

Сергей Шабанов, Алена Алешина

# Эмоциональный интеллект для больших целей

**БИЗНЕС-ТРЕНИНГ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ  
И БЕРЕЖНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЭМОЦИЯМИ**



**ОТ АВТОРОВ БЕСТСЕЛЛЕРА «ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИНТЕЛЛЕКТ. РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА»**

**МИОО**

УДК 159.928.234:658.5

ББК 88.912:65.290

III12

### **Шабанов, Сергей**

III12      Эмоциональный интеллект для больших целей. Бизнес-тренинг по эффективному и бережному управлению эмоциями / Сергей Шабанов, Алена Алешина. — Москва : МИФ, 2024. — 288 с. — (Эмоциональный интеллект. Главные книги для развития EQ).

ISBN 978-5-00214-683-3

Сергей Шабанов и Алена Алешина — успешные бизнес-тренеры, создатели курсов и программ для руководителей и лидеров, авторы нескольких книг по эмоциональному интеллекту, в том числе бестселлера «Эмоциональный интеллект. Российская практика».

В новой книге они знакомят с типами лидерства, а также предлагают авторскую методику повышения эмоциональной компетентности, которая поможет более эффективно управлять собой и поведением других людей. Книга содержит практические упражнения, задания и лайфхаки, чтобы сформировать набор самых необходимых привычек в сфере эмоционального лидерства.

Для всех, кто хочет научиться управлять эмоциями других людей и стремиться создавать позитивную атмосферу и управлять эмоциями в команде, семье и сообществах.

УДК 159.928.234:658.5

ББК 88.912:65.290

*В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.*

*Все права защищены.*

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

ISBN 978-5-00214-683-3

© Сергей Шабанов, Алена Алешина, 2024

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2024

МИО

# Оглавление

|     |   |
|-----|---|
| 5   | <b>Вступление</b>                                   |
| 7   | <b>И снова краткое содержание предыдущих серий</b>  |
|     | <b>Часть I</b>                                      |
|     | <b>Какой я лидер?</b>                               |
| 18  | <b>Глава 1. Каждый из нас — эмоциональный лидер</b> |
| 27  | <b>Глава 2. Стили лидерства</b>                     |
| 29  | Авторитарный стиль лидерства                        |
| 38  | Воодушевляющий, или вдохновляющий, стиль            |
| 53  | Демократический стиль                               |
| 67  | Отеческий стиль                                     |
| 83  | Эталонный стиль                                     |
| 95  | Коучинговый стиль                                   |
| 119 | <b>Глава 3. Эмоции лидера</b>                       |
| 120 | Алгоритм управления эмоциями                        |
| 130 | Квадрант управления своими эмоциями                 |
| 136 | Краткосрочные физические методы                     |
| 146 | Долгосрочные стратегические способы                 |
| 153 | Ментальные техники                                  |

## Часть II

### Влияние на команды и сообщества

- 194 Глава 4. Эмоции окружающих**
- 196 Алгоритм управления эмоциями других
- 213 Задание «Управление эмоциями других»
- 214 Как повысить драйв в компании: краткосрочные  
и стратегические инструменты
- 215 Квадрант управления эмоциями других
- 217 Телесные методы «На сцене и за кулисами»
- 217 Ментальные способы «На сцене и за кулисами»
- 227 Телесные способы «Вне театра»
- 227 Ментальные способы «Вне театра»
- 237 Глава 5. CARE: как создавать безопасные,  
принимающие и энергетизирующие  
пространства**
- 238 С — спокойствие (безопасность)
- 260 А — принятие/принадлежность (accepted)
- 262 Задание для самостоятельной работы
- 269 R — резонанс
- 272 Задание для самостоятельной работы
- 276 E — энергия
- 282 Несколько слов о традициях, ритуалах и практиках в семье
- 284 Финальное задание-план по итогам всей книги
- 286 И в завершение...**

# Вступление

Сейчас уже многие понимают, что мы постоянно влияем на то, какие эмоции испытывают окружающие нас люди. Наши эмоциональные системы открытые, и состояние каждого вносит свой «ингредиент» в эмоциональный коктейль тех, с кем мы взаимодействуем. Разнообразные исследования доказывают, что биологически мы предрасположены управлять эмоциями не в одиночку, а совместно, помогая и поддерживая друг друга в трудные времена.

С одной стороны, современная психология много говорит нам о том, что мы должны иметь «опору в себе» и быть «эмоционально независимыми» от других людей. С другой — все больше участников наших тренингов сообщают о том, что они чувствуют потребность в «ресурсных» эмоциональных сообществах — местах, куда ты можешь прийти и почувствовать себя в безопасности или, наоборот, зарядиться энергией и драйвом.

Конечно, в первую очередь хочется, чтобы такими местами для нас стали те, где мы проводим больше всего времени, — наша работа и наш дом. Однако немногие могут похвастаться тем, что чувствуют себя на работе и дома действительно хорошо. Недаром столь популярны книги про «токсичное окружение» и «токсичные отношения». И мало кто, если быть честными, может похвалиться тем, что распространяет вокруг себя исключительно спокойствие или драйв. Мы измотаны и истощены эмоциональной нагрузкой последних лет и чаще «фоним» на других вялым раздражением, апатией или тревогой.

В дни, когда эмоции во всем мире накалены до предела, похоже, нам всем необходимо создавать мир внутри себя и распространять

его вокруг. Неважно, являетесь ли вы руководителем, главой семьи или лидером сообщества по интересам. Каждый из нас, ежедневно взаимодействуя с окружающими — на улице, в магазине, за рулем, — влияет на эмоциональное состояние огромного количества людей. Да, по чуть-чуть, но из этих «чуть-чуть» складывается наш общий эмоциональный фон. И каждый понемногу способен менять его в лучшую сторону.

Это не означает, что мы все должны немедленно просветлеть и излучать только радость и позитив. Нет, это означает с принятием относиться к своим эмоциям и эмоциям других, не закрывая глаза на сложные чувства и не делая вид, что все вокруг хорошо. Это означает помогать себе и другим быть более эмоционально гибкими, возвращаться к своему настоящему «я», быть чуть более открытыми и приветливыми.

Миссия нашей компании — делать мир добрее. И в этой книге мы хотим помочь разобраться в том, как это делать экологичным для себя образом. Не надо спасать планету («планета в порядке», как мы помним из выступления Джорджа Карлина), но можно менять мир, начиная с себя и становясь лидером для самого себя и своего ближайшего окружения.

Итак, приступим.

# И снова краткое содержание предыдущих серий

Это наша четвертая книга, посвященная развитию эмоционального интеллекта, и в ней мы сконцентрируемся на управлении эмоциями других. Она является продолжением и расширением книг «Эмоциональный интеллект. Российская практика»\* и «Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях»\*\*. Лучше, конечно, сначала прочитать их. Но даже если вы их уже читали, мы считаем нужным привести здесь их ключевые тезисы. Сделаем это в начале и будем напоминать основные идеи по ходу книги.

Сначала о формате. Эта работа снова написана в формате **книги-тренинга**, то есть в ней будут упражнения, которые вы можете не выполнять, но тогда у вас будет **книга-лекция**. Если же вы будете выполнять задания, то чтение станет для вас гораздо более эффективным. В этой книге снова присутствуют участники тренинга и полюбившийся многим читателям «скептический участник» со своими каверзными вопросами.

Что самое важное вам нужно знать для работы с этой книгой? Это ключевые, на наш взгляд, аспекты нашей концепции эмоционального интеллекта. В нашей модели эмоционального интеллекта он состоит из четырех навыков:

---

\* Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. — М.: МИФ, 2021.

\*\* Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях. — М.: МИФ, 2022.

- осознание своих эмоций;
- управление своими эмоциями;
- осознание эмоций других;
- управление эмоциями других.

Зачастую многим хочется скорее перейти к управлению эмоциями (чему в основном и посвящена эта книга), но давайте здесь немного остановимся на том, почему важно прежде всего научиться осознавать свои эмоции.

- 1. Эмоции несут в себе информацию.** По данным различных исследований, 80-90% информации во время общения — это эмоциональная информация. И часто то, что мы называем интуицией, — это не до конца осознанные эмоции низкой интенсивности. Мы ощущаем смутное беспокойство, но не обращаем на него внимания (то есть не осознаем) и только позже, уже задним числом, вспоминаем: «А что-то же мне в этом документе (человеке и т. д.) сразу не понравилось!» Но уже поздно — решения приняты без учета этого невнятного беспокойства.
- 2. Благодаря осознанию эмоций вы сможете распознать манипуляции в общении и защититься от них.** Люди часто используют эмоциональное давление, чтобы добиться своего. Одни наезжают и запугивают, другие говорят приятные слова и комплименты, третьи давят на жалость и чувство вины. Изохрененные манипуляторы делают это так ловко, что со стороны кажется, что все в порядке, идет обычный разговор двух взрослых людей. И только если вы осознаете свою эмоцию, вы поймете, что в данный момент на вас осуществляется эмоциональное давление.
- 3. Осознание эмоций само по себе помогает управлять ими.** Мы управляем тем, что осознаём. То, что мы



не осознаём, управляет нами. Как только мы осознали эмоцию, этого бывает достаточно для того, чтобы снизить ее интенсивность. Иногда бывает и так, что одного осознания хватает, чтобы эмоциональный фон практически полностью выровнялся.

4. **Осознание эмоций расширяет для нас выбор действий.** Пока мы не осознали эмоцию, у нас нет выбора: мы действуем под ее диктовку (например, не осознавая своего раздражения, срываемся; не осознавая беспокойства, затягиваем принятие важного решения и т. п. — и все это происходит *неосознанно*). Как только мы осознали эмоцию, у нас появляются альтернативы. Мы вновь способны думать и принимать решения — на этот раз *осознанно*.
5. **Осознание эмоций помогает нам остановить процесс неконтролируемого их накопления.** Эмоции имеют свойство накапливаться, и особенно это касается раздражения. Как только что-то начало нас раздражать, мы заводимся все больше и больше, а каждое новое раздражающее событие (каких ежедневно происходит тысяча) только подливает масла в огонь, и вот — вуаля! — я уже озадаченно чешу в затылке, пытаюсь вспомнить, зачем же я так разорался на этого человека, и задавая себе вопрос: «Когда же я успел так завестись?» А это накопилось за целый день. Если мы отслеживаем эмоции, мы можем удерживать их на том уровне, который в состоянии контролировать. Или хотя бы понимаем, что уровень раздражения настолько высок, что лучше посоветовать всем окружающим пока держаться от нас подальше.
6. **Осознание эмоций бережет наше здоровье.** Неосознанные эмоции копят в нашем теле, вызывая напряжение и боли, а в долгосрочной перспективе — ухудшение здоровья и болезни. Если мы осознаём свои эмоции (а потом еще

и грамотно управляем ими), мы сохраняем наш организм здоровым и «чистым» от накопления «вредных» чувств.

В своей первой книге «Эмоциональный интеллект. Российская практика» мы ввели такое понятие, как Глобальная Драма Эмоционального Интеллекта (ГДЭИ). Если очень коротко, его суть в том, что осознавать эмоции мы практически не умеем по целому ряду причин — как объективных, так и субъективных.

Давайте рассмотрим их чуть внимательнее. Чтобы осознать эмоцию, нужны по крайней мере два инструмента:

- хорошо работающий осознающий аппарат (мозг);
- слова-идентификаторы, которыми можно называть эмоции.

Какие же есть сложности в осознании эмоций?

### **Сложность 1. Недостаточно слов**

Очень часто люди не умеют называть эмоции словами.

«Какие бывают эмоции?» — вот уже более 20 лет спрашиваем мы участников тренинга. Еще десять лет назад в 99% случаев ответ был таким: «Положительные и отрицательные». Сейчас, к счастью, мир немного меняется, и этот процент снижается, но остается все равно в диапазоне 70–80%.

- *А какие еще?*
- *Позитивные и негативные.*
- *А еще?*
- *Разные!*
- *А еще?*
- *Сильные и слабые.*

Наш аналитический ум привык все классифицировать. Но чтобы осознать эмоцию, нам нужны слова-идентификаторы,

а не *классификаторы*. И когда мы говорим об этой группе, участники, конечно, начинают вспоминать слова типа «грусть», «печаль», «радость», «беспокойство», «ненависть», но зачастую это происходит не сразу.

Итак, для осознания нам нужно иметь словарь — набор слов-идентификаторов. Существует много разных словарей эмоций, некоторые из них даже противоречат друг другу. Где-то описывается шесть базовых эмоций, где-то их насчитывается десять. Но, так или иначе, если вы обратите внимание на разные психологические исследования, то увидите, что большинство психологов и ученых называют четыре базовые эмоции. Что интересно, их же первыми называют и участники тренингов, когда мы просим их вспомнить названия эмоций.

Итак, можно сказать, что существует четыре базовых класса эмоциональных состояний: страх, гнев, печаль и радость. А все остальные эмоции так или иначе содержат эти базовые состояния. Например, обида — это смесь достаточно сильной печали и раздражения (то есть какой-то степени гнева). Мы еще разберемся с этим подробнее в заданиях первого месяца.

Почему мы говорим о классах, а не просто о базовых эмоциях?

У каждой базовой эмоции есть степень интенсивности. Давайте рассмотрим класс «радость». Какими словами называется радость в районе 100% интенсивности? Это «эйфория», «восторг», «счастье». Посредине шкалы можно расположить такие слова, как «веселье» и, собственно, «радость». Если еще сдвигаться влево по воображаемой шкале, мы увидим «удовольствие» и «удовлетворение». А как мы назовем радость, которая едва-едва начинается? Этот 1% или даже полпроцента радости можно охарактеризовать как «умиротворение» и «спокойствие».

Конечно, такое расположение слов на шкале радости и на шкалах других эмоций не является истиной в последней инстанции. Для каждого конкретного человека существует свое представление, например, о том, что сильнее: «беспокойство» или «опасение», «досада» или «раздражение», «апатия» или «уныние». Поэтому

не воспринимайте эту шкалу как единственно верную — скорее как точку отсчета, с которой можно начинать осознание своих эмоций.

Итак, мы построили некоторый континуум слов для класса радости, расположенных по степени интенсивности. То же самое, казалось бы, можно сделать и для других базовых эмоций. Но что же выясняется? Для «страха», «гнева» и «печали» мы не можем этого сделать в полной мере. А именно, нельзя подобрать слова для начальной степени интенсивности этих эмоциональных классов.

Например, гнев в 100%-й интенсивности — это «ярость», «ненависть». «Злость» и сам «гнев» немного слабее. Дальше по степени убывания — «агрессия», «раздражение» и «недовольство». Но «недовольство» и «раздражение» — это уже 10–20% интенсивности гнева. А есть ли слово, обозначающее такую же интенсивность, как, например, «умиротворение» и «спокойствие» для радости? Мы обнаружили (и с этим согласно большинство наших слушателей), что для страха, гнева и печали в начальной области (то есть где-то от нуля до 10%) слов в языке не придумано.

И не только в русском. Мы выступали с докладами о Глобальной Дrame Эмоционального Интеллекта на международных конференциях и спрашивали об этом участников. Кроме того, у нас на тренингах периодически бывают люди из разных стран, разных национальностей, и им мы тоже задаем этот вопрос. И практически всегда ответ аналогичен: «Таких слов в нашем языке тоже нет».

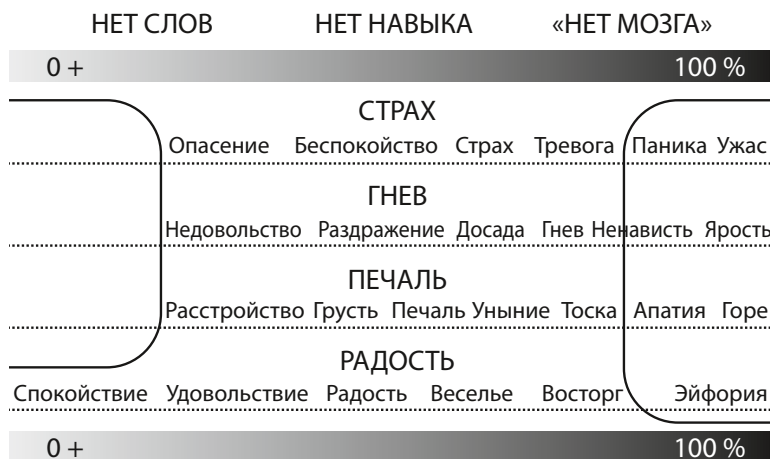
И это весьма интересный факт! Он означает, что самое начальное состояние трех базовых классов эмоций мы осознавать не можем, потому что не можем их назвать.

## **Сложность 2. Нет мозга...**

На другой части шкалы, на высоком уровне интенсивности в районе 100%, тоже все не так просто. Мы не можем осознать эмоции

в этой области, потому что там «нет мозга». Это метафора! Мозг, конечно же, есть, но в нем происходят очень интересные процессы. Если коротко и очень упрощенно, то более древние отделы мозга перехватывают управление у нашего осознающего мозга. То есть работают лимбическая система и рептильный мозг, но не работает неокортекс — то, посредством чего мы можем логически мыслить, делать выводы, осознавать.

Получается, что основные базовые эмоции практически невозможно осознавать по двум причинам: в одной части шкалы нет слов для их называния, в другой — нет осознающих отделов мозга. То есть они есть, но отключены. И только в середине континуума есть и то и другое, и тут мы могли бы эти эмоции осознавать. Но выясняется, что там у нас **нет навыка**. Нас никто никогда не учил этому так же монотонно и планомерно, как, например, писать в прописи или считать в столбик. В детстве многим из нас часто говорили, что эмоции нужно прятать и подавлять. Редко, а фактически никогда, кого-то спрашивали родители или учителя: «Осознай, пожалуйста: что ты сейчас чувствуешь? Назови свою эмоцию».



Собственно, это мы и называем Глобальной Драмой Эмоционального Интеллекта. Мы все хотим управлять эмоциями и понимаем, что нам нужно сначала их осознать. Но осознавать их нам очень трудно по трем причинам: в одной части шкалы нет слов, в другой — «мозга», в третьей — навыка.

Поэтому первое (и ключевое!) задание будет таким:

### **Задание первое (и навечное)**

Возьмите ваш телефон. На одну неделю, начиная с завтрашнего дня, поставьте по три напоминания в день с вопросом: «Какую эмоцию ты сейчас чувствуешь?», а еще лучше: «Какие эмоции ты сейчас чувствуешь?» (ведь мы можем испытывать сразу несколько эмоций). Время поставьте случайным образом, не привязывая ни к каким событиям. Например, на завтра вы ставите напоминания на 10:34, 17:14 и 21:09. А на послезавтра выбираете другое время.

После того как вы будете неделю получать эти напоминания, можно будет:

- 1) продлить их;
- 2) отказаться от этой практики;
- 3) подписаться на наш канал Telegram @eqsrb или скачать любое приложение, которое периодически присылает уведомления с вопросом об испытываемых эмоциях.

Почему мы просим сначала поставить напоминания именно вручную? Сегодня в наших гаджетах и так все бурлит. Многих это уже начинает раздражать, поэтому, если просто подключить еще один источник звуков, вполне может случиться, что вы откажетесь от этого упражнения в первый же день. Если же вы ежедневно ставите напоминания сами (что займет примерно 10–15 минут), вы инвестируете свое

время и силы — можно даже сказать, что вы вкладываете свою душу. И вероятность того, что вы будете отвечать на них, значительно возрастет. Хотя все равно нет гарантии, что вы сможете ответить на все.

А что отвечать? Получив напоминалку, нужно будет по памяти или посмотрев на подсказку постараться ответить на заданный вопрос. И все! Больше ничего не делать! Просто вопрос — ответ. Это единичный акт наработки навыка осознания своих эмоций. Помните, в школе мы писали палочки, потом крючочки, потом кружочки, а потом из них складывались буквы и слова.

Вся эта затея с напоминалками нужна для того, чтобы начать наработать навык именно осознания своих эмоций, которого у нас нет.

*«А если я не смогу ответить на вопрос, что я сейчас чувствую?»*

Да, такое может случиться. Но это будет просто дополнительной информацией для вас о том, насколько у вас получается находить ответ на этот вопрос и насколько развит у вас этот навык. Если вы заметите, что осознание эмоций довольно часто представляет для вас сложность, значит, нужно будет предпринять дополнительные усилия. Например, связаться с авторами и запросить у них коучинг.

Еще один важный нюанс. Когда напоминалка сработает, вам на самом деле нужно ответить на вопрос: «Какие эмоции я чувствовал за полсекунды до того, как она ко мне прилетела?» Потому что через какое-то время сама напоминалка будет вызывать у вас однообразную эмоцию, близкую к раздражению.

И еще один. Хотя мы пока не говорим об управлении эмоциями, участники тренингов часто отмечают выравнивание своего эмоционального состояния уже на этапе тренировки навыка осознания эмоций. Называние их словами само по себе является управлением для эмоций не очень высокой степени интенсивности (это научный факт!).

И еще один аспект, необходимый нам для осознания:  
Почему не бывает положительных и отрицательных эмоций?

Чаще всего, когда мы спрашиваем на тренингах, какие бывают эмоции, мы получаем ответ: «Положительные и отрицательные». Однако такое отношение, как правило, мешает нам управлять эмоциями (можно ли управлять тем, что мы отрицаем?).

Давайте посмотрим на эмоции с точки зрения организма. Для него вообще все они положительны, потому что для чего-то ему нужны. Например, страх помогает спастись от опасности и выжить, это самая положительная эмоция для организма. Гнев дает необходимую для действий энергию, позволяет захватить территорию или противостоять нападению. Печаль замедляет и помогает оплакать то, что потеряно.

С другой стороны, бывают ситуации, в которых радость неуместна. Например, нам рассказывали уже несколько случаев, когда слишком жизнерадостных участников останавливали для дополнительной проверки на таможне. В обстоятельствах, связанных с безопасностью, радость и веселье неуместны, поскольку ведут к расслабленности и невнимательности.

Всегда есть эмоции, которые помогают нам действовать более эффективно (или так, как мы того хотим) в конкретной ситуации, и есть те, которые нам мешают. При этом для каждой ситуации они могут различаться. Каждый раз, оценивая, насколько «положительным» или «отрицательным» является наше эмоциональное состояние, стоит рассматривать контекст, в котором оно возникает. Мы предпочитаем использовать термин «адекватная» (ситуации) эмоция и «неадекватная» (ситуации) эмоция. При этом значение имеет как сама эмоция, так и степень ее интенсивности («немного побеспокоиться по этому поводу было бы полезно, а вот впасть в панику — совершенно излишне»).



Часть I

# Какой я лидер?

# Глава 1

## Каждый из нас — эмоциональный лидер

Для начала давайте разберемся с тем, что мы будем иметь в виду под лидерством. Лидерство — это понятие, связанное прежде всего с управленческой деятельностью и с руководством людьми. И хотя задача нашей книги — несколько расширить это понятие, давайте начнем все-таки с традиционных подходов и определений. В которых, надо сказать, легко обнаружить огромное количество разночтений и сложностей.

В определениях, кто такой лидер, можно увидеть, что это «человек, обладающий властью над толпой благодаря своим врожденным биологическим качествам», или «сердце команды, за которым все идут с удовольствием».

Много разногласий возникает вокруг вопроса о том, можно ли родиться лидером, или лидером нужно стать. Этот спор до сих пор продолжается и, видимо, не закончится никогда. Должен ли руководитель быть лидером, или ему достаточно лишь хорошо выполнять свою работу?

Формальное и неформальное лидерство, ситуационное лидерство... Столько определений и теорий, что можно запутаться.

Чтобы разобраться с этим понятием на тренингах, мы обычно даем простое задание. Давайте и мы с вами тоже его сделаем.

### **Задание «Руководитель и лидер»**

Напишите на листе бумаги в столбик перечень функций руководителя и функций лидера (на тренингах люди это делают в группах).

| Функции руководителя | Функции лидера |
|----------------------|----------------|
|                      |                |

Написали?

Теперь давайте сверим то, что у вас получилось, с тем, что обычно мы видим на тренингах.

Мы проводили это обсуждение в совершенно разных группах: среди руководителей разных статусов, из разных отраслей, разного возраста. Но результаты всегда поразительно схожи.

С функциями руководителя никаких проблем не возникает, и практически всегда люди пишут следующее.

Функции, соответствующие классическому циклу управления:

- планирование;
- постановка задач;
- контроль;
- анализ.

Административные функции:

- распределение обязанностей;
- организация учета;
- создание графиков отпусков, учета рабочего времени и т. п.;
- премирование и назначение штрафов.

Задачи, связанные с HR-функционалом руководителя:

- подбор персонала;
- обучение;
- адаптация.

Бывают и другие, но обычно список четко структурирован, и в разных группах его содержание совпадает процентов на 80.

Теперь что касается функций лидера. Во-первых, вопрос поставлен, конечно, с подвохом и не совсем корректно. Лидерство — это не про функции, а скорее про набор качеств. И участники в группах, понимая это, пишут примерно следующее:

- лидер должен вести за собой.

И действительно, так переводится с английского глагол *to lead* — «вести за собой»: не толкать, не тянуть, не «пúшить» и не «пyлить» (простите за троллинг англицизмов), а именно вести.

Также в списках того, что должен делать лидер, очень часто появляются слова, связанные с эмоциями:

- воодушевлять;
- вдохновлять;
- поддерживать эмоциональную атмосферу и психологический климат.

На презентационных листах, которые оформляют эти группы, нередко возникают какие-нибудь рисунки: флаги, цветочки,

огонечки, костры и призывы. В общем, участники работают эмоционально — в отличие от групп, которые серьезно и сосредоточенно описывают функционал руководителя.

Именно поэтому понятие «эмоциональное лидерство» во многом является «маслом масляным», то есть тавтологией. **Лидер по определению не может быть не эмоциональным!** При этом здесь важно разобраться с некоторыми особенностями языка. Слово «эмоциональный» в нашей культуре очень часто означает что-то вроде «несдержанный», «истеричный» — какой-то «неправильный». Поэтому правильнее будет сказать, что лидеры — это люди, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, а значит, умеющие, в частности, осознанно управлять своими эмоциями и эмоциями других.

В этом смысле эмоциональным лидером может быть каждый. Вы можете быть формальным руководителем какой-либо структуры (организации, команды, сообщества), а можете не быть им — но все равно влиять на эмоциональное состояние тех, кто входит в эту структуру. И в этой книге мы будем часто говорить о том, что неважно, что это за структура — бизнес, семья или тусовка друзей, с которыми мы играем в настольные игры. Закономерности и инструменты, которые мы будем разбирать в этой книге, можно приложить практически к любому формальному или неформальному сообществу.

**Скептический участник:** *А почему я вообще должен этим заниматься? Тратить силы и энергию, когда другим людям, как мне кажется, бывает вообще наплевать на мои чувства и чувства других?*

Действительно, у тех, кто привык более осознанно подходить к коммуникациям и отношениям, бывает ощущение, что они выполняют слишком много «эмоциональной» работы, которую никто не ценит и не замечает. Скорее всего, это ощущение означает, что ваши собственные эмоциональные потребности не полностью

удовлетворены и вы выполняете эту работу не от чистого сердца и по собственному выбору, а рассчитывая получить что-то в ответ. (Хотя в некотором смысле это совершенно нормально — ожидать баланса в отношениях и того, что другие тоже позаботятся о ваших эмоциональных потребностях. У нас ни в коем случае нет задачи *жертвовать* собственными потребностями и интересами, заботясь о других.) Именно поэтому мы посвятили первую главу тому, чтобы разобраться, а что важно прежде всего вам, понять, зачем вам действительно этим заниматься (а может быть, и правда, не надо) и как быть в лидерской позиции (заботясь «от избытка»), а не в жертвенной, когда я сам истощен, но пытаюсь что-то сделать для других в надежде, что тогда и они позаботятся обо мне. Чтобы стать действительно щедрым и великодушным к эмоциям других, важно самому быть «сытым» и удовлетворенным. В этом случае вопрос «А почему я должен?» не приходит в голову: я делюсь чем-то, просто потому что мне хорошо, и я хочу, чтобы и окружающим тоже было хорошо.

Мы можем просто выполнять любые свои функции (например, родитель может считать, что «ребенок сыт, одет, обут — какие еще вопросы?»), но в последнее время все больше людей не удовлетворяются тем, чтобы делать только это. Мы хотим получать удовольствие. Мы хотим чувствовать эмоциональный контакт с другими людьми. Мы хотим чувствовать смысл того, что мы делаем. И смеем надеяться, то, о чем мы будем говорить в этой книге, поможет этого достичь.

**Скептический участник:** *А вам не кажется, что это какая-то утопичная идея? Заботиться о том, чтобы всем вокруг было хорошо? Не формируем ли мы таким образом инфантильное окружение, где никто не способен позаботиться о себе сам?*

Здесь важно подчеркнуть два важных момента. Первый мы рассмотрим прямо сейчас, а второй — после выполнения задания.

Итак, первый. Есть разница между тем, чтобы осознанно относиться к тому, какой вклад я вношу в эмоциональное состояние окружающих, и делать так, чтобы всем вокруг было хорошо. Каждый сам может выбирать ту степень влияния, которую он считает для себя возможной и подходящей.

Сравним с нашим влиянием на экологию.

Кто-то вообще об этом не задумывается и выбрасывает мусор где попало. Поэтому мы видим много пластиковых и стеклянных бутылок в популярных местах отдыха на природе.

Кто-то забирает мусор с собой.

Кто-то по возможности стремится минимизировать свой «мусорный след»: не покупает пластиковые пакеты, сортирует мусор дома и т. д.

Кто-то, находясь на природе, не только забирает свой мусор, но и собирает чужой.

Кто-то создает различные инициативы и даже сообщества.

Кто-то делает это задачей своей жизни и бизнеса.

Видите? Каждый сам может выбирать степень комфортного для себя влияния.

Мы все встречали людей, которые «разбрасывают» свой «эмоциональный мусор» где попало: орут на официантов, делают критические замечания измученным матерям на детских площадках, истерично давят на клаксон, когда один из водителей зазевался на светофоре... Кто-то подогревает аудиторию в социальных сетях, вываливая свои переживания — «Да посмотрите же, что творится!» — и одним постом или текстом меняя эмоции, возможно, сотен людей.

Вовсе не обязательно становиться «духовным лидером», чтобы заботиться о том, какой «эмоциональный след» я оставляю за собой. Но точно можно делать это влияние более осознанным и экологичным.

Прежде чем рассмотреть второй момент, давайте выполним задание.

### **Задание «Какое эмоциональное состояние я привношу сейчас?»**

Подумайте об основных сферах своей жизни и значимых отношениях. Вспомните типичные ситуации, когда вы (пока, скорее всего, ненамеренно) влияете на эмоциональное состояние других, и ваши действия при этом.

| <b>Сфера жизни</b>          | <b>Краткое описание ситуации</b> | <b>Какие эмоции вы вызываете у других?</b> | <b>Какими своими действиями?</b> |
|-----------------------------|----------------------------------|--|----------------------------------|
| Работа                      | Ситуация 1                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 2                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 3                       |  |                                  |
| Семья в целом               | Ситуация 1                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 2                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 3                       |  |                                  |
| Отношения с партнером       | Ситуация 1                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 2                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 3                       |  |                                  |
| Дети                        | Ситуация 1                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 2                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 3                       |  |                                  |
| Друзья                      | Ситуация 1                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 2                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 3                       |  |                                  |
| Еще какая-то значимая сфера | Ситуация 1                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 2                       |  |                                  |
|                             | Ситуация 3                       |  |                                  |



Вернемся ко второму важному моменту. В нашей культуре очень сильна идея о том, что человек как-то двигается и развивается, только когда ему плохо. Практически каждый первый считает, что, если перестать критиковать себя и указывать другим на их ошибки, никто не захочет менять себя к лучшему, ляжет на диван и будет заниматься исключительно самолюбованием.

Отчасти эта идея может быть так распространена, потому что, к сожалению, в нашей жизни было не так много опыта, когда мы развивались в благоприятной среде. Но все-таки наверняка каждый сможет вспомнить моменты, когда кто-то в нас верил, поддерживал и вселял уверенность в себе. И после этого вовсе не хотелось лежать на диване, а, наоборот, возникало желание идти и действовать.

Поэтому, предлагая более осознанно влиять на эмоции других, мы отнюдь не рекомендуем становиться такими «наседками», которые только и делают, что успокаивают и утешают, лишая человека собственных сил (тогда и правда велик риск, что он станет инфантильным).

***Из блога Алены Алешиной в telegram-канале «Люди, полные чувств»:***

*Настоящий любящий и заботливый Старший не будет, напевая гипнотическую колыбельную, незаметно связывать тебя по рукам и ногам.*

*Он скажет: «М-да, вижу, ох, как трудно даже просто не отступать. Ну ничего, соберешься с силами — сделаем еще шаг».*

*Он скажет: «Я вижу, тебе трудно, но, вау, посмотри, как ты справляешься! Это достойно уважения».*

*Он скажет: «Ну да, возможно, дальше будет еще сложнее, но посмотри — ты тоже прирастаешь в силе».*

*Он скажет: «Да, рискованно. Но не смертельно».*

*Он скажет: «Да, лес темный. Ну а на что тебе иначе твой свет?»*

*Легких путей, кстати, он тоже обещать не будет. Это те же убаюкивающие голоса говорят: «Это получится легко и быстро,*

*давай же шагай вперед поскорее, все настоящее и верное сложится сразу удачно без лишних усилий».*

*И когда не выйдет, они прошелестят: «Ах, как жаль, что не вышло, ну пойдём же отдохнём, где-то тут было наше одеялко...»*

Наконец, осознанное влияние на эмоции других — это совсем не обязательно только про радость и позитив. С кем-то рядом становится спокойно и безопасно, а с кем-то — возрастает энергия и «хочется горы свернуть».

