даёте полезные отзывы**

Негативные отзывы с большой вероятностью причинят боль другим людям. Понимая это, вы перефразируете свою критику в конструктивный отзыв, чтобы получатель отзыва воспринял её с пользой, а не с обидой.

**9. Вы извиняетесь**

Требуется много сил и отваги, чтобы извиниться перед другим человеком. Делая это, вы демонстрируете свою сдержанность, качество, которое буквально станет притягивать других людей к вам.

Эмоциональный интеллект помогает вам понять, что извинения далеко не всегда означают, что вы ошибались. Они означают, что вы цените отношения выше, чем собственное эго.

**10. Вы прощаете и забываете**

Утаивание обид подобно ножу, оставленному в ране. Пока виновник происшествия двигается по жизни дальше, вы лишаете себя шанса на выздоровление.

Когда вы прощаете и забываете, вы не даёте другим сделать из вас эмоционального заложника, позволяя себе двигаться дальше.

**11. Вы сдерживаете свои обязательства**

На сегодняшний день несдержанные обязательства и соглашения – далеко не редкость. Разумеется, отказ от просмотра Netflix с вашим другом причинит куда меньше вреда, чем нарушение обещания вашему ребенку или срыв деловых сроков.

Но когда вы развиваете в себе привычку сдерживать собственное слово – как в маленьких, так и в больших вопросах – вы развиваете сильную репутацию надежного человека.

**12. Вы помогаете другим**

Один из лучших способов позитивно повлиять на эмоции других людей – это помочь им.

Большинство людей не интересует то, какой ВУЗ вы окончили или даже каких успехов достигли. Но что насчёт часов, которые вы выдернете из своего расписания, чтобы помочь или выслушать других людей? Ваша готовность закатить рукава и работать вместе с ними?

Подобные действия выстраивают доверие и вдохновляют других следовать за вами, когда в этом возникает необходимость.

**13. Вы защищаете себя от эмоционального саботажа**

Вы понимаете, что эмоциональный интеллект также имеет и тёмную сторону – вроде той, когда люди пытаются манипулировать эмоциями других людей в своих личных целях.

Именно поэтому вы продолжаете развивать свой эмоциональный интеллект – чтобы защитить себя от подобных действий.

# Контролируйте эмоции

[Питер Брегман](http://hbr-russia.ru/blogs/618/) 20.10.2015

Наш клиент Джефф\*, гендиректор технологической компании, часто срывался. Однажды швырнул телефон через всю переговорку. И стулья ломал. А уж как часто он повышал голос и разносил подчиненных в пух и прах. Да, иногда он сдерживался. Но не всегда.

Мы проводили двухдневную встречу с руководством компании, обсуждали стратегию и разбирали проблемы, мешавшие успеху фирмы. На одном заседании отчитывался операционный директор, назовем его Ник. И вдруг Джефф взорвался — побагровел, замахал кулаками, стал упрекать Ника в безответственности.

«Только что все было в порядке, — позднее признался он мне за ужином. — И вдруг я уже ору». Он приостановился, покачал в задумчивости головой: «Сам от себя такого не ожидал».

«Занятно, — ответил я. — А я десять минут следил за тем, как в вас накапливался гнев — пока наконец не выплеснулся».

Джефф изумился.

«Как вы это заметили?» — спросил он.

В недавно вышедшей книге «Правило четырех секунд» я разобрал ряд плохих привычек — манеру валить вину на других людей, затевать ссоры и даже стремление фиксировать цели (это кажется продуктивным, но часто дает ужасные последствия) и предложил альтернативы.

Вот в чем суть: привычку можно изменить очень быстро. Но сделать это трудно. По-настоящему трудно.

Очень непросто сменить направление в горячке момента, когда сердце учащенно бьется, адреналин подскочил, когда вы уже «завелись». Происходит инстинктивная реакция и как помешать ей идти привычным путем?

Как вовремя остановиться?

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

Помучавшись с собственными вредными привычками, я выработал трехступенчатый процесс:

1. Осознание
2. Способность сдержать порывы
3. Замещение негативных паттернов

Нужно уделить особое внимание первому пункту, потому что пока мы не поймем, что происходит, мы ничего не в силах изменить. Момент осознания позволяет нам сделать крошечную паузу (именно об этих «четырех секундах» я пишу в книге). Если удастся остановиться, пусть всего на несколько мгновений, то можно справиться с непосредственной реакцией, вызванной зашкалившим уровнем адреналина. Эта реакция порождается той частью мозга — мозжечковой миндалиной, которая некогда спасала наших предков от саблезубых тигров. Сейчас принцип «бей или беги» в наше достаточно безопасное время лучше не использовать.

Беда в том, что эта реакция, раз включившись, несется как сошедший с рельс поезд.

Значит, подавить ее нужно, прежде чем она сработает. Момент осознания должен предшествовать реакции, а не происходить одновременно с ней и тем более после.

А из этого следует: нужно быть наготове. Что включает вашу негативную реакцию? Какой тип людей провоцирует вас на действия, о которых вы впоследствии сожалеете?

Читайте материал по теме: [Как справиться с первопричиной стресса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p16388/)

Выявив триггеры, эти спусковые крючки, продолжайте копать вглубь. Ищите самые ранние признаки того, что может случиться, чего вы хотите избежать. Учитесь угадывать, какие люди могут вызвать у вас такую реакцию — тогда момент осознания станет продуктивным.

«Как вы это заметили?» — спросил меня Джефф.

Я знал, что он задаст этот вопрос, и потому на встрече проследил минуту за минутой за развитием ситуации. Теперь я достал эти заметки.

«Что же вы увидели?» — спросил Джефф меня.

1-я минута: Ник выходит выступать перед аудиторией. Я знал, что у Джеффа есть к Нику претензии, и потому, как только Ник поднялся с места, понимал, что Джефф может сорваться.

3-я минута: Джефф притоптывает ногой.

4-я минута: Джефф постукивает ручкой по блокноту.

6-я минута: Дыхание Джеффа изменилось. Он дышит глубоко, с присвистом, как будто тяжело вздыхает.

8-я минута: Джефф вертится на стуле. Сидеть спокойно он не может. Ему физически плохо от голоса Ника.

9-я минута: Джефф перестал дышать. Буквально затаил дыхание.

10-я минута: БУМ!

Какие триггеры вызывают у вас подобный взрыв? Представьте свою реакцию в виде движущегося поезда, который делает много промежуточных остановок, пока не прибудет на вокзал (то есть пока вы не начнете орать, винить во всем других людей, себя и так далее). Обычно «пассажир» успевает проспать все остановки и просыпается как раз вовремя, чтобы выпрыгнуть на перрон, позабыв багаж в вагоне.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

Постарайтесь выделить пять-шесть промежуточных станций. У Джеффа это было притопывание ногой, изменение дыхания, ерзание. Выясните, как обстоит дело с вами, как выглядят и как ощущаются ваши «станции». Обращайте внимание, как только они начинают мелькать за окном. Это и будет моментом осознания.

Лучший способ избавиться от дурной привычки — выходить из поезда как можно раньше. Тут придется потренироваться, поначалу вы будете пропускать первые станции. Но не отчаивайтесь: каждый раз, когда вам удастся осознать этот процесс, даже если вы разберете его уже постфактум, степень осознанности увеличится.

На следующий день по просьбе Джеффа я сел рядом с ним. Вновь на собрании говорил Ник, но теперь-то мы были готовы.

Когда Ник поднялся с места, я шепнул Джеффу:

— Он встает. Дышите глубже.

— Понял, — ответил Джефф.

Через пять минут я снова наклонился к Джеффу:

— Джефф, вы притоптываете ногой.

Джефф удивил на этом собрании всех: выступая, он ясно и кратко формулировал свои мысли, ни разу не повысив голос. И вот что самое удивительное: теперь, когда Джефф держал себя в руках, Ник смог признать свои недостатки, о чем раньше и мечтать было нельзя.

В том-то и суть. Непродуктивное поведение — оно именно что непродуктивно. Если удастся его изменить, то мы избавимся и от различных его негативных последствий. Главное — вовремя спохватиться и успеть сойти с поезда.

**ПИТЕР БРЕГМАН**

*Консультант по вопросам управления*

# Эмоциональный иммунитет

[Шон Ачор](http://hbr-russia.ru/blogs/1186/) 15.09.2015

За прошлые десятилетия мы многое узнали о заразности эмоций. Эмоции распространяются по беспроводной сети зеркальных нейронов, этих крошечных отделов мозга, благодаря которым мы понимаем чужие эмоции и можем им посочувствовать. Когда кто-то зевает, зеркальные нейроны включаются, и ваши челюсти приходят в движение. Ваш мозг улавливает усталость человека, сидящего напротив, и начинает ей подражать. С такой быстротой распространяются не только зевки и улыбки. Мы вдыхаем негативные эмоции, стресс, неуверенность, словно дым, когда стоим рядом с курильщиком. Говард Фридман и Рональд Ригьо из Калифорнийского университета [обнаружили](http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00987285?LI=true), что при виде встревоженного человека, который — вербально или невербально — выражает свое состояние, вы с большой вероятностью заразитесь этими эмоциями, что негативно отразится на работе мозга.

Вид страдающего человека, в особенности сотрудника и тем более члена семьи, непосредственно воздействует на нервную систему «зрителя». В другом исследовании выяснилось, что у 26% людей уровень кортизола в крови повышается просто от соседства с человеком, испытывающего стресс. Этот «пассивный стресс» намного заразнее, когда исходит от любимого человека, чем когда у нас на глазах переживает кто-то посторонний, тем не менее даже на видеозапись 24% участников эксперимента реагировали болезненно. (Отсюда вопрос: стоит ли нам, психологам, смотреть на ночь «Во все тяжкие».)

Если водитель такси всю дорогу яростно сигналит, вы и на работу явитесь в растрепанных чувствах. Если начальница врывается к вам, как затравленная, вы тоже начинаете заикаться, пытаясь собраться с мыслями. Даже маклеры на бирже, разделенные стеклянными перегородками, заражаются друг от друга паникой, всего-то наблюдая сквозь стекло невербальные ее признаки.

По мнению Хейли Ханны, члена Американского института стресса и автора книги «Stressaholic», пассивный стресс возникает из генетической способности человека различать опасности в окружающей среде. Она пишет: «У большинства из нас есть знакомые, при одном виде которых возникает стресс. Это может быть условная реакция, последствие прежних неприятностей, а может происходить и на бессознательном уровне — почти незаметные изменения в ритме сердцебиения и дыхания вызывают соответствующий энергетический отклик и в нас». То есть причиной пассивного стресса могут быть едва заметные изменения в ком-то из окружающих нас людей, но последствия эти могут быть весьма серьезны.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

На самом деле нет надобности даже видеть или слышать человека, чтобы заразиться его стрессом — достаточно почуять его запах. Новые исследования [показали](http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0077144), что в поту человека присутствуют особые гормоны стресса, и обоняние их улавливает. Наш мозг способен различать, насколько силен стресс, приведший к выделению «феромонов тревоги». Негативные эмоции и стресс буквально по воздуху проникают в ваш отсек офиса.

Исследования стресса стали теперь настолько изощренными, что удалось проследить, как «подхваченные» от других негативные эмоции влияют на результаты любого дела, бизнеса или учебы, а недавно было установлено, что воздействие происходит и на клеточном уровне, сокращая срок нашей жизни. В книге «Before Happiness» приводятся примеры того, как компании вроде Ritz Carlton и Oschner Health Systems, осознав последствия пассивного стресса, предписали сотрудникам относиться к общению с клиентами или пациентами как к «зоне, свободной от стресса»: пациенту недолго и заразиться от медсестры раздражением или недовольством, что потом отразится на оценке полученного ухода, не говоря уже о том, что позитивный настрой устойчиво ассоциируется с позитивным результатом лечения, как доказал Том Рат в своей книге «Wellbeing».

Читайте материал по теме: [Как справиться с первопричиной стресса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p16388/)

Современный мир пронизан столькими связями, что мы ежеминутно подвергаемся чужим влияниям. Негативные эмоции и стресс становятся еще более заразными после воздействия негатива из новостных заметок и соцсетей; мы улавливаем негативный язык тела комментатора финансовых новостей; мы соприкасаемся в метро и в самолете с вымотавшимися, разочарованными людьми; невербальные признаки стресса окружают нас со всех сторон. В таком тесном мире нужно искать способы повысить свой эмоциональный иммунитет, пока мы не пали жертвой пассивного стресса. Вот несколько правил:

**Измените свою реакцию**: вместе с доктором Алией Крам из стэнфордской Лаборатории ума и тела и Питером Саловеем, основателем Йельского центра эмоционального интеллекта (Yale Center for Emotional Intelligence), мы установили, что при наличии позитивного настроя к самому стрессу, то есть когда вы перестаете бороться с ним, уровень пассивного стресса снижается на 23%. Пока мы воспринимаем стресс как угрозу, ни тело, ни ум не готовы воспользоваться его позитивной стороной, а ведь стресс, даже очень сильный, может усилить работу ума, укрепить отношения, обострить внимание, открыть новые перспективы, повысить ощущение собственного профессионализма, придать вкус жизни, помочь расставить приоритеты. Чем бороться с окружающим вам негативом и постоянно впадать в разочарование, лучше воспользуйтесь возможностью проявить сочувствие, а еще лучше — помогите человеку перенастроиться на позитив. Наша [статья](https://hbr.org/2011/02/make-stress-work-for-you) в HBR «Making Stress Work for You» предлагает и другие способы переключиться на хорошее.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

**Вырабатывайте антитела к стрессу**: можно подобрать формы поведения, которые нейтрализуют негативный эффект чужого стресса. Не отвечайте на невербальные признаки стресса такой же кривой гримасой, приветствуйте своего коллегу улыбкой, кивните, демонстрируя, что вполне его понимаете — это придаст вам силу. В новой книге «Broadcasting Happiness» как раз и говорится о том, как перекинуть «питающий провод» и обойти короткое замыкание стресса. Зачастую исход разговора определяется первой репликой. Постарайтесь начинать телефонные разговоры не словами «Я занят», «Меня задергали», а вдохните, выдохните и спокойно скажите: «Как я рад вашему звонку».

**Укрепляйте природный иммунитет**. Лучшая зашита от чужого стресса — стабильная сильная самооценка. Чем выше вы цените себя, тем с большей вероятностью почувствуете себя готовым справиться с любой ситуацией. Если же вы заметили, как действует на вас чужое настроение, остановитесь и напомните себе, что в целом все хорошо и что вы прекрасно сумеете разобраться, в чем тут дело. Один из лучших способов повышения самооценки — физические упражнения: выделяются эндорфины и мозг воспринимает их как сигналы торжества.

**Делайте прививки: перед работой или перед тем, как отправиться к источнику стресса, делайте прививку**. Например, начните утро с перечня трех вещей, которые вас сегодня порадуют, за которые вы будете благодарны. Вот [речь](http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=en) на TED, где перечисляются основные навыки, помогающие защитить мозг от чужого негативного воздействия: 1) напишите за две минуты доброе письмо знакомому; 2) запишите три вещи, за которые вы благодарны; 3) потратьте две минуты на запись позитивного впечатления; 4) 30 минут делайте кардиоупражнения или 5) две минуты медитации.

Мы научились избегать курилок и моем руки после пребывания в людном месте, но пора бы осознать, что ключ к здоровью и благополучию — хороший эмоциональный иммунитет, защита от чужого стресса. Разумеется, нужно учитывать не только чужой стресс, но и свой собственный, который также влияет на состояние окружающих. Позитивный настрой может улучшить и нашу жизнь, и жизнь всех, кто находится рядом.

*Материал подготовлен при участии Мишель Гилан. Она ведущая CBS News и специалист по позитивной психологии.*

**ШОН АЧОР**

*Американский психолог, писатель и предприниматель. Автор книги «Преимущество счастья».*

# Не хватает эмоционального интеллекта

[Мюриэл Уилкинс](http://hbr-russia.ru/blogs/1027/) 05.02.2015

Десять лет работая коучем высокопоставленных руководителей, я никогда еще не встретила человека, который бы сам признался, что ему нужно поработать над эмоциональным интеллектом. И в то же время несть числа тем случаям, когда люди говорили мне: «Главное, чем должен заняться N, — это повышение своего эмоционального интеллекта». Суть проблемы такова: те, кому больше всего нужно развивать это качество, меньше всего отдают себе в этом отчет. Научные факты неоспоримо свидетельствуют о том, что эмоциональный интеллект — главное, что отличает лучших из лучших от всех остальных. Однако среди нас есть те, кто совсем не стремится обладать этим важным качеством — или вспоминает о нем слишком поздно.

Возьмем моего клиента Крэга (имя изменено), который поначалу демонстрировал огромный потенциал и добивался прекрасных результатов для компании. Его проблема была в том, каким способом он их достигал. Когда коллег попросили рассказать о нем, они говорили приблизительно следующее: «он как слон в посудной лавке», «у него острые локти», «он оставляет после себя горы трупов». Подход Крэга к работе был контрпродуктивным, поскольку он был не способен привлекать, мотивировать и удерживать хороших сотрудников. Его непосредственные подчиненные жаловались на его взрывной характер и отсутствие терпения. Когда я поделилась их комментариями с Крэгом, это застало его врасплох. Он был уверен, что мы с его коллегами просто не поняли друг друга. Ему не хватало умения взглянуть на себя со стороны и элементарной эмпатии — этих отличительных черт человека, наделенного эмоциональным интеллектом.

Вот несколько сигналов о того, что вам нужно поработать над своим эмоциональным интеллектом:

* Вам часто кажется, что окружающие не понимают того, что вы хотите им сказать, и это вызывает у вас раздражение и фрустрацию.
* Вас удивляет, когда ваши слова или шутки задевают окружающих, вам кажется, что они реагируют излишне эмоционально.
* Вы считаете, что не так уж важно, любят вас на работе или нет.
* Вы спешите вставить в разговор свое мнение и защищаете его с большим рвением.
* Вы предъявляете к другим такие же высокие требования, как и к себе.
* Вы считаете, что в большинстве проблем вашей команды виноваты другие.
* Вас раздражает, когда окружающие ожидают от вас, что вы будете разбираться в их чувствах.

Итак, что делать, если вы узнали в этом описании себя?

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Предлагаю стратегию из четырех шагов.

**Попросите об обратной связи.** Невозможно решить проблему, о которой вы не знаете. Важнейшая составляющая эмоционального интеллекта — умение взглянуть на себя со стороны или способность отдавать себе отчет в своих действиях. Не так уж важно, опросите ли вы всех, кто имеет с вами дело на работе, или лишь некоторых. В любом случае это ключевой шаг к тому, чтобы понять, что вы делаете и чего не делаете. И не пытайтесь просто найти оправдание своему поведению. Этим вы только сводите все свои усилия на нет. Наоборот, прислушайтесь к обратной связи, постарайтесь получше ее понять и усвоить. Когда Крэг впервые услышал, что о нем думают другие, он сразу же принялся себя защищать. Но, когда он прислушался к мнению окружающих, он признал их правоту и принял решение измениться.

**Помните о зазоре между вашими намерениями и реальным воздействием ваших слов.** Люди с малоразвитым эмоциональным интеллектом часто недооценивают отрицательное влияние, которое их слова и поступки оказывают на окружающих. Они игнорируют разницу между тем, что они имеют в виду, и сообщением, которое на самом деле слышат окружающие. Вот несколько распространенных примеров того, что говорит недостаточно чуткий человек, и того смысла, который слышат окружающие.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

Вы говорите: «В конце концов самое главное — это сделать дело».

Они слышат: «Все, что меня волнует, — это результаты, и, если по мере их достижения мы кого-то обидим, ничего не поделаешь».

Вы говорите: «Если это могу понять я, это может понять кто угодно».

Они слышат: «Вы слишком глупы, чтобы это понять».

Вы говорите: «Не вижу, из-за чего весь сыр-бор».

Они слышат: «Меня не волнуют ваши чувства».

Независимо от того, что вы на самом деле хотите сказать, задумайтесь о том, как ваши слова повлияют на окружающих. Вам действительно хочется, чтобы они почувствовали себя именно так? Крэг был печально известен своими резкими комментариями, которые вынуждали людей ощетиниваться в ответ. Однако он начал задумываться над тем, какой эффект производят его слова. Перед каждой встречей он отводил несколько минут на то, чтобы задать себе вопрос: «Какое впечатление я хочу произвести? Какие чувства по отношению к себе я хочу вызвать? Как мне нужно сформулировать свое сообщение, чтобы достигнуть цели?

**Нажмите на паузу.** Высокий уровень эмоционального интеллекта — это умение делать правильный выбор в разных ситуациях, а не просто следовать своим рефлексам. Например, Крэг часто перебивал других людей и затыкал им рот, не давая изложить свою идею до конца. Это поведение было вызвано тем, что он боялся потерять время и контроль над ситуацией. Чтобы изменить положение, он стал стараться сначала выдержать паузу и лишь потом реагировать. Есть два вида паузы:

* Время, чтобы прислушаться к себе. Когда в момент обсуждения Крэг начинал проявлять нетерпение и раздражаться, часто он чувствовал, как у него сжимаются челюсти и спирает дыхание. Когда он стал обращать внимание на эти симтомы, он научился останавливаться и напоминать себе о своем страхе упустить контроль. В результате, вместо того чтобы по привычке срываться, Крэг смог принимать более взвешенные решения о своей реакции.

Читайте материал по теме: [Без эмоционального интеллекта не будет нормального руководства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14957/)

* Время, чтобы прислушаться к окружающим. Слушать — означает помочь другим почувствовать, что вы их понимаете (даже если вы при этом с ними не согласны). Это не то же самое, что молчать. Это значит дать другим высказать свою мысль, прежде чем встревать со своей.

**Влезьте в обе шкуры.** Для развития эмпатии (ключевого компонента эмоционального интеллекта) вам часто предлагают «почувствовать себя в чужой шкуре», но и своими чувствами пренебрегать не стоит. Вам нужно надеть на себя «обе шкуры» — отдавать себе отчет как в своих, так и в чужих целях и планах, видеть ситуацию с обеих сторон. Раньше подход Крэга был таков: «Вот что мне нужно». Теперь он сменил его на «Вот мои заботы, и ваши цели и потребности я тоже слышу. Давайте разработаем план, принимая во внимание позиции обеих сторон».

Развитие эмоционального интеллекта требует упорства, дисциплинированности и четкого понимания важности этого дела. Однако со временем вы обнаружите, что результаты намного превосходят все усилия, которые вам пришлось приложить для их достижения.

# Как выработать эмоциональный иммунитет

Шон Ачор

За прошлые десятилетия мы многое узнали о заразности эмоций. Эмоции распространяются по беспроводной сети зеркальных нейронов, этих крошечных отделов мозга, благодаря которым мы понимаем чужие эмоции и можем им посочувствовать. Когда кто-то зевает, зеркальные нейроны включаются, и ваши челюсти приходят в движение. Ваш мозг улавливает усталость человека, сидящего напротив, и начинает ей подражать. С такой быстротой распространяются не только зевки и улыбки. Мы вдыхаем негативные эмоции, стресс, неуверенность, словно дым, когда стоим рядом с курильщиком. Говард Фридман и Рональд Ригьо из Калифорнийского университета [обнаружили](http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00987285?LI=true), что при виде встревоженного человека, который — вербально или невербально — выражает свое состояние, вы с большой вероятностью заразитесь этими эмоциями, что негативно отразится на работе мозга.

Вид страдающего человека, в особенности сотрудника и тем более члена семьи, непосредственно воздействует на нервную систему «зрителя». В другом исследовании выяснилось, что у 26% людей уровень кортизола в крови повышается просто от соседства с человеком, испытывающего стресс. Этот «пассивный стресс» намного заразнее, когда исходит от любимого человека, чем когда у нас на глазах переживает кто-то посторонний, тем не менее даже на видеозапись 24% участников эксперимента реагировали болезненно. (Отсюда вопрос: стоит ли нам, психологам, смотреть на ночь «Во все тяжкие».)

Если водитель такси всю дорогу яростно сигналит, вы и на работу явитесь в растрепанных чувствах. Если начальница врывается к вам, как затравленная, вы тоже начинаете заикаться, пытаясь собраться с мыслями. Даже маклеры на бирже, разделенные стеклянными перегородками, заражаются друг от друга паникой, всего-то наблюдая сквозь стекло невербальные ее признаки.

По мнению Хейли Ханны, члена Американского института стресса и автора книги «Stressaholic», пассивный стресс возникает из генетической способности человека различать опасности в окружающей среде. Она пишет: «У большинства из нас есть знакомые, при одном виде которых возникает стресс. Это может быть условная реакция, последствие прежних неприятностей, а может происходить и на бессознательном уровне — почти незаметные изменения в ритме сердцебиения и дыхания вызывают соответствующий энергетический отклик и в нас». То есть причиной пассивного стресса могут быть едва заметные изменения в ком-то из окружающих нас людей, но последствия эти могут быть весьма серьезны.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

На самом деле нет надобности даже видеть или слышать человека, чтобы заразиться его стрессом — достаточно почуять его запах. Новые исследования [показали](http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0077144), что в поту человека присутствуют особые гормоны стресса, и обоняние их улавливает. Наш мозг способен различать, насколько силен стресс, приведший к выделению «феромонов тревоги». Негативные эмоции и стресс буквально по воздуху проникают в ваш отсек офиса.

Исследования стресса стали теперь настолько изощренными, что удалось проследить, как «подхваченные» от других негативные эмоции влияют на результаты любого дела, бизнеса или учебы, а недавно было установлено, что воздействие происходит и на клеточном уровне, сокращая срок нашей жизни. В книге «Before Happiness» приводятся примеры того, как компании вроде Ritz Carlton и Oschner Health Systems, осознав последствия пассивного стресса, предписали сотрудникам относиться к общению с клиентами или пациентами как к «зоне, свободной от стресса»: пациенту недолго и заразиться от медсестры раздражением или недовольством, что потом отразится на оценке полученного ухода, не говоря уже о том, что позитивный настрой устойчиво ассоциируется с позитивным результатом лечения, как доказал Том Рат в своей книге «Wellbeing».

Читайте материал по теме: [Как справиться с первопричиной стресса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p16388/)

Современный мир пронизан столькими связями, что мы ежеминутно подвергаемся чужим влияниям. Негативные эмоции и стресс становятся еще более заразными после воздействия негатива из новостных заметок и соцсетей; мы улавливаем негативный язык тела комментатора финансовых новостей; мы соприкасаемся в метро и в самолете с вымотавшимися, разочарованными людьми; невербальные признаки стресса окружают нас со всех сторон. В таком тесном мире нужно искать способы повысить свой эмоциональный иммунитет, пока мы не пали жертвой пассивного стресса. Вот несколько правил:

**Измените свою реакцию**: вместе с доктором Алией Крам из стэнфордской Лаборатории ума и тела и Питером Саловеем, основателем Йельского центра эмоционального интеллекта (Yale Center for Emotional Intelligence), мы установили, что при наличии позитивного настроя к самому стрессу, то есть когда вы перестаете бороться с ним, уровень пассивного стресса снижается на 23%. Пока мы воспринимаем стресс как угрозу, ни тело, ни ум не готовы воспользоваться его позитивной стороной, а ведь стресс, даже очень сильный, может усилить работу ума, укрепить отношения, обострить внимание, открыть новые перспективы, повысить ощущение собственного профессионализма, придать вкус жизни, помочь расставить приоритеты. Чем бороться с окружающим вам негативом и постоянно впадать в разочарование, лучше воспользуйтесь возможностью проявить сочувствие, а еще лучше — помогите человеку перенастроиться на позитив. Наша [статья](https://hbr.org/2011/02/make-stress-work-for-you) в HBR «Making Stress Work for You» предлагает и другие способы переключиться на хорошее.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

**Вырабатывайте антитела к стрессу**: можно подобрать формы поведения, которые нейтрализуют негативный эффект чужого стресса. Не отвечайте на невербальные признаки стресса такой же кривой гримасой, приветствуйте своего коллегу улыбкой, кивните, демонстрируя, что вполне его понимаете — это придаст вам силу. В новой книге «Broadcasting Happiness» как раз и говорится о том, как перекинуть «питающий провод» и обойти короткое замыкание стресса. Зачастую исход разговора определяется первой репликой. Постарайтесь начинать телефонные разговоры не словами «Я занят», «Меня задергали», а вдохните, выдохните и спокойно скажите: «Как я рад вашему звонку».

**Укрепляйте природный иммунитет**. Лучшая защита от чужого стресса — стабильная сильная самооценка. Чем выше вы цените себя, тем с большей вероятностью почувствуете себя готовым справиться с любой ситуацией. Если же вы заметили, как действует на вас чужое настроение, остановитесь и напомните себе, что в целом все хорошо и что вы прекрасно сумеете разобраться, в чем тут дело. Один из лучших способов повышения самооценки — физические упражнения: выделяются эндорфины и мозг воспринимает их как сигналы торжества.

**Делайте прививки: перед работой или перед тем, как отправиться к источнику стресса, делайте прививку**. Например, начните утро с перечня трех вещей, которые вас сегодня порадуют, за которые вы будете благодарны. Вот [речь](http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=en) на TED, где перечисляются основные навыки, помогающие защитить мозг от чужого негативного воздействия: 1) напишите за две минуты доброе письмо знакомому; 2) запишите три вещи, за которые вы благодарны; 3) потратьте две минуты на запись позитивного впечатления; 4) 30 минут делайте кардиоупражнения или 5) две минуты медитации.

Мы научились избегать курилок и моем руки после пребывания в людном месте, но пора бы осознать, что ключ к здоровью и благополучию — хороший эмоциональный иммунитет, защита от чужого стресса. Разумеется, нужно учитывать не только чужой стресс, но и свой собственный, который также влияет на состояние окружающих. Позитивный настрой может улучшить и нашу жизнь, и жизнь всех, кто находится рядом.

*Материал подготовлен при участии Мишель Гилан. Она ведущая CBS News и специалист по позитивной психологии.*

# 18 признаков людей с высоким уровнем эмоционального интеллекта

Когда термин "эмоциональный интеллект" (EQ) стал известен широкой общественности, он объяснил, почему люди со средним уровнем IQ в 70% случаев оказывались более успешными, чем люди с высоким уровнем IQ. Эта аномалия бросала тень на широко распространенное предположение о том, что IQ - это единственное, что обуславливает успех.

Десятилетний опыт исследований в области EQ позволил предположить, что именно он является неотъемлемой составляющей успеха. Связь между уровнем эмоционального интеллекта и успехом очень сильна - примерно 90% успешных людей могут похвастаться высоким уровнем EQ.

Эмоциональный интеллект - это нечто неосязаемое, но при этом оно влияет на поведение человека, его взаимодействие с другими людьми и процесс принятия личных решений.