Поэтому в следующем задании мы предлагаем вам задумать-ся о том, как именно вы хотите влиять на эмоциональное состояние других.

### **Задание «Какое эмоциональное состояние я хочу создавать/привносить?»**

Вопросы, которые могут вам в этом помочь:

*Чего я хочу, чтобы в мире было больше?*

Например, спокойствия и умиротворения или драйва и энтузиазма?

*Какое эмоциональное впечатление я хочу производить на других людей? Что я хочу, чтобы обо мне думали и говорили?*

Например:

«После общения с тобой у меня так много энергии и хочется сделать кучу дел».

«Я прихожу к тебе, когда опускаются руки, поговорим — и кажется, что все не так уж плохо».

«Когда ты высказываешься на наших общих собраниях, все как-то сразу успокаиваются и начинают выдвигать более конструктивные идеи».

# Глава 2

## Стили лидерства

В мире редко бывает что-то истиной в последней инстанции, так что правильный ответ на вопрос «Каким должен быть лидер?» будет слегка юмористическим. Он звучит так: разным!

Разным в зависимости от ситуации, в которой находится лидер.

Для описания ситуаций и наборов качеств, которыми в них должен обладать лидер, разные авторы создавали различные модели стилей лидерства и управления.

Одна из первых и самых известных моделей содержит всего три стиля: авторитарный, демократический и либерально-попустительский. В принципе, она неплохо описывает разные ситуации управленческого взаимодействия — но не все, а поэтому ее пытались расширять и дополнять. Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт сформировали континуум стилей от авторитарного к демократическому. Эта модель описывает, как происходит переход от самого жесткого полюса, где «лидер давит и требует беспрекословного подчинения», через ступени «иногда спрашивает, но все равно требует беспрекословно», «давит, но потом делает вид, что не давит» и «обсуждает, но все равно принимает решение сам» до самой демократической фазы, в которой «лидер позволяет свободно

действовать в заданных им рамках»\*. Как мы видим, созданная в 1958 году концепция сильно отстает от современных реалий, поскольку даже не предполагает, что сотрудники могут действовать еще более свободно и самоорганизовывать свою деятельность, как, например, в концепции «бирюзовой организации».

Поэтому мы воспользуемся моделью стилей лидерства, предложенной Дэниелом Гоулманом\*\* в статье в Harvard Business Review и адаптированной нами к российским реалиям. Мы будем говорить не о качествах лидера, а скорее о навыках, так как мы являемся сторонниками мнения, что лидерские навыки можно развивать (так же, как и навыки эмоционального интеллекта).

Во-первых, эта модель хороша тем, что она является, на наш взгляд, достаточно полной, и не хочется ничего добавить или убрать.

Во-вторых, эта концепция стилей лидерства напрямую связана с эмоциональным интеллектом, так как каждый из стилей предполагает определенное влияние на эмоции сотрудников, что нас особенно интересует в рамках темы нашей книги.

В этой концепции шесть стилей лидерства, и прежде всего следует отметить, что не бывает хороших и плохих стилей. Именно поэтому не бывает правильных и неправильных списков лидерских качеств — каждый стиль бывает необходим в какой-то ситуации. А в другой подходит меньше. Хотя многие авторы чаще всего делят стили лидерства на хорошие и плохие (Гоулман подразделял их на «резонансные» и «диссонансные»), но мы рассмотрим эти шесть стилей в контексте тех ситуаций, для которых они могут подходить наилучшим образом. А также определим, какие качества

---

\* Модель описана упрощенно и своими словами. *Прим. автора.*

\*\* Дэниел Гоулман (род. 1946) — американский писатель, психолог, научный журналист, автор более 10 книг по психологии, образованию и лидерству. *Прим. ред., если не указано иное.*

понадобятся лидеру, чтобы применить этот стиль на практике (связанные в том числе с эмоциональным интеллектом).

Итак, вот эти шесть стилей:

- авторитарный,
- воодушевляющий,
- отеческий,
- демократический,
- эталонный,
- коучинговый.

## **Авторитарный стиль лидерства**

Первый стиль называется «авторитарный», и его девиз может быть таким: «Делай как я сказал!» Авторитарный лидер командует и жестко требует исполнения, говорит, что и как делать. Он может ассоциироваться с «самодуром» или с жестким военным командиром, требующим беспрекословного подчинения. Его приказы не обсуждаются, а выполняются.

Часто именно этот стиль считается «самым плохим» и диссонансным. Какую эмоцию или эмоции лидер хочет вызвать своими действиями? Страх и, возможно, некоторую степень гнева, то есть эмоции, которые в нашем социуме считаются не очень «позитивными» и «правильными». И здесь мы хотим напомнить одну из ключевых идей нашей первой книги «Эмоциональный интеллект. Российская практика»: не бывает позитивных и негативных эмоций, а бывают эмоции, помогающие (полезные) в каких-то ситуациях и мешающие (вредные) в других. В этой книге мы не рассматриваем эту тему детально, однако периодически будем об этом напоминать, поскольку концепция «хороших» и «плохих» эмоций очень сильна в нашей культуре, и поэтому обратная идея легко забывается. А в том, что касается управления эмоциями других, точно так же

важно помнить, что наша цель — вызвать **нужную** нам эмоцию для решения каких-то задач, а не «позитивную» или «негативную».

**В каких ситуациях действительно необходимо действовать именно так и никак иначе (и вызывать именно эти эмоции)?**

Конечно же, это прежде всего ситуации, связанные с нехваткой времени. Условно говоря, пожар, все горит и «нет времени объяснять». И «нет времени объяснять» — это не мем, а реальная ситуация, когда лучше «сделать и пожалеть, чем не сделать и пожалеть». Да, чаще всего в таких ситуациях лидером может стать не формальный лидер и даже не тот, кто был лидером раньше, а человек, который является экспертом в том, что нужно делать при пожаре, наводнении и других стихийных бедствиях. Лидерство может перенять человек более опытный или тот, кто способен сохранять хладнокровие и взять на себя ответственность за принятие решений в критической ситуации. И тогда он будет просто отдавать команды, а обсуждать их не имеет смысла — да и некогда.

**Скептический участник:** *Погодите-ка, вот у нас на работе всегда «пожар» и «некогда обсуждать». Это что же, нам этого стиля и достаточно?*

Да, участники наших управленческих тренингов очень часто именно так и говорят. И вот здесь как раз очень важно понимать, что цейтнот — это, конечно, обычная ситуация для нашего времени, но она не должна служить оправданием применения авторитарного стиля «не к месту» или просто потому, что «я не выдержал и сорвался». Для себя важно разграничить, при каких обстоятельствах авторитарный стиль действительно является единственно верным, а когда это просто «отмазка».

Авторитарный стиль нужен в **реально критических** ситуациях, когда цена любого промедления крайне высока. При пожаре действительно нет времени выслушивать различные предложения от всех людей, которые находятся в комнате, по поводу того, каким выходом лучше воспользоваться. Нужно довериться тому, кто знает, где кратчайший путь, и без паники последовать за ним. Также нет смысла анализировать причины возникновения пожара, пока вы не спасли своей жизни. В реальных рабочих и управленческих ситуациях нехватка времени, безусловно, не столь критична, как при пожаре.

Но многие из нас воспринимают **любую** нехватку времени как критическую. Это связано с тем, что мы сами начинаем испытывать страх и раздражение, не успеваем его осознать, оно начинает **неосознанно** прорываться на присутствующих и часто мешает (а не помогает) решить проблему.

*И тут один из участников восклицает: «Точно! Вот, например, когда мы опаздываем утром с детьми в школу. Я начинаю злиться и орать на них. Они от этого суетятся, все роняют, натываются друг на друга, все кричат: “Где мои ключи?! Где моя сменка?!” В итоге время теряется, а не экономится, да еще и день только начался, а все уже в отвратительном настроении. Хотя, если подумать, ну опоздают они в школу на несколько минут, мне-то что до этого? И я начал в таких ситуациях просто стоять в дверях и листать ленту в телефоне. И специально засекал, сколько им понадобится времени, чтобы собраться без моего чуткого руководства. Оказалось, пять минут максимум! А до этого было ощущение, что целая вечность...»*

**Скептический участник:** Но знаете, есть же такие сотрудники — и их очень много, — которые, пока на них не наорешь, не гаркнешь как следует, вообще ничего делать сами не будут!

Да, действительно, такие люди бывают. Тут уместно вспомнить «закон Гаусса-Экватора» ☺, который мы с вами рассматривали в книге «Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях». Он гласит примерно следующее: согласно нормальному распределению Гаусса, в мире существует только 2% абсолютно тупых и бесплодных идиотов и 2% абсолютных гениев. Но менеджеры, приходящие на тренинги компании «Экватор», почему-то склонны полагать, что именно вокруг них скапливаются эти 2% бесплодных... У нас может появиться хоть какое-то право относить человека именно к этим 2% только в том случае, если мы уже реально попробовали другие способы взаимодействия с ним. И не один раз, а несколько... Во всех остальных случаях нам просто удобнее отнести человека к категории «понимает, только когда на него орут», чтобы оправдать собственное (возможно, чрезмерно авторитарное) поведение.

Итак, какими качествами обладает авторитарный лидер, или, вернее, **какие навыки необходимо развивать, если вы хотите освоить этот стиль лидерства?**

Да, как ни странно, есть люди, которым нужно развивать этот стиль. Хотя, конечно, чаще всего к нам приходит обратный запрос: «Как научиться не орать? Как быть более спокойным во взаимодействии с подчиненными?» Особенно часто этот запрос поступает от HR касательно руководителей: «Я пришлю к вам на тренинг по эмоциональному интеллекту руководителя. Потому что он такой жесткий, авторитарный, никого не слушает, на всех орет, грубый...»

Но иногда бывают ситуации, когда человек понимает, что ему нужно быть более жестким, более твердым и более авторитарным, но каких-то навыков ему для этого не хватает. Может быть, он стесняется или он излишне мягкий и вежливый. Например, многие молодые руководители из компаний со свободной корпоративной



культурой (чаще всего из IT) нередко чувствуют себя неловко, когда им нужно «пропустить ребят» что-то сделать.

### **Умение вызывать в себе агрессию**

Часто говорят, что для того, чтобы освоить авторитарный стиль, человеку нужно стать более агрессивным. Вроде бы все логично. Но давайте посмотрим повнимательнее, потому что у агрессии есть много нюансов, о которых мы не всегда задумываемся.

В нашем обыденном сознании слово «агрессия» имеет очень негативную коннотацию. Быть агрессивным — это плохо. Давайте разберемся. Вообще говоря, «агрессия» происходит от латинского корня *gressere*, что значит «движение», а *ad* — это предлог «к». То есть агрессия — это «движение к». Так же, как «прогресс» — это движение вперед, а «регресс» — назад. То есть по большому счету агрессия — это некоторая энергия, помогающая нам двигаться к определенной цели. Но почему-то на бытовом уровне принято считать, что агрессия сопутствует только негативным целям «отругать кого-то», «кого-то побить», «что-то сломать».

Еще один важный нюанс: слово «агрессия» может обозначать как саму эмоцию, так и действия, которые происходят вследствие выплеска этой энергии. И действия эти и в самом деле чаще всего негативные: насилие, драка, оскорбления.

В одном из психологических словарей можно встретить даже такое определение слова «агрессия»:

*Агрессия — это мотивированное деструктивное поведение, противоречащее нормам и правилам существования людей в обществе, наносящее вред объектам нападения (одушевленным и неодушевленным), приносящее физический и моральный ущерб людям или вызывающее у них психологический дискомфорт (отрицательные переживания, состояние напряженности, страха, подавленности и т. п.).*

Но если мы говорим об «агрессии» именно как об эмоции, важно понимать, что энергия нам нужна для достижения **любой** цели, в том числе и позитивной. И вот эта энергия находится как раз в той самой эмоции агрессии. Вопрос в том, куда ее направить.

Для того чтобы убрать изначальный негатив, заложенный в этом слове, в языке существуют такие словосочетания, как «здоровая агрессия», «спортивная злость», «праведный гнев». Звучит знакомо? Они недаром придуманы и как раз говорят нам о том, что в агрессии, в гневе присутствует не только негатив, но и определенный конструктив.

Какими еще словами можно обозначить агрессивное состояние, в котором не будет так много негатива? Например, для авторитарного стиля важно сказать так, чтобы тебя услышали. То есть, например, нужно говорить достаточно громким голосом среднего или низкого диапазона. Именно такой голос называется командным. Если вы громко говорите в высоком диапазоне, это больше похоже на истерику или «базарный» крик. Чтобы вас услышали, нужно говорить командным голосом громко и низко. А чтобы к вам прислушались, стоит сказать «твердо» — это уже другая степень агрессии. А чтобы к вам не просто прислушались, но и *вас слушали*, стоит сказать «жестко» или «решительно». Чувствуете агрессию в этих словах? Да, эти слова содержат в себе агрессию, но не являются изначально негативными. При этом важно сказать «достаточно жестко», чтобы вызвать небольшой страх, который заставит к вам прислушаться и действовать, а не рывкнуть так, что другой человек впадет в панику и в ужас замрет, как кролик перед удавом, или начнет агрессивировать в ответ (то есть сработает всем известная реакция «бей, беги или замри»). Важно уметь выбирать степень агрессии, которая нам нужна для решения наших задач.

Давайте еще немного расширим диапазон ситуаций, в которых необходим авторитарный стиль лидерства. Представьте ситуацию в школьном классе, где есть мальчик-тихоня и хулиганы-забияки,

которые его все время третируют, не дают прохода и постоянно обижают. Наверняка вы согласитесь с тем, что мальчику важно уметь давать отпор обидчикам, а для этого — научиться быть более жестким, в какой-то степени даже «злым». Может быть, ему достаточно научиться отвечать им более уверенно, а возможно, придется освоить навыки самообороны и записаться на борьбу. То есть еще один тип ситуаций, где нам нужна определенная авторитарность, — это когда необходимо «дать отпор». Как сейчас модно говорить, «защитить свои границы». И возможно, не только свои — своих сотрудников, своего отдела, своего ребенка.

**Скептический участник:** *Но ведь есть люди, которые настолько «тихими», что вообще никогда в жизни не смогут проявить агрессию и дать отпор обидчику.*

Да, это вопрос неоднозначный. Нам всем дано разное количество энергии. Но, с другой стороны, ее количество, необходимое для движения к цели, есть у каждого. То есть у каждого есть та самая агрессия. И эту энергию можно пробудить. Не все из нас умеют проявлять свою агрессию, так как большинство из нас всю жизнь учились эту энергию подавлять, а не проявлять. Ведь нужно быть хорошим, приличным мальчиком и хорошей, скромной девочкой. А те, кто не может сдерживать свою агрессию и начинает срываться, — это какие-то хулиганы, которых никто не любит.

Есть такая байка про Берреса Фредерика Скиннера — одного из основателей бихевиоризма\*. Говорят, что Скиннер как-то

---

\* Направление в психологии, которое утверждает, что большинство наших проблем (если не все) являются результатом нашего неправильного поведения, которое, в свою очередь, появилось у нас из-за «неправильного научения». Соответственно, вывод следующий: чтобы решить все проблемы, нужно человека переучить. *Прим. автора.*

на лекции сказал: «Я могу научить кого угодно и чему угодно». Лекция проходила в лаборатории, где стояла клетка с голубями, а рядом с ней небольшой шесток. Один из студентов спросил: «А можете заставить этого голубя прыгать на одной ножке вокруг вот того шеста?» Скиннер сказал: «Легко!» Он достал голубя и посадил рядом с шестом. Если голубь отходил, ученый подгонял его обратно. Если голубь шел к шесту — давал ему зернышко. Через какое-то время голубь начал ходить сам вокруг шеста. Тогда Скиннер начал приподнимать его лапу и снова давать зернышко, если голубь его слушался. Через какое-то время тот начал прыгать над одной ножке вокруг того самого шеста. Не знаем, правда это или анекдот, но эта история отражает ключевую идею бихевиоризма.

И научиться можно чему угодно — если у вас достаточно времени и есть значимая цель. Кому-то, возможно, и не надо учиться проявлять агрессию. Если я такой мягкий и тихий, может быть, мне просто не надо жить в том дворе, где живут хулиганы? Это, конечно, не так просто, но можно поискать и другие способы противодействия неприятным для нас ситуациям, кроме использования авторитарного стиля.

Главное — отказаться от идеи о том, что агрессия — это **всегда** плохо. Еще раз повторим, что эта энергия изначально заложена в нас природой. Когда ребенок протягивает руку к чему-то, что он хочет, и говорит: «Дай», — он проявляет агрессию. Хотя это выглядит мило и все вокруг радуются и умиляются, это она, агрессия.

Также родители достаточно часто проявляют агрессию по отношению к детям. Да-да, воспитание, то есть установление правил и требование их соблюдать, — это агрессия. Сейчас существует много разных теорий о том, что можно делать в процессе воспитания, а чего нельзя. Мы являемся сторонниками того, что слишком усердно воспитывать ребенка ни к чему, но бывают ситуации, когда необходимо проявить жесткость и твердость.

### **Пример Сергея**

*Когда нашему сыну было около трех лет (родители знают, что это очень непростой возраст), мне и самому пришлось осваивать «авторитарный» стиль родительства. И он сопровождался агрессией — жесткостью и решительностью. Например, мы приближаемся к дороге и собираемся ее пересечь по пешеходному переходу. А у ребенка в этот момент возникает намерение перебежать перекресток по диагонали. Что приходится делать родителям? Жестко и твердо взять его за руку и сказать: «Мы пойдем только здесь. И только на зеленый сигнал светофора». Ребенку трех лет в этот момент позарез надо переходить дорогу по-своему. Лучшие всего еще и попрыгать по зебре туда-сюда, весело же! Но родители продолжают проявлять агрессию и авторитарный стиль управления, потому что именно они отвечают за безопасность этого маленького человека.*

### **Умение давать конкретные команды**

Еще один важный навык, необходимый авторитарному лидеру, — умение сформулировать, что **конкретно** должны делать сотрудники. Орать «Это должно быть сделано хорошо и быстро!», а потом критиковать, что все не так, — это не авторитарный стиль лидерства, а самодурство. Авторитарный лидер дает очень конкретные и ясные инструкции: «Идешь в помещение 12-с, берешь штукину под номером 11, несешь ее обратно, и на эту задачу у тебя есть три минуты».

Важный нюанс: не надо путать критику, неконструктивную обратную связь, поиск виноватых и другие способы «слить свое раздражение» с авторитарным стилем лидерства. Такой лидер может быть жестким, но с уважением относится к своим подчиненным. Про таких часто говорят «строгий, но справедливый», и обычно их тоже уважают.

Неуправляемое, плохо контролируемое проявление своего раздражения — это признак *плохого* лидерства, а не авторитарного. Авторитарный лидер, несмотря на всю свою жесткость, не оскорбляет людей и не задевает их личности.

### **Задание «Авторитарный стиль лидерства»**

Задумайтесь: в каких ваших рабочих и личных ситуациях вам требуется именно авторитарный стиль лидерства? Каких конкретно действий вы хотите добиться от окружающих вас людей? И какие навыки вам нужно развить для реализации его на практике?

| В каких жизненных ситуациях мне подходит авторитарный стиль лидерства? | Каких действий я хочу добиться от окружающих? Что конкретно они должны будут сделать? | Какие навыки мне нужно развить? |
|--|---|---------------------------------|
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |

### **Воодушевляющий, или вдохновляющий, стиль**

Следующий стиль называется воодушевляющий, или вдохновляющий. Применяя его, лидер подвигает людей на достижение высоких целей. Собственно, это и может быть его девизом. Именно с вдохновляющим стилем большинство из нас обычно ассоциируют лидерство. Лидер — это человек, который всех призывает и воодушевляет — в общем, стоит на броневику и кричит: «Вперед!» Как в свое время Владимир Ильич Ленин. Но совсем не обязательно лидер воодушевляет множество людей. Можно вдохновлять одного коллегу

или одного члена семьи, и это тоже будет примером воодушевляющего лидерства.

Поэтому девизом этого стиля может быть простое: «Вот классная цель, идем туда!»

### **В каких ситуациях нужен вдохновляющий стиль лидерства?**

Прежде всего, когда перед командой стоит большая глобальная цель. Также этот стиль может быть важен в начале проектов, когда очень сложно взяться за новое дело, поставить перед собой высокую цель и двигаться к ней. Но он бывает необходим и на тех этапах, когда что-то пошло не так, люди устали, опускают руки, возникли неожиданные препятствия, необходимо найти в себе новые ресурсы и новые силы. И вот тогда лидер вдохновляет людей на поиск этих ресурсов и дальнейшее движение к цели: «Прорвемся!» Причем этот стиль может применяться как к группе людей, когда необходимо взбодрить и воодушевить целую команду, так и к одному человеку.

Какие эмоции необходимо вызвать? Когда лидер использует этот стиль, у других людей возникает смесь здоровой агрессии и радости. Слова, которыми можно называть этот эмоциональный «коктейль», — драйв, воодушевление, кураж, азарт, энтузиазм. Обе эти эмоции, агрессия и радость, дают нам энергию. При этом энергия радости направлена во все стороны — она призывает нас петь и веселиться, но не мотивирует на достижение конкретной цели. С этой задачей как раз справляется агрессия, потому что в ней всегда есть вектор, вот это самое «движение к...».

Понимание этого факта помогает нам избежать так называемой «мотивационной ловушки менеджера». Суть ее в том, что, осознав, что мотивация на страхе работает не лучшим образом, многие

менеджеры думают, что сотрудников «надо радовать». Почему это тоже не работает?

Давайте начнем со страха. На нем зиждутся самые древние и традиционные системы мотивации, основанные на принципе «кнута и пряника». В чем суть такой мотивации? Человек боится «кнута» и будет что-то делать, чтобы избежать наказания, но также опасается не получить свой «пряник» (вознаграждение), поэтому будет к нему стремиться. Таким образом, в основе этих инструментов — и кнута, и пряника — лежит страх.

Страх может мотивировать только на какие-то рутинные, совершенно не творческие дела, поэтому в современном обществе от этих мотиваций стараются отказываться. Большинство менеджеров хотят, чтобы у них работали не запуганные, а инициативные и творческие люди.

Тогда и возникает идея мотивировать сотрудников через радость. Но замена страха чистой радостью тоже не производит должного мотивационного эффекта, потому что, как мы уже сказали, радость заставляет нас просто прыгать и веселиться и никуда не двигает. Именно поэтому всяческие попытки просто повышать у сотрудников уровень счастья, например проводить увеселительные мероприятия, заполнить офис печеньем, фруктами и гамаками (то есть «непривязанными морковками»), не способствуют росту мотивации. Люди быстро начинают воспринимать все это как должное, а эффективность их работы никак не увеличивается.

Это не значит, что радоваться вообще не нужно. Радость нужна в работе, поскольку она помогает нам вырабатывать эндорфины и сохранять бодрость. В каком-то смысле радость как витамины. Выпив одну витаминку, мы не становимся сразу здоровыми. Также, получив радость, мы не бежим стремглав работать. Но если совсем убрать ее из рабочего пространства, то работа становится скучной



и совсем рутинной. Поэтому, конечно же, важно периодически что-то праздновать или устраивать небольшие корпоративные посиделки, когда мы можем вместе просто поболтать или поиграть в настольные игры. Но в этот момент, очевидно, не стоит призывать людей к свершениям и ожидать, что все станут лучше работать просто потому, что вы их порадовали.

Это верно не только для менеджеров. Если вы будете заваливать ребенка игрушками и подарками, он от этого не станет ни лучше учиться, ни помогать по дому. А если пытаетесь его «подкупить» и говорите, что «подарим игрушку только после того, как получишь пятерку», то эти торги вызывают только обиду и раздражение, особенно в подростковом возрасте. Такая стратегия приводит скорее к снижению мотивации, чем к ее усилению.

Итак, нам нужно сочетание радости с агрессией. Откуда его добыть?

Радость берется из того, что мы классные и нам здорово вместе творить и что-то делать. Агрессия — как раз из того, что у нас большие и дерзкие планы.

Тогда какие навыки и инструменты необходимы для реализации этого стиля на практике? Первое, что приходит в голову, — навык убеждения, то есть такой лидер должен быть способен убедить людей, что цель, которая перед ними стоит, действительно важна. Инструментом этого навыка будет мотивационная беседа, если мы говорим про разговор один на один, или публичное выступление.

### **Навыки публичных выступлений**

Давайте остановимся на выступлениях. На наших тренингах публичных выступлений и ораторского мастерства мы часто спрашиваем участников: «Какие существуют виды публичных выступлений в зависимости от цели?» В большинстве случаев участники

выдают нам стандартную классическую типологию, которую можно встретить во многих пособиях. В них публичные выступления, в зависимости от цели, подразделяются на четыре типа:

- информационные, цель которых — сообщить какую-то информацию;
- убеждающие, цель которых — убедить или переубедить слушателей в чем-то;
- побуждающие к действию, где цель — вызвать желание совершить какое-то конкретное действие;
- эмоциональные, цель которых — вызвать определенные эмоции (например, гордость при поздравлении какого-то человека или светлую грусть и ностальгию в связи с годовщиной печального события).

Нам не очень нравится эта типология, и сейчас мы объясним почему.

На первом месте в этой структуре всегда стоят информационные публичные выступления.

Информационное сообщение — это, по сути, лекция. И чем дальше, тем заметнее снижается значимость этого вида публичных выступлений. По двум причинам. Во-первых, появляется все больше способов получать информацию (интернет, книги). Во-вторых, лекции в современном мире занимают много времени и вызывают некоторую скуку, и чем дальше, тем хуже они воспринимаются. Таковы особенности времени: с клиповым мышлением слушать длинные лекции невозможно (если, конечно, вы не аудиал и очень любите лектории). Даже если сейчас мы и слушаем какую-то лекцию, то чаще всего не ради уникальной информации, а потому, что нам интересен лектор, его стиль изложения и подход к теме. Поэтому даже преподаватели вузов стремятся сделать свои лекции более интерактивными, вовлекать студентов в совместную работу

и использовать различные технические средства для лучшего усвоения информации.

Если же говорить о публичном выступлении в рамках рабочей среды, то мы выскажем, пожалуй, крамольную мысль: информационные публичные выступления нам *вообще не нужны*. Давайте задумаемся вместе: в какой ситуации нам может быть необходимо просто сообщить всем какую-то информацию, чтобы люди ее узнали, но ничего в связи с этим не стали делать?

Чаще всего если мы и сообщаем какую-то информацию, то для того, чтобы люди начали **что-то делать**. Точно так же нет смысла и убеждать людей в чем-то только ради того, чтобы они действительно убедились (разве что для повышения собственной самооценки). В рабочих ситуациях убеждаем мы тоже не просто так, а с целью, чтобы люди что-то предприняли или каким-то образом изменили свое поведение. Поэтому можно сказать, что в большинстве рабочих ситуаций **любое** публичное выступление — побуждающее к действию.

Чуть поодаль стоит эмоциональное публичное выступление. Например, случилось трагическое событие, и мы хотим вызвать эмоцию сопереживания, сочувствия, печали. Хотя, опять же, целью траурных мероприятий может быть побудить их участников хранить воспоминания об этом человеке или что-то сделать для сохранения памяти о нем, например поставить памятник. И тогда снова идет речь о действиях. А если мы говорим о торжественных выступлениях и поздравлениях, то чаще всего они принимают форму тоста и вполне понятно, к какому действию в конце призывают ☺.

Вообще, если мы говорим о лидерстве, то очевидно, что цели публичных выступлений лидера всегда побуждающие. Да, возможно, слушателям понадобится какая-то информация для дальнейших действий или им важно будет в чем-то убедиться, но в итоге люди должны что-то сделать (для достижения нашей грандиозной цели).

**Скептический участник:** *Я вот именно потому и не рвусь в лидеры, что категорически не хочу публично выступать!*

Прежде всего, чтобы применять на практике воодушевляющий стиль лидерства, не обязательно именно выступать публично. Можно поддерживать вдохновение и драйв и в коммуникациях один на один.

И при этом, основываясь на большом опыте проведения тренингов публичных выступлений, мы с уверенностью можем сказать, что каждый человек способен не только хорошо выступать публично, но и получать от этого удовольствие. Может быть, не сразу. Когда у нас мало опыта в какой-то деятельности, в принципе трудно получить от нее удовольствие (вспомните, как вы начинали, к примеру, водить машину — сплошной страх). Поэтому главное, что надо сделать при подготовке к публичному выступлению, — это осознать свой страх и найти способы с ним справиться. Действительно, когда вы выступаете перед двумя и более людьми, вы, говоря биологическим языком, становитесь претендентом на роль вожака этой стаи. Если стая вас примет, вы выживете и будете довольными и сытыми, как и в природе. Если не примет, вы останетесь в одиночестве, а отдельные особи чаще всего гибнут, поэтому страх публичных выступлений близок к страху смерти. Так что это и правда очень серьезный страх.

Важно понимать, что, во-первых, этот страх испытывают все. Даже великие ораторы в той или иной степени волнуются. Иногда само это знание уже помогает людям проще относиться к своему страху. Многим кажется, что никто, кроме них, не боится, ведь все остальные вон как легко выступают. От этого появляется чувство «со мной что-то не так», и страх лавинообразно нарастает. Когда же люди понимают, что этот страх присутствует у всех, но некоторые его успешно скрывают, становится немного легче («со мной все в порядке — все боятся, и это нормально»).

Во-вторых, со страхом публичных выступлений нужно научиться работать. Страх и гнев — это эмоции, призванные мобилизовать нас для действия, для движения. Поэтому что с ними можно сделать? Нейтрализовать возникший импульс и соответствующее ему напряжение в мышцах. Например, выполнить небольшую разминку и по возможности активно подвигаться, чтобы сбросить излишки напряжения. Или хотя бы сделать самомассаж лица или всего тела — легкие поглаживания и постукивания помогут снизить уровень страха. И самое главное, можно задать себе вопрос: что самого страшного произойдет, если выступление пройдет неудачно? Очень важно осознать, что, какой бы провал ни наступил, вы не умрете! Потому что иначе у нас внутри происходят процессы, которые, как мы уже говорили, сопоставляют страх публичного выступления со страхом смерти. Когда я понимаю, что не умру, становится немого легче. Плюс небольшая физическая разминка — и вот уже ваш уровень страха становится вполне приемлемым для того, чтобы начать выступление.

Страх — это та эмоция, которая скорее мешает нам при публичном выступлении. Поэтому мы хотим его снизить. А какая эмоция нам нужна с точки зрения эмоционального интеллекта? Как вы понимаете, та самая, которую мы хотим вызвать у участников процесса. Нам ведь надо, чтобы у них появился драйв, воодушевление, вовлечение, энтузиазм? А вовлекать может только вовлеченный, поэтому нам необходимо самим вызвать в себе эмоции драйва и энтузиазма. Кстати, остатки страха могут нам в этом помочь: гормональный состав страха и гнева очень похож, поэтому из страха перейти в агрессию проще, чем, например, из печали. Достаточно сказать себе: «Да, я боюсь. Ну-ка, окрысились! Соберись, тряпка!» А про людей стоит вспомнить, что они хорошие, с ними все в порядке, они не будут кусаться. И самое главное — вспомнить про цель, которую я собираюсь сейчас защищать, свою замечательную, дерзкую,

задорную цель. И вызвать в себе именно этот драйв. Если нужно добавить еще немного радости, можно просто улыбнуться или принять бодрящую позу.

Итак, нам удалось преодолеть в себе страх, и мы решительно хотим вызвать у людей воодушевление.

Что нам в этом поможет? О чем мы можем им говорить?

### **О чем говорить? Большие цели**

Воодушевляющее лидерство чаще всего связано с наличием больших целей и значимых планов. Настоящее воодушевление вызывает действительно большая цель. Можно сказать, грандиозная. Она может быть даже на уровне миссии или предназначения — всей компании/системы в целом и каждого из ее членов. Для многих из нас говорить на эти темы непросто, во многом из-за ощущения некоторого чрезмерного пафоса. Отчасти это связано с нашим советским прошлым, когда, как мы помним, у всей страны были большие цели: мы строили коммунизм, перепахивали целину, выполняли «пятилетку в три года». Люди были действительно воодушевлены, и многие представители старшего поколения тепло вспоминают это время, потому что было ощущение, что мы вместе делаем что-то большое и значимое. Но те же люди при этом жили не слишком хорошо: уровень материального достатка был не самым высоким. Заботиться о своих интересах было не принято. Коллективизм превыше индивидуализма. Конец же советского периода, тот самый «застой», был омрачен враньем партийных верхов о том, что мы живем лучше всех, хотя уровень жизни постоянно снижался. (Мы до сих пор расхлебываем последствия того вранья, поскольку, сменив строй, слишком сильно качнули маятник в другую сторону. Но, возможно, это неизбежный процесс поиска золотой середины.)

Поэтому иногда мы чувствуем себя неловко, говоря о больших целях, — будто призываем отказаться от личных интересов в пользу интересов компании или другого сообщества. Нередко сама команда определяется как «группа людей, в которой каждый из членов готов отказаться от своих интересов в пользу интересов команды». И встает вопрос: а почему, собственно, он это должен делать? С какой стати человек должен отказываться от своих интересов? Поэтому, даже если мы говорим про большие цели, мы обращаем особое внимание на то, как их достижение повлияет на каждого, какой отклик оно найдет, как будет способствовать достижению интересов отдельно взятого члена коллектива. В достижении больших целей может, напротив, проявиться наш здоровый эгоизм: я хочу достичь этого, потому что мне от этого будет хорошо.

### **Задание «Большие цели и интересы каждого»**

Если перед вашей компанией или сообществом стоят большие цели, задумайтесь: как их достижение поможет интересам каждого? Что они смогут получить для себя, вкладывая силы и энергию в этот процесс?