Несмотря на то, что эмоциональный интеллект очень важен, его очень сложно измерить, чтобы выявить недостатки и поработать над ними. Разумеется, вы всегда можете пройти научно обоснованный тест (например, из книги "Эмоциональный интеллект 2.0", но, к сожалению, за это придется заплатить. Проанализировав результаты опроса более миллиона человек, я выяснил, какими качествами обладают все люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта. Вот они:

1. Внушительный запас эмоциональных слов

Все люди испытывают эмоции, но лишь некоторые могут понятно их описывать. Наше исследование доказывает, что лишь 36% населения может похвастаться богатым запасом эмоциональных слов, и это плохо, потому что неправильное описание эмоций часто приводит к недопониманию, нерациональным решениям и другим контрпродуктивным действиям.

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта владеют своими эмоциями, потому что понимают их и используют подходящие слова, чтобы их описывать. В то время как обычный человек утверждает, что "чувствует себя плохо", человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта может сказать, что он "рассержен", "расстроен", "подавлен" или "угнетен". Чем точнее выбраны слова, тем понятнее эмоции, которые испытывает говорящий, и тем адекватнее реакция слушателя.

2. Любознательность по отношению к окружающим

Люди с высоким эмоциональным интеллектом всегда интересуются окружающими, вне зависимости от склада характера. Эта любознательность вызвана умением сочувствовать, а именно умение является неотъемлемой составляющей эмоционального интеллекта. Чем больше вы волнуетесь об окружающих и том, что с ними происходит, тем сильнее ваш интерес.

3. Готовность к изменениям

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта проявляют гибкость и постоянно адаптируются к изменяющимся условиям. Они знают, что страх перемен может полностью их парализовать, поставив под угрозу успехи и счастье. Они умеют предвидеть изменения и всегда планируют свои действия на такой случай.

4. Знание своих слабостей и недостатков

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта не просто понимают эмоции, но и знают, что удается им хорошо, а что - плохо. Кроме того, они знают, кто и что отвечает за их успехи. Высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет им в полной мере пользоваться своими сильными сторонами и скрывать слабости, которые могут отбросить их назад.

5. Способность оценивать характеры

По большей части, высокий уровень эмоционального интеллекта сводится к социальной осведомленности, то есть умению "читать" других людей и понимать, через что они проходят. Со временем это умение перерастает в способность читать характеры. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта видят в окружающих открытые книги, понимают, о чем те думают и к чему стремятся, даже если кто-то пытается это скрыть.

6. Неспособность обижаться

Человек, который точно знает, что он из себя представляет, никогда не обижается, если окружающие говорят или делают что-нибудь не то. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта уверены в себе, открыты для новых идей и по-хорошему "толстокожи". Они умеют смеяться над собой и позволяют окружающим делать то же самое, потому что четко видят разницу между юмором и деградацией.

7. Умение отказывать (себе и другим)

Эмоциональный интеллект - это прежде всего самоконтроль. Это умение отказываться от удовольствий и избегать импульсивных действий. Исследование, проведенное учеными из филиала Калифорнийского университета в Сан-Франциско, доказывает, что люди, которым сложно кому-то в чем-то отказать, чаще испытывают стресс и профессиональное выгорание и больше подвержены депрессиям. Для многих отказ - это серьезное испытание, однако "нет" - это мощное слово, которого не стоит бояться. Когда приходит время сказать "нет", люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта не употребляют фраз вроде "Не думаю, что могу это сделать" или "Я не уверен". Отказываясь от новых обязательств, они воздают должное существующим обязательствам и получают возможность их исполнить.

8. Умение прощать себя за ошибки

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта умеют дистанцироваться от своих ошибок, но не забывают о них. Они не перебирают свои ошибки снова и снова, но всегда вспоминают о них, если им требуется что-то в себе изменить. Они видят эту тонкую грань между памятью и забвением. Если вспоминать об ошибках слишком часто, можно полностью разувериться в себе, но если о них совсем забыть, их можно повторить. Этот зыбкий баланс основывается на умении видеть в ошибках возможности для роста и, оступившись, возвращаться на правильный путь.

9. Стремление давать, ничего не требуя взамен

Когда кто-то что-то дает вам, ничего не требуя взамен, это производит сильное впечатление. К примеру, человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта, заметив чей-то интерес к имеющейся у него книге, может бескорыстно одолжить ее, а все потому, что он строит крепкие взаимоотношения, постоянно думая об окружающих.

10. Незлопамятность

Негативные эмоции, которые окружают всех злопамятных людей, неизбежно вызывают у них стресс. Вспоминая об обидах, многие подсознательно запускают в себе механизмы выживания, пытаются защищаться или атакуют в ответ. Разумеется, когда угроза реальна, такая реакция вполне допустима, но если речь идет о делах давно минувших дней, она разрушительно действует на организм и со временем может вызвать серьезные проблемы со здоровьем. Ученые из университета Эмори доказали, что постоянный стресс повышает давление крови и провоцирует сердечные заболевания. Безусловно, когда мы храним обиду, мы испытываем стресс, и люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта стараются этого избегать. Они забывают об обидах и тем самым заботятся о своем здоровье.

11. Умение противостоять недоброжелателям

Общение со "сложными" людьми раздражает и выматывает. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта полностью контролируют процесс взаимодействия с недоброжелателями, анализируя свои чувства. Если такому человеку требуется поговорить с недоброжелателем с глазу на глаз, он использует рациональный подход. Он не позволяет эмоциям собой овладеть, не впадает в гнев и не подпитывает конфликт. Он пытается понять точку зрения собеседника и найти решение, которое всех удовлетворит. Даже в самой безнадежной ситуации человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта воспринимает происходящее с изрядной долей скептицизма и не позволяет себя унижать.

12. Отсутствие стремления к совершенству

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта не стремятся к совершенству, потому что знают, что его не существует. Людям свойственно допускать ошибки - такова их природа. Если вы стремитесь к совершенству, вы постоянно испытываете горечь поражения, которая снижает или вовсе уничтожает мотивацию. В результате вы тратите массу времени на жалобы и мысли о том, что можно было бы сделать по-другому, вместо того, чтобы двигаться вперед, наслаждаться достигнутым и ставить перед собой новые цели.

13. Умение ценить то, что есть

Размышления о том, за что вам следует благодарить судьбу, улучшают настроение и снижают уровень гормона стресса - кортизола - примерно на 23%. Исследователи из Калифорнийского университета в Дейвисе отметили, что люди, выработавшие в себе привычку ежедневно благодарить судьбу, чаще пребывают в отличном настроении и испытывают приливы сил. Скорее всего, низкий уровень кортизола играет в этом далеко не последнюю роль.

14. Умение отключаться

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта умеют хорошо отдыхать. Отдых позволяет им контролировать уровень стресса и жить сегодняшним днем. Если вы готовы заниматься рабочими вопросами 24 часа в день, 7 дней в неделю, вы постоянно испытываете давление. Вам стоит время от времени отходить от компьютера и даже выключать телефон, чтобы давать мозгу и телу небольшую передышку. Исследования доказывают, что этот простой прием ощутимо снижает уровень стресса. Технологии позволяют людям мгновенно передавать сообщения, поэтому многим кажется, что они не могут позволить себе отключиться, однако отдых, в который постоянно вклиниваются рабочие письма и звонки, никогда не бывает продуктивным.

15. Ограниченный прием кофеина

Чрезмерные дозы кофеина вызывают выработку адреналина, который отвечает за включение механизма "бей или беги". Этот механизм не позволяет мыслить рационально, а заставляет действовать как можно быстрее, чтобы обеспечить выживание. Это неплохо, если за вами гонится дикий медведь, и совершенно неприемлемо, если вы разбираете электронную почту. Под действием кофеина мозг и тело подвергаются сильному стрессу, и все поступки совершаются под действием эмоций. Кофеин долго выводится из организма, а потому последствия его приема не проходят бесследно. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта знают, как вреден кофеин, и не злоупотребляют им.

16. Здоровый сон

Значение здорового сна очень сложно переоценить. Он положительно влияет на уровень эмоционального интеллекта и снижает уровень стресса. Когда вы спите, ваш мозг в буквальном смысле перезаряжается, упорядочивает накопленные за день воспоминания или избавляется от них. В результате вы просыпаетесь со свежей головой. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта знают, что недосып сокращает умственные способности, ухудшает память и заставляет проявлять невнимательность. Здоровый сон должен стать вашим основным приоритетом.

17. Отсутствие самоуничижения

Чем больше вы думаете о себе в негативном ключе, тем большую власть над вами имеют эти мысли. Стоить помнить, что мысли - это еще не факты. Когда мы считаем, что какое-то событие никогда не происходит (или, наоборот, постоянно происходит), наш мозг просто преувеличивает масштаб угрозы. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта умеют отделять мысли от фактов, выходить из негативных циклов и двигаться вперед, к новым горизонтам.

18. Самодостаточность

Люди, чье удовольствие и удовлетворение начинает зависеть от мнения окружающих, уже не являются хозяевами своего счастья. Когда человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта чувствует, что сделал что-то хорошее, он не обращает внимания на замечания со стороны. Разумеется, вы не можете запретить окружающим выражать свое мнение, но вы ни в коем случае не должны сравнивать себя с ними и подчиняться их желаниям. Ваша самооценка должна исходить изнутри, что бы ни говорили вокруг.

# Управление гневом и не только: как включать и выключать эмоции

Людмила Макурина Консультант, Москва

Развивая эмоциональный интеллект, менеджер повышает управленческую успешность и качество жизни, – уверен бизнес-тренер Радислав Гандапас.

Эмоциональный интеллект – тема, на которой завязано множество управленческих вопросов. Презентации, переговоры, маркетинг и реклама, мотивация персонала, командообразование, – все это требует умения почувствовать настроение других людей и скорректировать свои действия с их учетом. Не говоря уже о необходимости противостоять сильным стрессам, которые испытывает каждый руководитель. О том, как принять мир чувств во всех его красках, научиться управлять своими эмоциями и адекватно откликаться на эмоции окружающих рассказывает Радислав Гандапас, один из самых известных российских тренеров и экспертов по повышению личной эффективности.

Ключ к правильным решениям

Executive.ru: Что такое эмоциональный интеллект? Все ли им обладают?

Радислав Гандапас: Любой интеллект – это способность воспринимать, обрабатывать и использовать информацию. Только в случае, когда мы говорим об интеллекте когнитивном, который еще называют IQ, речь идет о способности воспринимать рациональную информацию. Тогда как эмоциональный интеллект или EQ – это способность воспринимать, обрабатывать и использовать информацию об эмоциях и эмоциональных состояниях. Чьих? Собственных и других людей, с которыми мы контактируем.

Ученые насчитывают до девяти разновидностей интеллекта – основных способностей человека, которые отчасти являются врожденными. У каждого они выражены в большей или меньшей степени, но их можно развивать.

Executive.ru: Можно ли измерить EQ? Как мне понять, насколько сильно он у меня развит?

Р.Г.: Научно-обоснованный тест на измерение эмоционального интеллекта сложен, выполнять его должны специалисты. Но нужна ли вам такая детальная картина, чтобы начать развивать EQ? Вы в любом случае выиграете, если поставите такую задачу и начнете шаг за шагом ей заниматься. Это просто и доступно каждому.

Когда я сам погрузился в эту тему, то удивился, почему я не заинтересовался ей раньше. Как много ситуаций могло быть преодолено с меньшими потерями! Как много решений могло быть предпринято более качественно! Можно было создать более комфортное эмоциональное поле – и в семье, и в бизнесе, и внутри себя самого, что, может быть, самое важное.

Executive.ru: Какие преимущества развитый эмоциональный интеллект дает менеджеру?

Р.Г.: По большому счету эмоциональное состояние намного сильнее влияет на принятие решения, чем рациональные доводы. Выстраивая разные логические цепочки, мы довольно часто просто оправдываем поступок, который продиктовали эмоции. Поэтому, когда мы получаем доступ к коррекции эмоционального состояния, мы получаем доступ к принятию решений.

В плену эмоций

Executive.ru: В какие ловушки попадает человек, у которого эмоциональный интеллект не развит?

Р.Г.: Одна из ключевых тем в работе с эмоциональным интеллектом – это управление гневом. Когда на своих тренингах я спрашиваю участников, испытывают ли они порой состояние неуправляемого гнева, то руки поднимают 80% зала, что равносильно 100-процентному результату. И эти же люди признают, что они жалеют о решениях, принятых под влиянием эмоций. Действительно, гнев и прочие негативные состояния (зависть, злость) разрушают отношения с другими людьми. Раздраженный человек создает вокруг себя эмоциональный фон, в котором с ним не комфортно находиться. Коллеги начинают его избегать, обходить в разговоре темы, которые могут вызвать у него вспышку негатива. И в результате общение становится неполноценным. Потихоньку оно истощается, и в какой-то момент связь разрывается.

Но бывает и невыраженный гнев. Например, может вызывать гнев отношение руководства, но нет возможности сказать об этом открыто. Что происходит с этой колоссальной нерастраченной энергией? Она идет на внутреннюю борьбу, разрушающую психику и здоровье. Сегодня медики говорят о том, что примерно 70% заболеваний имеют психосоматическую причину. То есть состояние гнева, возникающее регулярно, ведет к разрушению нашего организма. И это, на мой взгляд, весомые аргументы, для того, чтобы заняться осознанно корректировкой своих эмоциональных состояний.

Executive.ru: Вы имеете в виду избавление от негатива?

Р.Г.: Не бывает плохих и хороших эмоций. Мы их просто называем положительными и отрицательными, и создается впечатление: раз гнев – отрицательная эмоция, то от нее нужно избавиться. Речь о другом: о том, что бывают подходящие и неподходящие эмоции относительно ситуации.

Executive.ru: Существует ли разница в стратегиях EQ у мужчин и женщин?

Р.Г.: Эмоциональная жизнь у мужчин и женщин протекает настолько по-разному, что можно предположить, что это вообще два разных существа. Женщина в целом более лабильна, более подвержена синусоидам, перепадам настроения, острым эмоциональным реакциям. Но зато она склонна выражать свои эмоции в момент их возникновения и более открыто.

Мужчине же наша культура предписывает сдерживать чувства, причем как положительные, так и отрицательные. Поэтому мужчине в целом свойственно накапливать эмоции и выражать их в резкой форме, когда эмоциональная бомба взрывается, или ее вес становится слишком большим. Почему это происходит? Потому что с самого детства попытки мужчины выразить свои эмоции наталкивались на эскалацию внутреннего конфликта или насмешку. Например, ему говорили: «Что ты как баба нюни распустил», или «Ты же мужчина, возьми себя в руки». А «возьми себя в руки» в понятиях нашей культуры означает «делай вид, что ничего не происходит», что все нормально, и нужно разговаривать спокойно. Но когда мы говорим спокойно, то у нас нет возможности выразить эмоцию. Хотя при этом такая потребность по-прежнему продолжает существовать.

Баланс разума и чувства

Executive.ru: Что мешает нам управлять своими эмоциями?

Р.Г.: Самая большая проблема заключается в том, что мы осознаем эмоцию уже после того, когда начали ее выражать. Наше осознание происходящего опаздывает относительно наших действий. И, бывает, человек понимает, что его занесло, но остановиться не может. У него уже есть привычный сценарий поведения, и он себя начинает накручивать. В состоянии гнева проявляется так называемый «эффект костра»: чем сильнее дуешь на огонь, тем сильнее раздуваешь. В этот момент, образно говоря, эмоции подавляют разум. И поэтому главная задача – включить рациональную часть себя.

Executive.ru: Как это сделать?

Р.Г.: Когда вы поняли, что вас заносит, первое, что необходимо, сказать себе: «Стоп». Вы останавливаетесь на несколько секунд и спрашиваете себя: «Где я нахожусь?» И затем вы должны детально описать себе: в каком месте вы находитесь, который сейчас час, что вы видите, что вы слышите, и что вы обоняете. Пока вы занимаетесь этой работой, доля рационального у вас начинает увеличиваться и вытеснять долю эмоционального. Вы констатируете факты. И в этот момент у вас достаточно ресурса для принятия разумного решения.

Executive.ru: Можно ли тренировать эмоциональный интеллект так же, как тело?

Р.Г.: Нет смысла развивать эмоциональный интеллект сам по себе. Нужно развивать навыки, которые ведут к возрастанию ваших способностей воспринимать эмоции. Во-первых, это навык понимать, что чувствуют другие люди, какое у них эмоциональное состояние. Ведь мы очень часто ошибаемся – на переговорах, в общении с ребенком, близкими людьми. Во-вторых, это коррекция эмоциональных состояний. Если вы понимаете состояние других людей, и оно вас устраивает, то не нужно ничего корректировать. Но если вы понимаете, что необходимо корректировать состояние собеседника, то вы к этому приступаете.

Executive.ru: Как понять, в каком эмоциональном состоянии находится другой человек?

Р.Г.: Для этого достаточно взять в привычку спрашивать людей, с которыми общаешься: «Что ты сейчас чувствуешь?». И при этом обращать внимание на то, как у человека меняется выражение лица, дыхание, взгляд, поза. Через какое-то время вы начнете четко регистрировать эмоциональное состояние человека, даже не задавая вопросов.

То же самое относится и к себе. Для установления контакта со своим эмоциональным состоянием необходимо регулярно задавать себе вопрос: «Что я сейчас чувствую?» и пытаться описать чувства словами.

Executive.ru: Но такой вопрос не задашь партнеру по переговорам. Как решается такая проблема?

Р.Г.: Переговоры – это схватка эмоций. Несмотря на то, что на переговорах обсуждают рациональные вопросы, тем не менее, люди находятся на очень высокой эмоциональной ноте. И могут манипулировать собеседниками.

Опытные подкованные переговорщики зачастую имеют эмоциональную стратегию. Чтобы не стать объектом манипуляции, очень важно понимать, что на самом деле чувствует собеседник, к чему он ведет. В этом помогают интуиция и жизненный опыт. Но есть и более тонкие вещи – сигналы, которые посылает тело. Такая телесная информация тоже может быть очень полезной. В частности, сложнее всего контролировать взгляд и дыхание. Например, партнер может демонстрировать расслабленность, скуку, а дыхание покажет возбуждение и выдаст его.

Executive.ru: Как скорректировать эмоциональное состояние другого человека?

Р.Г.: Первый и самый простой способ – это слова. Это прямая коммуникация, в ходе которой вы произносите те слова, которые перенастраивают и меняют эмоциональное состояние собеседника. Это эмоционально заряженные слова – усиливающие или ослабляющие.

В коррекции эмоциональных состояний людей мы совершаем ряд типовых ошибок: мы их гасим, обесцениваем (когда, например, говорим «успокойся) или не замечаем («перестань нервничать из-за пустяков»). В свою очередь, когда человек видит, что причины его сильного эмоционального состояния обесцениваются, то он в результате пытается доказать, что эти причины еще серьезнее, чем вам кажется. И чем активнее мы игнорируем эмоцию другого человека, тем ярче она усиливается.

Поэтому если человека что-то раздражает, вызывает у него негатив, мы должны с ним согласиться: это, действительно, совершенно невыносимо, это очень серьезный повод для волнения. Тогда беспокойство собеседника начинает снижаться, и возникает точка для начала диалога.

Второй способ: чтобы снизить накал, нужно разрешить собеседнику выразить эмоцию: «Я понимаю, ты сейчас раздражен, взбешен, разгневан, и ты имеешь на это полное право. Если ты хочешь побыть в этом состоянии, побудь в нем. Когда ты готов будешь поговорить, я к твоим услугам». Точно также регулировать и собственное состояние.

Новый тренинг

Executive.ru: Расскажите о примерах из вашей жизни, тренерской практики, когда вам эти знания и навыки помогали.

Р.Г.: Самое главное для меня – это саморегуляция. Двести дней и ночей в году я в командировках. И это, безусловно, не может не сказываться на моем состоянии. Вне дома я устаю, теряю мотивацию. Я работаю на высоком уровне эмоциональной нагрузки. Я очень часто летаю, меняю часовые пояса, питаюсь в самолете, работаю с большими аудиториями: на моих открытых тренингах в среднем присутствует от 500 до 700 человек. Это очень высокий для моего возраста уровень стрессогенной нагрузки, при которой эмоциональный сбой может произойти в момент, когда этого меньше всего ожидаешь.

Поэтому мне нужно сохранять стабильно высокий уровень мотивации и положительной эмоциональной энергии. Чтобы этого добиться я использую инструменты саморегуляции. Я разработал их индивидуально для себя, на основании знаний, которые у меня есть, но сам принцип очень простой и доступен любому. Они работают на уровне неких мыслеформ – повторения неких речевок, но с определенным состоянием и практикой несложных дыхательных упражнений.

Executive.ru: В декабре 2017 года вы представляете в Москве новый тренинг «Эмоциональный интеллект начинает и выигрывает». Чему его участники тренинга смогут научиться за короткое время?

Р.Г.: Эмоциональный интеллект – самая серьезная тема в портфеле моих тренингов. Участники смогут научиться отслеживать и корректировать эмоциональные состояния свои и других людей, то есть протестировать этот навык на практике. В течение тренинга я прошу участников четыре раза зарегистрировать свое эмоциональное состояние с помощью специальной матрицы, которую я разработал: в самом начале, когда они еще ничего не знают, во второй раз – когда они уже кое-что знают, в третий раз – когда они знают уже довольно много, и в четвертый раз – когда они уже абсолютно компетентны в тех пределах, которые поставлены целями тренинга.

В ходе тренинга мы работаем с наиболее популярными запросами, среди которых межличностная коммуникация (с детьми, руководителями, подчиненными) и с самим собой (как научиться мотивировать себя в нужные моменты, управлять своими эмоциями). Отдельную часть мы посвящаем работе над различными состояниями гнева, их корректировке и грамотном использовании.

Мы почти весь тренинг проводим в тренировках, играх, кейсах. В итоге участники повысят уровень владения EQ – узнают, как добавить в свою эмоциональную тех красок, которых не хватает, и несколько приглушить краски, которых слишком много. И это поможем им повысить качество своей жизни. Ведь качество жизни – это не только автомобиль премиум-класса или элитная недвижимость, но и то, что вы чувствуете каждый день.

# Как подружиться со своими эмоциями на работе

Елена Чепракова

Консультант, Москва

Не бойтесь чувств, которые захватывают в общении с коллегами и начальником, просто понизьте их интенсивность. Узнайте, как это сделать!

Помните начало клипа «В Питере пить», снятого группой «Ленинград»? Начальник орет на менеджера. Тот возвращается пришибленный на рабочее место. Вдруг вскакивает, разбрасывает бумаги и орет «А не пошло б оно все на…» А потом уходит, сопровождаемый взглядами оцепеневших коллег.

Я радуюсь, когда это смотрю. Видимо, представляю себя на месте героя и даю волю своим подавленным эмоциям. В жизни же часто происходит обратное. Мы мечтаем о том, чтобы научиться контролировать эмоции на работе. Было бы хорошо не переживать из-за неудачных фраз, выступая перед коллегами или клиентами. Было бы правильно не раздражаться из-за вопроса непонятливого коллеги, которому мы все подробно разъяснили в письме, отправленном час назад. Было бы нормально перекинуться парой фраз с боссом, застряв вместе в лифте, а не холодеть от такого соседства… Попав в очередную ситуацию, где мы оказались не на высоте, мы грызем себя, ощущаем вину, стыд, собственную ничтожность и обещаем себе пойти на курсы ораторского мастерства или тренинг управления эмоциями. Иногда мы даже идем на такие тренинги и там старательно улучшаем себя. Не надо улучшать себя. С нами все в порядке! Наши стыдливость, неловкость, раздражение – это показатели того, что мы живы и психически здоровы.

Человек с рождения испытывает шесть базовых эмоций: страх, гнев, радость, удивление, отвращение, грусть. Психоаналитики Дональд Винникотт и Франсуаза Дольто говорили, что эти эмоции есть уже у младенца. Позже к базовым эмоциям добавляются более сложные – стыд, любовь, вина и другие. С помощью той или иной эмоции тело реагирует на события во внешнем мире, на воспоминание или пришедшую мысль. Наши эмоции живут именно в теле. Когда мы, к примеру, грустим, у нас активизируется одна часть тела, когда испытываем отвращение – другая. Наше тело полнится эмоциями, поэтому так важно дружить с ними и уметь ими управлять. Если человек пытается зажимать свои эмоции, контролировать их, то он теряет живость. Вместе с ненавистным стыдом, страхом, гневом уходят радость, удивление, удовольствие от общения. Отсутствие эмоций рождает скуку, уходит интерес к происходящему. А дальше следует страшное состояние, близкое к депрессии, которое называют эмоциональным выгоранием.

Задача любого человека – научиться не бояться эмоций, не опасаться, что они нас затопят, позволить им циркулировать в теле свободно. Мы опасаемся, что, отпустив свои чувства, мы тут же начнем орать на подчиненных, прилюдно рыдать или пошлем надоевшего клиента куда подальше. Это все наши страхи, которые далеки от реальности.

Французский психоаналитик Алан Эриль говорит, что любая эмоция живет не дольше 20 минут. Важно позволить ей быть, признать ее. Если вы во время разговора с боссом почувствовали, допустим, гнев, обратите на это внимание. Не отмахивайтесь от эмоции, заметьте, что она есть. И только после этого можно искать способ снизить интенсивность эмоции. Как это сделать?

Сначала применяем меры скорой помощи. Можно взять техники, разработанные создателем биоэнергетики Александром Лоуэном. Вот, например, основное упражнение от Лоуэна. Встаньте прямо, стопы поставьте параллельно на ширине плеч. Аккуратно наклонитесь вперед и достаньте руками до пола. Если нужно, согните колени. Вес тела равномерно распределите по стопам. Постепенно выпрямите колени, но не перенапрягайте ноги, и останьтесь в этой позе в течение 25 дыхательных циклов. Дышите глубоко и свободно. Скоро ваши ноги начнут дрожать. Если дрожание не возникает само, то можно запустить дрожание, постепенно слегка сгибая и выпрямляя ноги. Это упражнение помогает расслабить коленные суставы и перезапустить энергию в теле.

Если уединиться нет возможности, можно просто расположиться на своем рабочем месте, закрыть глаза и сосредоточиться на дыхании. Чтобы снизить напряжение, хватит буквально двух-трех минут. Также можно прогуляться вокруг офиса, подышать свежим воздухом в течение пяти минут. Эти способы позволят снизить силу эмоции в моменте.

Помимо срочных мер, важна регулярная релаксация и осознание того, что вас задело, что вызвало эмоцию. Все чаще компании предусматривают пространства для этого. Это может быть йога в офисе, терапевтическая или коучинговая группа, медитация. Если работодатель не столь продвинут, найдите для себя способ отдохнуть, переключиться и разобраться с эмоциями самостоятельно. Это может быть спорт, личная терапия, дыхательные практики, баня, группа актерского мастерства, или просто прогулка и душевный разговор с другом.

Небольшие передышки и переключения творят чудеса. Эмоции станут более ровными, а вы – более спокойными и снова способными на конструктивный диалог с окружающими. И, что не менее важно, вы не будите тащить эмоции вечером домой и вымещать их на родных. Подружившись с эмоциями, вы заметите, какие они разные, как быстро сменяют друг друга. Ваша реальность станет богаче и ярче, а коммуникация с коллегами и друзьями – приятнее и легче.

# Эмоциональный интеллект: учимся понимать природу чувств

Арт Маркман 14 ЯНВАРЯ 2016

Всем известно, как важно обладать эмоциональным интеллектом. Однако есть две причины, которые мешают нам в полной мере воспользоваться им. Во-первых, большинство людей все еще не вполне понимают природу эмоций. Во-вторых, даже понимая их в теории, мы не справляемся с ними на практике.

Разберемся с первой проблемой: эмоции — это интерпретация чувств. Хотя в повседневной речи слова «эмоции» и «чувства» употребляются как синонимы, психологи их различают.

Наши чувства (на языке психологии — «аффекты») продуцируются мотивационной системой. Мы чувствуем себя хорошо, когда добиваемся поставленных целей, и плохо, когда нам это не удается. И чем большее воздействие ситуация оказывает на мотивационную систему, тем сильнее и чувства.

В то же время она не имеет таких уж развитых связей с теми отделами мозга, где складывается нарратив. Чтобы придать своим переживаниям осмысленность, мы используем информацию о внешнем мире: мы стараемся перевести чувства в эмоции, потому что эмоциями мы как раз и руководствуемся в своих поступках. Эмоции — это наша обратная связь, они подсказывают нам, насколько вы близки к той цели, на которую ориентирована мотивационная система.

Зачастую такое осмысление дается без труда: например, если вы переходите улицу и вдруг вынуждены прыжком спасаться из-под колес несущегося автомобиля, то сильное негативное чувство, которое вы при этом испытываете, не может быть ничем, кроме страха. И когда коллега хвалит вашу работу, ваше позитивное чувство тоже понятно — это гордость.

Но не всегда все столь однозначно. Например, перед уходом на работу вы поссорились с кем-то из близких. И по мере того, как день близится к концу, вам начинает казаться, что негативные ощущения связаны с неудачами текущего проекта, хотя на самом деле — это осадок от утреннего инцидента.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

Люди часто пытаются скорее не осознать свои негативные чувства, а, стиснув зубы, действовать им вопреки, но это напрасные потуги. Эмоции предоставляют нам ценные сведения о состоянии нашей мотивационной системы, и пренебрегать ими — все равно что вести машину вслепую, не понимая, куда заехал, не желая никого спрашивать, сверяться с картой или GPS-навигатором и даже смотреть в окна. Какое-то время движение вперед продолжается, но куда вы в итоге попадете? Но и обратная крайность — всецело сосредотачиваться на своих переживаниях — тоже вредна. Продолжая сравнения: если бесконечно пялиться на карту, не трогаясь с места, опять-таки до места не доберешься.

Ощутив негативные чувства, остановитесь и попробуйте разобраться: что вы ощущаете и почему.

Когда наваливается стресс, когда сердитесь или волнуетесь, нужно минут на 5—10 остановиться. Посидите спокойно, сделайте несколько глубоких вдохов. Глубокое дыхание помогает снять возбуждение, чтобы вы снова могли мыслить ясно.

Затем начните перебирать события этого дня. Присмотритесь, как эти воспоминания воздействуют на ваши чувства. Возможно, при мысли о каких-то событиях негативные эмоции усиливаются или ослабевают?

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

В первый раз, быть может, вы не сумеете до конца разобраться с источником своих переживаний, но со временем разберетесь, на что нужно обращать внимание, когда захлестывают негативные чувства.

Как только поймете, в чем причина, составляйте план действий. Не надо слишком надолго застревать на этих неприятных мыслях, иначе вы и проблему не решите, и еще больше расстроитесь. Нашли источник неприятных ощущений — значит, сумеете придумать, как с ними быть.

И, наконец, если вас что-то сильно расстроило, то подождите с планом действий, сперва нужно успокоиться. Те реакции, которые сейчас кажутся правильными, могут оказаться не столь разумными, когда вы поостынете.