---

---

---

Мы также можем опасаться, что нас заподозрят в неискренности: «Что-то слишком много пафоса в твоих словах!» Здесь снова важно осознать страх и спросить себя, что самого страшного может произойти, если вдруг действительно кто-то так скажет. Собственно говоря, это и будет самое страшное... А что такого в этом ужасного и обидного? Вы ведь не просто навести порядок на столах призываєте, а прийти к действительно большой цели.

**Скептический участник:** *Они, может, вслух и не скажут, но потом будут ду-у-умать обо мне...*

«Они будут думать обо мне (плохо)» — это то, что очень часто говорят при работе со страхом. И у нас уже наработался стандартный ответ: «Это у вас, сударь/сударыня, знаете ли, мания величия! Может, минуты три они о вас и подумают, но вот “ду-у-умать” все остальное время они будут о самом главном, самом умном и самом любимом человеке... о себе».

В обществе сейчас растет запрос на смыслы. Все больше людей хотят не просто зарабатывать деньги и обустроить свою жизнь, а делать что-то полезное для общества или мира. Есть мнение, что популярность Илона Маска во многом связана с тем, что он «напомнил всем нам, что можно мечтать по-крупному». В душах многих из нас живет тоска по большим мечтам, большим смыслам, по чувству причастности к чему-то действительно значимому.

Поэтому то, что вы считаете пафосом, у кого-то как раз вызовет тот эмоциональный отклик, которого так не хватало.

В личном общении мы тоже нечасто (а зря) говорим о своих высоких целях. Стесняемся. Боимся, что над нами будут смеяться. В то же время подобные разговоры позволяют установить очень глубокий контакт. Это то, что многие из нас хотели бы узнать о других. Как сказал один участник: «Я ко всем пристаю с вопросом: во что ты веришь? Но многие пугаются...» Но если мы разговариваем об этом, то нередко в момент упадка сил и настроения кто-то близкий спросит: «Ты что, забыл, зачем ты это делаешь?» — и напомнит, почему тебе это было важно. И ты вдруг снова чувствуешь энергию и вспоминаешь, что не все получается с первого раза, но то, чего ты хочешь, стоит того, чтобы еще постараться.

**Скептический участник:** *А если нет у нас никаких больших целей? Работаем и работаем...*



Если больших целей нет или они до конца не сформулированы, можно предложить людям самим пофантазировать, как бы им хотелось сделать мир лучше с помощью своей деятельности и работы. Чего бы им хотелось достичь? Это можно делать не только в деловых организациях и сообществах, но и в отдельных командах и даже в семье.

Такое обсуждение — это часто очень живая, творческая и веселая работа. Она сама по себе помогает почувствовать воодушевление и драйв. Часто люди проявляют в этой работе хорошую долю юмора, и от этого как раз снижается излишний пафос. К примеру, когда мы работали с одной компанией, которая занималась обслуживанием компьютерных сетей, они в качестве смысла своей деятельности шутливо сформулировали, что хотят изменить представление людей о сисадминах как о «бородатых угрюмых мужиках в растянутых свитерах». И на их плакатах были нарисованы такие красавчики а-ля «спасатели Малибу». Все, конечно, смеялись, но при этом говорили и о важном — о том, что системный администратор может быть человеком с хорошо развитыми коммуникативными навыками, выполняющим в компании важную функцию.

### **О чем говорить? Ценности**

Если у нас нет четкой формулировки больших целей (или, о ужас, и представления-то о них нет), воодушевляющий лидер может напоминать людям о том, какие ценности мы транслируем в своей деятельности. Что для нас важно? И если высокие цели могут быть скорее у больших групп или сообществ, то общие ценности можно обнаружить и у семьи, и в тусовке друзей.

Ценности — это о том, какими мы хотим быть во взаимодействии внутри своей группы и с другими людьми. Что мы хотим, чтобы о нас думали? Какое мнение клиентов или других внешних наблюдателей хорошо отражало бы то, какие мы есть и что для нас

важно? Что мы не перестанем делать даже перед лицом перемен или сложностей?

И если лидер собирается об этом говорить, важно, чтобы это были не пустые слова — нужна конкретика: примеры, истории из жизни, другими словами — доказательства, что что-то действительно является нашей ценностью. Например, лидер может просто говорить о том, что «самое важное для нас — это люди», а может приводить конкретные примеры, что компания сделала для сотрудников (возможно, в ущерб каким-то своим другим приоритетам). Или, когда лидер говорит, что «самое важное для нас — это клиенты», он может рассказать реальный случай о том, как кто-то из сотрудников предпринял сверхусилия для того, чтобы помочь клиенту. Такие истории, факты и случаи из жизни важно помнить, записывать и использовать в своих выступлениях. Общие слова не вызывают эмоционального отклика в наших душах и сердцах. Отклик вызывают конкретные примеры и истории.

Точно так же, как и в случае с большими целями, лидер может предлагать людям самим задуматься о том, а какие ценности важны для нас. Каким внутренним правилам мы будем следовать, даже если нам это будет не очень удобно, это снизит нашу прибыль (или увеличит затраты) или потребует дополнительных усилий?

### **Задание «Ценности моей группы»**

Задумайтесь: какие ценности есть у сообщества, в котором вы состоите. Например, в вашей семье? Компании друзей?

---

---

---

---

## О чем говорить? «Мы классные»

Поскольку мы говорим о драйве, здесь уместно вспомнить, что драйв очень сильно связан с ощущением того, насколько мы классные. Сложно чувствовать драйв, если ты ощущаешь себя унылым... так себе специалистом и думаешь, что и вокруг тебя все примерно такие же. Поэтому, если мы хотим воодушевить себя и других, нам важно опираться на наши сильные стороны, напоминать людям про успехи и достижения, говорить о том, что замечательного мы в них видим и ценим.

Для этого важно найти в себе способность искренне восхищаться тем, что делают другие люди, их сильными сторонами и качествами. А для этого важно научиться замечать то же самое в себе. Потому что если человек неспособен увидеть в себе свои же ресурсы и сильные стороны, то ему часто бессознательно приходится самоутверждаться за счет других. Искать поводы, чтобы ощущать превосходство над ними. И тогда ему будет сложно искренне ими восхититься.

Здесь по-прежнему крайне важно опираться на какую-то конкретику, а не просто сказать: «Мы все тут молодцы, обнимемся и споем гимн!» В чем именно мы молодцы? В чем наши суперсилы?

Поэтому прямо сейчас задумайтесь о том, а что классного есть в вашей группе/сообществе. Чем уникальны входящие в эту группу люди? Какие суперспособности у них есть?

---

---

И не забудем все то же самое о себе ☺. В чем моя уникальность как лидера и эксперта? В чем мои сильные стороны?

---

---

## О чем говорить? Преодоление и героические подвиги

Наконец, мы чаще всего чувствуем подъем энергии в ситуациях, когда должны преодолевать какие-то трудности и при этом верим в то, что у нас достаточно ресурсов, чтобы сделать это. Если такой веры нет, у людей возникнет не драйв, а апатия. В периоды сложных перемен, когда компания проходит через большую трансформацию или сталкивается с кризисом на рынке, кто-то из сотрудников погружается в апатию. И тут лидер может напоминать, что у нас много отличных ресурсов, мы остаемся верны своим ценностям и по-прежнему хотим достигать крутых результатов (даже если пока получается не все или не так быстро, как хотелось бы), поэтому мы не сдадимся, а будем бороться и преодолевать временные сложности. Это своего рода героическая история, которая может возникнуть во время ситуации преодоления. Если люди при этом будут воспринимать себя не как беспомощных жертв, а как отважных героев, конечно же, они будут ощущать больше воодушевления.

### Задание «Воодушевляющий стиль лидерства»

Задумайтесь: в каких рабочих и личных ситуациях вам требуется именно воодушевляющий стиль лидерства? На достижение каких целей вы хотите вдохновить людей? Какие конкретно действия им нужно будет предпринять для достижения этих целей? И какие навыки вам нужно развить для его реализации?

| В каких жизненных ситуациях мне подходит воодушевляющий стиль лидерства? | На достижение каких целей я хочу вдохновить? Что конкретно люди должны будут делать для достижения этих целей? | Какие навыки мне нужно развить? |
|--|--|---------------------------------|
|  |  |                                 |
|  |  |                                 |

## Демократический стиль

Демократический стиль до сих пор считается чуть ли не единственно верным, несмотря на то что отношение к слову «демократия» в последнее время стало несколько неоднозначным. Возможно, такое предпочтение — это отголоски тех времен, когда существовало только три стиля — авторитарный, демократический и попустительский. Авторитарный и попустительский считались скорее «плохими», и, соответственно, демократический оставался единственно верным.

Можно сказать, что демократический стиль — это в основном стиль обсуждения различных вопросов, когда необходимо учесть мнение всех или хотя бы большинства. Если невозможно это сделать, лидер хотя бы уважительно относится ко всем членам команды. Это стиль, при котором лидер собирает информацию, обрабатывает ее и стремится достигать совместного решения.

Девизом этого стиля может стать: «Давайте обсудим, друзья, и примем совместное решение».

### В каких ситуациях необходим демократический стиль?

Прежде всего когда руководитель *не является экспертом* в обсуждаемом вопросе, а решение принять необходимо.

Если руководитель является экспертом, ему очень сложно не навязывать свое мнение, и тогда у лидера есть риск свалиться в «формальную демократию» в духе «мы подумали, и я решил». В то же время в современных организациях уже нередки ситуации, когда директор по продажам не является лучшим продавцом, а руководитель IT-группы — лучшим разработчиком. На уровне топ-менеджмента крупных компаний бывают ситуации, когда на высокую позицию приходит человек из совершенно другой отрасли. Он может не знать каких-то тонкостей того, чем занимается его новая компания. И как ни странно, нередко это помогает ему быть хорошим руководителем,

потому что на высоком уровне на первый план выходят управленческие навыки. А очень глубокие знания в отрасли порой мешают находить свежие и нестандартные решения.

Кстати, другая ситуация, в которой лидеру пригодится демократический стиль, — это как раз необходимость найти решения именно нетривиальных задач и проблем.

Итак, если руководитель не имеет собственного решения и готов принять мнение группы, то его основная задача — грамотно организовать обсуждение и учесть голос каждого. Особенно важно уважительно отнестись к тем мнениям, которые могут показаться лидеру не самыми правильными. Также ему важно решить, как будет организована процедура принятия решения. Будет ли это консенсус, когда все 100% участников согласны с предлагаемым решением, или простое голосование, или нужна какая-то более сложная процедура с математическими подсчетами?

Другой тип ситуаций для демократического стиля — когда важно, чтобы решение было принято всей группой, иногда даже всей организацией. Может быть, у руководителя есть свое мнение, и, скорее всего, даже действительно верное, но он готов от него отказаться ради того, чтобы каждый потом был мотивирован вкладываться в реализацию принятого плана. А такая мотивация будет существенно выше, если решение принято совместно. Подобная ситуация может сложиться при решении вопроса о необходимости проведения изменений в организации или при формулировании ценностей в молодой развивающейся компании.

Или еще пример — семейные обсуждения, когда необходимо всей семьей решить, как мы проведем выходные, какой будем делать ремонт или куда поедем в отпуск. Конечно, глава семейства может авторитарно принять подобное решение. Но для создания доброжелательного и творческого климата гораздо лучше, если будет учтено мнение каждого члена семьи.

В этих случаях лидеру уже намного сложнее следовать демократическому стилю, то есть просто собирать мнения и организовывать процедуры, поскольку в таких вопросах мнение всегда есть у каждого. И лидер здесь не исключение. А наличие собственного мнения очень сильно влияет на процесс обсуждения, и есть большой риск, что руководитель так или иначе, манипулируя или продавливая, начнет все-таки продвигать свое решение. Иногда даже сам не понимая того, что он это делает, и искренне считая, что он готов был принять и другое мнение. Если бы оно было *достаточно хорошим*... В итоге голос каждого учтен не будет, поскольку это в принципе очень сложно или вообще невозможно, когда продвигаешь свою идею. А участники будут раздражены и недовольны, задаваясь вопросом, зачем их вообще спрашивали.

На наших тренингах ведения совещаний первое, о чем мы говорим: «Задумайтесь, а нужно ли вообще его проводить?» Вы его проводите для того, чтобы действительно собрать мнения или чтобы «сыграть в демократию»? Последнее редко бывает осознанным решением — чаще всего руководитель тут действует под влиянием неосознаваемой эмоции. Как вы думаете, какой? Естественно, страха. Если бы он этот страх осознавал, то мог бы с ним справиться. Но когда мы не осознаем свой страх (об этом намного подробнее можно почитать в книге «Эмоциональный интеллект. Российская практика»), он начинает на нас влиять. В итоге мы можем наблюдать всевозможные «демократические процедуры», которые на самом деле лишь призваны избавить руководителя от страха и снять с него ответственность за единоличное принятие решения.

Если у вас уже есть решение — издайте приказ. Возьмите ответственность на себя. Не надо устраивать всю эту «демократию». На псевдodemократических совещаниях и собраниях тратится очень много времени и сил участников — в основном потому, что возникают различные непродуктивные для принятия решений

эмоции. Те люди, чье мнение не было услышано или учтено, испытывают раздражение. И от этого другие начинают продвигать свое мнение очень активно, иногда переходя на личности и крик.

Устав от этой бесполезной борьбы и «бардака», люди начинают скучать, уставать и впадать в апатию. В конце совещания они либо скажут, что им все это неинтересно и они не собираются ничего делать, либо формально проголосуют «за», но после совещания будут тихо саботировать принятое решение.

«Певец революции» Владимир Маяковский даже написал стихотворение, с болью и раздражением описывая, как много заседаний проходило в начале советского периода. И заканчивалось оно так:

*О, хотя бы  
еще  
одно заседание  
относительно искоренения всех заседаний!\**

Революция 1917 года совершалась под лозунгом «Долой самодержавие! Долой единоначалие! Даеть равенство прав для всех!». И вот это равенство достигалось во многом именно за счет того, что проводилось огромное количество совещаний и заседаний. Иногда это было действительно демократично, а порой — псевдodemократично.

Заседания устраивались по любому поводу. Вот что об этом писал Маяковский в том же стихотворении:

*Через час велели прийти вам.  
Заседают:  
покупка склянки чернил  
Губкооперативом\*\*.*

---

\* В. Маяковский «Прозаседавшиеся».

\*\* Там же.



Как часто это бывает, светлые идеи столкнулись с «перегибами на местах»...

Впрочем, в некоторых современных компаниях происходит все то же самое. Достаточно посмотреть известный ролик Comedy Club «Приклеить или прибить?», в котором многие узнали реалии совещаний в своей компании.

Если же руководитель имеет собственное мнение, но действительно готов услышать голоса других, для проведения встречи часто приглашаются модераторы или фасилитаторы со стороны, обладающие продвинутыми навыками ведения дискуссий. Их работа помогает действительно учесть мнение каждого, а не просто создать «имитацию демократии».

Итак, если вам удалось убедить себя, что вы готовы не продавливать свое мнение и хотите послушать голоса других, какие навыки будут востребованы в этом процессе?

### **Умение придержать свое мнение**

Прежде всего это навык, а вернее, умение придержать свое мнение при себе и дать возможность высказаться другим. Еще раз акцентируем на этом ваше внимание. Почему мы говорим, что это не навык? Потому что замолчать и услышать других — это то, что людям всегда сложно сделать, и на уровень навыка эта способность практически никогда не выходит. Как мы писали в книге «Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях», каждый из нас — самый главный и самый умный. Моя «картина мира» — самая правильная. А уж если я руководитель или лидер, то практически невозможно воздержаться от того, чтобы не начать продавливать или каким-то иным образом продвигать свое решение. Необходимо «наступить на горло собственной песне», а это всегда требует некоторой внутренней работы.

## Навыки управления групповой дискуссией

Следующее, что вам понадобится, — сложнейшая группа навыков управления дискуссией. Это такой многоуровневый процесс, что о нем написаны целые книги. Но если очень коротко, то важно прежде всего создать доброжелательную атмосферу в группе, а кроме того, использовать процедуры, которые позволят каждому высказаться (и каждый будет уверен, что его услышат). Собственно, поэтому группа должна быть не очень большой. Если она превышает 10–15 человек, то необходимо организовывать отдельные мини-группы и мини-дискуссии.

Самый простой формат обсуждения, в котором каждый понимает, что будет услышан, — когда лидер предлагает высказаться всем по очереди и следит, чтобы очередность строго соблюдалась (на очных встречах удобнее всего предложить участникам выступить по кругу, на онлайн-встречах последовательность спикеров задает модератор). Такой дискуссией, во-первых, гораздо легче управлять, чем спонтанным обсуждением. Последнее чаще всего быстро превращается в хаос, где два-три самых активных участника бурно спорят, а все остальные уже залезли в телефоны и решают другие рабочие задачи или листают ленты в социальных сетях. Во-вторых, именно этот формат — при условии, что он строго соблюдается ведущим, — дает каждому ту самую уверенность, что до него дойдет очередь, он сможет высказать свое мнение и будет услышан.

**Скептический участник:** *Серьезно? Выслушивать по очереди мнение каждого? Это же займет целую вечность! Почему бы не высказаться только тем, кому есть что сказать?*

Да, выстроенное таким образом обсуждение действительно занимает много времени. Поэтому еще раз напомним главное правило ведения любой дискуссии: если ее можно избежать, лучше

и не начинать. Сейчас есть масса технических возможностей, чтобы провести опрос, создать чат для обсуждения определенной темы и т. д.

Приглашать к участию стоит только тех, кто реально заинтересован и кому есть что сказать. Иначе зачем их позвали на обсуждение? Очень многие сотрудники компаний жалуются, что они вынуждены принимать участие в совещаниях, где они вообще не нужны и только зря тратят свое время.

Но уж если вы решили, что ситуация требует именно общего обсуждения, и позвали тех, кто реально заинтересован, то имеет смысл выделить на это обсуждение достаточно времени. И возможно, достаточно денег, чтобы пригласить профессионального внешнего модератора. Один наш коллега, суперпрофессиональный модератор, как-то заметил: «Я не берусь за фасилитации с маленьким бюджетом. Не потому, что жадный. А потому, что, по моему опыту, если компания не готова выделять существенные суммы на организацию обсуждения, значит, вопрос не такой уж важный, собираются скорее для галочки, а я так работать не люблю».

Еще раз подчеркнем: дать возможность высказаться каждому — это **ключевой** момент с точки зрения управления эмоциями во время обсуждения. За счет того, что каждый уверен, что его мнение будет услышано, его раздражение во время дискуссии не так сильно себя проявит, как это часто бывает. Оно все равно будет, особенно если тема обсуждения непростая и есть несколько противоречащих мнений. Но, как вы помните, агрессия нужна нам для того, чтобы что-то делать, поэтому на невысоком уровне она поможет человеку лучше сконцентрироваться на том, что говорят другие участники, и сохранить интерес к ходу дискуссии. При этом уверенность в том, что меня услышат, не даст этой агрессии перейти в деструктивное русло.

Следует отметить, что на самом деле управление дискуссией требует сочетания демократического стиля с авторитарным.

Необходимо жестко следовать процедуре, вне зависимости от того, что за участники собрались. И для этого может потребоваться некоторая степень авторитарности, поскольку бывают люди, из которых, как говорится, «клещами слова не вытащишь», а есть «птицы-говоруны», которых попробуйте еще заставить замолчать.

Модератор должен:

- побудить всех высказываться;
- дать каждому какое-то ограниченное время и не перебивать его;
- не давать «встревать» в чужие высказывания тем, чья очередь уже прошла или еще не подошла.

Для этого ему периодически необходимо будет использовать жесткий стиль.

А для создания доброжелательной атмосферы очень важно самому оставаться доброжелательным к тем людям, с которых вы собираете информацию. Нужно поддерживать этот настрой, даже если кто-то будет высказывать дурацкие идеи, кто-то — долго растекаться мыслью по древу, кто-то, как всегда, — бурчать, что ничего не выйдет. Поэтому полезно обращать внимание на то, какое поведение участников дискуссии вызывает у вас самих излишнее раздражение, и найти способы с этим раздражением работать. Как минимум — осознать, как максимум — прикладывать специальные усилия, чтобы настроиться на тех членов группы, которые для вас являются наиболее сложными. Когда в длительных программах обучения попадают непростые участники, перед очередным модулем тренеры иногда шутят, спрашивая друг друга: «Ну что, кто на этот раз будет любить Евлампия?» Имеется в виду как раз такая самонастройка, которая позволит поддерживать искреннюю доброжелательность (а не *имитировать* ее, потому что люди отреагируют на то, что на самом деле у нас внутри, а не на то, что мы пытаемся продемонстрировать).

Также позитивно будет влиять на атмосферу группы тот факт, что, даже если вы не принимаете чье-то мнение, оно, по крайней мере, будет учтено и заслужит уважительного отношения. Например, вы обсуждали ситуацию внедрения какой-то новой системы, и большинство людей проголосовали «за». Но была пара человек, которые хотели «оставить все как есть и вообще ничего не внедрять». Этим людям стоит что-то сказать. Например: «Я прекрасно понимаю, что внедрение новой системы потребует серьезных усилий, а все мы сейчас и так сильно загружены, поэтому я тоже периодически склонялся к тому, чтобы ничего не менять (*если это, конечно, правда*). Но с учетом мнения каждого получается, что превалирует точка зрения, что если мы будем стоять на месте, то начнем уступать конкурентам. Поэтому все-таки будем менять».

Конечно, в каждом конкретном случае эта фраза будет звучать по-своему — главное, дать всем участникам понять, что их мнение услышали и оценили.

### **Навык задавать открытые вопросы и слышать ответы**

Еще одним очень важным навыком для демократического стиля является навык задавать вопросы с намерением понять картину мира собеседника, получить от него важную информацию. Да-да, *именно с намерением понять картину мира*, потому что очень часто мы задаем вопросы, в которых так или иначе уже заложены какие-то ответы и наше понимание ситуации.

Этот навык идет в комбинации с умением слышать собеседника. Причем *услышать именно его*, а не себя. Потому что очень часто, задав вопрос, мы дальше вступаем в диалог с умным человеком — с самим собой — и слушаем ответы на заданные нами вопросы, исходя из собственного понимания.

О том, как осваивать эти навыки и какие возникают эмоциональные сложности на этом пути, мы рассказали в книге «Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях». Выведенный там алгоритм сложной коммуникации является, пожалуй, основным инструментом демократического стиля. Единственное, что следует сказать, что в той книге мы приводили алгоритм для беседы один на один, а для ситуации групповой дискуссии нужно будет делать примерно то же самое, только учесть, что в группе это несколько сложнее.

**Какие эмоции будут определять поведение  
руководителя при демократическом стиле и какие  
эмоции следует вызывать у других?**

Нередко мы слышим такой ответ от участников: спокойствие. Разберемся с тем, что это за эмоция — спокойствие — и насколько она нам действительно нужна. На тренингах мы часто говорим, что на самом деле важность спокойствия в нашем социуме сильно преувеличена. Давайте вместе подумаем: в каких ситуациях нам *действительно* необходимо спокойствие? (Не читайте пока дальше и подумайте.)

На тренинге у нас есть такой мнемонический прием, когда мы предлагаем соединить ладони перед грудной клеткой в как бы молитвенном жесте, затем повернуть их под углом и...положить на них щеку, словно мы ложимся спать. Вот этот момент — единственный в сутках (если вы не спите днем), когда нам действительно нужно спокойствие.

Лидеру особенно важно понимать, что спокойствие и близкие к нему состояния — умиротворение, легкое блаженство — относятся к началу спектра радости, где у нас *нет мотива что-либо делать* (разве что только действительно уснуть). Когда люди говорят о себе «я спокоен» (и при этом не засыпают, а что-то делают), чаще всего это означает, что их уровень тревожности или уровень агрессии находится

на достаточно низком уровне. В нашей табличке с эмоциями эта интенсивность соответствует левой части, где «нет слов». Непонятно, как именно назвать небольшое беспокойство или раздражение, поэтому человек и говорит, что он спокоен. Но это не значит, что он находится в полном спокойствии или блаженном умиротворении.

Эмоции, нужные для демократического стиля, — это не спокойствие, а скорее небольшое удовлетворение плюс, может быть, некоторая доля здоровой агрессии. То есть, опять же, легкий драйв, но не такой, как в воодушевляющем стиле, а меньшей интенсивности. Может присутствовать небольшое беспокойство, которое необходимо, чтобы услышать и учесть мнение всех. Для этого требуется быть ко всем крайне внимательным, и именно легкая тревожность поможет в реализации этой задачи. Ведь несогласие участников дискуссии не всегда проявляется явно — иногда стоит обратить внимание на слегка сжатые губы, вздохи, более длинные паузы в речи, когда человек формулирует собственное мнение.

Иногда, возможно, пригодится и легкая печаль, которая подбигает нас анализировать и в целом притормаживает, замедляет — а при достижении общего мнения нельзя торопиться. Важно не спеша, последовательно дать возможность высказаться каждому. Поэтому часто модераторы и фасилитаторы — люди достаточно спокойного темперамента, которым хватает терпения, чтобы дать участникам достаточно времени на обсуждение и поиск решения.

Для управления дискуссией нужно состояние как будто немного в трансе, но при этом очень сконцентрированное. Лидеру демократического стиля важно находиться в «эмоциональном штите» не только для того, чтобы качественно управлять процессом, но и потому, что его состояние передается другим. А здесь очень важно, чтобы и участники дискуссии не испытывали сильных эмоций, которые могут помешать им всецело задействовать свой интеллектуальный потенциал. Такое состояние вполне достижимо,

если каждый член группы знает и чувствует, что ему будет дано слово, а его мнение будет принято с уважением.

Излишнее же беспокойство или раздражение у лидера приведет к тому, что он может начать навязывать свою точку зрения или подгонять процесс, из-за чего в группе очень быстро нарастают тревога («я не успею высказаться») и раздражение (на каждого, кто высказывается, когда хочу это сделать я).

### **Демократический стиль лидерства в семье**

Когда на консультации приходят родители подростков, один из основных вопросов, который мы задаем: как у вас организован процесс принятия решений?

И очень часто ответ звучит примерно так: «Ребенок чего-то хочет, мы начинаем спорить, ругаемся, он или она обижается...» Дальше бывает по-разному. Чаще всего подросток, хотя и обиженный, вынужден поступать так, как требуют родители. Но атмосфера в семье становится напряженной.

А иногда сам вопрос «Как у вас организован процесс принятия решений?» ставит родителей в тупик. «В смысле, как организован? Мы родители, мы и решаем». Иногда они ведут себя прямо как типичные руководители: «Конечно же, мы очень демократичные, и ты можешь делать все, что хочешь, до тех пор, пока это не расходится с нашим мнением...»

В отношении маленьких детей, конечно же, решения принимают в основном родители. Но если вы не хотите вырастить ребенка беспомощным, важно выделять хотя бы небольшие сферы, в которых он сможет решать за себя сам («Как ты хочешь праздновать день рождения? Что хочешь заказать в кафе?»).

Однако когда деточка подрастает и входит в подростковый период, каждый спорный вопрос рискует превратиться в битву. Чтобы



этого не происходило, имеет смысл провести «большое собрание» и договориться о следующем:

- В отношении чего ребенок имеет право принимать решения сам, не советуясь с родителями (например, как тратить карманные деньги).
- В отношении чего важно уведомить родителя или согласовать с ними свои планы (например, время возвращения с вечеринки).
- В отношении чего решения принимают родители (например, трата крупных сумм).

**Скептический участник:** *Так мы же не сойдемся никогда, что к какой категории относится! Например, ребенок скажет, что порядок в его комнате — это его личное дело, но мы все знаем, чем это закончится!*

Конечно же, выработать консенсус по всем вопросам сразу не получится. Но о чем-то вам точно удастся договориться — это будет база, на которую вы сможете опираться (есть хоть что-то, в чем мы согласны). Если вы внимательно слушаете своего подростка (а не голоса родительских страхов в своей голове), вы обнаружите, что он вполне способен весьма осознанно подходить к тем или иным решениям (если вы не будете на него давить, как ему «надо» поступать).

Да, скорее всего, вас ждет довольно существенный список разногласий. Многих родителей это пугает. Но, во-первых, этот список конечен (а ведь часто кажется, что подростки противоречат во всем!). Во-вторых, вот вам прекрасная поляна для тренировки демократического стиля на практике. Начните с вопросов попроще, обсудите возможные варианты решений, поищите компромиссы.

Так постепенно шаг за шагом у вас начнет формироваться система договоренностей с подростком, в создании которой он принял непосредственное участие, а значит, есть *некоторая вероятность*, что эти договоренности будут соблюдаться. Кроме того, вам уже не нужно будет спорить по каждому поводу. А если возникнет новый, не учтенный ранее повод для разногласий, у вас уже будет опыт решения подобных вопросов.

И если уж говорить о порядке в комнате, сможете ли вы медленно, обстоятельно и обоснованно доказать хотя бы себе, что в комнате подростка должен быть именно тот уровень порядка, который вы от него требуете?..

### **Задание «Демократический стиль лидерства»**

Задумайтесь: в каких ваших рабочих и личных ситуациях вам требуется именно демократический стиль лидерства? Какие вопросы требуют поиска действительно совместного решения? И какие навыки вам нужно развить для реализации его на практике?

| В каких жизненных ситуациях мне подходит демократический стиль лидерства? Какие вопросы требуют совместного принятия решения? | Какие навыки мне нужно развить? |
|---|---------------------------------|
|   |                                 |
|   |                                 |
|   |                                 |
|   |                                 |
|   |                                 |
|   |                                 |
|   |                                 |
|   |                                 |

## **Отеческий стиль**

Следующий стиль называется «отеческий», и само его наименование говорит о том, что лидер относится к тем, кого он ведет за собой, как любящий отец. Стиль называется «отеческим», а не «родительским», потому что в его основе скорее именно архетип «отца» как сильной фигуры, на которую можно опереться. Но если лидеры-женщины увидят в этом что-то обидное для себя, то можно назвать этот стиль и «материнским». Девиз этого стиля — «Я окажу тебе поддержку» или «Ты можешь опереться на меня».

### **Когда нужен отеческий стиль лидерства?**

В ситуациях, когда людям бывает трудно, когда им необходимы поддержка и сочувствие. В каких-то совсем сложных обстоятельствах, например, кто-то из близких заболел или случилось еще что-то неприятное в семье.

Чаще всего, конечно, этот стиль применим при индивидуальном взаимодействии с сотрудником, но бывает и так, что вся группа или все подразделение и даже вообще вся компания устала и выгорела. Тогда, прежде чем применять воодушевляющий или даже авторитарный стиль, сначала стоит позаботиться о людях, понять, что они чувствуют, и при необходимости оказать поддержку.

В каких еще ситуациях вам будет очень непросто, если у вас как лидера нет отеческого стиля? В тех, которые изначально являются суровыми и тяжелыми. Например, отеческий стиль важен, как бы это ни показалось странным, в армии, особенно если идут военные действия. Но даже если нет, сложностей там все равно немало. В уставе недаром написано, что «солдат должен стойко преодолевать лишения и тяготы воинской службы». И хотя у лидера есть авторитарно-административный ресурс, если он все-таки настоящий командир, иногда нужно включать и поддерживающий отеческий стиль.

Тяготы и лишения бывают не только в армии. Это могут быть научные экспедиции, вахтовая работа и службы, требующие постоянного напряжения: пожарные, МЧС, скорая помощь, диспетчеры.

В этих условиях лидеру часто приходится применять авторитарный стиль. Но если у него будет только командно-административный, жесткий стиль, то, конечно же, ему будет гораздо сложнее. Недаром хороших командиров называют «отец-командир». Помните, у Лермонтова в стихотворении «Бородино»: «Слуга царю, отец солдатам»?

**Скептический участник:** *Бывают такие руководители, у которых этого стиля перебор: они только сюсюкаются со своими сотрудниками, а результатов никаких не дают.*

Да, такое действительно бывает. Перебор любого стиля будет нехорош. Мы об этом еще поговорим в конце главы. А перебор именно отеческого стиля часто и в самом деле приобретает гротескные формы. И это не всегда про сюсюканье.

Как-то у нас был заказ для команды топ-менеджеров одной значительной структуры. Мы проводили тренинг эмоционального интеллекта и формирования команды, и он был организован как выезд в южную страну, в отель на берегу моря — все по высшему классу. У участников, кроме тренинга, была обширнейшая культурно-спортивная программа: утром физические занятия, вечером прогулки-экскурсии-дегустации-концерты. То есть чуть ли не все их время было заполнено какой-то активностью.

Когда начался тренинг, в группе повисла непонятная тревожно-печальная атмосфера, иногда переходящая в какую-то подавленную агрессию. Мы некоторое время вели тренинг как обычно, но потом решили прояснить ситуацию и напрямую спросили людей, что происходит. И получили ответ, что компания находится в очень

сложной ситуации; уже некоторое время на них идет давление, в том числе в прессе: то ли готовится их рейдерский захват, то ли еще что-то назревает, но группа топ-менеджеров находится в напряжении уже больше месяца. Поэтому, собственно, руководитель решил, чтобы как-то о них позаботиться и дать им развеяться, увезти их на три дня на море. И там развлекать по полной программе.

Но вот с этим как раз и случился перебор, потому что люди и так были в стрессе. И от такой обширной программы уровень стресса только повышался. В итоге на второй день тренинга в перерыве к нам подошел руководитель и сказал, что хочет посоветоваться, а не прекратить ли всю эту активность, чтобы дать людям просто отдохнуть. Было, конечно, жаль прерываться, но мы видели, что люди, хотя и мотивированные и заинтересованные, действительно концентрируются на обучении уже из последних сил. Мы договорились, что очень коротко пройдем ключевые моменты тренинга и существенно раньше отпустим участников, чтобы они могли расслабиться. А вечером они уже никуда не ездили и никаких программ больше не было.