Умение разбираться в своих чувствах принесет вам два долгосрочных преимущества:

Во-первых, вы начнете понимать, какие аспекты вашей жизни наиболее часто вызывают негативные переживания, а это полезно, потому что очень правильно знать причину, а не валить вину на других людей. Например, вам же будет лучше, если вы заметите, как личные проблемы вторгаются в работу и вызывают у вас недовольство результатом своего труда.

Во-вторых, определив источники собственных эмоций, вы начнете лучше понимать окружающих. Мы часто игнорируем собственные чувства, а заодно и переживания наших коллег.

Когда вы поймете природу эмоций и источники своих чувств, вы как раз и научитесь эффективно использовать свой эмоциональный интеллект.

# Книга об эмоциональном интеллекте

**Гоулман Д. Эмоциональный интеллект.**

**Аннотация:**

Невозможно переоценить вклад Дэниела Гоулмана в развитие современной психологии. Как признанный эксперт в сфере эмоционального интеллекта, он дважды становился номинантом Пулитцеровской премии, вошел в состав Американской ассоциации содействия развитию науки и получил множество наград за свои исследования и работу в сфере научной журналистики. По версии The New York Times эта книга служит наглядным примером качественного научно-популярного произведения. На основе своих разработок Гоулман простым и доступным языком смог объяснить, как использовать эмоциональный интеллект, и,каким образом он помогает добиться успеха в работе и в семейной жизни. Автор предлагает читателям научиться иначе смотреть на свои способности и приобретенные навыки, четко аргументируя свою позицию. Лишь поняв разницу между обычным интеллектом, так называемым IQ, и эмоциональным, можно судить о собственных возможностях и проблемах в различных социальных сферах жизни. Вы не найдете здесь пустых рассуждений — лишь дельные советы. Даже если вы никогда не увлекались психологией, у вас есть возможность лучше узнать себя и обрести внутреннюю гармонию.

Читать книгу «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ» очень удобно в нашей онлайн-библиотеке на сайте или в мобильном приложении IOS, Android или Windows. Надеемся, что это произведение придется вам по душе.

**Отзыв:**

  56

Хотелось бы внести немного здорового скептицизма. В рунете на книгу полно положительных отзывов, а вот, например, на Амазоне - шесть страниц ругательных рецензий с оценкой в одну звездочку. Давайте подумаем, почему.Книга родом из вольных семидесятых, когда было очень популярно всё то, во что теперь тыкают пальцем как в образцовую антинауку - НЛП, гипноз, тренинги "эффективных лидеров". К нам в страну, правда, весь этот мутный поток хлынул с задержкой. Но если вы представляете ту эпоху в зарубежной массовой психологии, то представляете и основной круг проблем с этой книгой.

Для начала, автор берет известный в психоаналитических кругах механизм "проективной идентификации", суть которого состоит в том, что в условиях неполной информации человек склонен предполагать, что с другим происходит то, что на самом деле происходит в нём самом. То есть мы приписываем другим людям свои чувства и становимся уверены в том, что прочитали их чувства. Это, конечно, то еще искажение выходит.Если вы хотите убедиться в том, насколько этот механизм на самом деле плох - просто посмотрите последнее видео от Boston Dynamics, да, то, где злодей с клюшкой харрасит роботца. И ведь сразу и роботца очень жалко, и понятно, что роботец обижен и огорчен... только вот на самом деле нет: мы плохо считываем те эмоции, которые есть на самом деле, или которых в данном случае нет, зато очень легко проецируем.Автор же объявляет такой механизм волшебной таблеткой от всего и "эмоциональным интеллектом". Мол, вот таким вот "эмоциональным" интеллектом люди точно-точно будут знать, что чувствуют другие люди и смогут даже управлять их поведением. А никакой другой интеллект, кроме эмоционального, для успеха в жизни и не нужен, заявляет автор. Ну эти тесты на IQ, тесты способности, они для дурачков, только за эмоциональным интеллектом - будущее.

Далее, автор берет и широким движением приравнивает "эмпатию" к умению считывать чувства окружающих.Хотя она больше, имеет разные каналы, мы не только считыванием понимаем, что улыбка мамы и улыбка продавца в магазине свидетельствуют о разных эмоциональных состояниях - но нет, автор не склонен вдаваться в детали. А дальше начинаются откровенные манипуляции из серии - ты плохо считываешь - значит ты психопат и растлитель сразу.Думаете, автор как-то растлителей исследовал, чтобы делать такие громкие выводы? Нет, автор просто энергично доказывает, что, мол, растлители не знают, что чувствует растляемый ребенок, так как у них нет эмпатии и поэтому они растлители. Это просто враньё, так как у таких товарищей абьюз в детстве куда чаще встречается, чем не встречается, в чем любой сознательный гражданин может убедиться с помощью википедии. Почти все маньяки - жертвы жестокого обращения в детстве (но не все жертвы жестокого обращения - маньяки).

Я уже не говорю о том, что заявления, что люди с низкой эмпатией (повторюсь, здесь понимаемой как способность считывать эмоции других) - это обязательно социопаты и растлители, это тоже совершенно замечательное вранье. Аутисты, например, тоже плохо считывают эмоции других, а, меж тем, не то, чтобы они были маньяки, мягко говоря. И нулевой "эмоциональный интеллект" не мешает многим из них быть успешными в жизни.

К тому же, не всё то, что можно "считать" с человека, с ним на самом деле происходит - люди с гистрионным типом личности могут отлично и очень экспрессивно выражать то, чего на самом деле не чувствуют. Любят, умеют, практикуют.

Так что на самом деле повышение качества коммуникаций лежит в стороне от ситуации, когда одна сторона экспрессивно выражает, а другая - считывает. Совсем в другой стороне - там, где люди просто словами говорят о том, чего бы им хотелось. Вот навыки вербализации своих желаний - это хорошие, годные навыки.

В книге есть неплохие моменты - в основном там, где автор подёргал куски из работ Аарона Бека и привел методы когнитивной терапии. Но, увы, манипуляций и вранья в книге больше, причем почти всё сводится к "только с эмоциональным интеллектом ты будешь успешен, без эмоционально интеллекта тебе трыднец, эмоциональный интеллект это здорово, как развить - не скажу".

# Эмоции не должны влиять на решения

[Франческа Джино](http://hbr-russia.ru/blogs/815/) 19.05.2015

Вспомните, как вы обдумывали важное решение или крупные вложения — например, строительство дома, приобретение акций, собственный бизнес. Эти решения чрезвычайно сложны, и сколько бы опыта у человека ни было, он страшно устает, перебирая все «за» и «против». Эмоциональные реакции могут способствовать процессу, направляя эмоции на самые важные аспекты решения, однако слишком сильные чувства подталкивают к неверным и даже катастрофическим решениям.

Занятный пример можно позаимствовать из фильма «Защищая свою жизнь». Дэниел Миллер (эту роль играет Альберт Брукс) собирается обсудить с начальником повышение зарплаты. Чтобы выработать стратегию, он просит жену подыграть: она предлагает ему ту или иную сумму, а он упорно отвергает все предложения, настаивая, что меньше чем на 65 тысяч в год согласиться не может. И поскольку он твердо держит свою позицию, жена вынуждена повышать и повышать предлагаемую сумму.

Следующая сцена фильма: Дэниел приходит поговорить с начальником. Тот первым делом заявляет: «Дэниел, я готов предложить вам $49 000». И Дэниэл, даже не дослушав, отвечает: «Согласен». Он хотел проявить твердость, но не совладал с волнением и сразу же сдался.

Эмоции ослабляют способность к суждению и влияют на поспешные решения, как в случае в Дэниелом. Исследования показали также, что эмоции, вызванные одним событием, выплескиваются и влияют на другие ситуации, не имеющие отношения к первой.

Представьте, например, что по дороге на работу вы попали в пробку. А вам предстоит встреча с клиентом, который хочет разместить заказ на новый продукт в вашей компании. Лично вы занимались разработкой этого продукта, курировали ее на всех этапах, а потому он для вас чрезвычайно важен. Но вы на 45 минут опоздали на работу, пар валит из ушей. До встречи еще час, можно успокоиться. Но исследование показало, что прийти в норму почти никому не удается. Эмоции, спровоцированные более ранним событием, влияют на ход мыслей и принятие решение в следующей, никак с первым событием не связанной ситуации.

Читайте материал по теме: [9 причин, из-за которых принимаются плохие решения](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/p14488/)

В одном исследовании Морис Швайцер из Уортонской школы бизнеса и я попросили участников оценить вес человека по фотографии. За точную догадку давали вознаграждение. После того как участники подали ответы, мы показали им клип — одним жизнь обитателей моря у Большого барьерного рифа, снятый National Geographic, а другим — отрывок из картины «Мой телохранитель», где молодой человек подвергается издевательствам. На предварительном тесте мы убедились, что агрессивное и несправедливое обращение с этим юношей вызывает у зрителей гнев. Затем каждому участнику показали ответ какого-то другого участника и спросили, не хочет ли он скорректировать свою догадку.

Участники, только что посмотревшие отрывок из «Моего телохранителя», перенесли испытанный гнев на это задание, хотя оно и не имело никакого отношения к нему. Они были склонны не доверять чужому мнению, отвергать его с порога и полагаться только на свое первоначальное суждение. 74% участников вообще не придали значения полученной подсказке. И напротив, лишь 32% участников, посмотревших клип National Geographic, пренебрегли советом. А ведь пренебрежение советом снижало шансы получить награду: прислушавшись, они могли бы уточнить свою догадку и заработать существенно больше.

Исследование подтвердило: гнев, вызванный более ранним и не связанным с нынешней ситуацией событием, влияет на наши суждения и решения, снижая восприимчивость к чужому мнению. В сходном исследовании Скотт Уилтермут из Университета Южной Калифорнии и Лариса Тиденс из Стэнфорда выяснили, что этот «не имеющий отношения» гнев влияет и на оценку чужих идей, а ведь многие ситуации требуют именно взвесить и принять во внимание идеи других людей — коллег, заказчиков, друзей, родственников.

Читайте материал по теме: [Извлекайте уроки из несбывшихся прогнозов](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/p14551/)

В одном эксперименте Уилтермут и Тиденс попросили участников сначала выполнить письменное упражнение, а затем оценить чужие идеи. Половине участников сообщили, что им предстоит оценивать идеи высокого уровня, так что позитивная оценка весьма вероятна. Второй половине сказали, что идеи не самые лучшие и вероятна негативная оценка. Что же касается письменного задания, одних просили описать случай, когда они были крайне рассержены, других — описать вчерашний день, то есть их эмоциональное состояние оставалось нейтральным.

Итог? Хотя большинство участников — и рассерженных, и нейтральных — просили дать им для оценки хорошие идеи, разгневанным намного больше, чем контрольной группе, понравилось оценивать слабые идеи. Чужие хорошие идеи их мало заинтересовали. По-видимому, гнев усиливает склонность критиковать других людей и их мысли.

Наши эмоции могут дать нам существенные подсказки для принятия решения, но эмоции, вызванные другими, не имеющими отношения к этому вопросу событиями, могут и сбить с толку. В следующий раз, когда кофе покажется горьким или вы поругаетесь утром с любимой, остановитесь и подумайте, как эти эмоции скажутся на ближайшем вашем серьезном задании или в момент принятия ответственного решения. Хорошо еще, что мы, как правило, можем сами устанавливать последовательность, в которой выполняем задания: это дает нам возможность оценивать идеи и принимать советы в тот момент, когда мы способны объективно и тщательно их продумать.

Фото: Эндрю Нгуен

**ФРАНЧЕСКА ДЖИНО**

*Преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

# Что такое «Эмоциональный интеллект»

Чему Далай-лама научил Дэниела Гоулмана

[Андреа Ованс](http://hbr-russia.ru/blogs/868/) 18.05.2015

Два десятка лет назад, еще до того, как Дэниел Гоулман начал писать об эмоциональном интеллекте на страницах Harvard Business Review, он познакомился с Его Святейшеством Далай-ламой XIV в Амхерстском колледже. На этой встрече буддисткий лидер рассказал молодому научному обозревателю о своем желании почаще встречаться с учеными. Так началась многолетняя и тесная дружба: долгое время Гоулман помогал организовать то, что он называет «продолжительными диалогами» между духовным лидером буддистов и исследователями в самых разных областях — от экологии до нейробиологии. В течении тридцати лет, когда он занимался собственными изысканиями в области психологии и бизнеса, у Гоулмана сложилось мнение о Далай-ламе как об исключительно нетрадиционном лидере. Поэтому легко догадаться, как ему было приятно, когда к 80-летию друга его попросили написать книгу, описывающую сострадательный подход Далай-ламы к самым трудноразрешимым проблемам этого мира. Эта книга под названием «Force for Good» готовится к изданию в июне и построена как на исследованиях Гоулмана в когнитивистике, так и на его многолетнем опыте общения с Далай-ламой. С одной стороны, в ней поднимаются теоретические вопросы сострадания, а с другой стороны, звучат призывы к действию. Мне было весьма любопытно узнать побольше о книге и о том, как взгляды Далай-ламы на тему сострадания повлияли на размышления Гоулмана о эмоциональном интеллекте. Вот почему я организовала с ним интервью.

**HBR:** Давайте начнем с некоторых определений. Что в вашем понимании называется состраданием? Мне кажется, оно очень похоже на эмпатию — один из компонентов эмоционального интеллекта. Есть ли между ними какая-нибудь разница?

**Гоулман:** Да, и достаточно важная. Как я [писал](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/a13150/) в HBR, для эмоционального интеллекта принципиальны три типа эмпатии: когнитивная (способность понять точку зрения другого человека), эмоциональная (способность представить себе чувства другого индивидуума) и эмпатическая забота (способность почувствовать, в чем другой человек в настоящий момент нуждается с вашей стороны). Для построения социальных взаимоотношений важно взращивать все три типа эмпатии, каждый из которых проистекает из разных участков человеческого мозга.

Но сострадание — это следующий шаг по сравнению с эмпатией. Когда вы сопереживаете, вы испытываете страдание от чужой боли — и из-за этого хотите помочь ближнему.

**А зачем проводить такое различие?**

Проще говоря, эмпатия отличается от сострадания так же, как понимание отличается от заботы. Сострадание — подобно любви родителя к своему ребенку. Воспитание этой черты в широком контексте означает раздвижение границ той группы людей, к которым мы относимся подобным образом.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Я думаю, что на работе подобное отношение оказывает огромный положительный эффект, будь то в общении с коллегами, в нашем поведении в качестве руководителя или во взаимодействии с клиентами. Положительный настрой по отношению к другому человеку создает некий резонанс, который порождает доверие и лояльность, делая общение гармоничным. И наоборот: если вы никак не показываете другому, что вас заботят его интересы, это создает недоверие, дисгармонию и привносит раздор как в бизнес, так и в семейную жизнь.

**Вы так прекрасно об этом говорите, что с вами невозможно не согласиться. Конечно, если вы поступаете по отношению к другим людям хорошо, дела пойдут лучше, чем если вы делаете им зло. Если вы заботитесь о ближних, они будут гораздо более склонны позаботиться о вас. Как вы думаете, почему же это не происходит само собой? В этом виноваты культурные установки? Или неразбериха по поводу того, в каких ситуациях уместно соперничество?**

Я думаю, что у многих людей в голове путаница. Они рассуждают так: «Если я буду хорошо поступать по отношению к другому человеку, буду заботиться о его интересах, это значит, что я не защищаю самого себя». Это такое порочное мышление: «Я буду думать только о себе, а о ближнем — не буду». И, разумеется, именно такое отношение ведет ко многим проблемам в бизнесе и в личной жизни. Но сопереживание включает в себя и сострадание к самому себе. Если помимо защиты своих интересов и заботы о себе мы одновременно оберегаем и благополучие другого человека, это создает совершенно другой контекст для совместной работы и взаимодействия.

**Не могли бы вы привести пример того, как это работает в мире бизнеса?**

Возьмем исследования методов лучших продажников или менеджеров по работе с клиентами. Они показывают, что для бизнеса нет ничего хуже, чем когда человек думает: «Сейчас я добьюсь самых выгодных условий сделки во что бы то ни стало, и мне совершенно все равно, как это отразится на другом человеке». Это значит, что, даже если продажа состоится, ваши отношения будут разрушены. Напротив, лучшие продавцы отличаются совершенно другим отношением: «Я работаю и для себя, и для клиента. Я буду с ним совершенно откровенен и буду действовать в качестве его советника. Если мои условия для него не самые лучшие, я честно скажу ему об этом, потому что это укрепит наши отношения, даже если эту конкретную сделку я потеряю». Я думаю, что по этому описанию можно понять разницу, о которой я говорю. С одной стороны, «мои интересы на первом месте», а с другой — «нужно сделать так, чтобы всем было хорошо».

**Как же нам воспитывать в себе сострадание, если мы его не чувствуем?**

В последнее время нейробиологи прицельно изучают способность сопереживать. Такие университеты, как Стэнфорд, Йель, Беркли, Висконсинский университет, Мэдисон и другие, экспериментируют с методиками развития сострадания. В настоящий момент мы наблюдаем тенденцию проникновения на рабочее место практики созерцания. Оказывается, у Института Макса Планка есть данные о том, что повышенное осознание самих себя и окружающего мира действительно влияет на мозговые функции, но не на те зоны, которые отвечают за заботу и сострадание. Другими словами, только от практики созерцания уровень сопереживания автоматически не повышается.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

И в то же время в традиционных методах медитации, на которых основаны созерцательные практики на рабочем месте, самосознание и сострадание всегда идут рука об руку. То есть созерцание всегда практиковалось в том же контексте, что и воспитание духа сопереживания.

Например, Стэнфордский университет разработал секулярную программу, основанную на методах, пришедших к нам из религиозных практик. Она включает в себя размышления с целью культивировать в себе такие черты, как милосердие, заботливость и сострадание к людям. Сначала это все направлено на самого человека. Затем — на его близких. А потом — на всех, кого он знает. И, наконец, на всех людей вообще. И это приводит к оживлению мозговых зон, отвечающих за сострадание, и при возникновении конкретной ситуации человек становится более расположен к соответствующим действиям.

**Вы упомянули о том, что Далай-лама — весьма необычный лидер. Есть ли какой-то урок, который мы как бизнес-лидеры можем извлечь из его уникального способа руководства?**

Я наблюдаю за ним в течение многих лет, а также в процессе написания книги, для которой понадобилось множество интервью. И, разумеется, я и сам весьма плотно работаю с литературой по теории лидерства. И меня особенно поразили три вещи.

Читайте материал по теме: [Без эмоционального интеллекта не будет нормального руководства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14957/)

Первая — у него нет преданности конкретной организации. Он ни в чем лично не заинтересован. Он не возглавляет никакую партию. Он — гражданин всего мира. И это дает ему свободу говорить о самых крупных проблемах, стоящих перед нами. Я думаю, что заинтересованность лидера в конкретном результате или успехе конкретной организации провоцирует у него определенную близорукость насчет того, что возможно и что важно. Его кругозор сужается до уровня квартального плана или результатов следующих выборов. А Далай-лама выше всего этого. Он думает в категориях поколений и интересов всего человечества. Поскольку его видение настолько обширно, он может принять серьезные вызовы, не ограничиваясь мелкими шагами и узкими определениями.

Поэтому я думаю, что в этом есть урок для всех нас. Нам следует спрашивать самих себя: «Нет ли чего-то, что ограничивает мое видение, мою способность переживать? Есть ли способ ее увеличить?»

Второе — он собирает информацию отовсюду. Он встречается с главами государств и с нищими. Он получает сведения от людей из всех слоев общества во всем мире. Он закидывает сети широко, что позволяет ему понимать вещи весьма глубоко. Он может анализировать ситуацию под разными углами зрения и предлагать решения, ни на кого не оглядываясь. И я думаю, что это еще одна вещь, которой сегодняшним лидерам стоит у него поучиться.

А третье — это масштаб его сострадания. Мне кажется, это идеал, к которому нам всем надо стремиться. Его сопереживание безгранично — кажется, будто он неравнодушен ко всем в этом огромном мире.

**Вы назвали свою книгу призывом к действию. Что бы вам хотелось, чтобы люди сделали после ее прочтения?**

Да, моя книга действительно призыв к действию, но этот призыв весьма четко обоснован. Далай-лама твердо верит, что проблемы нуждаются в глубоком анализе, и именно на нем должны быть основаны их решения. А также он страстный поборник того, чтобы люди немедленно переходили к действиям. Нельзя быть пассивным, беспомощным, рассуждать так: «Зачем стараться, я ведь все равно при жизни не увижу результатов». Нужно начинать перемены прямо сейчас, даже если изменения принесут плоды лишь в последующих поколениях.

Поэтому я, как и Его Святейшество, надеюсь помочь людям понять, что они могут сделать перед лицом огромных вызовов (создать более инклюзивную экономику, придать смысл труду, научиться делать добро, а не просто хорошо жить, избавиться от несправедливости, коррупции и подковерных игр в бизнесе, политике или религии, заботиться о природе, решать конфликты не путем войны, а с помощью диалога).

Все это весьма серьезные вопросы. Но каждый из нас может что-то предпринять, чтобы сдвинуть дело в правильном направлении. Пусть это будет хотя бы что-то малое: устранить разделение на личном уровне, наладить дружеские отношения с кем-либо из «чужой» группировки. У этого есть очень важные последствия: если где-то в мире есть две глубоко враждебные друг другу группы, но некоторые люди не участвуют в этой враждебности, то это всегда из-за личного контакта и дружбы с кем-то из «чужаков». Поэтому такой простой жест — преодоление разделения — на деле оказывается весьма значимым шагом.

В каждой из этих областей мы должны использовать любые доступные нам рычаги, ни в коем случае не оставаясь пассивными наблюдателями.

**АНДРЕА ОВАНС**

*Cтарший редактор Harvard Business Review*

**Эмоциональные границы**

[Грег МакКеон](http://hbr-russia.ru/blogs/783/) 20.08.2014

Чтобы достичь гармоничных и зрелых отношений на работе или дома, нам следует «установить» два фильтра. Первый барьер — чтобы защищать себя от других людей. Второй барьер — для защиты других людей от вас.

Барьер №1: защитите себя от других. Однажды у меня была начальница, которая постоянно делала резкие замечания: «Какой вы неблагодарный!», «Вы просто не умеете хорошо писать!» или «Как тупо!». Поначалу я прислушивался к ее словам, думая, что все они — чистая правда. Внешне я занял оборонительную позицию, но на самом деле я приходил домой эмоционально подавленный. Каждый вечер моя жена Анна выслушивала подробности наших бесед и помогала мне отделить зерна от плевел. Однажды она просто сказала мне: «Тебе нужно научиться правильно оценивать источник критики!». Моя ошибка была не в том, что я не слушал, наоборот, я слишком прислушивался к мнению своей начальницы. Другими словами, мне следовало научиться фильтровать обратную связь.

Барьер №2: защитите других людей от себя. С другой стороны, как-то раз у меня была руководительница, с которой я, как мне казалось, мог быть предельно открытым. Однажды она сказала мне: «Я ценю ваш вклад, но иногда во время разговора у меня такое чувство, будто мне дали поддых». Очевидно, я недостаточно заботился о защите своей коллеги от самого себя. Мне нужно было тщательно выбирать свои слова и свою манеру их подачи. (Более подробно об этом можно прочитать в работе Пии Меллоди о границах.)

Научиться правильно устанавливать оба барьера, не отклоняясь ни в ту, ни в другую сторону, — весьма непростая задача. Слишком сильный или слишком слабый фильтр может создать трения в отношениях, отраженные в следующей матрице (мой поклон Терренсу Реалу за «Матрицу отношений»).

# Ваши эмоции и концентрация

[Эд Батиста](http://hbr-russia.ru/blogs/791/) 20.02.2015

Самый драгоценный ресурс лидера — это не время, а сосредоточенное внимание. Время все равно уходит, и только концентрация помогает нам что-то сделать. Когда мы направляем внимание на конкретный разговор или на какое-то задание, то с минимальными затратами времени достигаем максимального эффекта. Но если не удается сосредоточиться на работе, то и целых суток мало. Какие выводы может из этого сделать каждый из нас?

Нужно осознать, как важно оттачивать свою способность концентрировать и направлять внимание, сводя к минимуму отвлекающие моменты. Один из важнейших шагов к этой цели — управление эмоциями. Психолог Виктор Джонстон называет эмоции «выборочными гедонистическими усилителями»: они повышают громкость определенных сигналов среди окружающего нас шума, привлекая внимание к определенным событиям и отвлекая от других. Иными словами, эмоции — это магниты внимания.

Соответственно, знать свои эмоции и регулировать их необходимо для продуктивной направленности вашего внимания. Вот несколько практических указаний.

**Укрепляйте способность к вниманию.** Ее можно развить с помощью различных практик: медитация, ведение дневника, отдых на природе, регулярные занятия спортом и хороший сон. Все перечисленное укрепляет внимание, помогает избавиться от отвлекающих факторов и управлять эмоциями эффективно. Даже небольшие затраты времени на медитацию, отдых на природе и спорт приносят очевидные плоды. Недавнее исследование показало, что несколько минут медитации в день, один час в неделю на природе, краткие заметки в дневнике по вечерам заметно улучшают самочувствие. Мой опыт коуча подтверждает, что в результате повышается и личная эффективность. Важно регулярно выполнять эти ежедневные или еженедельные упражнения.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Хотя сами по себе эти занятия доставляют удовольствие, не нужно считать их роскошью — это инвестиции в собственную максимальную эффективность. Некоторые профессионалы в начале карьеры часто добиваются успеха благодаря тому, что могут отказаться от всех этих «подпорок» — они мало спят и не занимаются спортом, работая днями напролет. Какое-то время благодаря таким жертвам мы можем успевать больше, но в результате способность сосредоточиться убывает. И хотя руководители высшего звена, к числу которых принадлежит большинство моих клиентов, продолжают работать изо всех сил, на новом этапе они создают нечто ценное не благодаря дополнительным часам работы, а благодаря качественной работе, то есть умению концентрироваться.

**Перекройте утечки.** Внимание эфемерно, наша способность сосредоточиться весьма ограничена. Отвлекающие факторы могут подорвать самое эффективное руководство, поэтому нужно избегать любых «утечек внимания». Несколько месяцев назад я писал: «Все эти функции наших телефонов и прочих гаджетов — пищать, мигать, гудеть, сверкать красными цифрами — рассчитаны на привлечение внимания и усиление чувства «срочности». Но в самом ли деле эти сообщения неотложны? Вовсе нет. Так выключите же телефоны и все остальное».

Разрушительно действует на внимание и «многозадачность» (термин, кстати говоря, совершенно неверный). Можно выполнять одновременно маловажные задания, для которых не обязательны умственные усилия, но сложная работа — единственная, благодаря которой человек создает нечто ценное — разговор один на один, ведение собрания или принятие на нем решений, креативная мысль, творчество, требует всепоглощающей сосредоточенности. В таких делах многозадачность приводит к неэффективности: мы переключаемся с одного дела на другое и утрачиваем концентрацию прежде, чем достигнем более глубокого уровня мысли.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

**Выделите свободные часы.** На время руководителя все покушаются, всем требуется его внимание, и, если он не проявит бдительность, его время растащат по кускам на недели вперед. Нужно отвести в календаре свободные часы — еженедельно, лучше ежедневно, которые будут выделены для креативного мышления и восстановления израсходованных запасов внимания.

Значит, придется отказывать людям, поскольку все считают, что их дело достойно внимания здесь и сейчас. Продуктивный управленец понимает, что все просьбы он удовлетворить точно не сможет, многие придется попросту игнорировать. В принятии таких решений ему должны помочь коллеги, родные и друзья (и в особенности личный секретарь). Должность личного секретаря специально придумана для того, чтобы сохранить руководителю «свободные» часы в календаре. Если секретарь не понимает этого, от него будет больше вреда, чем пользы.

Заключительное примечание: если вы — управленец и участвуете в собрании, недостойном того, чтобы уделить ему внимание, то вы исполняете тут чисто театральную роль. Иногда и это нужно. В каждой компании есть свои ритуалы. Но чаще всего от таких постановок страдает общее дело, потому что зря расходуется самый ценный ресурс. Сообщите организаторам собрания, что вы готовы присоединиться к ним в другой раз, когда вы действительно будете нужны, извинитесь и идите заниматься реальными проблемами. А если это вы затеяли такое собрание, то вы зря тратите время всех и каждого — все выполняют тут ритуальную роль, подчиняясь вашему авторитету. Поговорите по душам с надежным советчиком и постарайтесь понять, много ли пользы от подобного мероприятия.

*Благодарю Криса Остерайха за своевременное напоминание о ценности свободных часов.*

**ЭД БАТИСТА**

*Коуч топ-менеджеров и преподаватель в Стэнфордской бизнес-школе.*

# Развивайте эмоциональный интеллект

[Энни МакКи](http://hbr-russia.ru/blogs/921/) 06.05.2015

Если вы из тех невезучих, кому приходится иметь дело с тупым коллегой или грубым боссом, то вы не один такой. Увы, многих из нас окружают на работе люди, у которых эмоциональный интеллект отсутствует напрочь. Они просто не понимают, что делают, им недостает социальных навыков, без которых трудновато взаимодействовать в сложном мультикультурном мире, в быстро меняющемся окружении. Они превращают в ад жизнь всех окружающих.

Как изменить подобного человека, как сделать так, чтобы ваше рабочее место стало более приятным, нормальным, продуктивным? И чья это обязанность – приводить подобных типов в чувство?

Если такой социально некомпетентный или просто зловредный индивидуум работает непосредственно на вас, то сделать что-нибудь — ваша обязанность. Эти люди отравляют работу в команде и отрицательно влияют на производительность, не говоря уж о моральном климате. Это бомба замедленного действия, готовая взорваться, когда этого меньше всего ожидаешь. Они отнимают время, отнимают силы. Пусть срочно меняются или уходят.

Но вот беда: эмоциональный интеллект развить очень трудно, потому что он зависит от психологического развития и от состояния нейронных сетей, которые складываются на протяжении всей жизни. Нужны огромные усилия, чтобы поменять застарелые привычки общения, а тем более такие базовые компетенции, как самосознание и эмоциональный самоконтроль. Человек должен захотеть поменять свое поведение и вложиться в развитие эмоционального интеллекта, иначе ничего не получится. На практике это значит: с тем, кто меняться не хочет, ничего не сделаешь.

Нам кажется, будто человек исправится, если ему велит это сделать авторитетный эксперт (тем паче начальник). Но для сложных изменений и развития недостаточно стимулов в виде обещанного повышения или лучшего офиса – даже если человек попытается что-то сделать, улучшения не будут устойчивыми. Угрозы и наказания только озлобляют, сотрудник начинает совсем плохо себя вести. Менеджмент с помощью кнута и пряника и лежащий в его основе бихевиористский подход давно разоблачены, однако в самых новаторских организациях управленцы зачастую начинают именно с них (да ими и заканчивают).