Важным аспектом отеческого стиля является то, что лидер не просто поддерживает, а занимает очень мудрую позицию. Он не отрицает тех трудностей, с которыми столкнулся человек. Но если в воодушевляющем стиле он скорее будет говорить: «Прорвемся! Все получится!» — и заражать энергией энтузиазма, то в отеческом он с большей вероятностью возьмет философский тон и расскажет о тех уроках, которые мы можем извлечь из ситуации, о том, чему мы можем благодаря ей научиться.

Было бы неплохо иметь в запасе какие-нибудь притчи или истории из своего опыта о преодолении кризисов, которыми можно было бы поделиться. Например, есть известная притча о кольце царя Соломона, который считался очень мудрым и уравновешенным. И помогало ему в этом кольцо, на котором было начертано:

«Все проходит». Когда царь бывал чем-то разгневан или опечален, он смотрел на кольцо и вспоминал об этом, что помогало ему справиться с эмоциями. Но однажды гнев его был столь силен, что и слова на кольце не помогли. Соломон сорвал его с пальца, чтобы швырнуть куда подальше, и вдруг заметил, что на внутренней стороне есть еще одна надпись: «И это тоже пройдет».

**Скептический участник:** *Так ситуацию это не изменит!*

Все верно. Отечественный стиль — не для изменения ситуации. Он позволяет принять то, что изменить невозможно.

Недавно на тренинге участница рассказала: «У меня в семье случилось горе. Мне грустно, и, наверное, как-то надо добавить драйва». А мы как раз говорили о том, что, если случилось какое-то очень печальное событие или потеря, это надо отгоревать. Не нужно усиленно заставлять себя радоваться жизни и вселять в себя драйв.

Потеря — это не только вопросы, связанные с жизнью и смертью. Необходимость переезда в другой город, например, даже если это осознанный выбор, означает расставание с местом, в котором человек провел какое-то время своей жизни и пустил корни. Закрывание важного проекта, передача любимого функционала другому сотруднику — это все примеры потерь, когда человеку важно погрузиться о том, что заканчивается. И только после этого появится драйв начинать новое. Поэтому важно поддержать человека в этой грусти и в том, что горевать в подобных ситуациях нормально, даже если впереди ждут приятные перемены. Недаром многие ритуалы «перехода» сопровождались оплакиванием: например, на свадьбе раньше оплакивали прощание невесты с ее девичеством. На выпускных в школе и вузах многие грустят, ведь заканчиваются такие значимые периоды жизни, как детство и юность.

Относительно всей компании это могут быть какие-то переломные моменты, кризисные или трансформационные, когда основная задача — не продемонстрировать сверхрезультат (тут пригодится воодушевляющий стиль), не бросаться тушить пожар немедленно (а тут — авторитарный), а скорее выстоять. Когда понятно, что период непростой, в компании назрели сложные перемены, но при этом у людей мало возможностей как-то повлиять на ход событий, так что нужно сжать зубы и вытерпеть.

При этом основной посыл отеческого стиля лидерства — «Да, это трудно, но *у тебя достаточно ресурсов, чтобы справиться*». Вот почему он называется именно отеческим, а не материнским. Архетип заботливой матери — скорее про пожалеть и утешить. А задача отеческого лидера — не просто утешить, а напомнить человеку, что в нем есть внутренний стержень и у него достаточно сил, чтобы выдержать испытания.

Непростая задача в применении отеческого стиля заключается в том, чтобы, оказывая поддержку, возвращать человеку веру в его силы, а не превращать его в «жертву» — не становиться «спасателем» и «причинителем добра». Лидер говорит: «Ты можешь опереться на меня» и даже «Ты можешь в какой-то момент поплакать у меня на плече. Но после этого ты вспомнишь о том, что у тебя есть и внутренний стержень, и сила, и немалые ресурсы. Ты не будешь сдаваться, не будешь ныть, ты пойдешь дальше. Шаг за шагом».

Для того чтобы руководитель был в состоянии применять этот стиль, ему самому важно верить и сохранять позицию, что внутри человека достаточно силы и ресурсов, чтобы справиться. Видеть силу в своих сотрудниках или своих детях, несмотря на то что для него они младшие. Тогда это ощущение передается почти магическим образом. Недаром рассказывают, что, если просто молча посидеть рядом с некоторыми очень мудрыми и уважаемыми старцами, становится легче на душе.

## **Какие эмоции нужны для отеческого стиля?**

Пойдем от обратного: что может помешать лидеру применять отеческий стиль? А это опять он — страх. Когда другой сталкивается с горем, потерями, кризисами и испытывает достаточно сильные эмоции, мы, находясь рядом, начинаем бояться и за этого человека, и порой за себя: «Что я должен в этой ситуации делать? Смогу ли я справиться?» Часто человек тут же начинает что-нибудь делать, чтобы «успокоить» другого (а на самом деле — себя). У руководителя может возникнуть и немало тревожных «управленческих» мыслей: «Как этот сотрудник теперь будет работать? Как быстро он справится?» Кроме того, лидер, который привык активно влиять на ситуацию, в такие моменты сталкивается с собственным бессилием. А когда ты ничего не можешь сделать, это тоже очень страшно.

Поэтому здесь очень важно замедлиться, выдохнуть самому. И в данном случае вызвать в себе не драйв, а скорее некую философскую грусть. Чтобы, с одной стороны, присоединиться к той печали, которую испытывает человек рядом с вами, а с другой — не забывать, что «каждому даются испытания по силам».

## **Какие черты характера и навыки требуются для отеческого стиля?**

### **Сочувствие и эмпатия**

Прежде всего лидеру необходимо уметь проявлять сочувствие и сопереживание в сложных ситуациях. То есть то, что часто называют эмпатией. Хотя важно отметить, что слово «эмпатия» имеет несколько значений, и главное — это прямое «вчувствование», когда человек просто ощущает эмоции других людей, иногда даже не понимая, с чем это связано. Когда же мы испытываем сочувствие



и сопереживание, мы понимаем, что это не наши эмоции. Сам человек не испытывает боли, но сочувствует тому, кто ее переживает. Наверное, проще всего это понять на примере с детьми: если ребенок сломал игрушку и горько плачет, то для взрослого человека это, конечно, не проблема. Или если мальчик лет 10 влюбился в девочку, а она не ответила ему взаимностью, взрослые чаще всего говорят, что «у тебя этих девочек будут еще сотни». Но для ребенка-то это реальная проблема! Иногда на уровне драмы, чуть ли не трагедии, поэтому если у нас нет умения сопереживать, то нам может быть очень сложно общаться со своими детьми. Так что, если вы хотите стать отцом-командиром или лидером, практикующим отеческий стиль, стоит научиться включать в себе сочувствие и сопереживание (хотя бы на некотором уровне).

Для этого важно развить в себе установку, что «нормально испытывать любые эмоции». Нас самих часто воспитывали в духе, что «не надо сильно переживать», и часто обесценивали поводы для переживаний (как в примере выше про игрушку или первую влюбленность). Даже сейчас, когда идеи эмоционального интеллекта уже широко распространены, люди часто теряются, когда ощущают свои эмоции как нелогичные («Я не должен так сильно / так долго переживать по этому поводу»). Но нашему организму, нашей психике виднее, как долго и как сильно переживать, чтобы справиться с непростой ситуацией. Если мы считаем, что есть какие-то «нормы» в отношении того, как другой человек «должен» проживать свои сложные чувства, то, когда он выйдет за рамки этой нормы, мы невольно проявим свое отношение. Как рассказывала одна знакомая: «У меня умерла кошка. Я ее очень любила, она была для меня как член семьи. И когда прошло около месяца, а я все еще горевала, мои коллеги начали хмуриться и поговаривать: «Слушай, ну это все-таки только кошка. Возьми себе котенка и перестань уже так убиваться».

**Скептический участник:** *Но ведь действительно бывают ситуации, когда человек застрял где-то в прошлом: ему пора бы двигаться дальше, а он все страдает!*

Действительно, бывает состояние, которое называется «патологическое горе», что означает, что человек застрял в своей печали слишком надолго. Но кто мы такие, чтобы делать выводы о том, сколько другому человеку нормально переживать, а сколько уже нет? Психологи знают, что иногда с виду незначительное событие способно вызывать в памяти прошлые непроработанные травмы, так что человек, может быть, проживает сейчас внутри все непрожитые потери разом, а мы ему: «Ну ладно тебе, сколько можно, хватит».

Иногда человек и в самом деле может застрять — но скорее уже не в горевании, а в страдании. Чувствуете разницу? Это очень тонкий момент, потому что от того, что кто-нибудь скажет: «Слышишь, ты уже не горюешь, ты страдаешь, так что заканчивай это дело и живи уже активной жизнью», — вряд ли что-то изменится (еще и человека обидеть можно). Но на этом этапе мы можем попробовать аккуратно начать переходить из отеческого в коучинговый стиль, предлагая человеку постепенно намечать шаги по выходу из его состояния. Можно даже порекомендовать обратиться за психологической помощью. Важно только, чтобы мы делали это не из намерения «С тобой что-то не в порядке, так что иди полечись», а с посылом: «Мне кажется, тебе помогла бы сейчас дополнительная поддержка».

### Распознавать эмоции других

Когда мы говорим о сочувствии и сопереживании, то чаще всего речь идет о том, что человек уже как-то проявляет свои эмоции, причем достаточно сильно, и его состояние понятно. Или мы просто знаем о том, что у него что-то случилось. Но часто бывает, что человек

либо скрывает, подавляет свои эмоции, либо у него произошло что-то еще не очень страшное. Эмоции у него только подступают. И хорошо бы, если бы мы заметили именно это начало ухудшения его эмоционального состояния и что-то сделали именно на этом этапе.

**Скептический участник:** *И как этому научиться? Я вот вообще не понимаю, что другие чувствуют.*

Навык осознания эмоций других присутствовал у всех нас в самом раннем детстве, когда мы общались с миром других людей только через эмоциональный канал (поскольку не было речи). Поэтому нам не нужно этому учиться, нам важно **вспомнить**, что мы это когда-то прекрасно умели. Чтобы это вспомнить, нужно просто натренировать себя в этом навыке повторно. То есть периодически спрашивать себя: «Что чувствуют люди вокруг меня?» — и отвечать на этот вопрос. В этом опять же поможет наша картинка с глобальной драмой. Основных базовых эмоций всего четыре: страх, гнев, печаль и радость — в разной степени интенсивности. И мы выбираем что-то из них, только на этот раз не про себя, а про другого. Чаще всего это тоже не одна эмоция, и тогда мы можем задаться вопросом: «Какое это сочетание эмоций, в какой “коктейль” они превратились?»

Важно, чтобы у нас был достаточно богатый словарный запас для называния эмоций, а не только традиционные обозначения их как «позитивных» и «негативных». Подробно мы рассказывали об этом в первой книге и напоминали в самом начале этой. Любая эмоция может быть как позитивной, так и негативной в зависимости от ситуации.

### Умение задавать вопросы и слушать

Пожалуй, самым важным навыком для этого стиля так же, как и для демократического, будет умение задавать вопросы и выслушать человека.

Только вопросы в этом случае будут несколько иной направленности, или, как мы говорили в книге про сложные коммуникации, должны иметь другое намерение. Вопросы демократического стиля призваны собрать информацию и выяснить мнение человека, его видение ситуации, его картину мира. Вопросы отеческого стиля скорее из разряда: «Что ты чувствуешь?», «Что случилось?». Это вопросы о событиях в жизни и — самое главное — об эмоциональном состоянии.

Даже если ничего особенного не произошло, лидер отеческого стиля периодически интересуется тем, что люди чувствуют.

Если человек выглядит малоэмоциональным и не проявляет бурные эмоции, можно задать проверочный вопрос: «Как дела у тебя? Все в порядке? Как семья? Что у нас там с тем проектом, про который ты говорил, что там возникли сложности?»

**Скептический участник:** *Люди обычно отвечают на такие вопросы формально, мол, «все нормально», «все в порядке».*

Действительно, люди бывают разной степени открытости. Есть такие говоруны и болтуны, что только спроси, потом не знаешь, как их остановить. Как в том старом анекдоте про зануду:

— *Кто такой зануда?*

— *Зануда — это человек, который на вопрос «Как дела?» долго и обстоятельно рассказывает, как у него дела.*

А есть и в самом деле замкнутые люди, молчуны, которых очень трудно разговорить. Но чаще всего люди просто смущаются от этих вопросов и отвечают соционормативно — «нормально». Формальный и краткий ответ также может объясняться тем, что они не понимают, какую степень откровенности мы ожидаем получить в ответ на свой вопрос. «Тебя действительно интересует, как у меня дела,

или ты из вежливости спрашиваешь?» Поэтому для того, чтобы действительно услышать развернутый ответ, важно сделать вопрос менее «техничным», чтобы он не звучал так, будто руководитель только что прочитал его в книге по лидерству и отправился применять на практике.

Нужно к каждому человеку подобрать свой ключик. А для этого можно добавить к вопросу немного «пуха» (об этом мы тоже писали в книге по коммуникациям). «Пух» — это то, что смягчит вопрос и позволит человеку чуть более расслабленно отнестись к нему. Важно, чтобы в нем не звучало намерения полюбопытствовать «от праздности» — этого люди тоже не любят. Если у человека действительно что-то случилось и он пока не готов этим открыто делиться, то ради удовлетворения чужого любопытства вряд ли решится на искренность.

Что может представлять из себя «пух»?

Во-первых, не стоит использовать шаблонные формулировки, да еще сразу после приветствия: «Привет! Как дела?» Лучше сказать это с «пухом»: «Что-то, кажется, мы уработались с тобой оба за последнее время. А как, вообще-то, жизнь? Что у тебя происходит?»

Во-вторых, «пух» — это живая, разговорная, ни в коем случае не «книжная» речь. В книгах и пособиях мы видим стиль речи, который так и называется — письменная коммуникация. А когда мы общаемся устно, стиль речи другой, поэтому появляются слова-паразиты, немного меняется и порядок слов. Это хорошо заметно в текстовых расшифровках голосовых сообщений. Устная речь — спонтанная, мы заранее не формулируем свои мысли и думаем прямо в процессе говорения. А заготовленный вопрос нам не надо обдумывать, поэтому он и звучит «книжно» или «технично». Нет отзвука той спонтанности. Любой из нас легко определит, читает человек «по бумажке» (или по скрипту) или говорит спонтанно. Если человек «идет по скрипту», у собеседника возникает ощущение, что

либо им манипулируют (иначе зачем было заготавливать последовательность вопросов), либо его воспринимают как не совсем одушевленный объект (мы не чувствуем сонастроенности и, конечно же, не хотим быть искренними в ответ).

«Пух» позволяет сделать даже заготовленный вопрос «живым», естественным. Посмотрите, например, как работают опытные интервьюеры. Конечно же, они готовятся к интервью и составляют списки вопросов. Более того, в большинстве случаев они согласованы с гостем программы. Но грамотный ведущий задаст свой заготовленный вопрос так, что возникнет ощущение, будто вот эта мысль только что пришла ему в голову... Это происходит как раз за счет «пуха» и живой разговорной интонации. И тогда беседа получается естественной.

Как еще можно спросить про дела? Например: «Давно хотел спросить тебя, все времени не было: как у тебя дела с тем проектом? Там что-то ты говорил, трудности какие-то были, нет? Что там с ним вообще?» (Понятно, что не всегда нужно задавать все эти вопросы подряд. Иногда достаточно и одного ☺.)

В «пухе» мы можем пояснять, почему мы задаем этот вопрос, например: «Знаю, ты в последнее время сильно загружен...», «Видел, ты стал совсем поздно уходить с работы...», «Заметил, ты в последнее время перестал ходить со всеми обедать...», «Помню, ты говорил, как важен для тебя этот проект...».

Конечно же, ни один из предложенных вариантов не является абсолютно верным для всех. Для каждой конкретной ситуации нужно подбирать свой «пух», свою «амортизацию».

Помимо всего этого, задав вопрос, стоит не только дожидаться вербального ответа, но и понаблюдать за реакцией человека. Как он отвечает? Иногда люди реагируют кратко, чуть ли не односложно, но, если задать им уточняющий вопрос, они убедятся, что вы спрашиваете не для галочки, и ответят более развернуто.

- *Как дела?*
- *Да нормально все.*
- *Точно нормально?*
- *Да просто заказчик один меня замучил...*

А возможно, краткость ответа означает, что человек действительно не хочет говорить и лучше к нему не приставать (по крайней мере, сейчас). Может быть, вы не первый и его уже достали этим вопросом. Важно отметить, что, даже если человек не стал отвечать вам и выглядел при этом раздраженным, очень вероятно, что он все равно заметил и оценил ваше внимание и в глубине души благодарен за ваш интерес. Просто сейчас он не готов эту благодарность открыто проявить.

Если человек все же открыт к обсуждению, то дальше можно задавать вопросы непосредственно о чувствах («Что чувствуешь?», «Какие у тебя эмоции в связи с этим?»).

Если мы хотим управлять эмоциями других, то было бы неплохо, если бы человек рядом с нами действительно вербализовал свои эмоции, то есть назвал их конкретными словами. Так он автоматически начнет управлять ими. Это связано с тем, что работа эмоциональных и рациональных отделов мозга тесно взаимосвязана и находится в некоторой «противофазе»: чем больше эмоций, тем хуже работает логика, и наоборот, чем активнее мы думаем, тем меньше эмоций испытываем. Вербализация эмоций заставляет людей более активно задействовать свой «логический мозг» (нужно подобрать правильное название, а это — «логическая» операция), за счет чего их эмоциональное состояние начнет выравниваться.

При этом существует Глобальная Драма Эмоционального Интеллекта, которая говорит нам о том, что людям очень трудно осознавать свои эмоции. Поэтому, даже если человек в принципе готов

отвечать на ваш вопрос «Что ты чувствуешь?», он, скорее всего, начнет говорить о том, что он *думает*. Например:

- *Как дела?*
- *Да нормально, только вот дома как-то не очень...*
- *А что чувствуешь по поводу того, что происходит дома?*
- *Чувствую, что детей надо было лучше воспитывать.*

Или после вопросов о проекте:

- *Чувствую, что проект нужно было начать чуть раньше.*

То есть в ответ на вопрос о чувствах человек озвучивает мысли. Что с этим делать?

Есть несколько вариантов.

Можно все-таки вывести человека на разговор об эмоциях. Например, сказать так (но опять же добавив «пуха»): «Это ты сейчас говоришь о том, что думаешь. И это тоже важно! А какие при этом у тебя эмоции?» Если человек так и не отвечает, то, скорее всего, это не потому, что он не хочет. Возможно, он просто не понимает, о чем идет речь, так как для большинства людей существует только два типа эмоций — положительные и отрицательные. И если резко отрицательными свои эмоции вроде не назвать, но и положительными тоже, человек затрудняется с ответом и говорит просто: «Нормально».

Можно попробовать немного помочь собеседнику — сказать примерно такую фразу: «Может быть, ты чувствуешь печаль? Или некоторое раздражение? Или беспокойство?» На последнее место — по принципу Штирлица — стоит поставить ту эмоцию, которую вы, собственно, и подозреваете, исходя из его реакции. Если вы ошиблись, ничего страшного. Зато если попали, вероятность того, что вы получите ответ, станет достаточно высока.



Получив ответ об эмоциях человека, можно уже спросить: «А что случилось?» Такой вопрос стоит задать, если по собеседнику явно видно, что он пребывает в сильной тоске, в достаточно большом раздражении или его уже «трясет от страха». Понятно, что такие вопросы тоже требуют некоторого «пуха», хотя бы минимального.

Также, если все-таки у человека очень низкий навык осознания своих эмоций и он вообще не в состоянии ответить на вопрос о своих чувствах, тогда мы можем помочь ему осознать, что с ним происходит, через то, что называется «эмпатическими высказываниями». Мы можем сказать: «Возможно, ты чувствуешь тревогу по поводу того, как будут развиваться события в компании?» В этом случае мы напрямую предполагаем наличие у человека той или иной эмоции. При этом при использовании эмпатических высказываний очень важно вербально выражать, что это *только гипотеза и предположение*: вводить фразы типа «может быть», «наверное», «у меня возникло ощущение», «мне кажется», «нет ли такого, что...». И ни в коем случае не навязывать другому свое представление о том, что он чувствует или что он должен чувствовать. Важно помнить о том, что мы можем ошибаться и человек ответит: «Нет, ничего такого».

Некой универсальной формулой подобного высказывания может быть то, что называется косвенной вербализацией, когда мы говорим, например, так: «Такая ситуация бывает очень неприятной или очень болезненной». В этом случае мы не называем никакой конкретной эмоции, но позволяем человеку задуматься хотя бы о том, что он *в принципе* может испытывать какие-то эмоции в подобной ситуации и это вообще-то нормально.

Задача вербализации, или проговаривания, эмоций другого человека заключается не только в том, чтобы выразить понимание его чувств, но и в том, чтобы помочь ему осознать, что с ним происходит, а также поддержать в том, что испытывать эмоции нормально. Особенно в отношении того, что касается «отрицательного» спектра,

то есть социально неодобряемых чувств вроде тревоги или страха. Человек может не признаваться даже самому себе, что он испытывает какую-то тревожность, если считает это «стыдным» или «недопустимым на работе». Или он может осознавать свою эмоцию, но говорить при этом: «Все нормально», потому что не хочет столкнуться с неодобрением («Ты злишься на собственного ребенка? Кошмар какой!»). Тогда наша корректная вербализация будет также посланием о том, что нормально чувствовать тревогу за работу, злиться на своего ребенка и т. д. Мы как бы сообщаем этим: «Со мной можно об этом говорить, я не буду тебя ни в чем обвинять». Тогда человеку будет легче осознать то, что с ним происходит, принять самому свои эмоции и поделиться ими с другим.

Ну и наконец!

Если вам удалось задать вопросы так, что люди на них отвечают, то самое главное — не забыть после этого замолчать и придерживаться свои идеи, успокоительные реплики («Не переживай, все будет хорошо»), советы («А ты не пробовал сделать вот так?») или обесценивающие утешения («Да брось ты, разве это проблема, нашел из-за чего переживать»). Важно внимательно выслушать человека, может быть, только иногда подбадривая фразами типа «Ага, а что еще? Расскажи поподробнее» и сохраняя зрительный контакт, сочувствующий или спокойный, и оптимальную дистанцию, поддерживая таким образом доброжелательную атмосферу.

### **Задание «Отеческий стиль лидерства»**

Задумайтесь: в каких ваших рабочих и личных ситуациях вам может потребоваться именно отеческий стиль лидерства? Какие ситуации скорее важно принять, а не изменить? В каких ситуациях люди могут нуждаться в поддержке? И наконец, какие навыки вам нужно развить для реализации его на практике?

|  |   |                                 |
|--|---|---------------------------------|
| В каких жизненных ситуациях мне нужен скорее отеческий стиль лидерства? Какие вопросы требуют скорее принятия, а не решения? | Как можно выразить поддержку и участие людям? | Какие навыки мне нужно развить? |
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |
|  |   |                                 |

## Эталонный стиль

В некоторых концепциях этот стиль тоже считается не самым лучшим, но мы с вами помним, что у каждого есть своя ценность (плюсы) и своя цена (минусы). Итак, девизом эталонного стиля может быть «Делай как я!». Причем эти слова не обязательно произносить вслух. Это может быть метапосланием всего поведения и действий лидера, когда лидер — действительно эталон, лучший эксперт в своей области, признанный профессионал. Короче говоря, идеал.

Если при этом он ведет себя не заносчиво, а более-менее доброжелательно, такому человеку хочется подражать. Очевидный плюс этого стиля заключается в том, что лидер задает высокую планку в уровне экспертизы. Люди тянутся к нему как к человеку, обладающему уникальными знаниями и навыками, и это помогает им тоже совершенствоваться и расти. Хотя при этом ему могут и завидовать. А самая большая проблема этого стиля связана с тем, что лидер может вызывать ощущение, что планка так высока, что достичь этого уровня вообще невозможно, а значит, незачем даже и пытаться. И тогда у людей опускаются руки и падает мотивация.

На заре нашей тренерской деятельности в начале 2000-х мы проводили мероприятие в одном вольном южном русском городе. На бизнес-тренинги в то время собирались в основном люди элиты,

так сказать, «весь цвет города», которые воспринимали тренинг как форму досуга, где можно «и на людей посмотреть, и себя показать». И вот на самом первом шеринге одна бизнесвумен сказала: «Мне интересно, что вы можете здесь показать, потому что я была на тренинге Х (и назвала очень известного в те годы тренера по данной теме), и он, конечно, задал высокую планку. Посмотрим, что продемонстрируете вы». Мы немного напряглись, потому что наш уровень известности в те годы был гораздо ниже, чем у того тренера. Более того, он был фантастически хорош в своей теме. Конечно же, у нас было опасение, что участники будут сравнивать и сравнение окажется не в нашу пользу.

Но наш стиль ведения тренинга как раз не «эталонный»: мы считаем, что тренер не должен быть ролевой моделью, а должен создать условия для того, чтобы люди развивали **свои** навыки и нарабатывали **свой** индивидуальный стиль, не пытаясь копировать то, что делает он. В конце та участница сказала нам примерно следующие слова: «Спасибо вам большое. После того мастера я решила, что ни на что не гожусь, потому что ТАК это делать я точно не смогу никогда... А у вас я поняла, что мне ТАК и не надо, у меня другой стиль, и я уже многое умею и могу дальше расти».

При этом нельзя сказать, что мы считаем, что тренер вообще не должен быть эталоном какого-либо поведения на тренинге. Например, мы на курсе обучаем участников, что тренер никогда не опаздывает — и демонстрируем это сами. И выстраиваем все блоки обучения по циклу Колба, то есть от опыта к практике, а не от теории к практике. Так же построен весь наш тренерский курс. Согласитесь, было бы странно утверждать, что взрослым людям важно в обучении опираться на опыт, и при этом читать об этом бесконечные лекции.

То есть проблемы с эталонным стилем начнутся в том случае, если лидер действует таким образом, что его поведение невозможно скопировать и алгоритмизировать. В любой деятельности

есть приемы и технологии, скрипты, техники и методики, которым нужно обучать начинающих специалистов в данной области. При этом в любой сфере есть люди, которые, что называется, делают это по наитию. Особенно это видно в продажах. Есть те, кого можно назвать продавцами от бога. Таких учить — только портить. Они могут делать все неправильно, но так, что люди вступают с ними в контакт и заключают сделки. Как-то мы проводили тренинг по подготовке к участию в выставке для одной компании, которая торговала стоматологическими материалами и оборудованием. На выставке важно устанавливать контакт быстро, и поэтому вопросы, которые нужно задавать, должны быть короткими и интересными для проходящего мимо вашего стенда человека. И вот группы генерят подобные вопросы. Вдруг из одной из них доносится хохот. Спрашиваем, что их так развеселило. И один из участников говорит: «Да я поделился своим приемом. Я же продаю буры и смазочные материалы для них. Вот я и спрашиваю: “А чем вы смазываете?”. Профессионалам отлично понятно, о чем я спрашиваю, они сразу начинают улыбаться, и это позволяет быстро установить контакт».

Как потом выяснилось, этот человек всегда придумывал какие-то нестандартные ходы, ему было это интересно, и он получал от этого удовольствие. За счет этого его продажи в компании были очень высокими.

Вот теперь представьте, что, раз он — лучший продавец в отделе, его назначают руководителем отдела продаж. Если он продавал по наитию, то совершенно не знаком ни с технологиями, ни с этапами продаж, которые, в общем, если их правильно использовать, хорошо работают. Так что, если он будет применять эталонный стиль к сотрудникам, мол, смотрите на меня и делайте как я, у них, скорее всего, ничего не получится и продажи будут падать.

Это очень серьезная ловушка в управленческой деятельности, когда лучшего специалиста в отделе или в какой-то группе ставят

руководителем. При этом очень часто компания теряет хорошего специалиста и приобретает не очень хорошего руководителя-лидера.

В своей компании мы тоже столкнулись с тем, что, осознанно или нет, многие наши тренеры пытаются повторить стиль Сергея. Это вообще нередкая ситуация на тренинговом рынке, когда у института или агентства яркий и харизматичный основатель (или основательница) и другие их тренеры или преподаватели часто чем-то неумовимо напоминают «главного» или «главную». А иногда выглядят его или ее маленькой копией. Это серьезный вызов и для самого лидера, и для последователей: как преодолеть эту тенденцию? Потому что для всех это в каком-то смысле выгодно: лидер получает подпитку своего эго, а для других тренеров копировать его стиль безопаснее, чем пробовать что-то свое (ведь стиль лидера многим нравится, а понравится новый или нет — еще вопрос).

Так нередко происходит и в семьях, особенно «династических», что не всегда приводит к хорошему результату. Например, дед был великим врачом, отец стал прекрасным врачом, и в семье уже даже не обсуждается, кем будет сын. Ему даже не говорят, что «ты должен быть врачом» — это априори очевидно. Эталонные дед и отец задают высокую планку, и ребенок начинает стремиться к этому уровню. Но что, если это дело ему не совсем по душе? Может быть, он боится крови или просто любит музыку или математику? Возможно, его интересует что угодно, только не медицина? Конечно, он будет стараться походить на деда и отца, и заданная ими планка будет заставлять его прикладывать огромные усилия. Но, с другой стороны, он будет расстраиваться и раздражаться, что у него не получается так же хорошо, как у старших. А это может привести к проблемам в его самореализации и конфликтам. Поэтому в династических семьях нужно очень внимательно относиться к тому, готов ли ребенок продолжить дело старших поколений или нет.

Это часто касается не только таких глобальных вопросов, как дело жизни, но и других важных для родителей принципов, в которых они хотят, чтобы ребенок был похож на них. Например, отец-военный может быть строгим, жестким приверженцем суровой дисциплины и противником проявления «телячьих нежностей». А теперь представьте, что у него родился чувствительный и эмпатичный сын. Им в принципе будет непросто выстроить отношения, но, если отец еще и будет считать себя «эталоном того, каким должен быть настоящий мужчина», вообще пиши пропало. Или мать, посвятившая себя семье и детям и считающая это «лучшей самореализацией для женщины», может (иногда бессознательно, а порой осознанно) ожидать, что ее дочь тоже поступит именно так.

Поэтому, если вы мастер и эксперт в какой-то области, применять эталонный стиль нужно осторожно. Хотя в этом контексте так говорить не совсем корректно. Если вы мастер, то вы уже являетесь неким эталоном. И нужно смотреть на то, как ваше эталонное поведение влияет на сотрудников. Не вызывает ли оно зависть и демотивацию, поскольку так, как у вас, у них не получается?

Но есть виды деятельности, в которых слово «применять» все-таки будет уместно в отношении этого стиля. Оно означает, что эталонный стиль надо включить осознанно.

Какие это могут быть ситуации?

Например, Сергей вспоминает, как в студенческие годы они ездили «на картошку», то есть помогали стране выполнять сельскохозяйственную программу:

*Студентов организовали в несколько отрядов. Профессор, который возглавлял отряд, выходил вместе с нами в поле. Работал он столько же, сколько и мы. Точнее, это нам приходилось работать столько же, сколько он. А это, между прочим, достаточно серьезная физическая работа. Мы уставали, чем вызвали удивление соседнего отряда.*

*Выяснилось, что их руководитель сидел себе в бытовке и выходил наружу, только если его просили решить какую-то возникшую проблему, поэтому студенты работали спустя рукава и не уставали вовсе.*

То есть эталонный стиль стоит включать на таких работах, которые можно назвать «неинтересными», «рутинными» и делать их никто не хочет, но по каким-то причинам надо. И если руководитель выходит вместе со своей командой и работает на этой неинтересной, непрестижной работе наравне со всеми для того, чтобы сделать ее быстрее, это может оказаться очень полезным. В разных компаниях гуляют байки о том, как сам генеральный лично пошел разгружать машину с товаром, когда была проблема с грузчиками, или главная леди-босс, засучив рукава, взяла тряпку и отправилась мыть пол в торговом зале, потому что в тот день больше было некому. В данном случае руководители демонстрировали определенное эталонное отношение к работе.

В домашней обстановке схожий пример можно привести с полезными привычками. Хотите, чтобы ребенок делал зарядку и правильно питался? Чтобы читал книги, а не сидел в телефоне? Полагаем, вы догадываетесь, что нужно делать... Кстати, интересный нюанс упомянул как-то на встрече с родителями один известный педагог. Он сказал: «Вы хотите, чтобы ваш ребенок больше читал? Понятно, что этого можно добиться только собственным примером. Вы сами только смотрите телевизор и скролите ленты в социальных сетях? Тогда оставьте ребенка в покое. Но тут важен еще один аспект. Допустим, сами вы читаете. Может быть, даже много. Но с какого носителя вы чаще всего это делаете? *(Из зала доносятся ответы: с телефона, с планшета, с электронной книги.)* Прекрасно, а как ваш ребенок догадается, что вы читаете книгу? Я понимаю, что в наше время читать электронные книги удобнее и дешевле. Но если вы хотите подать ребенку пример, придется обзавестись бумажными».



Поэтому эталонный стиль лидерства и демонстрация «высокой планки» руководителем в основном нужны в ситуациях, когда речь идет не об индивидуальном стиле выполнения работы, а об *общекорпоративных* (общесемейных) стандартах, ценностях, принципах. А также когда необходимо продемонстрировать эталон нового поведения — при внедрении изменений.

Согласно концепции Курта Левина, этот процесс включает три этапа: «размораживание», «движение» и «замораживание». В двух словах опишем ее суть. На этапе «размораживания» нужно подготовить почву для изменений, проинформировать людей, показать, что текущая ситуация уже неприемлема и перемены жизненно необходимы. Тут пригодится воодушевляющий и, возможно, даже авторитарный стиль. А затем демократический, чтобы обсудить, что и как мы будем внедрять.

На втором этапе — «движение», — собственно, и происходит внедрение изменений. В этот период по-прежнему будут важны воодушевляющий и авторитарный стили, а вот демократический в меньшей степени, потому что уже нечего обсуждать — надо действовать.

А вот ключевая задача лидера на последнем этапе — «замораживание» — удерживать новый порядок, потому что желание вернуть все «как было» очень сильно в нашей человеческой натуре. На этом этапе как раз особенно необходим эталонный стиль. Поскольку мы приняли решение что-то менять и делать по-новому, важно постоянно поддерживать его реализацию. И здесь руководитель — первый, кто действует по новым правилам без исключений и даже, может быть, слегка демонстративно. И даже если самому ему или ей это не очень комфортно.

Много лет мы работали с командой внедрения ПСС — «Производственной системы СИБУР». Это была группа высококлассных специалистов, которая последовательно перемещалась по заводам

и внедряла там систему «бережливого производства»\*. У СИБУРа в то время было много активов, которые достались ему «по наследству» еще с советских времен. Многие предприятия работали по старинке и никаких новшеств внедрять не хотели, поэтому проблемы, которые возникали у команды, во многом были связаны именно с эмоциональным интеллектом: как противостоять агрессии, как вести сложные коммуникации с негативно настроенными людьми, как самим сохранять позитивный настрой и т. д. Часто им приходилось слышать: «Понаехали оптимизаторы, толку от вас никакого...»

Чтобы сломить подобное сопротивление, очень часто на внедрение подобных проектов приходят жесткие менеджеры и команды, действующие в авторитарном стиле. Но как только проект завершается, его результаты постепенно сходят на нет, потому что все новое всегда вызывает страх. Страх быстро трансформируется в агрессию, и возникает сопротивление той или иной степени: от молчаливого саботажа до открытых протестов.

В команде СИБУРа внедрение изменений во многом как раз было основано на эталонном стиле (хотя, конечно, очень важен был и воодушевляющий). Мы обучали этих людей эмоциональному интеллекту, а сами у учились у них тому, как включать эталонный стиль. Мы были поражены тем, насколько в хорошем смысле фанатично члены этой внедренческой группы подходили к различным вопросам, связанным с безопасностью и бережливым производством. Причем не только в работе, но и в целом «по жизни»:

---

\* Бережливое производство (lean manufacturing) — концепция менеджмента, возникшая в Японии в середине XX века на основе философии «Тойоты» (Toyota Production System). Эта система управления компанией направлена на максимальное удовлетворение потребностей клиентов при минимальных затратах ресурсов.

- Естественно, в офисе команды ПСС все кружки и чашки стояли строго на своих местах, в шкафах, промаркированных согласно принципам системы 5S. В коридоре около каждой двери желто-черным скотчем был наклеен полукруг, показывающий амплитуду ее движения, чтобы, если кто-то выходит из кабинета, а вы идете мимо, вас не ударило дверью.
- Каждая встреча и каждое групповое обсуждение этой команды, включая наши тренинги, начинались с так называемого «контакта по безопасности». И это было не формализованное, как часто бывает на многих предприятиях, выступление какого-нибудь инструктора по технике безопасности и охране труда, на котором все скучают 10 минут. Члены команды брали слово и делились каким-то случаем или своим наблюдением по поводу того, как можно улучшить процессы безопасности в офисе или на производстве. Например, один из участников рассказал следующее: «Я иду по коридору, и в руке у меня кружка с очень горячим чаем. Мне навстречу идет коллега и протягивает руку, чтобы поздороваться. Мне пришлось перехватить кружку в другую руку. И это было не совсем удобно и даже небезопасно, потому что так я, вполне вероятно, мог облиться кипятком сам или облить коллегу. Поэтому я предлагаю: когда вы видите человека в таком положении, лучше поздороваться с ним без рукопожатия».
- Как-то во время тренинга Сергей встал со стула и пошел к флипчарту, чтобы что-то записать. В этот момент один из участников сказал: «Сергей, у тебя шнурок развязался. Завяжи, пожалуйста». Сергей отвечает «Ага, сейчас» и пытается продолжить путь к флипчарту. «Нет-нет, подожди, завяжи сейчас. Это небезопасно». Важно и то, с какой интонацией он это произнес: доброжелательно, но твердо. И Сергей завязал шнурок и только потом продолжил рисовать.

- Все сиденья в автобусах типа ПАЗ (а это, знаете, такой старый драндулет, в котором никогда в жизни не было ремней безопасности) у этой команды были оборудованы ремнями безопасности. Это было так удивительно. Но еще более удивительно, что все эти люди, занимая места в автобусе, сразу же пристегивались без единого напоминания. Как ребята нам рассказывали, они делают это не только когда их кто-то видит, поскольку действительно верят, что безопасность очень важна.

Вы наверняка слышали в такси: «Пристегнитесь, пожалуйста, даже на заднем сиденье». Кто из вас реально это делает? А в команде ПСС всегда пристегивались все, кто находился в машине. Они множество раз слышали, что они «душники» и «повернутые», но в итоге все в их окружении понимали, что проще пристегнуться...

Проработав с этой командой много лет, мы прочувствовали, что таким отношением к безопасности невозможно не проникнуться. С тех пор, когда кто-то из нас делает что-то небезопасное, второй часто говорит: «ПСС тебя не одобрит».

Кроме того, Алена, например, упорно добивалась, чтобы на трансферах из аэропорта в отель в Турции или Греции ребенку выдали детское кресло даже в микроавтобусе. Причем кресло, соответствующее возрасту и весу — и «нет, бустер не подходит». Этого, между прочим, не всегда просто добиться, поскольку отношение к безопасности в этих странах гораздо менее строгое, чем, например, в Европе. Но Алена после многолетней дружбы с ПСС неумолима...

В родительстве забота о безопасности, пожалуй, ключевой тип ситуаций, когда необходимо применять именно эталонный стиль. Если вы не хотите, чтобы ваш ребенок перебежал дорогу где попало, идите с ним до пешеходного перехода. Не переходите дорогу на красный свет. Иногда это неудобно и раздражает. Например,

идешь с ребенком к метро, а по дороге — железнодорожный переезд. Красный на нем включается задолго до того, как поезд реально к нему приблизится. И в одиночку, посмотрев по сторонам, большинство людей переходят на красный свет. Но многие, кто с детьми, останавливаются и понимающе переглядываются. Да, ждать долго. Да, реальной опасности нет и прямо сейчас можно перейти. Но стратегически лучше подождать. Потому что когда-нибудь эта привычка может спасти ребенку жизнь.

Однако во всех остальных ситуациях родитель эталоном быть не должен (да и не может).

**Скептический участник:** *А как же ценности? Наверное, в этом случае тоже нужен эталонный стиль?*

Если речь идет о детях, мы бы рекомендовали все-таки придерживаться демократического стиля. Это для вас что-то является неоспоримой ценностью, а для вашего ребенка — не факт. На почве ценностей как раз часто и возникают конфликты «отцов и детей». А если речь идет о конфликте, значит, надо садиться и обсуждать.

В корпоративном формате, конечно, руководитель сам должен сверяться с ценностями компании и следовать им, если он не хочет, чтобы они превратились в пустую формальность. Хотя опять-таки пригодится и демократический стиль, чтобы проводить обсуждение различных ситуаций с точки зрения ценностей. Особенно это важно с новыми сотрудниками. Обычно их с ценностями просто знакомят, а хорошо бы обсуждать и спрашивать, что они об этом думают.

### **Какие эмоции помогут включать эталонный стиль?**

В случае ситуации безопасности или при внедрении изменений это может быть легкая степень страха, какое-то беспокойство, опасение. Так вы будете помнить, что важно ничего не нарушить

и сделать «правильно». А если речь идет о ценностях, то здесь скорее присутствует глубокая внутренняя убежденность, что «лучше делать вот так». Эта уверенность сопровождается нашей любимой смесью удовлетворения («мне нравится эта идея, эта ценность, и, когда я ей следую, я удовлетворен и, возможно, даже получаю удовольствие») и некоторой доли раздражения, которое даст твердость в отстаивании своих принципов («я никуда не поеду без детского кресла, делайте что хотите»). Но, пожалуй, драйвом это не назовешь, согласитесь? Драйв обычно ассоциируется с воодушевлением и более высоким уровнем энергии. Здесь же с виду человек может быть спокоен, но другие чувствуют и его увлеченность, и его твердость. Так у нас опять получился эмоциональный коктейль.

Что касается эмоций, которые вызывает лидер, применяющий эталонный стиль, то чаще всего это смесь восхищения и зависти («Я тоже так хочу!»). Но при этом нельзя сказать, что лидер вызывает их *намеренно*. Скорее, эти эмоции возникают у наблюдателей естественным образом. Так что можно сказать, что в данном случае специально никаких эмоций вызывать не нужно. Если вы верите в то, что вы делаете, и вас самих «прет», это неизбежно считается в вашем поведении.

### **Задание «Эталонный стиль лидерства»**

Задумайтесь: в каких ваших рабочих и личных ситуациях вы можете продемонстрировать именно эталонный стиль лидерства? Помните, что речь идет больше о ценностях, подходе, отношении к работе. В случае профессиональных навыков надо быть очень внимательными — скорее всего, наш следующий стиль (коучинговый) подойдет больше. Какое ваше поведение будет подтверждать, что вы придерживаетесь определенного подхода или ценности? Наконец, что конкретно вам нужно

делать (здесь не будет вопроса про то, какие навыки вам понадобятся, поскольку, чтобы быть эталоном, навыками уже необходимо обладать по определению)?

| В каких жизненных ситуациях я хочу демонстрировать эталонный стиль лидерства? | Какое мое поведение будет подтверждать, что я придерживаюсь определенной ценности или подхода? | Что конкретно я буду делать? |
|---|--|------------------------------|
|   |  |                              |
|   |  |                              |
|   |  |                              |
|   |  |                              |
|   |  |                              |

## Коучинговый стиль

Девиз этого стиля — «Я поддержу тебя в твоём развитии». А ключевой вопрос — «Что ты будешь делать?». Коучинговый стиль предполагает, что лидер заботится о развитии подчиненного, помогает ему в этом, поддерживает. Но, в отличие от отеческого, где лидер может только поддерживать, пока сотрудник проживает свои чувства, в коучинге руководитель обязательно побуждает человека предпринимать какие-то шаги.

Иногда этот стиль еще называют «наставническим», но, пожалуй, это будет не совсем корректно, потому что наставничество может проходить в разных стилях: и в коучинговом, и в отеческом, и даже в авторитарном («я показал, как делать, — теперь вперед, не сделаешь — получишь штраф»).

Давайте сначала разберемся с тем, что такое коучинг, так как сегодня что только не называют этим словом.

Хотя словом «коучинг» сейчас уже никого и не удивишь, появилось оно в нашей бизнес-среде и вообще в нашей культуре не так давно. Поначалу, лет 20 назад, коучинг определяли в основном черз

то, чем он НЕ является. Коучинг — это НЕ психотерапия, НЕ тренинг (хотя слово *coach* с английского переводится именно как «тренер») и, собственно, НЕ наставничество. Коучи отkreщивались от разных предыдущих способов взаимодействия с людьми и говорили, что коучинг — это нечто совершенно отличное, особенное, совсем не похожее на то, что было раньше.

С одной стороны, в этом есть доля истины, с другой — возникло естественное непонимание. Хорошо — если коучинг «не то» и «не это», то что тогда? Кроме того, коучинг бывает индивидуальный, групповой, для работы, а есть и некий «лайф-коучинг»... Запутаться легко, особенно во времена инфобизнеса, когда каждый эксперт продает «свой личный коучинг» за немалые деньги.

*Одна из участниц большой полугодовой менеджерской программы в конце модуля по коучингу говорит: «Только я так и не поняла, а где, собственно, был коучинг?» Изумленные тренеры отвечают: «Так вот же, мы весь модуль этим занимались». Она, не менее удивленная, продолжает: «Подождите, вот это и был коучинг? Я думала, мы будем как... (называет имя известного инфобизнесмена). Даже на модуль идти не хотела, не поняла, зачем у нас вообще эту дичь включили в программу...»*

Чтобы разобраться с этим понятием, мы в свое время создали небольшой фрейм, то есть некое «рамочное» определение, которое, по нашему мнению, может описать коучинг в совершенно различных областях.

*Итак, коучинг — это стиль (чего-то), помогающий развивать потенциал (кого-то).*

Не очень научное, зато кажущееся нам очень удобным объяснение.



Например:

*Коучинг — это стиль психологического консультирования, помогающий развивать потенциал клиента (в отличие от «травматизированных» стилей, в которых основной задачей консультирования видится коррекция прошлого негативного опыта).*

*Коучинг — это стиль менеджмента, помогающий развивать потенциал сотрудников (в отличие от противоположного стиля, емко названного одной группой «дрючинг»).*

*Коучинг — это стиль родительства, помогающий развивать потенциал детей (в отличие от гиперопеки или строгого воспитания).*

*Коучинг — это стиль ведения тренинга, развивающий потенциал участников (в отличие от лекции или так называемых «жестких» тренингов личностного роста, где людей доводят до определенного состояния, близкого к фрустрации).*

Именно поэтому в коучинге не дают советов, не объясняют, «как правильно», не натаскивают применять какие-то техники, не ставят диагнозов и не дают оценок. Также он не «мотивирует» (хотя коучи могут быть и мотивирующими спикерами тоже, но в момент мотивирующего выступления они, скажем так, не осуществляют коучинг). Задача коуча — помочь вам найти собственное решение, сделать собственный выбор, запланировать конкретные шаги и действия. При этом у человека возникает или усиливается *внутренняя* мотивация, поскольку он находит максимально подходящие *именно ему* способы решения задачи (чувствуете разницу с эталонным стилем?). В этом смысле можно сказать, что коучинг действительно мотивирует, но не за счет действий лидера, а именно за счет усиления внутренней мотивации.

**Скептический участник:** *Прекрасно, теперь вы тоже рассказываете, чего коуч НЕ делает. А делает-то он что?*

Действительно, пока еще не очень понятно, что конкретно делает коуч. Сейчас мы будем с этим постепенно разбираться — достаточно подробно для того, чтобы вы поняли, как использовать элементы коучинга в управленческой и лидерской деятельности. А если вы захотите освоить коучинг в полноценном объеме, поищите для себя хорошую модульную программу обучения с большим количеством практики.

Итак, нас с вами интересует коучинг как стиль лидерства, позволяющий развивать потенциал членов своей группы или команды.

Что же делает коучинг таким развивающим стилем?

Прежде всего это набор неких основополагающих принципов. У разных авторов и ведущих их число может достигать и до 10, но основных принципов два. Убери любой из них, и коучинг уже не будет считаться коучингом. Первый — это принцип веры в потенциал, второй — принцип целеполагания.

### **Вера в потенциал**

Для начала давайте проведем небольшое исследование. Задумайтесь, как вам кажется, какой процент своего максимально возможного потенциала люди в среднем используют в своей деятельности?

Мы подглядели это упражнение у сэра Джона Уитмора\* и с тех пор провели его на тренингах десятки, если не сотни раз. Если

---

\* Джон Уитмор (1937-2017) — британский автогонщик и бизнес-тренер, создатель популярной модели коучинга GROW, автор книг о спорте, лидерстве и коучинге, в том числе бестселлера «Коучинг высокой эффективности».

посчитать среднее число в группе как усредненное мнение, то цифра никогда не превышает 35–40%.

То есть люди в целом считают, что мы используем в своей деятельности не более 40% своего потенциала (чаще всего эта цифра оказывается где-то в районе 21–23%). Что вы чувствуете по этому поводу?

Мы еще вернемся к вашему ответу про чувства, а пока перейдем к сути принципа:

Коуч верит, что его сотрудник (клиент, ребенок) способен совершить больше, его потенциал раскрыт не полностью и задействован не на 100%.

Чисто математически все, казалось бы, очень просто: если цифра получается не больше 30–40%, это означает, что в запасе есть еще 60–70% потенциала.

**Скептический участник:** Подождите, я вот, например, ответил, что люди задействуют 100% своего потенциала. У меня даже математически ничего не получается.

Тут мы предлагаем как следует подумать. Если 100% потенциала задействовано, это значит, что каждый из нас неспособен ничего сделать лучше, чем мы делаем сейчас. Что все, что можно изобрести, уже изобретено. Вы правда так думаете?

Если участник продолжает настаивать, мы спрашиваем, не боится ли он повторить печальную славу профессора Мюнхенского университета Филиппа Жолли, который вошел в историю своей отповедью молодому Макс Планку. Когда тот сказал, что хотел бы посвятить себя теоретической физике, в ответ он услышал: «Молодой человек! Зачем вы хотите испортить себе жизнь, ведь здание теоретической физики уже в основном завершено. Стоит ли браться за такое бесперспективное дело?»

В 1918 году Макс Планк получит Нобелевскую премию по физике «за свой революционный вклад» и положит начало квантовой теории, о которой сейчас не говорит только ленивый.

Обычно тут сдаются даже самые упрямые...

Все-таки здравый смысл и логика подсказывают нам, что, скорее всего, каждый из нас использует свой потенциал не на 100%, может сделать что-то лучше, чему-то научиться, а может быть, и совершить революционное открытие.

Но вот на практике все оказывается не так просто. Вспомните вашего сотрудника или ребенка, когда у него что-то не получается. Что вам хочется сделать? Чаще всего мы сразу пытаемся дать ему совет, объяснить, как надо делать «правильно», начинаем активно помогать, а то и делать за него. Особенно легко это в себе заметить, если вы когда-нибудь пробовали вытерпеть, как маленький ребенок мастерит сложную поделку или учится читать. Нам кажется, что он делает (или думает) слишком долго, слишком «криво», все время ошибается даже в самых простых вещах и не может запомнить простейших правил. Конечно, *в целом* мы верим в его потенциал, но в этот конкретный момент ситуативные эмоции (тревога и раздражение) заставляют нас об этом забыть.

Точно так же руководители не делегируют, потому что «они же все сделают хуже, чем я» («нет, конечно, *в целом* я верю в их потенциал, но не в данном случае...»).

Вера — вообще понятие иррациональное. Очень сложно разработать алгоритм того, как поверить в другого человека.

Для начала попробуем пойти от обратного. Что такое неверие или недоверие? За недоверием чаще всего прячутся различные страхи. То есть я как руководитель опасаясь, что сотрудник может с чем-то не справиться. Это приведет к каким-то неприятным последствиям. И это очень сильно мешает моей вере в его потенциал, мешает мне включить коучинговый стиль и начать помогать ему

развиваться. И в случае с тем же делегированием часть этих страхов оправданна: сотрудник в большинстве случаев *действительно* выполнит задачу хуже, чем руководитель. В краткосрочной перспективе *действительно* на делегирование задачи нужно будет потратить больше времени, чем если бы начальник выполнил ее сам. Это серьезно мешает применению коучингового стиля: у нас все время «нет времени объяснять» и дожидаться, пока сотрудник научится. Но в долгосрочной перспективе это приводит к тому, что совершенно выгоревший руководитель буквально валится с ног, а помочь ему *действительно* некому: никто ничему так и не научился...

Поэтому один из основных факторов эмоционального интеллекта, помогающий включать коучинговый стиль, — осознание своих страхов и работа с ними. Первое, что стоит сделать, — задать себе вопрос: «Что самого страшного случится, если сотрудник (ребенок) не справится?» Чаще всего мы обнаружим, что ничего ужасного не произойдет — возможно, вам придется что-то доделать самим, да еще и в свое личное время. Это будет, конечно, неприятно, но не *страшно*.

Конечно, иногда бывает и страшно. Например, одна из участниц рассказывала, что, если перестанет помогать сыну с уроками, есть шанс, что его выгонят из школы, а в этом случае ею могут заинтересоваться органы опеки — и вот это уже действительно страшно. Однако через некоторое время она поделилась, что решила проверить, насколько обоснованны ее страхи, и проконсультировалась с несколькими людьми, а также поговорила с сыном-подростком. К ее огромному удивлению, через некоторое время сын пришел и сказал, что обсудил ситуацию в школе с учителями, и они совместно решили, что он останется на второй год. Да, это не очень-то приятно и для него самого, и для мамы. Но при этом она была очень горда сыном, что он взял на себя ответственность и принял ряд самостоятельных, вполне взрослых решений.

### **Упражнение «Какие страхи мешают мне верить в потенциал другого человека?»**

Вспомните задачу, относительно решения которой у вас пока недостаточно веры в потенциал сотрудника или ребенка. Например, вы могли бы ему что-то поручить или доверить, но пока еще этого не сделали.

Что самое страшное может случиться?

Часто здесь говорят: «Ничего». Но если бы и правда было ничего не страшно, вы бы уже давно доверили эту задачу другому человеку. Поэтому задумайтесь, что может пойти не так. К каким негативным последствиям может привести этот шаг? Важно, что это должны быть *реальные* негативные последствия, а не их катастрофизация (вряд ли ошибка сотрудника приведет к разрушению всего бизнеса).

---

---

Что можно сделать, чтобы учесть эти риски?

Например, вы боитесь, что ваш ребенок потеряется, если поедет куда-то сам на общественном транспорте. Можно сначала обсудить, что делать, если он потеряется, затем проехать маршрут вместе, после этого ребенок едет сам, но вы его сопровождаете на расстоянии и т. д.

---

---

Здесь важно упомянуть еще один нюанс. Очень часто в этом упражнении речь идет о страхах из серии «они не справятся». Но очень важны и противоположные, менее осознанные страхи: «А что будет со мной, если они *справятся?*» Нередко мы бурчим, что

на нас лежит чересчур много ответственности, что мы слишком много работаем, что никто не знает, что делать, и все бегут к нам за советом... Но это лишь означает, что мы нужны, незаменимы и бесценны.

Один из руководителей рассказывал нам, что после управленческого тренинга поставил перед собой задачу научиться делегировать. У него ушло полгода на то, чтобы обучить сотрудников, передать им часть задач, вложить силы и время в то, чтобы они привыкли быть самостоятельными и перестали ходить к нему за советами. Далее он рассказывал так: «И вот наступил момент, когда в течение всего рабочего дня мне не поступило ни одного звонка по работе. Ни одного сообщения в мессенджер. Ни одного, понимаете? К вечеру я почувствовал себя самым бесполезным человеком на этом свете. Утром встал практически в депрессии, задаваясь вопросом: а зачем я теперь вообще нужен?»

Многие менеджеры говорят: «Ой, да ладно, у меня не будет таких проблем: не надо будет так много работать — я буду только счастлив!»

Но многие при этом недооценивают, насколько для нас важно чувство собственной значимости. Мало кто из нас просветлел настолько, что может осознавать свою «безусловную ценность» независимо от своих успехов и достижений, а также ощущения своей «полезности» и нужности другим людям. («Если во мне нуждаются, если без меня не справляются, значит, я ценен. А если не нуждаются?»)

Поэтому, если вы хотите быть лидером, рядом с которым люди растут, вам неизбежно придется искать, за счет чего можно почувствовать свою ценность, *кроме* объема выполняемой работы и ощущения своей незаменимости (у нас еще будут в книге задания, которые в этом помогут).

Почему именно в отношении этого стиля мы вдруг уделяем такое внимание принципам? Потому что, несмотря на то что коучинг — это достаточно технологичная процедура, а основным

инструментом коуча являются правильно заданные вопросы, само наличие у руководителя веры в потенциал другого человека может работать и без всяких вопросов. Наш любимый пример на эту тему случился, когда мы проводили модульную программу в одной компании и обучение проходило последовательно в нескольких группах. В одной из групп участвовал руководитель с преобладающим отеческим стилем, очень заботливый, иногда с перебором. Он всегда очень волновался за то, чтобы у его подчиненных все получилось. Поэтому сотрудники в какой-то момент «разбаловались» и начали этим пользоваться. Вместо того чтобы самостоятельно решать задачи, они приходили к руководителю и просили у него совета. Иногда это превращалось в так называемое «обратное делегирование», когда в итоге руководитель выполнял всю задачу за них. И так получилось, что на модуле по коучингу этому руководителю пришлось раньше уйти. Он успел поучаствовать только в той части тренинга, где мы как раз разбирались с понятием «веры в потенциал». А что произошло дальше, нам рассказали уже в следующей группе, поскольку у них офис организован в формате «опен-спейс» и все были свидетелями применения этого понятия на практике.

Итак, сидит этот руководитель, и к нему ходят за советом его подчиненные («ходоки»). В какой-то момент по коридору идет очередной такой сотрудник, и вдруг руководитель громогласно восклицает, подняв правую руку таким останавливающим жестом ладонью вперед: «Стой!» И продолжает: «Подумай, не можешь ли ты решить этот вопрос сам?» Сотрудник, опешив, стоит посреди коридора, через какое-то время молча разворачивается и уходит. Под еле сдерживаемый хохот.

Что здесь, собственно, произошло? Руководитель просто вспомнил о вере в потенциал и предложил сотруднику заняться решением задачи самому. И сотрудник, кстати, как потом выяснилось, справился. Можно сказать, что на этом вся работа коуча была завершена.



На тему веры и доверия есть много интересных экспериментов и исследований в бизнес-психологии. Одна из самых известных теорий — это модель X и Y Дугласа Макгрегора, которую в двух словах можно описать так. Существуют две разные, причем прямо противоположные, теории мотивации. Теория X была создана по мотивам работ Фредерика Тейлора, который исследовал эргономику конвейерного производства. Он рассчитывал, как лучше располагать детали на конвейере, с какой скоростью пускать ленту — в общем, занимался чистой механикой. И в этой механике присутствовал еще один «винтик» — рабочий. Будучи сильно увлеченным своими исследованиями именно на этом механистическом уровне, Тейлор в какой-то момент сделал вывод, что вообще-то люди работать не любят. Они по сути своей ленивы и немотивированны. Есть лишь единицы, которые могут действительно ответственно подходить к работе. Из них и нужно сделать супервизоров, которые будут наблюдать за «ленивыми» рабочими. Конечно, это очень вульгарное изложение теорий Тейлора. Но приверженцев подобных взглядов и сейчас можно нередко встретить среди руководителей: «Да они ничего не хотят», «Их интересуют только деньги», «Им вообще ничего не интересно».

Другой исследователь рабочих процессов Элтон Мейо занимался тем, что проводил эксперименты\*, которые отвечали на вопрос, насколько зависит производительность труда рабочего от внешних условий. Он исследовал этот показатель у работников, занятых сборкой телефонных аппаратов на заводе компании Western Electric Company в городе Хоторн. Для исследования ему, как и положено, были нужны две группы — исследовательская и контрольная. В исследовательской группе Мейо улучшал освещенность, создавая

---

\* Подробнее можно почитать по запросу «хоторнские эксперименты». *Прим. авторов.*

рабочим более комфортные условия. Что происходило в этой группе с производительностью? Неудивительно, что она начала расти.

А как вы думаете, что произошло с производительностью в контрольной группе? Участники обычно недоуменно отвечают: «Ничего». Логично: это же контрольная группа, там ничего не меняли. Так вот, самое удивительное, что в контрольной группе, в которой ничего не менялось, но люди знали, что являются участниками важных исследований, производительность тоже начала расти. Ученый сделал вывод, что сам факт внимания и человеческого отношения к рабочим повысил их мотивацию и производительность труда. Названная «теорией человеческих отношений», она и легла в основу теории Y, суть которой заключается в том, что люди сами по себе внутренне мотивированны, хотят работать и даже совершенствовать свою деятельность. Она утверждает, что «у рабочей силы есть резерв неиспользуемых творческих способностей». Узнаёте принцип веры в потенциал?

Макгрегор же выдвинул революционную для тех времен мысль о том, что ни одна из этих теорий не является верной. Потому что существуют менеджеры типа X, то есть считающие истиной теорию X (люди ленивы и работать не хотят), и у них *люди именно так и работают*. А есть менеджеры типа Y, которые верят, что люди внутренне мотивированны и хотят работать хорошо — и их сотрудники работают в соответствии с теорией Y.

Это достаточно интересная концепция, опять же основанная на *вере*. Однако вопрос, на который практически ни одна теория не дает ответа: «Как заставить себя поверить в потенциал другого человека?» Если я был менеджером X, как заставить себя стать менеджером Y?

Мы считаем, что если вы в принципе к этому готовы и у вас нет внутреннего убеждения, что люди действительно все ленивые и тупые, то быть менеджером Y вам мешают в первую очередь страхи. Поэтому здесь рекомендуем повторить упражнение **«Какие страхи**

**мешают мне верить в потенциал другого человека?».** Причем сделать это еще более тщательно ☺.

А теперь еще одно «волшебное» упражнение.

### **Упражнение «Самоисполняющееся пророчество»**

Для его выполнения вам понадобится фантазия.

Если вы умеете визуализировать, прикройте глаза и начните представлять то, что мы сейчас вам предложим. Хотя это совершенно не обязательно.

1. Вспомните того сотрудника, коллегу, члена семьи, знакомого, который кажется вам немотивированным, не желающим ничего делать, не имеющим никакого потенциала для развития. И вспомните, как он себя ведет, что он делает, какие **конкретные** действия совершает. Возьмите лист бумаги и запишите эти действия.
2. Теперь отложите лист бумаги и вместе с ним отложите и все свои убеждения об этом человеке. Представьте, что он вдруг каким-то чудесным образом открыл в себе потенциал и стал очень творческим, мотивированным, заинтересованным, воодушевленным — ну просто прекрасным человеком, который делает теперь все совершенно по-другому. Представьте эти его действия. Как он теперь себя ведет? Что он делает? Что нового он предпринял? Снова запишите эти действия.
3. А теперь один из ключевых моментов. Представьте, как вы себя ведете с этим новым человеком. Если в его действиях и поведении что-то изменилось, то по законам системы точно что-то изменится и в вашем отношении к нему. Причем не просто в отношении, а именно в поведении, в действиях. Нам важно не то, что вы станете относиться к нему по-другому.

- А то, как вы будете себя с ним вести, что говорить, чего не говорить, куда звать, куда не звать, что предлагать сделать. Представьте эти собственные действия и тоже запишите их.
4. И последний пункт. Внимание! Бой барабанов! Фанфары! Наступает ключевой момент. **Начните делать так, как вы представили.** Причем именно с этого момента — не ожидая, что человек изменится. Прямо сейчас действуйте так, как будто он уже ведет себя иначе — так, как вы задумали.

Участники, которые честно пробуют этот алгоритм на практике, рассказывают нам разные истории. Диапазон результатов варьируется от «случилось настоящее чудо» до «вообще ничего не поменялось». Например, участница тренинга поделилась, как представляла, что ее дочка сама сделает домашнюю работу (чего никогда не бывало). Вечером возвращается она домой с тренинга, а дочь ей прямо с порога: «Мама, а я уже домашку сделала! Сама!»

Такие чудеса случаются, и, на наш взгляд, это говорит о том, что мы все еще очень мало знаем, насколько на самом деле люди связаны между собой и влияют друг на друга. В эзотерике давно говорят о том, что мы все существуем в едином поле, которое современная наука (пока) объяснить не может. Возможно, где-то подрастает юный «Макс Планк», который сможет дать этому эффекту научное обоснование, но пока нам остается опираться только на эмпирический опыт. Наша вера в кого-то иногда передается совершенно загадочным путем.

С другой стороны, бывает и такое, что ровным счетом ничего не меняется. Тут возможны разные варианты. Может быть, вы ждете слишком быстрого чуда, а человеку нужно время, чтобы тоже перенастроиться и изменить свое поведение. Или по каким-то своим причинам он действительно не готов сейчас

развивать свой потенциал в желательном для вас направлении... Во всяком случае, вы будете точно знать, что во взаимодействии с этим человеком вы попробовали все, что могли.

### **Принцип целеполагания**

Второй базовый принцип коучинга — это принцип целеполагания. Казалось бы, все очень просто. Коуч помогает сотруднику поставить цели (или родитель помогает ребенку поставить цели). Но есть некоторая сложность. Наш мозг и наш социум высоко ценят «аналитическое мышление», то есть поиск причинно-следственных связей. Во многих случаях это действительно важно, но в коучинге мы принципиально не отыскиваем причины проблем и не анализируем их. Мы просто ставим цели и задачи и ищем пути их достижения. На практике сделать это не так просто, поскольку мы привыкли жить в некотором «проблемно-ориентированном» мире.

**Скептический участник:** *Так, чтобы решить проблему, нам надо понять причины ее возникновения? Как иначе-то?*

Как раз самое удивительное заключается в том, что зачастую нам совершенно не обязательно знать причину, чтобы решить проблему.

Если вам интересно разобраться в этом, рекомендуем почитать о принципах ориентированной на решение краткосрочной терапии (SFBT — solution-focused behavioral therapy, ОРКТ). Одна из ключевых идей этого направления состоит в том, что решение лежит не в поле анализа проблемы, а в поле образа желаемой ситуации в будущем, в то время как фокусировка на проблеме зачастую **блокирует** поиск новых возможностей.

Поэтому вместо того, чтобы решать проблему, первое, что нам нужно сделать, — сформировать тот самый образ «желаемой ситуации в будущем». Говоря простыми словами — сформулировать цель.

Чаще всего сотрудник приходит к лидеру (а ребенок приходит к родителю) не с целью, а с какой-то проблемой и с надеждой, что лидер поможет ее решить. Если мы включаем коучинговый стиль, то мы не принимаемся ее решать и давать советы, а начинаем задавать вопросы. И первый вопрос, который стоит задать, звучит примерно так: «Что ты хочешь, чтобы было вместо этой проблемы?» Чаще всего первый ответ будет таким: «Я хочу, чтобы проблемы не было».

Например, проблема заключается в том, что у меня болит голова.

— *Что ты хочешь, чтобы было вместо этого?*

— *Чтобы не болела!*

Вроде бы самый очевидный ответ. Но здесь и возникает самая большая сложность. Дело в том, что в данном случае мы формулируем свой запрос через частицу «не», а как известно, в нашем сознании не существует образа для нее. Есть много способов чего-то НЕ делать, большинство из которых нас вряд ли устроят. Например, если голову отрубить, она болеть уже не будет...

— *Что ты хочешь, чтобы было вместо этого?*

— *Чтобы не болела!*

— *А что ты хочешь, чтобы было вместо этого?*

— *Чтобы голова была здорова?*

— *Ага, а что нужно сделать для того, чтобы голова была здорова?*

— *Выпить таблетку ☺.*

Это, конечно, шутка. И звучит очень упрощенно, но на самом деле зачастую, если удастся перейти от проблемного мышления

к целеполагающему, освобождается много того самого потенциала, в который мы верим, а также находятся ресурсы — и вот уже решать задачи становится гораздо проще.

### **Какие эмоции хочет вызвать лидер, когда применяет коучинг?**

Здесь снова речь пойдет о драйве. Собственно, принципы коучинга как раз закладывают основу для драйва. Когда человек чувствует, что в него верят, а кроме того, благодаря переводу проблемы в цель он понимает, в каком конкретно направлении ему двигаться и что делать, у него возникает уверенность, что он справится, и за счет этого повышается драйв.

### **Какие навыки нужны лидеру для применения коучингового стиля?**

Для вас наверняка не будет новостью то, что основной навык коуча — это задавание вопросов.

На эту тему существуют даже шутки и анекдоты:

*К Штирлицу в дверь постучали.*

*— Кто там? — спросил Штирлиц.*

*— Здесь вопросы задаем мы!*

*— Коучи пришли, — догадался Штирлиц.*

Из того, что уже было написано, можно вынести, что для начала коуч задает вопросы о цели. Здесь важно прояснить, в чем заключается сама цель, и сформулировать ее достаточно качественно (то есть цель должна быть конкретной, у нее должны быть сроки реализации, она должна быть реалистичной и т. д. — за основу можно взять любой список правил формулирования целей, например

хотя и изрядно всем надоевшую, но по-прежнему самую популярную формулу SMART\*).

Вопросы здесь могут быть такие:

*Какого конкретно результата ты хочешь достичь?*

*Как ты поймешь, что у тебя получилось? По каким критериям?*

*В какие сроки ты хочешь этого достичь?*

На следующем этапе мы проясняем, **какие варианты действий** есть у человека, и предлагаем ему выбрать один из них для реализации.

Вопросы тут могут быть такие:

*Какие ты видишь варианты решений? А еще? А еще?*

*Что, по-твоему, в принципе можно сделать, чтобы достичь цели?*

*Как ты думаешь, что делают люди с похожими целями?*

С помощью вопросов мы также можем **оказывать поддержку и исследовать ресурсы**.

*Что ты уже делал для достижения цели, может быть, даже неосознанно?*

*Что уже идет хорошо?*

*Какие у тебя есть ресурсы? А еще? А еще?*

---

\* Метод SMART — подход к определению целей и постановке задач в менеджменте и проектном управлении. SMART — это акроним, который расшифровывается следующим образом: Specific (конкретный — цель должна быть конкретной); Measurable (измеримый — цель должна быть измеримой); Achievable (достижимый — цель должна быть достижимой); Relevant (значимый — цель должна быть действительно важной); Time-bound (ограниченный во времени — цель должна иметь четкие сроки достижения).



*Кто из твоего окружения может способствовать достижению цели?  
Для кого она тоже важна?*

И наконец, на финальном этапе мы предлагаем человеку сосредоточиться на **конкретном** первом шаге:

*Какой первый шаг тебе необходимо сделать, чтобы начать двигаться к своей цели?*

Напоминаем вам, что выражать мысли конкретно для многих очень сложно. Конкретика — это то, что можно снять на видео, потом показать кому-нибудь, и тот опишет ролик в терминах действий, а не абстрактных обобщений: «Иван Иванович подчеркивает красным маркером то, что было изменено». И тогда становится понятно, что имелось в виду под «оптимизацией бизнес-процессов и закреплением результатов изменений».

О конкретике мы подробно писали в нашей второй книге «Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях».

### **Задание «Коучинговый стиль лидерства»**

Задумайтесь: в каких ваших рабочих и личных ситуациях вам может потребоваться именно коучинговый стиль лидерства? Когда вам важно развивать окружающих, а когда людям нужно развитие? И наконец, какие навыки вам нужно развить для реализации этого стиля на практике?

| В каких жизненных ситуациях мне нужен скорее коучинговый стиль лидерства? | Что сделать для того, чтобы «включить» в себе веру в потенциал людей? | Какие навыки мне нужно развить? |
|---|---|---------------------------------|
|   |   |                                 |
|   |   |                                 |
|   |   |                                 |

Когда мы просили наших выпускников поделиться примерами осознанного управления эмоциями других, то мы не всегда понимали, к какому стилю лидерства отнести некоторые присланные ответы. Вот, например, письмо Анны Ванчуговой, HR одной питерской компании.

*Иду мимо руководителя, спрашиваю дежурное «Как дела?». В ответ: «Я не справляюсь». Выясняю, в чем причина: человек слишком погружен в операционку, не отдает задачи подчиненным, эмоционально увяз в ситуации. Что я сделала: валидировала эмоции («с тобой все в порядке, у тебя есть все основания так себя чувствовать»), спросила, что он делает для того, чтобы справиться с ситуацией (оказалось, что уже очень многое), предложила посмотреть на ситуацию со стороны и подумать, что еще можно предпринять. Так родилось планирование от цели, разграничение зон ответственности между подчиненными и понимание, что и в каком объеме можно делегировать.*

На первый взгляд, это отеческий стиль: вопрос «Как дела?», «валидировала эмоции» и т. п. Но затем он плавно меняется на коучинговый: «спросила, что уже делает», «планирование от цели» и т. д.

И второй пример от той же выпускницы:

*Еще один руководитель с заходом «А можно тебе понять?». Оказалось, что на всех предыдущих работах человек был тем, кому все нуют, а у него никогда не было такого сотрудника в компании. Много эмоций, но не хватает инструментов, чтобы справляться с ними. Отправили на обучение, плюс обсудили моменты, как можно выходить из эмоционального пика, когда совсем накрывает. Помимо этого, проговорили, где на самом деле находятся ресурсы у человека. По итогу все хорошо: человек съездил на обучение, где нашел для себя новые инструменты.*

Анна Ванчугова, выпускница курса «Тренерское мастерство»  
и «Курса подготовки консультантов по развитию  
эмоционального интеллекта»

Тут мы снова видим пример смешения стилей.

«А можно тебе понять?» — отеческий.

«Отправили на обучение» — слегка авторитарный.

«Обсудили моменты и ресурсы» — демократический и коучинговый.

Строго говоря, стили в чистом виде встречаются не так уж и часто. Скорее, они бывают смешанные и перетекают один в другой, как в описанных примерах. Есть и другие варианты. Например, воодушевляющий стиль вдохновил большую часть команды на великие свершения, но не всех. Продолжать их вдохновлять уже не имеет смысла. Это может вызвать беспокойство, раздражение и, как следствие, усилить сопротивление. С этими людьми надо обсудить ситуацию (демократический стиль), а в крайнем случае — принять волевое решение (авторитарный). Поэтому лидеру стоит иметь в арсенале все стили, а не только те, которые ему предпочтительны в силу склада характера, воспитания и привычки.

В завершение темы стилей лидерства давайте остановимся еще раз на ключевых моментах. Во-первых, вновь напомним, что мы считаем, что не бывает хороших и плохих стилей. И в связи с этим не стоит делить людей на типы: этот — «демократ», а тот — «автократ». Мы склонны верить, что стиль — это то, что можно **выбрать** в зависимости от ситуации. Хотя, конечно, у нас есть некоторая предрасположенность к использованию одних стилей, в то время как другие мы применяем реже или вообще избегаем их.

Давайте посмотрим, что будет, если человек исповедует только один стиль. Это, конечно, некоторая мифическая ситуация, но все-таки. Мы уже говорили, что если все время быть авторитарным лидером, то ничего хорошего из этого не выйдет. Первым делом мы можем потерять отношения. Да и к нужным результатам в современном мире это уже практически не приводит. Хотя, возможно, кое-где такие лидеры еще остались.

То же самое будет и с воодушевляющим стилем. Все время вдохновлять людей, во-первых, энергозатратно, а во-вторых, в этом случае лидер должен быть уверен, что цель, к которой он призывает, верна на 100%. Но в наше время почти непрерывных трансформаций, когда цели постоянно меняются, скорее всего, это просто невозможно.

Поэтому нам приходится получать информацию в том числе от окружающих людей и с их помощью решать различные задачи и даже ставить новые цели, то есть использовать демократический стиль. Но представьте, что будет, если мы используем только демократический стиль в любой ситуации. Обсуждаем, обсуждаем, обсуждаем! Опять хочется вспомнить Маяковского и его бессмертных «Прозаседавшихся».

Перебор отеческого стиля приведет к тому, что в первых моделях управления называлось либерально-попустительским стилем. То есть лидер перестанет управлять процессами. Он будет лишь «жилеткой», и рано или поздно окружающие начнут таким лидером манипулировать. Поэтому важно понимать, если вы все время проявляете только заботу, спросите себя: а это реально оттого, что вы такой добросердечный, или просто от страха начать командовать и ставить людям задачи?

Про перебор эталонного стиля мы уже много говорили. Действительно, если вы такой крутой эксперт, то иногда имеет смысл все-таки немного себя отодвинуть, чтобы не вызывать зависть или чувство бессилия у окружающих.

И, наконец, коучинг. Если вы будете следовать только этому стилю, то вам потребуется очень много времени и сил. А в жизни и на работе нередко бывают ситуации, когда их просто не хватит.

*И совсем уж напоследок хотим поделиться одной историей из нашего тренерского опыта. Мы уже говорили, что много работали с командой «Производственной системы СИБУРа». У нас были очень*

хорошие отношения и с участниками тренингов, и с организаторами обучения. И вот однажды нам звонит одна из организаторов и говорит: «Вы можете провести синемалогию? А то у нас ведущий заболел». Мы говорим: «Можем, а что это такое?» Выяснилось, что это, в общем, довольно простая вещь. Участники вместе с ведущим должны были посмотреть какой-то фильм, посвященный лидерству, после чего провести обсуждение. Исполнитель не смог приехать, но мероприятие уже было запланировано, и срочно нужно было что-то придумать. Заказчица сказала нам название фильма. Мы его посмотрели, и что-то он нам не зашел. Это был стандартный голливудский фильм про какого-то «героя», который кем-то командовал, что-то преодолевал — короче, «лидерствовал». Так себе фильм, скажем честно.

Мы решили подобрать наше, российское, кино и пересмотрели много разных. Сначала хотели взять «Александра Невского» Эйзенштейна. Фильм, конечно, великий, но слишком он давний (1938 год). Современная трактовка истории Александра Невского значительно уступала в художественном плане. Мы посмотрели еще множество кинокартин про наших военачальников и правителей, пока не остановились на «Председателе» с Михаилом Ульяновым (1964 год). Фильм двухсерийный, и вторая серия посвящена некоторым аспектам сталинизма, а вот первая как раз демонстрирует практически все стили лидерства, хотя, конечно же, в те годы таких названий еще не было. Мы подумали, посоветовались с заказчиком, и вместо трехчасовой синемалогии у нас получился тренинг на целый день, в рамках которого просмотр фильма и его анализ стали финальной частью. Сначала мы отработали лидерские стили с помощью тренинговых активностей, а потом включили кино, дав зрителям задание наблюдать за конкретными проявлениями разных стилей в действиях героя. Участникам, кстати, удалось найти их все.

Когда завершился этот день, мы очень порадовались, что поменяли фильм, потому что на том материале, который нам

*предлагался изначально, такого эффекта, конечно же, не получилось бы. Во-первых, участники сказали, что им было очень интересно и полезно и что они нашли реальное подтверждение тому, как проявляются стили в конкретных действиях человека. И, безусловно, талантливая игра актеров... А еще мы получили следующую обратную связь: «Спасибо вам за то, что вы нам напомнили про этот великолепный фильм, потому что это действительно произведение искусства величайшей силы». А те участники, которые его почему-то не смотрели раньше, были нам благодарны за то, что соприкоснулись с этим шедевром советского киноискусства.*

С тех пор мы всем рекомендуем посмотреть этот фильм.

### **Финальное задание по стилям лидерства**

Рассмотрим некоторую стопроцентную шкалу. Возьмите вашу рабочую деятельность и посмотрите, сколько процентов из ста вы уделяете в работе каждому стилю. Какой стиль вам, возможно, стоит применять реже? Какой улучшить? Понятно, что если у вас где-то стоит 0%, то стоит задуматься о том, когда этот стиль все-таки стоит использовать и что вам для этого нужно развивать в себе.

Итак, у вас будет две шкалы. В первой 100% распределены так, как вы сейчас эти стили используете, во второй — так, как вы хотите их применять. После этого тщательно вспомните, что мы рассказали про стили и те задания, которые вы делали. Напишите план своего личного развития. С чего стоит начать? Какой стиль развивать первым и что для этого делать? Какие нужно запланировать первые шаги для развития каждого стиля?

Прodelайте такую работу для всех областей вашей жизни.

# Глава 3

## Эмоции лидера

Итак, мы надеемся, что нам удалось убедить вас в том, что очень многое в лидерском поведении зависит от того, насколько лидер умеет управлять своими эмоциями. Давайте еще раз коснемся разницы между понятиями «контролировать» и «управлять». То, что мы умеем делать с эмоциями с детства, — подавлять и сдерживать их. Сдержанность вообще очень поощряемое качество человека. Нас к этому приучали, планомерно и монотонно, все системы воспитания: школьная, институтская, армейская. Масса всевозможных структур приложила руку к тому, чтобы мы этому научились. Сдерживаться умеют даже те, кого называют «несдержанными», просто их раньше «прорывает». Важно понимать, что процесс этот происходит неосознанно. И его чаще всего называют контролем. Но управление — это не подавление и контроль, а именно **осознанный** выбор той эмоции, которая нам нужна в каждой конкретной ситуации.

**Помните! Не бывает эмоций положительных и отрицательных, бывают адекватные ситуации и неадекватные (помогающие и мешающие) — в каждой конкретной ситуации.** И наша задача — выбрать, какие эмоции адекватные.

Давайте сейчас вспомним и еще раз выведем алгоритм управления своими эмоциями. Мы об этом говорили в первой книге. Но, во-первых, вы могли ее не читать, а во-вторых, с тех пор уже много воды утекло, и наш алгоритм немного поменялся и стал более подробным. Сначала мы предлагаем участникам тренинга вспомнить ситуации, в которых им удавалось **осознанно** управлять своими эмоциями. Сделайте это тоже прямо сейчас.

---

---

---

Затем мы предлагаем обсудить, каков алгоритм управления своими эмоциями. Алгоритм — это пошаговая инструкция. Нумерованный список: «Делай раз! Делай два!..» Сделайте хотя бы несколько шагов из этого списка.

---

---

---

И затем мы начинаем обсуждение вместе с участниками.

### **Алгоритм управления эмоциями**

Поскольку мы много говорили о Глобальной Дrame Эмоционального Интеллекта, о том, как трудно осознавать свои эмоции, и при каждом удобном случае интересовались у участников, как у них работают напоминки (кстати, вы выполнили это самое первое задание?), то первый шаг алгоритма все называют практически хором.



## Шаг 1. Осознать свою эмоцию

Зачастую этого уже достаточно. Особенно если речь идет о надуманных нами страхах. Сама вербализация (проговаривание) даже не вслух, а про себя — это рациональный процесс, который, как вы помните, находится в противофазе с эмоциями, и поэтому они начинают выравниваться.

А вот со вторым шагом возникают наибольшие сложности. Чаще всего включаются аналитические привычки, и участники говорят: «Понять причину возникновения эмоции». Да, иногда это помогает управлять. Но чаще всего понимание причин — процесс бесполезный, к тому же долговременный, плюс истинность ответа не гарантирована. Так что анализ может быть даже вредным. (Осознайте, какие эмоции вы чувствуете сейчас, читая эти слова, которые, возможно, противоречат многим вашим прежним представлениям.)

**Скептический участник:** *Минуточку! Почему это понять причину возникновения эмоции — бесполезный процесс? Если я пойму, что человек меня так раздражает, потому что, допустим, напоминает мне моего нелюбимого дядю, это сразу поможет мне меньше злиться!*

Действительно, понимание причины эмоций в данном случае может помочь сразу ее изменить. При этом есть небольшой нюанс. Здесь процесс анализа очень короткий: «Почему я раздражаюсь? А, это он просто на дядю похож!» Это даже можно назвать не анализом, а некоторым *вспоминанием* причины эмоции. Точно так же, например, людям, которые проходят личную терапию, помогает осознание: «Ага, я опять так реагирую, потому что активировалась моя детская травма». Но основная часть этого анализа *уже была проделана*

*раньше*, причем, скорее всего, заняла немало времени. Прямо в моменте мы действительно можем ненадолго задаться вопросом, что могло послужить причиной эмоции, но если очевидного ответа нет, то в самой ситуации у нас, как правило, нет времени долго раздумывать о причинах своей реакции. Нам нужно как-то действовать. Поэтому, если вам важно понять причину, к вопросам анализа можно вернуться позже, например вечером.

А бывают ситуации, когда мы можем просто утонуть в поисках причин. Например, я ощущаю сильную тревогу в каких-то ситуациях. Происходит это потому, что у меня детская травма? Какое-то неосознанное убеждение? Может быть, я по жизни такой тревожный? Может быть, это просто гены? Может быть, общая ситуация в мире привела к тому, что мой уровень тревоги повысился? Может быть... Даже в процессе работы с психологом чаще всего невозможно выяснить единственно верную причину возникновения эмоций. Чаще всего это окажется комплекс причин, которые могут корнями уходить в далекое детство, а то и в какие-нибудь родовые или кармические истории (кто во что верит). Это не значит, что вообще нет смысла работать с причинами возникновения различных чувств и эмоций, но прямо в ситуации и в моменте важно сконцентрироваться на поведенческом уровне.

И вот после нескольких попыток появляется шаг второй.

## **Шаг 2. Понять свои цели в данной ситуации, то есть определить, чего я хочу**

**Скептический участник:** *Если в тот момент, когда я захвачен эмоциями, я буду делать то, что хочу, многим не понравится.*

Здесь нам нужно остановиться на двух важных моментах. Во-первых, в этой фразе прямо чувствуется, что под эмоциями

понимается исключительно что-то злобно-агрессивное. А это не так. Как мы помним, любая эмоция может быть как адекватной, так и неадекватной ситуации, а ситуацию как раз определяет моя цель.

Любимый пример Сергея. В этой части алгоритма он спрашивает: «Вот, например, я осознал сейчас свою эмоцию, и эта эмоция называется спокойствие, умиротворение, блаженство. То есть совсем не агрессия. Но вот дальше именно цель будет определять, поддаться мне этой эмоции или искать какую-то другую».

И второй момент. Когда мы говорим «моя цель», что имеется в виду под словом «моя»? Точнее, моя — это чья? Наша особь называется Homo Sapiens. Можно представить, что мы как бы состоим из двух сущностей: Ном-ы и Sapiens-а. У каждой из них свои цели: «цель-Номо» и «цель-Sapiens». Они далеко не всегда совпадают. Зачастую, если Номо чувствует агрессию, ему хочется драться, или, если он чувствует страх, — бежать. А делать это во многих случаях нерационально. Собственно, если Сергей чувствует на тренинге умиротворение и блаженство, а это как будто эмоция исключительно позитивная, то Номо Сергея хочет спать. Но поскольку в этот момент Сергей не лежит дома на диване, а ведет тренинг, то «цель-Sapiens» у него будет какая-то другая. Поэтому имеет смысл спросить себя: «Каковы мои цели и задачи с точки зрения разума?» Вряд ли разумно будет расстелить коврик и плед в уголке зала и прилечь вздремнуть на пару часиков. Сергей ведет тренинг, и цели его связаны с эффективностью тренинга и мотивацией участников на развитие. Поэтому вряд ли блаженство можно назвать адекватной и позитивной эмоцией в такой ситуации.

**Скептический участник:** *И снова минуточку! Вы говорите «цель с точки зрения разума». А как же «слушать свое сердце»? Если мы всегда будем делать только то, что «разумно», не станет ли нам очень скучно жить?*

Очень справедливый вопрос! В этом пункте в первую очередь речь идет об *осознанном выборе*. Что я сейчас выбираю, то есть предпочитаю делать, исходя из имеющихся у меня вариантов?

### **Пример Алены**

*Как-то раз я вела очень трудный тренинг, ехала домой очень уставшая и разозленная. Заехала в супермаркет. Стою в очереди в кассе. И прямо передо мной втискивается какая-то женщина и буквально швыряет свои продукты на ленту перед моими. Я, еще пока вежливо, интересуюсь, что происходит. На что женщина очень грубо отвечает: «А я сотрудник магазина и очень устала!»*

*В этот момент у меня возникает простая и понятная Нотоцель — объяснить этой женщине, что не надо так делать. И несколько секунд я взвешиваю в голове, стоит ли это предпринять сейчас, или лучше промолчать? Но потом я думаю, что, пожалуй, помолчала я сегодня уже достаточно... И в достаточно резкой форме продолжаю диалог. В итоге мы вдвоем вдохновенно поскадали на весь магазин.*

И здесь, внимание, вопрос: свидетельствовало ли это поведение о высоком эмоциональном интеллекте Алены?

Мы считаем, что да, потому что это был вопрос осознанного выбора. Возможно, это не очень соционормативно и противоречит нашей идее о том, чтобы нести в мир исключительно добро и драйв... Но в той конкретной ситуации Алена взвесила возможные варианты и решила, что выберет отстаивать свои интересы, а не будет мило улыбаться, как «человек с высоким эмоциональным интеллектом».

То есть, отвечая на вопрос про «разумность»: нашим разумным (то есть осознанным) выбором может быть и такой — последовать первоначальному импульсу и реализовать цель-Ното. Или,

например, действительно «послушать свое сердце» — даже если этот выбор выглядит не очень разумным с точки зрения простой логики. При этом я отдаю себе отчет, что это мое осознанное решение.

Двигаемся далее.

Шаг третий в связи с этим будет следующим.

### **Шаг 3. Понять, соответствует ли эмоция, которую я сейчас чувствую, моей цели**

Часто мы, осознав свою эмоцию, вдруг одновременно понимаем, что она-то как раз сейчас и нужна, может быть, только чуть видоизмененная. Как-то раз мы должны были улетать в Благовещенск с пересадкой в Москве. Рейс из Питера в Москву все время откладывался: то на 10 минут, то на 15, а потом его перенесли на несколько часов. Затем выяснилось, что это был не перенос: наш рейс отменили, и нас всех пытались посадить на следующий самолет. И если бы мы в него не сели, то опоздали бы на пересадку и в Благовещенск не попали бы. Мы позвонили в логистическую компанию, которая занималась нашими билетами. Там нам сказали: «Подождите минут 10, мы вам перезвоним». Через 10 минут они действительно перезвонили и сказали (цитата): «Можем посоветовать только одно. Орите как можно громче».

В этот момент Алена спросила у Сергея: «Что ты сейчас чувствуешь?» «Спасибо, — ответил Сергей, — это как раз та эмоция, которая мне сейчас и нужна, а твой вопрос остановит ее нарастание, чтобы мне не нарушать УК РФ, который, как говорил Остап Бендер, необходимо чтить». (Понятно, что Сергей говорил не так витиевато, а просто буркнул «спасибо за вопрос» и пошел добывать места в самолете. Громко выражать свои мысли Сергей хорошо умеет. Поэтому через некоторое время мы сидели в бизнес-классе и прекрасно долетели туда, куда нам было нужно.)

**Скептический участник:** *А представьте, что в этой толпе людей был бы ваш потенциальный заказчик тренинга по эмоциональному интеллекту...*

Обычно в таких случаях мы говорим, что, вероятно, заказчик тренинг не заказал бы... Но, во-первых, зря (потому что эмоциональный интеллект далеко не всегда означает «быть вежливым и соционормативным»). А во-вторых, тогда у нас была очень простая и конкретная цель — попасть на самолет в Благовещенск.

Если эмоция подходит к ситуации, то процесс управления на этом заканчивается. Но чаще всего, если уж мы начали задумываться об управлении эмоциями, вероятно, эмоция не адекватна ситуации.

И тогда, собственно, наступает время четвертого шага.

#### **Шаг 4. Определить, какая эмоция будет адекватна цели**

Обратите внимание: когда мы говорим «контролировать», «подавлять», «сдерживать», мы заняты тем, что пытаемся бороться с эмоцией, удалить ее, уничтожить. Но поскольку эмоциональная сфера человека гораздо более древняя, чем разумная, то делать это крайне сложно. А вот если воспринимать управление как «выбор нужной эмоции», то это значит, что мы не отрицаем все эмоции подряд, а просто имеем намерение заменить одну на другую. И это сделать проще. Мы уже говорили о том, что, если, условно говоря, сотрудник сильно накосячил и подставил меня, а я впал в состояние, близкое к ярости, мне нужно не «достичь состояния спокойствия», а «снизить уровень ярости» для того, чтобы провести беседу с этим человеком. Мне нужно ощутить решительность, твердость, жесткость или другие состояния.

Вспомним о Сергее, который ведет тренинг и поймал себя в состоянии абсолютного спокойствия, умиротворения и блаженства.

Какая ему нужна эмоция вместо этой «позитивной»? Умиротворение способствует только здоровому сну, а для того, чтобы продолжать вести тренинг, нужна другая эмоция. И это зависит от той роли, которую сейчас Сергей исполняет как тренер. Если он собирает информацию, значит, ему нужно небольшое беспокойство, чтобы ничего не упустить. А если проводит мотивирующую беседу на тему «мало знать — надо делать» и предлагает участникам продолжить практиковаться в тех навыках, которые они получали на тренинге, — нужен драйв. Драйв — это вообще одна из самых важных и полезных эмоций как для того, чтобы тренинг прошел эффективно, так и для лидерства в целом. Именно поэтому в следующей главе мы будем подробно разбираться с тем, как вызвать в себе именно драйв.

### **Шаг 5. Выбрать способ, как достичь нужного эмоционального состояния**

Откуда выбрать? Это мы подробно разберем в следующей главе, поэтому сейчас комментариев к этому шагу будет немного.

Еще раз обращаем ваше внимание, что управление — это не контроль и подавление, а именно выбор.

**Скептический участник:** *А если мне не приходит в голову, что можно выбрать в такой ситуации, что же тогда — просто не сдерживаться?*

В том-то и дело, что мы можем принять и такое осознанное решение — сдержаться. Если мы это сделали **осознанно**, то тут же можем дать себе обещание при первом удобном случае предпринять что-то с напряжением, которое возникло из-за этого сдерживания. А если мы сделали это неосознанно, то напряжение начинает накапливаться, и вот вам усталость, выгорание и срывы на близких людей.

И, наконец, шаг шестой. Мы всегда его пишем со смайликом, но в какой-то момент обнаружили, что смайлик, возможно, и не нужен.

### **Шаг 6. Применить выбранный способ ☺**

Смайлик мы ставили, потому что, казалось бы, это очевидно (то, что нужно в итоге применить выбранный способ), а потом стали в этом сомневаться. Нередко участники рассказывают, что они сделали все: осознали эмоцию, поняли цель, оценили ее адекватность и выбрали способ... Но на этом все. Они остановились и сказали себе: «Я все понял». И делать ничего не стали. Мы назвали это явление «привычкой страдать». Понимать и делать — это совершенно разные вещи. К сожалению, наша система образования недостаточно внимания уделила этой разнице, и для многих людей самым главным, как и в школе, остается только хорошо понять. А что с этим пониманием будет дальше, уже не так важно. Этот фактор преодолевается настойчивостью и решительностью тренеров. Мы постоянно настаиваем, чтобы участники применяли все то, что мы делали на тренинге, обязательно по несколько раз, пока не забылось. Ведь через месяц забывается до 80%! Через два месяца, если не продолжать практиковаться, в голове не останется почти ничего. Поэтому один из основных девизов тренинга: «Знать и делать — разные вещи!» Основной призыв: «Делайте!»

Привычка страдать — это, конечно, метафора. Под страданием можно понимать постоянную тревожность, раздражительность или ту самую страдальчески-депрессивную печаль.

Почему мы называем это именно «привычкой»? Очень часто люди замечают только то, что им не нравится в своих эмоциях и соответствующем им поведении: их неприятно испытывать, они негативно влияют на самооценку и отношения с окружающими, и в целом с ними не получается действовать так, как хотелось бы,



и чувствовать то, что хотелось бы. Но гораздо реже мы задумываемся о том, что, помимо очевидных минусов, у поддержания этого состояния есть и какие-то (гораздо менее очевидные) плюсы. Как говорят в психологии, «вторичные выгоды». Хотя мы их и не осознаем, но когда-то к ним привыкли и теперь не можем получить вознаграждение никак иначе, чем через эмоциональные «страдания».

Классический пример подобных выгод — образ «усталого менеджера». Когда мы о нем рассказываем, очень многие улыбаются, вспоминая что-то знакомое. Представьте менеджера, который, весь замороченный, постоянно туда-сюда носится. Он говорит: «Без меня здесь ничего хорошего не произойдет. Без меня никто ничего не делает. У нас на работе раньше девяти не уйдешь. Я в отпуске не был пять лет. Ой, нет, семь. Я все время устаю, я все время раздражаюсь. Я все время, все время, все время, все время...»

И дальше он говорит: «Я от этого устал и хочу изменить ситуацию». Но когда он получает технологии и инструменты, чтобы с этим справиться, то почему-то ничего не делает, а продолжает «страдать».

Давайте задумаемся, какие выгоды дает ему такое состояние на неосознанном уровне. Если я весь такой задерганный, суетливый и занятой, я значим. Я нужен, даже незаменим. И если человек не умеет находить в себе чувство значимости каким-то другим способом, не знает, как это — быть значимым самому по себе, без бесконечной гонки за достижениями и суеты, то, конечно, он не может остановиться. Потому что в тот же миг он почувствует себя совершенно ненужным (помните пример про руководителя, который все делегировал и наутро проснулся в депрессии?).

Хорошая новость: это не приговор. Если вам удастся понять, какое вознаграждение вы получаете «бонусом» к эмоциональным состояниям, которые вам не нравятся, привычку страдать можно начать менять.

Технология работы с «привычкой страдать» следующая:

1. Нужно поймать себя на этом странном состоянии, когда вроде бы понятно, что делать, но вы почему-то этого не делаете.
2. Задать себе вопрос: «Что я могу с этого получать? Какие не осознанные (пока) мной выгоды я получаю от такого состояния?»
3. Ответить на вопрос: «Как я могу достичь этих выгод другим способом, который будет мне более комфортен и более адекватен моей ситуации?»

### **Квадрант управления своими эмоциями**

Вот и пришло время поподробнее разобраться с шагом 5: «Выбрать способ, как достичь нужного эмоционального состояния». Вопрос: откуда выбирать? В первой книге мы вводили такую структуру способов управления эмоциями, как «Квадрант управления эмоциями». Сейчас он немного изменился, поэтому мы приведем его снова.

Квадрант, собственно, состоит из четырех квадратов. И, соответственно, у нас есть две строки и два столбца.

Верхняя строка посвящена снижению уровня «негативных» эмоций. Когда говорят, что кому-то нужно «научиться управлять своими эмоциями», что обычно имеется в виду? Чаще всего то, что человек агрессивен, орет, злой и ему надо сбавить интенсивность этой агрессии, которую, конечно же, все называют негативной эмоцией. Хотя бывает, что негативной становится излишняя эйфория, когда ее столько, что мозг отключается, и нужно снижать уже уровень этой «позитивной» эмоции. Проще говоря, в верхний сегмент попадут методы, помогающие снижать интенсивность «высокоэнергетических» эмоций, которые заставляют нас активно куда-то двигаться (причем не туда, куда нам нужно): убегать, драться, бестолково прыгать и т. д.

Вернемся к примеру Сергея, с его блаженством на тренинге. Он напоминает о тех ситуациях — и особенно это важно для многих лидерских стилей поведения, — когда необходимо вызывать в себе эмоции (или усиливать их интенсивность), которые нам нужны сейчас для достижения наших целей. Чаще всего требуется наращивать драйв, хотя, бывает, нужна и чистая агрессия, и чистая радость, и другие чувства. Способы, как это сделать, мы будем записывать в нижних сегментах.

Что касается двух столбцов, то в левом будут находиться краткосрочные методы — мы называли их «прямо на сцене или за кулисами», а в правом — более долгосрочные, стратегические методы — их мы называли «вне театра». Что означают эти метафоры? Бывают ситуации, когда что-то надо сделать именно сейчас, сию секунду. Например, вы прямо в эту минуту ведете переговоры, у вас возникла ненужная агрессия к вашему партнеру, и вам надо с ней как-то справиться, причем желательно сделать это еще и незаметно для него — то есть вы в некотором смысле находитесь «на сцене». В лучшем случае вы можете выйти буквально на две минуты из помещения, где ведете переговоры, сославшись на какое-то важное дело, например телефонный звонок, — именно это имеется в виду под «за кулисами».

Или у вас в последнее время сильно раздражительный фон, вы постоянно нервничаете, дергаетесь. При этом вы не находитесь ни в какой конкретной ситуации и, более того, можете куда-нибудь пойти (в спортзал, в лес, к психологу). Это мы и имеем в виду под метафорой «вне театра». Аналогично может сложиться ситуация, когда у вас постоянно подавленное настроение и нужно сделать что-то, чтобы вернуться «в тонус».

Если на краткосрочные методы — те, что «на сцене и за кулисами», — у вас есть буквально две-три, ну максимум пять минут, то на практики из «стратегического» сегмента времени может быть

гораздо больше. Можно пройти курс процедур, вести записи, делать спортивные упражнения. Вы находитесь вне ситуации и имеете возможность мыслить более рационально и делать что-то более продолжительное. Кроме того, какое-то однократное действие здесь вам, скорее всего, не поможет — нужно уделить управлению своими эмоциями существенное внимание. А краткосрочные методы применимы в конкретной ситуации, и в этом случае может быть достаточно одного раза.

Помимо этого, техники управления эмоциями можно подразделить на телесные и ментальные. Телесные связаны с управлением эмоциями на мышечном уровне (поскольку, как мы помним, эмоции живут в теле), а ментальные — с управлением с помощью изменения наших мыслей. Поэтому каждый из этих четырех квадратов мы разделим еще на две части для телесных и ментальных способов. Таким образом, у нас получится следующая общая структура техник управления эмоциями:

|  | На сцене (или за кулисами) | Вне театра               |
|--|----------------------------|--------------------------|
| Снижение чрезмерной интенсивности эмоций, не адекватных ситуации | Телесные:<br>Ментальные:   | Телесные:<br>Ментальные: |
| Вызывание в себе / усиление эмоций, которые нам необходимы       | Телесные:<br>Ментальные:   | Телесные:<br>Ментальные: |

Как мы увидим в дальнейшем, несмотря на четкую структуру, границы этого квадранта бывают иногда достаточно условными. Некоторые методы можно отнести и к телесным, и к ментальным. Некоторые подходят и для снижения, и для возбуждения эмоций. При этом структура квадранта оказалась очень полезной для

коллекционирования и классификации различных методов управления эмоциями. К тому же такое коллекционирование еще и весьма интересно. Так что мы настоятельно рекомендуем вам завести себе блокнот (можно электронный), где вы будете вести подобные записи и складывать в эту структуру все имеющиеся способы, которые найдете не только в наших книгах, но и в других местах.

В нашей первой книге «Эмоциональный интеллект. Российская практика» много внимания было уделено как раз верхней части квадранта, то есть строке, относящейся к снижению достаточно сильных и не нужных нам сейчас эмоций. В этой книге мы в основном будем говорить о способах повышения эмоционального состояния, о том, как возбуждать и усиливать в себе нужные в данной ситуации эмоции. Именно это и приходится чаще всего делать лидерам.

**Скептический участник:** *А если я не читал ваших первых книг?*

Сначала, конечно, хочется ответить: прочитайте. Но не будем. Скажем несколько слов на эту тему. И напомним одну очень простую технику для снижения ненужных высокоинтенсивных эмоций — «медленный выдох». В разных пособиях по управлению эмоциями можно найти рекомендацию «сделать несколько глубоких вдохов». Так вот, это неправильно, если вы, конечно, не хотите дополнительно усилить имеющуюся эмоцию. В нашем организме есть две системы: симпатическая и парасимпатическая. Первая ответственна за возбуждение, учащение сердечного ритма, повышение тонуса, и в частности за вдох. А вторая отвечает за успокоение, релаксацию, снижение пульса — и за выдох. Поэтому, если мы обращаем внимание на выдох, делаем его медленным и продолжительным, мы включаем как раз парасимпатическую систему. Выдох должен быть в несколько раз длиннее, чем вдох. Вдох можно

сделать просто глубокий, достаточно быстрый, но не очень резкий. А потом медленный, медленный, медленный выдох. Можно представить, что вы дуете на свечу так, чтобы пламя только чуть наклонялось, но не потухло. Кстати, «вне театра» можно потренироваться так выдыхать с реальной свечой. Засеките, сколько времени вы сможете продолжать свой выдох: 5, 10, 15 секунд?

Есть еще один способ удлинения выдоха, который часто рекомендуют на курсах для рожениц для улучшения состояния женщины во время схваток. Схватка — это сильное мышечное напряжение, а длительный выдох позволяет немного его снизить. Так же и в ситуации сильного эмоционального напряжения: длительный выдох помогает расслабить тело, а значит, и снизить интенсивность имеющейся эмоции. Нужно представить, что вы выдыхаете через трубочку для коктейля. Знаете, такая сантиметров 20 длиной и полсантиметра в диаметре. Представьте, что вы держите эту трубочку в губах, можете даже их немного округлить и вытянуть. В процессе может возникать негромкий звук. Потренируйтесь выдыхать «через трубочку». И снова засеките время. Вы заметите, что выдох значительно удлинится. Конечно, вряд ли мы будем вытягивать губы и шипеть или посвистывать прямо «на сцене». Особенно если на этой «сцене» есть зритель. И тем более если именно этот «зритель» и является источником эмоций, которые мы собираемся снижать. Но всегда можно найти несколько минут и подышать таким образом «за кулисами» и/или научиться подобным образом выдыхать незаметно для стороннего наблюдателя.

Эта техника очень хорошо работает для снижения как агрессии, так и страха, да и для внезапно накатившей душевной боли или тоски тоже. Во времена пандемии вместе с ней пришло много страхов. Причем не только за жизнь и здоровье — свои и близких. У нас, например, возник навязчивый страх по поводу нашего дела, потому что тренинговый бизнес требует очного присутствия

достаточно большого количества людей в зале. И что нам делать дальше, было совершенно непонятно. Пришлось научиться проводить тренинги (именно тренинги, а не лекции-вебинары) онлайн. Но это было уже потом. А когда подступала тревога и тоска по поводу того, что происходит, спасал только медленный выдох, который мы совершали много раз в день. Так что «вне театра» мы действительно советуем тренировать эту технику почаще.

### **Задание «Выдох через трубочку»**

Начиная с сегодняшнего дня, перед тем как заснуть, уже лежа в кровати или непосредственно двигаясь к ней, сделайте четыре, пять или хотя бы три медленных выдоха «через трубочку». Если вы собираетесь при этом издавать какие-то звуки, предупредите близких, что вы будете тренировать технику управления своими эмоциями. Чтобы вам было нескучно, сыграйте в игру «обгони сам себя». Начиная делать выдох, считайте быстро-быстро про себя — до сколько успеете. Допустим, первый раз вы досчитали до 40, второй — до 50 и так далее. Поставьте себе планку. Сергею удалось досчитать до 200 примерно за неделю тренировок.

Если говорить о долгосрочных, стратегических способах снижения ненужного эмоционального фона, то тут методы из верхней и нижней строк во многом совпадают. Поэтому то, что мы будем говорить о поднятии эмоционального фона, будет в долгосрочных перспективах также во многом работать и для снижения агрессивности и тревожности.

|  | На сцене и за кулисами  | Вне театра   |
|--|---|--|
| Вызывание в себе / усиление эмоций, которые нам необходимы | <p><b>Телесные:</b><br/> Физическая нагрузка<br/> Потанцевать<br/> Спеть<br/> Принять позу уверенного человека<br/> Растереть уши / сделать самомассаж<br/> Улыбнуться<br/> Ароматерапия</p> <p><b>Ментальные:</b><br/> Вспомнить о своих целях<br/> Вспомнить прошлый опыт<br/> Представить результат и возможный успех<br/> Визуализации<br/> Мотивирующие цитаты, истории и видео<br/> Аффирмации<br/> «Включить хорошо»</p> | <p><b>Телесные:</b><br/> Физическая нагрузка<br/> Контакт с природой<br/> Йога смеха</p> <p><b>Ментальные:</b><br/> Топ-100<br/> Позитивное мышление и практики благодарности<br/> Опора на ресурсы<br/> Ориентация на решения вместо проблем<br/> Опорные субличности<br/> Запрашивать и получать поддержку</p> |

Теперь рассмотрим каждый из этих методов поближе.

## Краткосрочные физические методы

Итак, какие же есть **краткосрочные физические (телесные)** методы для того, чтобы привести себя в состояние **большого драйва и радости**?

### Температурная нагрузка

Давайте начнем с экстрима. Кто хотя бы раз нырял в прорубь, знает, какой драйв после этого возникает. Но, с другой стороны, если вы не потомственный морж, а делаете это только изредка, то знаете,



сколько времени нужно на то, чтобы настроиться на подобный шаг. Поэтому нырять в прорубь каждый раз, когда нам это необходимо, мы, конечно, не будем (да и прорубь не всегда под рукой).

Температурная нагрузка — это определенный позитивный стресс, который приводит нас в состояние бодрости, драйва, радости. Можно принять контрастный душ. Хотя, скорее всего, оперативно «за кулисами» это тоже сделать не получится. Но что можно предпринять достаточно быстро? Например, умыться холодной водой. Или протереть лицо кубиком льда (поставьте в холодильник спрей с термальной водой). Специально для девушек: если вы боитесь испортить макияж, можно протереть льдом шею и область декольте — и взбодрит, и для сохранения молодости и красоты полезно.

### **Физическая нагрузка**

Физическая нагрузка работает как для того, чтобы убрать излишки раздражения и страха, так и для того, чтобы взбодриться. Представьте, что вы лежите на кровати в тоске и печали. Если вам удастся встать и сделать небольшую зарядку или несколько простых упражнений, вы уже начнете выходить из этого состояния. Каждый из нас вполне способен небольшим усилием воли заставить себя встать и сделать что-то физически активное (если только это не диагностированная клиническая депрессия).

Если нужно снизить напряжение, мы предлагаем делать движения с направлением «вниз»: наклоны или приседания. А если ваша цель — добавить себе драйва, то есть «поднять» уровень энергии, то стоит добавить «движения вверх». Чтобы взбодриться, можно попрыгать, сделать несколько махов руками, ногами, поскакать на одной ноге. Если вокруг вас люди, достаточно просто несколько раз встать на цыпочки или как следует потянуться.

## Потанцевать

Чтобы добавить себе не только физической энергии, но и веселого настроения, можно не просто двигаться, а станцевать что-нибудь энергичное. Не умеете? Поищите в интернете разные смешные танцы (например, танец Хью Гранта из фильма «Реальная любовь» или что-нибудь из серии «Как танцуют дети»), включите на ноутбуке и подвигайтесь точно так же, как герои видеороликов.

## Спеть

Где танцы, там и песни. Можно спеть что-нибудь воодушевляющее. Конечно, если вас при этом никто не слышит (или вас это не смущает). Сложность в том, что драматичных песен в мире много, а жизнеутверждающих и позитивных существенно меньше. Придется поискать.

Для каких-то случаев может подойти что-то более «духоподъемное» (например, ария князя Игоря «О дайте, дайте мне свободу!»), а для каких-то — наоборот, что-то легкое и веселое. Например, помните «Весеннее танго» в исполнении Анны Герман или Татьяны и Сергея Никитиных:

*Приходит время,  
С юга птицы прилетают,  
Снеговые горы тают,  
И не до сна.  
Приходит время,  
Люди головы теряют,  
И это время  
Называется весна!*

А из современного — песня Uma2rman «Все получится»:

*Камень за камнем — мы построим все, что хотим.  
Самыми яркими красками нарисуем сотни картин.  
Мы отыщем друг друга в лабиринтах глобальной сети.  
Если разбежимся как следует — то полетим!  
До самой высокой вершины доползем, не боясь высоты.  
Все, что кажется самым сложным, станет самым простым.  
Ведь, если зажечь все лампы, не останется темноты,  
И закончится победой все, что начиналось с мечты!*

Или, например, «Улыбайся» IOWA.

Мы рекомендуем подобрать для себя песни на русском, потому что есть мнение, что лучше всего на наше эмоциональное состояние влияют слова именно родного языка. Но можно также подпевать Фредди Меркьюри *Don't Stop Me Now* или *I Want it All*.

Можно и не петь, а просто послушать бодрящую музыку. (Этот метод уже окажется на стыке телесных и ментальных способов.) Например, хорошо бодрят различные барабанные композиции (можно поискать с запросом «музыка для трясок»).

Чтобы судорожно не искать в моменте, нам понадобятся «заготовки», то есть нужно заранее подобрать музыку и убедиться, что вы знаете слова.

**Алена слушает:** «Мельница» «Дороги», «Апельсиновая джигга», «Контрабанда»; Марат Нигматтулин «Меняется этот мир»; «Элизиум» «Ветер надежды»; Дима Колдун «Дай мне силу»; «Смелой» из мультфильма «Аладдин»; «Корсика» «Питер»; Вера Брежнева «Любовь спасет мир»; «Сны Саламандры» «Спящая в огне»; Юлия Савичева «Если в сердце живет любовь», Адель *Set Fire to the Rain*; Nickelback *Make Me Believe Again*; Райан Стар *Start a Fire*; One Direction *One*

*Way or Another*; группу «Обними кита»; в самых тяжелых случаях — *Die Die Die My Darling* группы Metallica.

**Сергей слушает:** балканские мотивы Горана Бреговича и Эмира Кустурицы; Gogol Bordello; различную фольклорную музыку: русские народные плясовые, цыганские напевы, немецкие йодли, венгерские или ирландские танцы; песни Zaz; из более ранних — Сальвадоре Адамо. В последнее время потянуло на старую советскую классику: Муслим Магомаев, Иосиф Кобзон. Те песни, которые в свое время казались странными, излишне пафосными и революционными, сейчас вызывают ностальгию и душевный подъем: «Наша Родина, Революция, ей единственной мы верны!» или «И вновь продолжается бой!». А вот песню Магомаева «Синяя вечность» Сергей в детстве не слышал, а узнал только несколько лет назад. С тех пор он всем рекомендует ее послушать, научил ее петь своего десятилетнего сына и иногда ходит и распевает ее во время перерывов на тренингах.

Конечно, очень позитивно влияют на настроение песни из старых советских мультфильмов: «Крошка Енот», «Винни-Пух», «Бременские музыканты».

Еще есть интересный современный российский бард Михаил Щербаков. В целом он пишет достаточно философские, иногда даже печальные песни. Но у него есть несколько очень бодрых и даже юмористичных, например «Баб-эль-Мандебский пролив», «Неразменная бабочка», «Австралия». Или весьма духоподъемная в наше время «1995».

### **Принять позу уверенного человека**

Как мы уже говорили в первой книге, существует прямая связь между телом и эмоциями. Недаром говорят, что тело не обманешь. Поэтому, в частности, люди так любят изучать жесты, мимику и другие

аспекты невербальной коммуникации, чтобы по ним распознать эмоции другого человека, определять, говорит он правду или лжет и т. п.

Благодаря этой связи между тем, что мы чувствуем, и тем, как себя ощущает наше тело, даже не обязательно прыгать и подниматься на цыпочки — просто вспомните, как выглядит человек, который бодр, доволен, уверен в себе и находится в драйве. Каково положение его тела? Примите его прямо сейчас (если только вы не читаете книгу глубокой ночью и вам точно не надо сейчас бодриться).

Обратите внимание на телесные критерии уверенного драйвового человека. Как выглядит его тело? В какой оно находится позе? Запишите. Например, у уверенного бодрого человека расправлены плечи. С одной стороны, он в тонусе, с другой — те мышцы, которые сейчас не задействованы, расслаблены. То есть плечи расправлены, но не напряжены. Позвоночник прямой, ноги немного напряжены — совсем чуть-чуть, только для того, чтобы стоять. Живот расслаблен. Теперь обратите внимание на лицо и голову. Челюсти тоже расслаблены, при этом подбородок чуть поднят, но не запрокинут. В целом создается ощущение некой вытянутости, выпрямленности — как будто что-то нас подтягивает вверх. (Возможно, что это только наше представление о позе уверенного человека и вы написали себе что-то другое. Здесь, пожалуй, стоит прислушаться к своему телу и своему опыту.)

Что еще можно добавить к принятию позы?

Конечно, движение. Если вы смотрели сериал «Тед Лассо», вспомните, как Ребекка «делала себя больше» (если не смотрели, обязательно посмотрите, это сериал непосредственно о позитивном лидерстве и управлении эмоциями других). Чтобы повысить свою уверенность, одна из главных героинь садилась на корточки, постепенно распрямлялась, поднимала руки над головой и шипела с довольно агрессивным видом (вы можете найти в интернете, как это

выглядит, по запросу *Ted Lasso Clip when Rebecca «makes herself big» to build up courage*).

Можно дополнительно что-то визуализировать. Например, представить, как вы «укореняетесь» и как из центра Земли к вашим ногам поднимается энергетический поток, который добавляет вам драйва. Или, наоборот, сверху на вас льется воображаемый «энергетический душ», который вымывает из вашего тела всю усталость и наполняет вас светлой энергией и легкостью.

### **Растереть уши или сделать небольшой самомассаж**

Многие водители знают, что, если начинаешь засыпать за рулем, надо как следует растереть себе уши. И в целом, если мы хотим получить заряд энергии, нам надо усилить кровоток и увеличить пульс. Второе можно сделать с помощью физической активности, а вот первое — усилить кровоток — с помощью как раз растираний или прохлопывания. В различных телесных практиках предлагаются разные формы прохлопывания, но самая простая из них — просто последовательно прохлопать каждую часть своего тела: руки, ноги, туловище и обязательно попу! По голове стучать не надо. Хлопок должен быть ощутимым, но не болезненным. Таким образом мы, во-первых, активизируем кровоток, за счет чего повышается наша энергия. А во-вторых, снимаем излишки тревоги, так как прохлопывания возвращают нам ощущение границ нашего тела.

### **Улыбнуться**

Конечно же, чаще всего человек, находящийся в драйве, улыбается. Он доволен и полон предвкушения. Улыбка вообще великая вещь. Это один из самых быстрых и простых способов добавить себе радость.

## Сделаем упражнение

Прямо сейчас натяните на себя улыбку и подержите около минуты.

Держите-держите! Минута еще не прошла ☺.

И вы заметите, как эта улыбка из неестественной, надуманной и натянутой, как мы говорим, «начинает проникать внутрь» и постепенно становится естественной. Может быть, она станет не такой явно выраженной. Может быть, даже почти незаметной.

**Скептический участник:** *Я так делал, не получается!*

Мы говорим: «Покажи, пожалуйста, как ты делал?»

Обычно участник на тренинге показывает примерно следующее: натягивает улыбку и быстро — не пройдет и нескольких секунд — убирает ее. Ключевой момент: улыбку нужно натянуть и подержать. Но прежде, чем появится радость, у вас, возможно, возникнет наша любимая эмоция — страх. Он может быть связан с мыслями типа «что я тут сижу, как дурак, и улыбаюсь» или «это глупо».

Сергей, например, взял себе за правило натягивать улыбку каждое утро еще до того, как встать с кровати, — и вставать становится гораздо легче. Попробуйте эту нехитрую практику, она замечательно работает.

Так вот, если натянуть улыбку и подержать, наблюдая за своим внутренним состоянием, потихонечку страх уйдет, а радость придет. Проверено неоднократно.

**Скептический участник:** *Но в нашей культуре это не пройдет. Эта фейковая «американская» улыбка будет всех только раздражать*

Сначала давайте разберемся с «фейковостью». Действительно, есть такое понятие, как «персиковая» и «кокосовая» культура. Европейские и американская культуры считаются «персиковыми»:

внешне они мягкие и доброжелательные, а внутри твердая «косточка». Русская же — «кокосовая»: она покрыта грубой щетиной снаружи, а внутри белая и нежная. Это, конечно, метафора, но отчасти похоже на правду. Действительно, натянутая, неестественная улыбка не способствует контакту, а фальшь и неискренность считаются другими людьми. Но еще раз повторим: мы не предлагаем вам делать это публично. Попробуйте эту технику для того, чтобы легче проснуться, или перед тем, как вам нужно что-то сделать драйвовое.

Но, кстати, иногда «натягивание» улыбки помогает и для установления контакта. Как-то один из скептиков поделился: «На тренинге меня очень раздражала эта ваша идея про «натянуть» улыбку, но я пообещал себе не умничать и все проверять на практике. И натянул улыбку прямо на улице. Иду, думаю: вот идиот. А навстречу мне человек. Сейчас и он посмотрит на меня как на идиота, решил я. И вдруг мне так смешно стало, что меня вообще волнует, как на меня посмотрит какой-то незнакомый человек на улице. От этой мысли я почти рассмеялся. Встретились мы с тем человеком глазами — и он вдруг тоже разулыбался. И вроде по-прежнему немного глупо себя чувствуешь, но все равно очень приятно».

Кстати, о связи эмоций и тела есть очень интересное исследование. Суть его в следующем. Достаточно большое количество студентов (чтобы статистическая обработка имела смысл) занималось решением в разных группах двух типов задач. Всего было четыре группы по 200–300 человек каждая. И в каждой паре групп одна была контрольная, вторая — экспериментальная. Участникам первой пары нужно было решать очень простые задачи на анализ, но их было много, то есть решали их достаточно долго. Ученые зафиксировали скорость решения этих задач. В начале исследования она была в среднем примерно одинакова и в контрольной, и в экспериментальной группах. Затем



экспериментальную группу попросили взять в рот карандаш, как трубочку для коктейля. И тогда скорость решения аналитических задач у этой группы возросла.

В другой паре участники решали задачи творческого характера. Точно так же сначала скорость решения в обеих группах была примерно одинакова, а затем экспериментальную группу попросили взять карандаш в рот, но как бы параллельно земле, то есть чтобы два конца карандаша торчали в углах губ. Скорость решения творческих задач в этой группе тоже увеличивалась.

Теперь давайте обсудим, какие происходили изменения с мышцами лица у участников обеих групп. Если держать карандаш во рту, «как трубочку» (возьмите что-нибудь под рукой и попробуйте), то, скорее всего, вы одновременно слегка нахмуритесь и почувствуете небольшое мышечное напряжение, соответствующее больше эмоции очень легкой печали. Такая печаль способствует аналитическому мышлению. Во второй же группе карандаш, вставленный параллельно земле, вызывал напряжение, похожее на улыбку. И, таким образом, у этих участников немного возрастала радость. А для решения творческих задач требуется именно некоторое радостное состояние, когда мы не оцениваем себя слишком критически, а просто творим в свое удовольствие.

### **Ароматерапия**

Быстро взбодриться хорошо помогают аромамасла, например цитрусовые. У многих известных производителей аромамасел есть специальные смеси для «повышения энергии» или «мотивации».

Если у вас нет под рукой аромамасла, но найдется, например, апельсин, просто вдохните его запах. Или съешьте. Заодно получите порцию витамина С, который тоже добавляет нам бодрости и энергии.

### **...и чего лучше не есть**

Раз уж зашла речь о том, что можно что-нибудь съесть, давайте заодно немного поговорим о том, чего мы есть не рекомендуем. Эти идеи часто возникают у участников тренинга среди первых: съесть шоколадку или другие быстрые углеводы, выпить кофе или энергетический напиток. Но с этим очень важно быть осторожными.

Конечно, если речь идет о каком-то исключительном случае, когда крайне необходимо взбодриться здесь и сейчас и других вариантов нет (например, вы долго едете по трассе за рулем и начинаете засыпать, а возможности остановиться и передохнуть нет), тогда можно выпить и банку энергетика. Но если при решении повседневных задач мы используем для повышения активности только «внешние стимуляторы», то велик риск, что их употребление войдет в привычку, а значит, может перейти в своего рода зависимость. Что не件лезно ни для нашего тела, ни для эмоционального состояния, потому что со временем вызывать в себе повышение уровня драйва без использования подобных средств будет все сложнее и сложнее.

### **Долгосрочные стратегические способы**

Когда на наших тренингах участники составляют списки различных методов, то выясняется, что между краткосрочными, сиюминутными методами и стратегическими есть и прямая, и обратная связь. Любой краткосрочный метод, находящийся в левом столбце, при переносе его в правый (где долгосрочные методы «вне театра») и дополнении стрелочкой слева направо, над которой написано «практика», может дать дополнительный метод в стратегическом плане. Например, физическая нагрузка — три раза присесть, чтобы снизить агрессию, или три раза подпрыгнуть, чтобы чуть-чуть взбодриться, — переходя в стратегическую часть квадранта, становится

спортом или фитнесом. И наоборот, если у нас в правой части написано «бассейн» или просто «водные процедуры», то, проведя стрелочку справа налево со словом «конкретика», можно прийти к тому, что стоит умыться, сполоснуть руки холодной водой, выпить воды. И так можно сделать практически по любому методу — что с левой, что с правой стороны.

Собственно, именно поэтому, когда участники для снижения агрессии предлагают «рюмочку» или шоколадку, мы спрашиваем: «А если мы перенесем эти способы, но со словом «практика», в правый квадрат, что получится?» Алкоголизм и ожирение. Ну или то, что мы уже писали про энергетики.

Давайте в этом месте вернемся на шаг назад, чтобы еще немного увеличить число краткосрочных техник, снижающих эмоциональное напряжение. Кроме закономерностей перехода из правой в левую часть квадранта и наоборот, есть еще закономерности перехода верх-низ и низ-верх. И там и там много схожих технологий. Относительно долгосрочных методов мы уже об этом говорили. Но это верно и для краткосрочной левой части квадранта. Например, дыхательные техники есть и там и там, только для снижения ненужных эмоций мы делаем акцент на выдох, а для усиления нужных — на вдох (здесь нужно быть аккуратными, чтобы не получить эффект гипервентиляции). Аромамасла существуют и бодрящие, и релаксирующие (мята, бергамот). И так по каждому способу можно поискать аналоги в других квадратах.

Умыться холодной водой помогает как для того, чтобы взбодриться, так и чтобы успокоиться. Как-то один хирург, присутствующий у нас на тренинге, рассказывал, что классические кадры из фильмов про медицину, когда врач перед операцией моет руки, конечно же, верные. Но дальше он заметил, что никто не показывает, как после операции врачи точно так же долго или даже дольше моют руки от локтя холодной водой. «Зачем? — спросили его

участники. — Ведь под перчатками руки у него чистые». Мужчина ответил: «Это не для чистоты, а для того, чтобы успокоиться». Действительно, в руках хирурга скапливается огромное напряжение, связанное и со страхом за пациента, и с некоторым раздражением, если у пациента что-то идет не так. Так вот, хирурги моют руки после операции, чтобы уравновесить эмоции через эту процедуру.

Давайте вернемся к долгосрочным методам и соответствию правой и левой части. В правой мы иногда пишем такой метод, как «сделать заготовки». Конечно, не огурцов на зиму, а записи у себя в блокноте или дневнике. Или даже в «заметках» в телефоне, хотя предпочтительнее писать от руки. О чем идет речь? Допустим, участники предлагают краткосрочный способ «подумать о чем-нибудь расслабляющем», если вам нужно снизить эмоции. Или «представить успех в каком-нибудь важном деле» — если повысить. Это вполне верные ментальные способы. Но тут оказывается, что когда вы находитесь в эмоциональном возбуждении или, наоборот, упадке, то эти правильные мысли, о чем думать, или правильные образы приходят далеко не всегда. Вот тут вам и помогут «заготовки». Запишите, о чем думать и что представлять для достижения нужных эмоциональных состояний. И периодически перечитывайте эти записи.

Мы уже говорили о том, что имеет смысл сделать плейлисты соответствующей музыки. Это очень важно, потому что такой плейлист уникален для каждого. Скажем, загрузив «релаксирующая музыка», вы можете получить записи шума моря. Хотя для многих он действительно является релаксирующим, кого-то он раздражает. Точно так же кому-то бравурный, духоподъемный, военный марш кажется драйвовой музыкой, а кого-то он пугает.

Именно поэтому имеет смысл в спокойном состоянии продумать и сделать список «заготовок».

## **Задание «Заготовки»**

Задайте себе вопрос: «Какого эмоционального состояния я хочу достичь?» Пусть это будет несколько основных состояний. Для каждого из них отведите место в блокноте и запишите ответы на следующие вопросы.

Что мне для этого нужно:

*Сделать физически?*

*Послушать?*

*Что прочитать? (мотивирующая фраза)*

*Что посмотреть? (видео?)*

*Какой образ представить? (место? животное?)*

*О чем подумать? Что вспомнить?*

Говоря про шоколад и рюмочку, можно при переносе из левой части в правую над стрелочкой поставить слово «анти-практика». И тогда мы получим, например, ЗОЖ (здоровый образ жизни). Также важен режим сна, труда и отдыха. Соответственно, если мы в правой части написали режим работы и отдыха, то в левой со словом «конкретика» может появиться такая привычка, как «каждый час делать перерывы на две минуты для того, чтобы расслабиться, подышать или сделать какое-нибудь физическое упражнение». Хотя, пожалуй, выработка такой эмоциональной привычки — это опять долгосрочный стратегический способ управления эмоциями, но ее наличие поможет нам в сложных ситуациях здесь и сейчас.

## Контакт с природой

Для большинства из нас контакт с природой одновременно расслабляет и наполняет энергией. Одни любят гулять в парке или в лесу, другие — постоять, прислонившись к дереву, третьи — купаться в озере, лежать в поле с цветами или кормить птиц. У каждого может быть свой излюбленный способ восстановления. Зимой мы ограничены в возможностях контакта с природой, но все равно можно гулять, или повесить на окно кормушку для синичек, или сходить в оранжерею.

А для краткосрочного эффекта подумайте, какие комнатные растения вас бодрят, а какие релаксируют, и заведите их дома и в офисе ☺.

**Скептический участник:** *А что будет долгосрочным аналогом улыбки? Ходить с такой улыбкой час или два? Или ржать как конь?*

Вы удивитесь, но ржать как конь — это неплохая рекомендация. Единственное, может быть, все-таки не как конь, а как мастер йоги смеха. Знаете ли вы такую систему? Она была придумана индийским терапевтом-физиологом Маданом Катария и сейчас достаточно широко распространяется по всему миру. У нас в России есть амбасадор йоги смеха, дважды чемпион мира по этой пока еще не олимпийской дисциплине, Митя Ефимов. Если вы загуглите его в любой поисковой системе, то наверняка обнаружите массу всевозможных бесплатных обучающих семинаров на эту тему. Попробуйте.

Давайте в двух словах расскажем, что это такое. Ключевая идея Мадана Катария основана или, может быть, просто совпадает с теорией Джеймса — Ланге. Суть ее звучит примерно так: мы сначала бьем, а потом сердимся; сначала плачем, а потом грустим; сначала смеемся, а потом радуемся. То есть, как мы уже говорили, связь эмоций и тела весьма тесная. Они влияют друг на друга.

Тезис Мадана Катария звучит следующим образом: «Нашему мозгу все равно, смеемся мы по естественным причинам, когда нас что-то веселит, например хорошие шутки, или просто смеемся». Мозг в любом случае начинает вырабатывать эндорфины. То есть, если заставить себя смеяться, пусть даже это будет натужно, неестественно и без всяких поводов, в организме начнут происходить позитивные изменения, в том числе радость и бодрость наполнят наше тело, а эмоциональное состояние существенно улучшится. Осталось выяснить только, как заставить себя. Слово «заставить» очень уж неприятное, напряженное.

Собственно, поскольку Мадан Катария индиец и занимается йогой, он применил некоторые идеи и дыхательные техники йоги к своей модели. Катария разработал комплекс дыхательных упражнений: сначала мы делаем просто длинные выдохи, потом делаем их со звуком, потом — со звуком и легким покашливанием, и в какой-то момент у нас получается смех. Если это делать в группе, то, помимо того что мы сами выполняем это упражнение, люди, начавшие «смеяться», заражают нас своим смехом, который постепенно становится вполне естественным.

На YouTube есть шикарный ролик — «Заразительный смех в метро». Мужчина, видимо мастер йоги смеха, заходит в унылый вагон, где все сидят с озабоченными лицами. Сначала он лишь чуть-чуть улыбается, потом посмеивается, потом смеется уже громче. Его соседи начинают вовлекаться, и вот уже они смеются втроем, вчетвером... В итоге весь вагон просто покатывается со смеху. Да и зрители ролика тоже. Это совершенно замечательное видео, посмотрите его обязательно.

Итак, технология йоги смеха основана на двух компонентах: дыхательных упражнениях и, собственно, на эффекте заражения. Научиться этому совсем несложно. Единственное, что мешает и останавливает людей... как вы думаете, что? Какая эмоция? Конечно же, страх.

### **Пример Сергея:**

*Когда я впервые познакомился с Митей на какой-то конференции и поучаствовал в его коротком семинаре, я договорился с ним о том, чтобы провести тренинг по йоге смеха в Питере. Поскольку Митин «Тренинг тренеров по радости» позволяет ему выдавать сертификат, дающий участникам право преподавать йогу смеха, а у нас вышло уже порядка 30 групп тренерского курса, то я рассчитывал, что, только кинув клич в чатах, я соберу группу буквально за пять минут. А что? Мы готовим тренеров. У нас с ними хорошие отношения, они мне доверяют. Они заинтересованы в своем развитии и расширении своего тренерского репертуара. И это порядка 500 наших выпускников. Короче говоря, никаких сложностей со сбором группы я не предвидел.*

*Я был чрезвычайно удивлен, когда заявок на этот тренинг поступило очень мало. А те люди, про которых я думал, что уж они-то должны в этом поучаствовать, начали по разным причинам отнекиваться. И тут я понял, что на самом деле запрет на радость в нашем социуме может быть еще сильнее, чем запрет на страх и гнев. Вспоминайте «народные мудрости»: «Смех без причины — признак... низкого IQ», «Много смеяться — к слезам», тот самый конь «Что ты ржешь как конь (или как лошадь)?», «Радуются только дураки»... Мудрость и умственные способности почему-то обязательно должны сопровождаться печалью и вселенской тоской.*

Если мы говорим об искусстве, зачастую награды кинофестивалей получают достаточно мрачные, тяжелые ленты, а «легкое» кино считается недостаточно значимым. Группу я, конечно, собрал, но не по щелчку пальцев, а как обычно — с помощью рекламы, звонков, «уговариваний» и «убалтываний», то есть персональных приглашений.



## Ментальные техники

Теперь давайте тщательнее рассмотрим **ментальные** техники, **повышающие эмоциональный настрой**.

Для того чтобы у нас было драйвовое состояние, должны выполняться два условия. Во-первых, нам нужна цель, поскольку мы помним, что агрессия — это «движение к», то есть важно, чтобы нам было куда двигаться. И, во-вторых, нам нужно чувствовать, что у нас достаточно ресурсов, сил и энергии, чтобы туда двигаться. Это добавит нам радости, которая вместе с агрессией и даст необходимый драйв.

Если мы чувствуем недостаток драйва, это может быть связано с тем, что мы потеряли из виду цель и появилось состояние «а смысл?..» или «все тлен», то есть ощущение бесполезности всего, что мы делаем. Либо мы чувствуем себя истощенными, лишенными сил и энергии, и нам кажется, что мы неспособны этой цели достичь. А вот при сочетании веры в то, что у нашего движения есть смысл, и ощущения достаточной энергии мы обычно чувствуем себя в драйве и воодушевлении и готовы этим драйвом делиться с другими.

Соответственно, все, что касается ментальных способов приведения себя в состояние драйва, так или иначе будет вращаться вокруг этих двух составляющих:

- либо нам нужно вспомнить или сформулировать какие-то свои цели, задачи и смыслы, которые нас вдохновляют и воодушевляют;
- либо укрепиться в ощущении, что у нас достаточно сил и ресурсов для их достижения (или вспомнить об имеющихся, или каким-то образом «подпитаться»).

Начнем мы с **ментальных способов «на сцене и за кулисами»**.

И первый из них — **вспомнить о своих целях**. Что значит «вспомнить»? Это значит, что, когда мы находимся прямо «на сцене», нам некогда долго раздумывать о том, какие у нас могут быть цели. Поэтому важно иметь несколько ориентиров для того, чтобы непосредственно в моменте можно было к ним обратиться.

Здесь у вас должен возникнуть вопрос: «Как же я обращусь к этому списку целей, если у меня его нет и так сразу его не подготовить?»

Это один из ключевых нюансов в работе с нашим квадрантом. Для того чтобы использовать подавляющее большинство ментальных способов «на сцене», то есть в моменте, нам требуется немалая подготовительная работа. У нас это называется «заготовками».

Одна из основных причин, почему в моменте нам бывает так сложно применять какие-то способы управления эмоциями (особенно ментальные), — то, что мы оказываемся не готовы. «Надо просто подумать о хорошем» — и именно в этот момент, как назло, в голову не приходит вообще ничего хорошего. Так что, как известно, «лучшая импровизация — это подготовленная импровизация». Профессионалы между выступлениями на публике бесконечно работают и тренируются. Актеры репетируют. Спортсмены отрабатывают приемы, а в командных видах спорта «наигрывают комбинации». То, что мы видим «на сцене», — результат огромной подготовительной работы «за кулисами».

Точно так же, если хотим быть профессионалами в управлении эмоциями, мы должны готовиться к ситуациям, когда это будет нужно. В нашем случае — к ситуациям, когда внезапно и быстро понадобится привести себя в состояние драйва.

Соответственно, одной из ключевых задач работы в сегменте «вне театра» будет думать о своих целях, пересматривать их, возвращаться к ним. И делать списки. А если они у сделаны и подготовлены, то прямо в моменте мы можем к ним обратиться и вспомнить, зачем вообще сейчас прикладывать усилия и вызывать в себе драйв.

### **Задание «Списки целей»**

Возьмите блокнот, в котором вы нарисовали структуру квадранта и записывали способы управления эмоциями, а также делали заготовки. Выделите отдельное место и начните составлять список своих целей. Прямо сейчас напишите несколько значимых на данный момент целей.

**Тренер-«душнила»:** *Если вы еще совершенно случайным образом не купили себе блокнот, отложите, пожалуйста, книгу и сходите в ближайший канцелярский магазин. Заодно по дороге поставьте напоминалки. Потому что если у вас нет блокнота, то, скорее всего, и напоминалок тоже нет ☺.*

**Скептический участник:** *А что делать, если у меня как раз и нет никаких значимых целей, зато есть ощущение, что «все тлен»? К чему мне обращаться?*

Тогда мы вернемся к этому вопросу в сегменте «вне театра». Если у вас нет целей, то прямо в моменте вам этот способ не поможет и нужно использовать другой.

### **Вспомнить моменты, когда вы испытывали нужную эмоцию**

Поскольку мозг не различает то, что происходит в настоящем, и то, что мы вспоминаем и воображаем, соответственно, если нужно привести себя в состояние драйва, можно вспомнить какой-то момент из прошлого. Но если вы находитесь в ситуации, в которой понадобилось активизировать в себе драйв, то, скорее всего, состояние у вас в этот момент не слишком бодрое, так что вспомнить

подходящие моменты может быть очень сложно или даже невозможно. Так устроен наш мозг: во время эмоционального упадка он буквально теряет доступ к позитивным воспоминаниям. Именно поэтому здесь так же, как и в случае с целями, понадобится проделать предварительную работу и создать то, что мы называем «заготовками». То есть в ситуации «вне театра» заняться стратегической работой по управлению своим драйвом.

Нужно вспомнить и записать ситуации, когда вы чувствовали драйв и энергию, а также ваши успехи, когда вы ощущали себя королем мира. Не важно, когда и что конкретно это было. Совсем не обязательно, чтобы это был какой-то глобальный опыт. Важно, чтобы это были примеры конкретных ситуаций, конкретные эпизоды вашей жизни. Если прямо сейчас удастся вспомнить такой эпизод, вы заметите, как ваше эмоциональное состояние в ту же секунду изменится. Так происходит, потому что у нас хранится эмоциональная и телесная память об этом событии: она всегда в доступе, и мы в любой момент можем к ней обратиться. Очень важно вспомнить не какой-то период или класс ситуаций («когда я работал над таким-то проектом» или «когда мы играем с детьми»), а совершенно определенный эпизод из жизни, потому что тело плохо понимает абстракции. Мозг хранит конкретные воспоминания.

Если таких событий удалось вспомнить немного, заведите своего рода «копилку», куда вы сможете складывать удачные моменты. У Алены, например, есть отдельная заметка в телефоне, куда она записывает лучшие эпизоды с тренингов и глубоко тронувшие слова участников. И оказывается, что какое-то время спустя она уже и думать забывает про этот опыт, но, если открыть заметки, все помнится. Так что не надо полагаться на свою память — мол, «уж такое-то я не забуду». Записывайте.

## **Представить результат и возможный успех**

Итак, мы можем обратиться к какому-то ресурсному опыту в прошлом и точно так же пофантазировать о том, как будем себя чувствовать, если достигнем своих целей. Прямо в моменте у нас может оказаться не так много времени на то, чтобы долго настраиваться и фантазировать, но можно представить какой-то конкретный замечательный аспект будущего результата. Например, перед тренингом подумать, что люди скажут на завершающем круге о том, что было для них важно, за что они будут благодарить и так далее.

### **Пример Алены**

*Когда мне было трудно начать работу над этой книгой и я попросила о поддержке, меня спросили: «Какие будут позитивные последствия, если ты это сделаешь?» И я вдруг представила, как книга приходит из типографии, я первый раз беру ее в руки... и знаете, что самое кайфовое в этот момент? Ее можно понюхать! Обожаю, как пахнут книги! И потом, когда я стопорилась в работе, я снова и снова вспоминала этот образ.*

Заметьте, здесь мы видим пример не только про управление своими эмоциями, но и про управление эмоциями другого — с помощью одного простого вопроса.

## **Визуализации, наполняющие энергией**

Допустим, цель есть, но не хватает ощущения, что у нас достаточно энергии для того, чтобы ее достичь. Один из самых простых ментальных способов повысить свой уровень энергии — сделать какую-нибудь несложную визуализацию.

Самое простое, что удастся большинству людей без особых усилий, — это представить себя лампочкой или солнышком, то есть

любим источником энергии, излучающим свет и тепло. И прямо ощутить, как каждая клеточка светится и источает тепло. Небольшой нюанс: обратите при этом внимание на все тело — важно, чтобы вы ощущали таким источником энергии себя целиком. Вся ли поверхность тела излучает тепло? Или где-то есть «затемненные» области? Если есть, просто направьте туда свет из более ярких частей тела. Если читаете книгу не в кровати перед сном, попробуйте проделать это прямо сейчас. И вы заметите, что, хотя мы делаем это в воображении, то, как мы себя ощущаем, меняется даже физически. Большинство людей говорят, что замечают прилив энергии и часто чувствуют, что им буквально становится жарко. Очень часто сама собой появляется легкая улыбка.

Следующее, что можно представить, — то, что напитывает вас энергией. В первую очередь это могут быть визуализации, связанные с природой. Например, можно представить, что вы лежите на земле в лесу или на полянке, и сама земля, растения, солнце, которое на вас светит, — буквально все вокруг делится с вами энергией и наполняет жизненной силой. Если для кого-то важно не заземлиться, а, наоборот, почувствовать больше легкости, снять усталость, тяжесть, избавиться от ощущения, что «меня пригибает к земле», представьте себя высоко в горах. Здесь разреженный воздух, большая перспектива, много свободы. Почувствуйте, как этот легкий, свободный ветер проникает, пронизывает, продувает вас целиком, позволяя всему дурному и тяжелому выветриться и наполняя вас легкостью и свежестью.

Также можно представить не что-то, а **кого-то**: человека, который оказал на нас позитивное влияние, поддерживал в прошлом и, собственно, делился с нами своей энергией, любовью, теплом. Кого-то, кто был эмоциональным лидером для нас. Это может быть кто-то из родителей. Если с ними отношения были не самыми простыми, можно вспомнить кого-то из друзей или учителей,

преподавателей. Вы можете даже представить абстрактную фигуру мудреца или наставника, который верит в вас и говорит что-то воодушевляющее, напоминает о ваших сильных сторонах и ресурсах, которыми вы обладаете, вселяет в вас уверенность, что у вас отличная цель и что все в итоге получится.

## **Истории**

Сейчас в интернете, и в частности в социальных сетях, можно найти огромное количество различных мотивирующих историй, цитат и аффирмаций. И от многих из них, откровенно говоря, тошнит, поэтому необходимо уделить некоторое время тому, чтобы отыскать и вспомнить или подобрать те цитаты, которые что-то затрагивают внутри вас и действительно повышают уровень драйва. Например, очень распространенная ситуация, когда мы теряем драйв, — это момент неудачи, когда что-то не получилось, мы ошиблись или получили отказ. На этот случай можно найти огромное количество историй об известных людях, которые потерпели неудачу, но не сдались. Наверное, одна из наиболее известных — история Джоан Роулинг, которая, прежде чем одно из издательств, и то без особой охоты, взялось опубликовать первую книгу о Гарри Поттере, столкнулась с дюжиной отказов. Менее известный факт: Стивен Кинг, пытаясь опубликовать свой первый роман, получил более 30 отказов. Если мы введем в поисковой строке «истории неудач известных людей», мы найдем их очень и очень много — важно подобрать те, которые откликаются лично вам.

Например, Алена очень любит историю Харрисона Форда, который проходил множество кастингов и снимался в разных не очень удачных кинокартинах и в какой-то момент настолько отчаялся, что решил, что актерская карьера — это не для него, и устроился простым работником сцены. Однажды, когда он выполнял свою

работу, Джорджу Лукасу, который в этот момент подбирал актрису на роль Леи в «Звездные войны», понадобилось, чтобы кто-то подыграл девушке во время прослушивания и прочитал несколько реплик. По какой-то причине он не нашел ничего лучше, кроме как позвать Харрисона Форда. Поскольку это повторялось много раз (актрис-то было предостаточно), в какой-то момент тот начал раздражаться и стал читать эти реплики уже достаточно резким тоном (да, это еще и история о пользе агрессии). И вдруг в этот момент Лукас увидел в нем Хана Соло, хотя изначально этот персонаж должен был быть несколько другим. Но именно в этом слегка раздраженном типе режиссер разглядел идеального Хана Соло (и не прогадал). После этой роли карьера Харрисона Форда буквально выстрелила, и он стал одним из самых известных кинозвезд нашего времени.

Мы часто видим уже результат этих «историй успеха», но важно поинтересоваться, что на самом деле стоит за большинством из них (спойлер: пот, кровь и много слез от неудач). Безусловно, каждый из этих людей не единожды отчаивался и хотел опустить руки и сдаться. Когда мы читаем или слышим их истории, у нас возникает больше контакта и с нашей собственной силой духа. Больше веры в то, что надо пробовать дальше и не сдаваться, продолжая прикладывать усилия, даже если что-то изначально не получилось.

Для многих людей историями про силу духа могут стать истории паралимпийцев. Многие из них уже были профессиональными спортсменами и даже завоевывали награды. А кто-то просто жил обычной жизнью. И вдруг несчастный случай.

Чьи истории можно почитать:

- Роман Петушков — шестикратный паралимпийский чемпион в зимних видах спорта: его сбила фура, в результате чего ему пришлось ампутировать обе ноги.



— Евгений Борисов — участник Паралимпийских игр в адаптивной гребле: вырвал у ребенка горящую петарду, в результате травмы ему ампутировали руку.

Никто из них, конечно, в этот момент не восклицал: «Ну не беда, есть же Паралимпийские игры, попробую себя там!» Люди были в отчаянии, очень тяжело переживали случившееся и тем не менее нашли в себе силы начать или продолжить свою спортивную карьеру.

### **Несколько примеров мотивирующих цитат**

*Я понял одну нехитрую истину. Она в том, чтобы делать так называемые чудеса своими руками. Когда для человека главное — получить draжайший пятак, легко дать этот пятак, но, когда душа таит зерно пламенного растения — чуда, сделай ему это чудо, если ты в состоянии. Новая душа будет у него и новая у тебя.*

Александр Грин, «Алые паруса»

*Не обращайтесь внимания ни на тех, кто думает, что вы сходите с ума, ни на тех, кто говорит вам, что вы совершаете ошибку, ни на тех, кто просит вас вернуться обратно на тот путь, который они считают правильным. Мечтайте о том, о чем хотите мечтать, идите туда, куда хотите идти, будьте тем, кто вы есть, так как жизнь неповторима. Помните: вы, и только вы, — дверь, которую вы до сих пор так безуспешно искали.*

Карл Густав Юнг

*Бережь тех, кто рядом, не запутывать нити, тянущиеся от тебя к другому, любить, быть смелым, быть уязвимым, не захлопывать*

*дверь перед тем, с кем хочется быть открытым. Думать, что все, ничего уже не получится, и не прекращать делать, а потом прийти в восторг от результата. Растить цветы, не дожидаясь весны, и обнаружить, что весна произрастает из-за тебя.*

Из книги «Кит, не спи» (автор предпочитает не раскрывать имя и информацию о себе)

*Все может быть, что быть не может,  
И только то не может быть,  
Чего уж точно быть не может,  
Хотя и это может быть.*

Сергей Зенцев, «Все может быть!»

*Когда кажется, что уже ничто не может мне помочь, я иду и смотрю на каменотеса, который бьет по своему камню сотни раз, и ни одной трещины не появляется на его поверхности. Но когда сто первый удар раскалывает его надвое, я понимаю, что не последний удар разбил этот камень, а все те, что были до него.*

Джеймс Клир, «Атомные привычки. Как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих»

Это могут быть и очень коротенькие цитаты. Как-то Сергею друзья прислали песенку, в которой были такие слова: «Это я, самый умный и красивый на свете! Это я...» И так далее. Сначала она ему не очень понравилась: текст так себе, да и мотивчик примитивный. Но песенка привязалась, и с тех пор Сергей иногда осознанно распевает ее вслух или про себя.

## Мотивирующие ролики

Прежде всего, если мы говорим о лидерстве и драйве, это могут быть мотивирующие речи из эпичных фильмов, когда предводитель воодушевляет своих соратников на решающую битву. Здесь опять же есть риск, что многие из них могут выглядеть для нас слишком «поголливудски», слишком «киношно» — и не найдут никакого отклика в нашей душе. А какие-то, может быть, совсем не эпичные сцены способны здорово передавать драйвовое настроение.

Поэтому точно так же стоит создать подборку близких именно вам по духу видео. Например, Алена очень любит фрагмент из «Криминального чтива», когда героиня Умы Турман говорит Винсенту (которого играет Джон Траволта) перед их знаменитым танцем: *«Я хочу танцевать. Я хочу этот приз. Поэтому ты будешь танцевать. И будешь делать это хорошо»*. Это отличный пример как раз позитивной агрессии, когда у человека есть твердое намерение, есть движение к цели и при этом он ведет себя настойчиво, но совершенно не злобно. В этом поведении присутствует приглашение к совместной игре, совместному получению драйва и удовольствия.

Помимо кино, мотивирующими могут быть ролики, которые создают драйвовое настроение. Например, на тренингах мы часто рекомендуем посмотреть хаку. Это традиционный танец новозеландских маори перед битвой, который сейчас исполняют, в частности, регбисты перед началом матчей. Поскольку это танец *перед битвой*, очевидно, что в нем много агрессии и вызова. У хороших исполнителей он отлично передает энергетику «заряженности на победу».

Наконец, если вы болеете за какую-то спортивную команду, найдите или сделайте себе подборку ключевых моментов лучших матчей. Мы, например, иногда пересматриваем серию пенальти матча Россия — Испания 2018 года (если вы футбольный болельщик,

вы понимаете, что мы имеем в виду). А для кого-то это будут моменты из выступления команды, в которой играет ваш ребенок.

## **Аффирмации**

Частным случаем мотивирующей, поддерживающей фразы, вызывающей драйв, может быть аффирмация.

**Скептический участник:** *О нет! Только не аффирмации! Не допускаю даже мысли о том, что стою перед зеркалом и повторяю что-то вроде «Я самая обаятельная и привлекательная».*

Аффирмации действительно вызывают у многих некоторое раздражение вплоть до отторжения. Но поскольку автором этой концепции является Эмиль Куэ, который открыл эффект плацебо, сейчас уже вполне подтвержденный наукой, возможно, он был прав и в том, что аффирмации работают?

Но здесь есть несколько нюансов.

Во-первых, важно найти фразы, которые будут вызывать реальный эмоциональный отклик. В интернете вы найдете сотни аффирмаций на любую тему. Лучше подобрать те, которые явно не противоречат вашему внутреннему ощущению. Например, если вы в отчаянии и вам кажется, что все пропало, едва ли вас порадует аффирмация «Удача и успех сопутствуют всем моим делам». Однако можно найти фразы, напоминающие вам о ваших сильных сторонах и ресурсах, которые ощущаются как правдивые. Например: «У меня достаточно сил и ресурсов, чтобы справиться с возникающими сложностями». Это могут быть фразы, подчеркивающие некий процесс обучения или улучшения, например «Я учусь тому, чтобы находить больше источников для повышения своего драйва» или «Я учусь рисковать». «ВКонтакте» есть группа «Ежедневник Мелоди Битти» для тех, кто работает над своей созависимостью, и там

регулярно публикуются аффирмации на самые различные темы, например «Сегодня я приму то, где я нахожусь, и буду продолжать идти вперед».

Во-вторых, можно добавить в этот процесс юмора. У Валентины Габышевой\* есть практика, которая называется «Индийское имя». Как мы знаем, имена индейцев отражали какую-то их хорошо развитую способность. Помните, в романе Фенимора Купера «Зверобой» главный герой носит также прозвище Соколиный Глаз? Мы тоже можем найти шутивную (а может быть, и серьезную) формулировку, отражающую качество, которое мы хотим развивать или которое отражает суть важного для нас процесса. Например, есть женские индейские имена, означающие «переполненная весной» или «расправляющая крылья». А мужские — «дух воина, который поет» или «стоящий, как медведь». Неплохо, чтобы добавить драйва?

Наконец, можно оттолкнуться от того, какие слова о себе вам реально хотелось бы слышать каждый день. Что бы мог вам сказать человек, который хорошо вас знает? Какие поддерживающие фразы о себе вы хотели бы слышать от близких и значимых для вас людей? Не всегда ответы на эти вопросы приходят сразу: можно какое-то время послушать себя, и так, возможно, родится ваша личная аффирмация, которая будет вас действительно поддерживать.

### **«Включить хорошо»**

Этот метод — инструмент позитивного мышления, о котором мы чуть более подробно поговорим далее, в разделе о стратегических методах. Он работает так: мы представляем, будто включаем у себя

---

\* Валентина Габышева — игропрактик, блогер, один из наиболее известных российских экспертов по теме архетипов. Ее никнейм — ХлоФло. *Прим. авторов.*

некий «тумблер» или «фильтр восприятия», и начинаем замечать хорошее во всем, что с нами происходит. Во многом этому можно научиться у детей. Обратите внимание как они умеют радоваться любой погоде и любому сезону. О, листья желтеют — классно, можно пинать их ногами! О, снег выпал — здорово, можно валяться в сугробах! О, снег начал таять — скоро весна! И это в отличие от взрослых, которые умудряются быть недовольными практически любой погодой.

Один из таких запомнившихся Алене простых примеров:

*Мы с ребенком выходим ранним декабрьским утром из подъезда, чтобы ехать в школу. На улице, конечно же, непроглядная темень. Я иду и думаю: «Как же темно, как тяжело, когда эта темнота и утром, и вечером, и как долго еще до дней, когда светать будет рано...» И в этот момент мой ребенок говорит: «Мама, смотри, как здорово — фонарики светят! Почти как на празднике!»*

У детей это получается естественным образом, а взрослым уже необходимо приложить специальные усилия. Способ потому и называется «включить хорошо», что этот режим приходится активировать намеренным усилием.

Теперь давайте обратимся к **воодушевляющим ментальным техникам «вне театра»**.

### **Топ-100 и другие заготовки про опоры на сильные стороны**

После того как вы прочитали предыдущий раздел этой главы, вы понимаете, что первая задача, которая окажется у нас в ментальных способах повышения драйва, — это различного рода «заготовки» (мотивирующие цитаты, фразы, видео и т. д.), которые нам могут

пригодиться для усиления драйва «на сцене», то есть в моменте. Казалось бы, это некая подготовительная работа, а не сам по себе способ повышения драйва. Однако на самом деле это именно способ, потому что, пока мы подбираем соответствующие цитаты, находим для себя какие-то мотивирующие видеоролики или фразы, мы уже наполняемся драйвом. Особенно это касается того, что связано с воспоминанием и перечислением наших внутренних опор, наших сильных сторон.

И на эту тему у нас есть **отдельное задание**, которое мы называем **«Топ-100»**.

### **Задание «Топ-100»**

Это перечень из 100 ваших сильных качеств, успехов, достижений, позитивных фидбэков, которые были важны для вас, и так далее.

Часто, когда люди слышат это задание, они говорят: «Нет, ну сто пунктов написать вообще нереально!» Тогда мы шутим, что, «когда вы напишете 60–70 и выдохнетесь, обратитесь к нам, а мы подскажем, что можно сделать, — у нас есть пара лайфхаков на этот случай». То же самое мы предложим и вам: в конце книги есть наши контакты, по которым с нами можно связаться, и, если у вас возникнут затруднения — но только после 60–70 пунктов, — напишите нам, и мы вам поможем.

Важно, чтобы получившийся список всегда был у вас под рукой. То есть вы можете вести его где хотите, хоть в заметках в телефоне. Хотя лучше написать от руки, а затем сфотографировать или перепечатать его в телефон, чтобы в тот момент, когда вам прямо в ситуации, перед реализацией какой-то задачи, понадобится почувствовать больше драйва, у вас было под рукой то, к чему вы можете обратиться.

## Позитивное мышление и практики благодарности

Сейчас во многих книгах и исследованиях достаточно много говорится о том, что мы все в некотором смысле более склонны к негативному мышлению. «Мы все» в данном случае означает, что речь идет не только про российские реалии, мы все как представители рода человеческого устроены таким образом, чтобы в первую очередь выживать. Мозг постоянно сканирует окружающую среду на предмет возможных опасностей, а также анализирует риски. Несмотря на то что в современном мире большинство из нас не так часто сталкиваются с реальными угрозами физической безопасности, мозг волнует не только она, но и психологическая безопасность, сохранность эго и самооценки. Мы стремимся не попадать в ситуации, где можем быть отвергнуты, брошены, где есть риск услышать критические высказывания в свой адрес и так далее. Во многом поэтому люди жалуются на то, что постоянно испытывают тревожность.

Когда мы ставим себе цели, то часто сразу начинаем думать о том, какие могут возникнуть сложности, препятствия, проблемы. Обращаем внимание на свои недостатки и слабые стороны, потому что это тоже риски относительно достижения цели. Мы представляем, что у нас в этом процессе что-то не получится. И тратим на это очень много энергии. Поэтому бывает непросто воодушевиться и реально почувствовать, что у нас есть достаточно энергии для достижения поставленных целей. Мы подозреваем, что цель слишком сложна, и вспоминаем все прошлые неудачи. Конечно, с возрастом мы все неизбежно накапливаем опыт различных неудач и когда пытаемся убедить себя, что «ничего страшного не произойдет», то сами себе не очень-то верим, так как, к сожалению, у нас есть опыт, когда это страшное действительно происходило. Поэтому необходимо, скажем так, «дисциплинировать» свой мозг и тренироваться быть более позитивными.



Но важно разобраться с тем, что это такое.

«Позитивное мышление» часто путают с «ложным оптимизмом» или с отрицанием негативной стороны жизни. Сейчас есть даже такое понятие — «токсичный позитив», когда человек постоянно «носит розовые очки» и игнорирует проблемы, строит чрезмерно оптимистичные прогнозы, обесценивает переживания других людей через реплики вроде: «Да все будет хорошо, расслабься». С точки зрения логики и здравого смысла очевидно, что это неправда, потому что **«все»** хорошо не будет, это невозможно.

Слово «позитивный» происходит от латинского *positum*, что означает не «хорошее», а «то, что в наличии». Так что позитивное мышление касается в первую очередь настоящего и прошлого и в меньшей степени — прогнозов. Мысля позитивно, мы опираемся на то, что есть, не обесценивая и не отрицая при этом негативные факторы.

Позитивно мыслить очень сложно, поэтому многие авторы предлагают вести дневники благодарности или дневники на тему «Почему я сегодня молодец?». Эффективность таких письменных практик подтверждается и научными исследованиями. Соня Любомирски\* пишет о том, что это один из наиболее эффективных способов поддержания себя в ресурсном состоянии.

Давайте разберемся, почему это работает.

Ведение дневника благодарности заставляет нас больше фокусироваться на том, что хорошего происходит и за что мы можем поблагодарить день, себя, окружающих, мироздание. Когда начинаешь делать подобного рода записи, иногда возникает ощущение, что пункты «высосаны из пальца». Например, когда Алена начала

---

\* Соня Любомирски — американский профессор кафедры психологии Калифорнийского университета. Родилась в России. Автор книги «Психология счастья. Новый подход» («Питер», 2014).

вести такой дневник, она довольно активно сопротивлялась: «И что, я пойду и запишу, что я купила в магазине яйца, и это мое достижение дня? Как мне это поможет?»

Когда мы фокусируемся на том, что нам нужно что-то записать в дневник, у нашего мозга появляется задача и нейронная сеть начинает работать в особом режиме. Условно говоря, в данном случае мы даем ему задание высматривать позитив, и часть активности мозга перенаправляется на выполнение этой задачи. Мы действительно начинаем замечать больше позитива вокруг, чем в случае, когда такой задачи перед нами не стоит. Кроме того, мы фиксируемся на этих моментах — «О, вот это я вечером запишу в дневник» — и тогда лучше их запоминаем. Да, поначалу может возникать ощущение, что удастся записать в лучшем случае два-три пункта. И то даже не записать, а «вымучить из себя». Однако уже буквально через неделю-две легко получается внести достаточно большое количество пунктов.

Более того, сам по себе этот дневник может мотивировать к действию. Например, когда стоит вопрос, делать что-то сегодня или отложить на завтра, возникает мысль: «О, сделаю сегодня — и смогу записать в дневник». Такая мотивация помогает быть чуть более продуктивными и придает энергии.

Есть еще один важный нюанс относительно фиксации своих результатов и итогов дня. Для нашего мозга очень важна такая вещь, как «авторизация результата», особенно в том, что касается системы выработки дофамина. Если очень упрощенно, наш организм говорит: «Окей, ты хочешь решить какую-то задачу? Тогда я дам тебе на это дофамин, чтобы у тебя были сила и энергия». В конце этого действия он хочет оценить, насколько эффективно были израсходованы ресурсы (потому что в целом он стремится минимизировать расход любых ресурсов). И если мы обесцениваем свой результат (как мы часто делаем) и говорим, что «у меня ничего не получилось, я сегодня ничего не успел, это был какой-то бестолковый день, ничего полезного

не сделал», наш организм делает вывод: «Ага, зря я выделил ему дофамин, он ничего полезного с ним все равно не делает».

И в следующий раз организм с большей неохотой будет выделять нам дофамин. Таким образом, у нас будет становиться все меньше и меньше энергии, и от этого мы начнем все меньше и меньше делать и попадем в своего рода негативный цикл. В этой ситуации можно сравнить организм с инвестором, который вкладывает ресурс (дофамин) и хочет узнать о «возврате инвестиции». Представьте, как бы мы, презентуя итоги года или проекта, сказали такому инвестору: «Вообще-то у меня ничего не получилось, я ничего не успел, ничего не сделал». Очевидно, что после этого он не захочет не то что увеличивать свои вложения, а вообще выделять хоть какие-то деньги.

Поэтому важно научиться видеть результаты своей работы и презентовать их не только другим, но и самим себе. Если мы говорим своему организму: «Посмотри, я сегодня сделал вот это и вот это, вот мой результат, ты не зря дал мне дофамин», — мы подкрепляем позитивный эффект от той энергии, которую наш организм нам выделил. И, соответственно, он решает: «Хорошо, дам ему в следующий раз еще ресурсов, кажется, он неплохо их использует». С выделенными ресурсами мы сможем сделать больше — и, таким образом, попадем в позитивный цикл.

### **Опора на ресурсы**

Чтобы чувствовать себя в драйве, нам нужно ощутить хороший контакт со своей силой и со своими ресурсами. Недаром очень часто это состояние называют ресурсным. Но о чем конкретно идет речь? Какие у меня есть ресурсы, кроме финансовой подушки, денег в кошельке, машины на парковке и квартиры в ипотеке? Для лидера очень важно разобраться с тем, что вообще такое ресурсы и какие из них есть у него.

Задумайтесь о том, что такое ресурс. Мы привыкли, что ресурсы бывают материальные, временные, административные. А если посмотреть шире? На самом деле нашим ресурсом может быть все. Например, опыт, как успешный, так и неудачный, из которого мы тоже вынесли что-то полезное. Наличие денег — это ресурс, но и их отсутствие тоже, так как это дает нам мотивацию двигаться куда-то дальше. Свободное время и его отсутствие — еще одни наши ресурсы.

Кроме того, у нас есть огромное количество внутренних ресурсов, о которых мы часто даже не задумываемся, поскольку в детстве не сформировали привычку смотреть на свои сильные стороны. Поэтому давайте прямо сейчас разберем, какие у нас могут быть ресурсы. И для этого воспользуемся концепцией Джудит Хемминг\*, которая выделила шесть уровней ресурсов.

Вооружитесь ручкой, чтобы сразу поработать с этой схемой.

Начнем с первого уровня.

Согласно Джудит Хемминг, **на первом уровне находятся наши личные ресурсы**. И как это ни удивительно, мы можем рассматривать не только ресурсы в настоящем времени (то, что у меня есть сейчас), но и ресурсы прошлого и будущего. Давайте разберемся с этим.

Что такое ресурсы настоящего?

Это мои сильные стороны и те самые ресурсы, которыми я владею сейчас, включая деньги. Но, кроме того, могут быть ресурсы из прошлого. Например, тот позитивный опыт, к которому я могу обратиться в воспоминаниях для того, чтобы изменилось мое эмоциональное состояние. Мой негативный опыт и ошибки тоже могут

---

\* Джудит Хемминг — британский сертифицированный гештальт-терапевт и терапевт для пар, признанный практик и тренер по расстановкам.

быть ресурсом. Моя работа. Обучение, которое я проходил когда-то (даже если полученные навыки для меня не очень актуальны, это все равно ресурс).

И как ни странно, у нас есть ресурсы в будущем. Например, наши цели и мечты. Да, пока у меня этого нет. Но сам вектор, направленный в будущее, уже может придавать сил и энергии. Мой образ себя в будущем — то, каким я хочу стать, — также может быть ресурсом. Мы редко об этом задумываемся, но в нашем будущем точно случится что-то хорошее! У нас непременно появятся новые позитивные воспоминания и замечательные знакомства; мы, безусловно, узнаем что-то новое и будем еще чему-то учиться.

Хотя все эти ресурсы находятся в будущем и пока еще у нас их в наличии нет, все равно сама мысль об этом может уже придавать сил, поскольку в минуту упадка нам часто кажется, что ничего хорошего в жизни уже не будет. Как раз в такие моменты напоминание себе о том, что, как бы ни сложилась жизнь в дальнейшем, «совершенно точно со мной произойдет еще что-то хорошее», может быть очень ресурсным. Хотя я пока могу и не знать, что именно это будет.

Запишите, какие у вас есть личные ресурсы — в настоящем, прошлом и будущем:

---

---

---

**Второй уровень — ресурсы моего ближайшего окружения и само мое ближайшее окружение.** На этом уровне находятся люди из моего ближнего круга: семья, друзья, наиболее значимые для меня клиенты, партнеры по бизнесу и так далее.

Эти ресурсы, как и личные, могут быть как в настоящем (люди, которые сейчас рядом со мной), так и в прошлом, например семья. Это теплые воспоминания и опыт, полученный от контакта

с человеком, то, чему он нас научил. И даже если этого человека уже нет в живых, мы можем хранить память о нем и то, что хорошего есть в нашей жизни благодаря ему.

Акцент на том, что хорошего было в нашей жизни благодаря этому человеку, тоже часть позитивного мышления. Например, современная психология исходит из того, что мы скорее склонны смотреть на то, чего родители нам **недодали**, и часто обращаем внимание на то, в чем мы не хотим быть на них