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Работают и другие методы: а) помочь человеку составить глубокое и полностью личное представление о своем будущем и b) помочь ему увидеть, над какими его нынешними манерами нужно поработать, чтобы будущее его не разочаровало. Первые две ступени описаны в книге Ричарда Бояциса «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта» — эту теорию мы уже много лет применяем в работе с бизнес-лидерами. Согласно Бояцису и нашей практике работы с руководителями вот путь, на котором люди начинают, а затем поддерживают перемены в тех комплексных навыках, которые связаны с эмоциональным интеллектом.

Во-первых, найти мечту. Если вы занимаетесь коучингом, нужно прежде всего помочь своему ученику выяснить, чем он более всего дорожит в жизни. Лишь затем можно переходить к обсуждению важных для этого человека аспектов работы. Затем помогите ему или ей создать ясную и убедительную картину будущего, включающую крепкие позитивные отношения с родными, друзьями и сотрудниками. Я сознательно говорю о коучинге, а не о менеджменте. Разница огромная.

Далее, постарайтесь понять, что происходит: каков на данный момент уровень эмоционального интеллекта этого человека? Когда у индивидуума появляется мощная мечта, он черпает в ней силы и готов выдержать критику, лишь бы выяснить истину. Если вы сумели стать для него настоящим коучем, он будет вам доверять и прислушиваться к вам. Но все же этого может оказаться недостаточно. Ему нужна критика других людей, либо в форме обсуждения по формату 360º или процесс Самоисследования лидера, описанный в нашей книге «Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности». Эти тактики дают шанс напрямую обсудить с надежными друзьями их эмоциональный интеллект и другие навыки.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

Когда же вы увидите и мечту, и реальность, наступает время проанализировать разрыв между ними и составить план обучения. Опять же заметьте: не «план менеджмента поведения» и даже не «план развития». План обучения отличается тем, что он прямой линией соединяет личное видение будущего с теми навыками, которые придется освоить по пути к этому будущему, то есть непосредственно с задачей развития навыков.

Цели обучения огромны. Вот, к примеру, один мой знакомый руководитель. Талантливый человек, но его чуть не уволили за отвратительное отношение к людям. Ему подай то, что он потребовал, и берегись, если оказался у него на дороге. Никак он не собирался меняться, пока не заметил, что таким же катком наезжает и на собственных детей. Это никак не соответствовало его идеалу счастливой, нежной семьи, которая сохраняет близость на всем протяжении жизни. Итак, видя перед собой и такую мечту об идеальном будущем, и отвратительную реальность, проявляющуюся и на работе, и дома, он взялся развивать в себе эмпатию. Это одна из самых сложных целей обучения, но также и одна из самых насущных компетенций. Способность к эмоциональной и когнитивной эмпатии закладывается в начале жизни и с каждым годом постепенно усиливается. Наш герой получил в детстве хорошие основы эмпатии, но затем интенсивная подготовка к карьере и работа в консалтинговой фирме, где приходилось шагать по головам, выбили из него все человеческое. Теперь ему пришлось заново учиться понимать людей и заботиться о них. И ему это удалось. Понадобилось довольно много времени, но в итоге он справился.

Как видите, это долгая и непростая работа. И вот заключительный момент теории: ни ваш подопечный, ни вы сами не справитесь в одиночку. Каждый нуждается в людях – в добрых, готовых поддержать его людях – только с их помощью можно встать на путь саморазвития. Вы готовы помочь своим сотрудникам? Вы поможете им найти и другую поддержку, помимо вашей? Людей, которые будут ободрять их, когда уверенность пошатнется или когда произойдет неизбежный рецидив?

Читайте материал по теме: [Без чего не сможет обойтись настоящий лидер](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14131/)

От развития эмоционального интеллекта может зависеть успех и в жизни, и в работе. И если вы отвечаете за вклад всех членов команды, то придется вам взяться за тех (многих), кому недостает этого фактора, от кого одни неприятности. Это ваша работа.

А если вы тут не начальник? Все-таки и в этом случае вы можете многое изменить в коллегах и для коллег. Эти правила все равно помогают трудным людям измениться, нужно только найти другой способ подступиться к ним. Согласно моему опыту, для начала нужно создать безопасное пространство и установить доверие. Найдите в этом человеке что-то приятное и скажите ему об этом. Воздайте ему должное, где это возможно, да еще и добавьте (люли такого типа, как правило, не уверены в себе). Проявите доброту. Словом, примените весь свой эмоциональный интеллект, чтобы подготовить его или ее к развитию.

И, наконец, помните: если ничто не помогает, значит, этому проблемному сотруднику просто не место в команде – а может быть, и в компании. И если вы начальник, помогите ему уйти с достоинством.

# У вас мало эмоций?

[Мюриэл Уилкинс](http://hbr-russia.ru/blogs/1027/) 05.02.2015

Десять лет работая коучем высокопоставленных руководителей, я никогда еще не встретила человека, который бы сам признался, что ему нужно поработать над эмоциональным интеллектом. И в то же время несть числа тем случаям, когда люди говорили мне: «Главное, чем должен заняться N, — это повышение своего эмоционального интеллекта». Суть проблемы такова: те, кому больше всего нужно развивать это качество, меньше всего отдают себе в этом отчет. Научные факты неоспоримо свидетельствуют о том, что эмоциональный интеллект — главное, что отличает лучших из лучших от всех остальных. Однако среди нас есть те, кто совсем не стремится обладать этим важным качеством — или вспоминает о нем слишком поздно.

Возьмем моего клиента Крэга (имя изменено), который поначалу демонстрировал огромный потенциал и добивался прекрасных результатов для компании. Его проблема была в том, каким способом он их достигал. Когда коллег попросили рассказать о нем, они говорили приблизительно следующее: «он как слон в посудной лавке», «у него острые локти», «он оставляет после себя горы трупов». Подход Крэга к работе был контрпродуктивным, поскольку он был не способен привлекать, мотивировать и удерживать хороших сотрудников. Его непосредственные подчиненные жаловались на его взрывной характер и отсутствие терпения. Когда я поделилась их комментариями с Крэгом, это застало его врасплох. Он был уверен, что мы с его коллегами просто не поняли друг друга. Ему не хватало умения взглянуть на себя со стороны и элементарной эмпатии — этих отличительных черт человека, наделенного эмоциональным интеллектом.

Вот несколько сигналов о того, что вам нужно поработать над своим эмоциональным интеллектом:

* Вам часто кажется, что окружающие не понимают того, что вы хотите им сказать, и это вызывает у вас раздражение и фрустрацию.
* Вас удивляет, когда ваши слова или шутки задевают окружающих, вам кажется, что они реагируют излишне эмоционально.
* Вы считаете, что не так уж важно, любят вас на работе или нет.
* Вы спешите вставить в разговор свое мнение и защищаете его с большим рвением.
* Вы предъявляете к другим такие же высокие требования, как и к себе.
* Вы считаете, что в большинстве проблем вашей команды виноваты другие.
* Вас раздражает, когда окружающие ожидают от вас, что вы будете разбираться в их чувствах.

Итак, что делать, если вы узнали в этом описании себя?

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Предлагаю стратегию из четырех шагов.

**Попросите об обратной связи.** Невозможно решить проблему, о которой вы не знаете. Важнейшая составляющая эмоционального интеллекта — умение взглянуть на себя со стороны или способность отдавать себе отчет в своих действиях. Не так уж важно, опросите ли вы всех, кто имеет с вами дело на работе, или лишь некоторых. В любом случае это ключевой шаг к тому, чтобы понять, что вы делаете и чего не делаете. И не пытайтесь просто найти оправдание своему поведению. Этим вы только сводите все свои усилия на нет. Наоборот, прислушайтесь к обратной связи, постарайтесь получше ее понять и усвоить. Когда Крэг впервые услышал, что о нем думают другие, он сразу же принялся себя защищать. Но, когда он прислушался к мнению окружающих, он признал их правоту и принял решение измениться.

**Помните о зазоре между вашими намерениями и реальным воздействием ваших слов.** Люди с малоразвитым эмоциональным интеллектом часто недооценивают отрицательное влияние, которое их слова и поступки оказывают на окружающих. Они игнорируют разницу между тем, что они имеют в виду, и сообщением, которое на самом деле слышат окружающие. Вот несколько распространенных примеров того, что говорит недостаточно чуткий человек, и того смысла, который слышат окружающие.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

Вы говорите: «В конце концов самое главное — это сделать дело».

Они слышат: «Все, что меня волнует, — это результаты, и, если по мере их достижения мы кого-то обидим, ничего не поделаешь».

Вы говорите: «Если это могу понять я, это может понять кто угодно».

Они слышат: «Вы слишком глупы, чтобы это понять».

Вы говорите: «Не вижу, из-за чего весь сыр-бор».

Они слышат: «Меня не волнуют ваши чувства».

Независимо от того, что вы на самом деле хотите сказать, задумайтесь о том, как ваши слова повлияют на окружающих. Вам действительно хочется, чтобы они почувствовали себя именно так? Крэг был печально известен своими резкими комментариями, которые вынуждали людей ощетиниваться в ответ. Однако он начал задумываться над тем, какой эффект производят его слова. Перед каждой встречей он отводил несколько минут на то, чтобы задать себе вопрос: «Какое впечатление я хочу произвести? Какие чувства по отношению к себе я хочу вызвать? Как мне нужно сформулировать свое сообщение, чтобы достигнуть цели?

**Нажмите на паузу.** Высокий уровень эмоционального интеллекта — это умение делать правильный выбор в разных ситуациях, а не просто следовать своим рефлексам. Например, Крэг часто перебивал других людей и затыкал им рот, не давая изложить свою идею до конца. Это поведение было вызвано тем, что он боялся потерять время и контроль над ситуацией. Чтобы изменить положение, он стал стараться сначала выдержать паузу и лишь потом реагировать. Есть два вида паузы:

* Время, чтобы прислушаться к себе. Когда в момент обсуждения Крэг начинал проявлять нетерпение и раздражаться, часто он чувствовал, как у него сжимаются челюсти и спирает дыхание. Когда он стал обращать внимание на эти симтомы, он научился останавливаться и напоминать себе о своем страхе упустить контроль. В результате, вместо того чтобы по привычке срываться, Крэг смог принимать более взвешенные решения о своей реакции.

Читайте материал по теме: [Без эмоционального интеллекта не будет нормального руководства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14957/)

* Время, чтобы прислушаться к окружающим. Слушать — означает помочь другим почувствовать, что вы их понимаете (даже если вы при этом с ними не согласны). Это не то же самое, что молчать. Это значит дать другим высказать свою мысль, прежде чем встревать со своей.

**Влезьте в обе шкуры.** Для развития эмпатии (ключевого компонента эмоционального интеллекта) вам часто предлагают «почувствовать себя в чужой шкуре», но и своими чувствами пренебрегать не стоит. Вам нужно надеть на себя «обе шкуры» — отдавать себе отчет как в своих, так и в чужих целях и планах, видеть ситуацию с обеих сторон. Раньше подход Крэга был таков: «Вот что мне нужно». Теперь он сменил его на «Вот мои заботы, и ваши цели и потребности я тоже слышу. Давайте разработаем план, принимая во внимание позиции обеих сторон».

Развитие эмоционального интеллекта требует упорства, дисциплинированности и четкого понимания важности этого дела. Однако со временем вы обнаружите, что результаты намного превосходят все усилия, которые вам пришлось приложить для их достижения.

**МЮРИЭЛ УИЛКИНС**

*Соучредитель и партнер Isis Associates*

# Эмоциональные границы

[Грег МакКиун](http://hbr-russia.ru/blogs/783/) 20.08.2014

Чтобы достичь гармоничных и зрелых отношений на работе или дома, нам следует «установить» два фильтра. Первый барьер — чтобы защищать себя от других людей. Второй барьер — для защиты других людей от вас.

Барьер №1: защитите себя от других. Однажды у меня была начальница, которая постоянно делала резкие замечания: «Какой вы неблагодарный!», «Вы просто не умеете хорошо писать!» или «Как тупо!». Поначалу я прислушивался к ее словам, думая, что все они — чистая правда. Внешне я занял оборонительную позицию, но на самом деле я приходил домой эмоционально подавленный. Каждый вечер моя жена Анна выслушивала подробности наших бесед и помогала мне отделить зерна от плевел. Однажды она просто сказала мне: «Тебе нужно научиться правильно оценивать источник критики!». Моя ошибка была не в том, что я не слушал, наоборот, я слишком прислушивался к мнению своей начальницы. Другими словами, мне следовало научиться фильтровать обратную связь.

Барьер №2: защитите других людей от себя. С другой стороны, как-то раз у меня была руководительница, с которой я, как мне казалось, мог быть предельно открытым. Однажды она сказала мне: «Я ценю ваш вклад, но иногда во время разговора у меня такое чувство, будто мне дали поддых». Очевидно, я недостаточно заботился о защите своей коллеги от самого себя. Мне нужно было тщательно выбирать свои слова и свою манеру их подачи. (Более подробно об этом можно прочитать в работе Пии Меллоди о границах.)

Научиться правильно устанавливать оба барьера, не отклоняясь ни в ту, ни в другую сторону, — весьма непростая задача. Слишком сильный или слишком слабый фильтр может создать трения в отношениях, отраженные в следующей матрице (мой поклон Терренсу Реалу за «Матрицу отношений»).

Вот как это работает.

Если оба барьера слишком слабы, вы взрывоопасны. Это самое плохое из всех возможных положений: вы не защищены от других людей, а другие не защищены от вас. В этой ситуации вы будете вести себя как затравленное животное. Вы гиперчувствительны ко всему, что вам говорят, и занимаете оборонительную позицию. Вы чувствуете себя жертвой, а ведете себя как задира.

Когда вы ощутите себя в подобном положении, задайте себе вопрос: «Насколько адекватно мое видение ситуации?» или «Не перегибаю ли я палку?». Делите пополам мнения других людей; предполагайте, что они не на сто процентов верны. Найдите один пункт, с которым вы соглашаетесь, и выбросьте из головы остальное. Попридержите язык до тех пор, пока не разберетесь во всем получше. Запишите то, что бы вам хотелось сказать (на бумаге, чтобы гневное электронное письмо не ушло случайно адресату), и перечитайте попозже.

Читайте материал по теме: [Руководитель, создающий гармонию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14171/)

Если один барьер у вас сильный, а другой — слабый, вы или навязчивы, или ранимы. Если вы навязчивы, это непростое положение: вы чувствуете себя уверенно, но, возможно, обижаете людей, сами того не замечая. Вы искренне делитесь своим мнением, но не исключено, что вы слишком откровенны. Проблема в том, что, возможно, вы недостаточно подстраиваетесь под стили и манеры поведения других людей, потому что попросту не прислушиваетесь к ним. Ваша коммуникация — это игра в одни ворота.

Когда вы почувствуете себя в этой ситуации, скажите: «Возможно, я погорячился в этом вопросе. Может быть, ваше видение иное?» Или: «Знаете, я ошибся. А какого ваше мнение?» Нажмите на тормоза сильнее, чем обычно.

Если вы ранимы, вы защищаете других от самого себя, но не защищаете себя от других людей. Вы принимаете обратную связь близко к сердцу, но не умеете адекватно ответить.

Помните, что у вас есть право на доброе отношение. В подобной ситуации вспомните слова доктора Майи Анжелы: «Есть территория внутри вас, которая должна оставаться неоскверненной. Вы должны сохранять ее в первозданной чистоте. Так, чтобы никто не был вправе проклинать вас или плохо с вами обращаться. Никто. Ни мать, ни отец, ни жена, ни муж, никто. Должно быть место, в котором вы скажете: “Стоп! Отойди от меня”».

Читайте материал по теме: [Лидеры «высокого давления»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14255/)

А когда оба барьера слишком высоки, вы отстранены. В этой ситуации вы фактически ушли в себя. Вы слишком ревностно следите за тем, что вы получаете и что отдаете. Вы не обижаете и не обижаетесь, но можете показаться отчужденным и несколько холодным.

Попробуйте открыться. Скажите: «Я хочу с вами поделиться, но, прошу вас, будьте осторожны в вашей реакции и оценке по отношению ко мне».

Когда мы находим равновесие в применении обоих барьеров, мы приходим в гармоничное состояние и становимся непобедимыми. Так мы обретаем способность познавать и быть познанными. Мы можем слушать без риска непоправимого ущерба и говорить без риска нечаянно задеть собеседника. Мы можем выстоять в сложных взаимоотношениях, потому что умеем приспосабливаться без отказа от собственного «я».

Дело в том, что золотая середина может быть разной с разными людьми. Задача в том, чтобы понять свое нынешнее положение в конкретных взаимоотношениях и довести его до идеального состояния, в котором наступит гармония.

**ГРЕГ МАККИУН**

*Грег МакКиун работает в Силиконовой долине. Автор книги "Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less." Грег закончил Стэнфорд.*

# Не загоняйте сотрудников в стресс

[Энни МакКи](http://hbr-russia.ru/blogs/921/) 23.09.2015

Ваш босс вечно загоняет себя в стресс, а заодно и вас изводит? Добро пожаловать в клуб. Эпидемия стресса поразила руководителей и бизнес-лидеров — и все очень быстро выгорают.

Причины очевидны: стремительно меняющаяся экономическая ситуация; быстро развивающиеся технологии; круглосуточная работа без отдыха. Мы все под прессом, мы все делаем слишком много и слишком долго, а в итоге и ваш босс, и, возможно, вы сами — в ловушке «синдрома жертвы»: все время отдаете, отдаете, отдаете… и вот уже вам нечего больше отдавать. И тот лидер, который некогда славился своим эмоциональным интеллектом, создал отличную команду, мотивировал людей, превратился в нервного, мрачного, циничного человека. Теперь он либо все время вас теребит, либо исчезает куда-то как раз в тот момент, когда он так нужен — как говорится, оба варианта одинаково плохи.

Что произойдет, когда появится реальная проблема? А вот что: стресс поразит и вас так же сильно, как и вашего начальника! Вы заразитесь деструктивными эмоциями босса, тоже станете разочарованным, циничным и злым. Взмолитесь об избавлении, а если уйти невозможно, начнете снижать свой вклад в общее дело, пытаясь переждать непогоду. Речь ведь идет о выживании!

Поразительно, как быстро замученный стрессом лидер передает его всей команде! Отчасти виной тому «инфекционная» природа стресса: он распространяется со скоростью лесного пожара — и тем быстрее, чем большее влияние на судьбу окружающих имеет источник инфекции, а начальник как раз имеет такое влияние. Кроме того, мы ведь и так уже близки к стрессу, загнать нас в него нетрудно. Все долгое время приносили жертвы, отдавали многое — еще один толчок и все рухнет.

Рассмотрим ситуацию конкретного человека, моего коллеги и друга. Назову его Натаном. Два года назад Натан с радостью принял повышение. Да, до него доходили слухи, что с новым боссом, Джеффри, трудно иметь дело, но ему уже доводилось работать с непростыми по характеру начальниками. А еще Натан понимал, что устал карабкаться наверх. Он долгое время участвовал в этих гонках, но ведь теперь он получил то, к чему стремился с самого начала, верно? Он зачерпнет поглубже и найдет в себе резервы для огромных усилий, которые потребует новая работа.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

В первые несколько месяцев Натан выяснил две вещи: во-первых, на этот раз сил у него куда меньше, чем было в прошлый раз при очередном карьерном скачке. Во-вторых, очарование «медового месяца» на новом месте рассеялось прежде, чем он успел им насладиться. Джеффри не давал ему продыху. Все ему было не так. Сначала Натан винил себя — нужно работать усерднее, подхлестнуть темп, выдать результат — он приналег, да все без толку. Джеффри все так же терзал его, язвил и все время злился. Прошел год, и Натан уподобился своему боссу. Он стал вымещать раздражение на близких, что было вовсе на него не похоже. Он заразился от Джеффри, и никто не знал, как это лечится.

После того как он всю жизнь посвятил этой отрасли, попал в компанию, которой восхищался, Натан вдруг попросту утратил смысл в том, что делал. Было похоже на то, что и Джеффри, и коллеги думают только о ближайших последствиях своих действий.

Это еще одна проблема выгоревших боссов. Они так сосредоточены на собственных проблемах, что не помогают сотрудникам увидеть самое главное в работе, ту благородную миссию, которой служит компания и которая могла бы вдохновлять всех, или то видение будущего, во имя которого стоит сейчас потерпеть. Именно смысла и цели недоставало Натану, чтобы предотвратить грозившее ему выгорание.

Итак, если стресс — эпидемия, а источник заразы — собственный босс, что же нам делать? Сначала посмотрим на то, чего вы сделать точно не сможете: вы не смените начальника и не научите его правильно реагировать на стресс. Каждый сам должен научиться, как жить под давлением, и если ваш босс перешел черту, вы можете быть самим совершенством, выполнять работу с опережением графика и осыпать начальника комплиментами — не поможет, успокойтесь. Нет, работу, конечно, делайте и старайтесь получше, только не ждите чудес.

Читайте материал по теме: [Как справиться с первопричиной стресса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p16388/)

А вот что в ваших силах: работать над собой! Прежде всего, постарайтесь понять, что так извело вашего начальника, потом загляните поглубже в свое сердце в поисках эмпатии, уникальной человеческой способности понимать другого. Придется потратить какое-то время на то, чтобы по-настоящему понять эмоциональное состояние другого человека. Вам придется осознанно смотреть на мир, на события, на себя самого его глазами. Кстати говоря, эмпатия — основной навык эмоционального интеллекта.

Именно это и сделал Натан. Он предпринял усилия «войти в положение» своего босса, отказавшись от гнева и самозащиты. Он постарался охватить всю ситуацию целиком, включая проблемы своего начальника: его конфликт с командой, его трудности в отношениях с гендиректором. Постепенно он научился общаться с Джеффри, порой даже дружески смеяться вместе с ним, Джеффри начал рассказывать ему о своей жизни, о семье.

Проникнуться сочувствием к таком человеку, как Джеффри, нелегко, поскольку он вызывает естественную реакцию отпора и даже агрессии, но никак не сочувствия. Но если вы сумеете почувствовать и выразить эмпатию, то а) ваш начальник, скорее всего, это увидит, что пойдет ему на пользу и б) вы сможете выдержать его нападки, поняв, что это проблемы босса, а не ваши.

Парадоксально, но когда Натан научился подстраиваться к перепадам своего замученного босса, тот и сам стал немного спокойнее.

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: учимся общаться с невыносимыми людьми](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15906/)

И вместе с тем эмпатия помогает выстроить правильную дистанцию. Это непросто, ведь вы же не можете просто закрыться или перестать общаться со своим начальником. Приходится постоянно следить за собой и контролировать эмоции. Так присмотритесь же к той эмоциональной бездне, что разделяет вас: в какой мере стресс и негатив исходят от начальника, а в какой — от вас?

И самое главное: вы должны следить за собственным стрессом и дома, и на работе. Как у вас-то дела обстоят? Проверяйте свои отношения. Вы не слишком вспыльчивы и раздражительны? Может быть, нетерпеливы? Или, того хуже, придираетесь и пьете чужую кровь? Со всеми бывает, но такое поведение (особенно дома) — многозначительный симптом.

Если вы замечаете, что у вас наступает выгорание — пора что-то предпринимать. Выделите себе время на восстановление. И не обманывайтесь: одних только каникул для этого недостаточно. Помните летний отпуск? Кажется, это было сто лет назад. Чтобы справляться со стрессом изо дня в день, нам и восстановление нужно постоянное, а не раз в году.

Некоторые советы годятся в любой ситуации — научитесь смеяться вместе с коллегами (нет, не над боссом!), развлекайтесь вместе, занимайтесь спортом, дружите, правильно расставляйте приоритеты. Влияние медитации на нашу способность сохранять спокойствие и управлять стрессом тоже прекрасно подтверждено исследованиями, и интерес к ней неуклонно растет, в том числе и потому, что повсеместно растет уровень стресса во многих организациях. Известные исследователи — Джон Кабат-Зим из Массачусетского университета, Майкл Бейм из Пенсильванского университета и многие другие провели уже десятки тысяч человек через программы осознанного снижения стресса. Люди учатся включать в рабочее время дыхательные упражнения и медитацию, повышая осознанность своего отношения к стрессу.

И вам нужно представить себе и проникнуться надеждой, что все может хорошо сложиться и на работе, и в отношениях с начальником, а может быть, и дома. Звучит вроде бы просто, отчасти это и в самом деле просто. Человеку свойственно надеяться, и это опять-таки облегчает наше бремя. Подумайте, как бы вы хотели себя чувствовать и почему. Это поможет вам сохранить оптимизм и внимательно следить за своими реакциями, обострит и эмоциональную осознанность, и эмоциональный самоконтроль — основные навыки эмоционального интеллекта.

А что же с Натаном? Он остался на этой работе, хотя еще несколько месяцев назад почти отчаялся. Он понял, что должен взять себя в руки, иначе ему грозит выгорание. Сначала он пытался перестроить систему приоритетов, потом понял, что прежде всего нужно перестроиться самому. Он прошел курс медитации и освоил ежедневные упражнения. В эти занятия он вовлек и свою семью, так что отнюдь не чувствует себя одиноким. С ним все в порядке. А вот Джеффри, увы, покидает свой пост: он так и не совладал с собой — и последствия оказались печальными для всей компании.

**ЭННИ МАККИ**

*Старший научный сотрудник Пенсильванского университета, директор программы PennCLO Executive Doctoral Program, основатель Teleos Leadership Institute*

# Оставьте стресс на работе

Джон Коулмен и Джеки Коулмен

Британская инспекция по охране труда установила, что 43% бюллетеней было выдано по болезням, спровоцированным стрессом. Другое исследование, проведенное Американской психологической ассоциацией (APA), установило два основных фактора стресса – работу и деньги. Стресс вызывает повышенную раздражительность, гнев, нервозность, тревогу – а когда человек в таком состоянии придет домой, его домашним тоже придется нелегко.

Cупруги могут помочь друг другу снять «рабочий стресс», но даже гармоничные пары порой не справляются, если в их отношениях слишком большое место занимает вызванный работой стресс. Как же минимизировать воздействие рабочего стресса на отношения с близким человеком, с семьей и друзьями? Вот **пять советов**, которые помогут вам оставить нервное напряжение на работе.

**Ограничьте работу конкретным временем и местом.** Исследование Скотта Шимана из Университета Торонто показало, что 50% людей берут дела на дом и что конфликты между работой и частной жизнью чаще происходит у тех, кто «занимает ответственную должность, принимает важные решения, работает под сильным давлением и по много часов». В современном мире, где зависимость друг от друга довольно высока, от многих требуют быть на связи круглые сутки без выходных и при этом люди часто работают полностью или частично из дома. Так, когда Джекки работала адвокатом, клиенты вызывали ее в любой час дня и ночи, если у них случался кризис. Когда Джон был консультантом по менеджменту, он допоздна сидел за компьютером. Но если работа постоянно просачивается в личную жизнь, вместе с ней просочится и стресс.

Поэтому оставляйте работу в офисе. Установите себе правило не работать дома, **разве что в самом крайнем случае**, оставлять все рабочие компьютеры, записи, папки на рабочем столе. Если по должности вы себе этого позволить не можете, то отводите каждый день свободное время – час за обедом, час перед сном с детьми – когда, полностью позабыв о работе, вы сможете сосредоточиться на семье. Если вы работаете дома, **не тащите с собой ноутбук ни в кровать, ни на диван,** отведите себе кабинет или какой-то угол для работы. Уже это поможет вам легче переключаться, покидая кабинет, а кроме того, появится мотивация, чтобы быстрее разделаться с работой, а не сидеть над ней бесконечно.

**Установите правила пользования гаджетами.** Самый обычный путь, по которому работа проникает в жизнь и в отношения, – смартфон. Случалось ли вам выделить, наконец, вечер для отдыха, заглянуть в почту, увидеть что-то тревожное и впасть в стресс? Люди в среднем заглядывают в смартфоны по 46 раз в день, проводят по пять часов в день в интернете. 30% пользователей сравнивают свои смартфоны с «коротким поводком».

Планшеты и смартфоны не должны пришпоривать вас, заставляя еще больше работать. Заведите второй телефон, пусть один будет для работы, а другой для личного пользования. Рабочий телефон вечерами и в выходные прячьте или отключайте. Никогда не проверяйте почту в последние несколько часов перед сном. Многочисленные исследования показали, что телефонное общение в последние часы перед сном мешает подготовке мозга ко сну, а от недостатка сна усиливается стресс. В отпуске вообще спрячьте «рабочий» мобильник в сейф отеля и проверяйте его лишь в строго отведенное время.

**Обзаведитесь сетью поддержки.** Супруги прекрасно помогают друг другу справиться с нервотрепкой, но несправедливо будет всякий раз взваливать свой стресс на спутника жизни – несправедливо, да и небезопасно для отношений. Нужно создать сеть из друзей и менторов, которые помогут вам справляться с рабочим стрессом так, чтобы не обременять им только супруга или супругу. Исследование APA обнаружило существенно более низкий уровень стресса у людей с плотной сетью поддержки. Если вам есть на кого опереться в пору стресса, вам легче будет справиться с проблемами и самостоятельно: когда человек знает, что может рассчитывать на помощь, он становится более автономным и уверенным в себе.

**Придумайте ритуал окончания работы.** Иногда мозгу нужен привычный сигнал, чтобы он переключился с рабочего режима на домашний. Хорошо бы придумать такую рутину, которая заодно помогла бы вам расслабиться. Например, Джон отдыхал по пути с работы, выбирая более живописный маршрут, чем обычно, и слушая музыку. Так он постепенно «переключал скорость» на домашнюю. Прикиньте, что поможет вам расслабиться и отведите в расписании место для такого ритуала, особенно под конец длинного дня, чтобы к возвращению домой освободиться от накопившегося за день груза.

**Создайте третье место.** Многие профессионалы разрываются между рабочими и домашними обязанностями. По горло занятый менеджер несется домой помочь жене с малышом, поменять памперсы, отвезти старшего на футбол, переделать кучу дел, из которых состоит быт – стирку, уборку двора, готовку. Если у вас появится третье место помимо работы и дома, это поможет справиться со стрессом.

Каждому члену семьи нужно отводить время для занятий своими интересами и увлечениями, для отдыха, для самореализации за пределами и работы, и дома. У каждого такое пространство свое, кому-то нужно тихое кафе или книжный клуб, кому-то – рыбалка, карате или даже ночь за картами. Главное, чтобы такие интересы поддерживались, потому что от них зависит внутренний мир и самодостаточность. Пойдите на жертву, обеспечьте своему супругу или супруге третье место, где он или она побудет самим собой, пообщается с друзьями, будет развивать свои интересы и хобби – и попросите предоставить такую же возможность вам. Наличие такого места избавит от непрерывного метания между рабочими и домашними обязанностями и позволит перевести дух.

Стресс, накопленный на работе, подрывает и личную жизнь. Научитесь управлять им – и это пойдет на пользу как отношениям, так и здоровью, физическому и душевному.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |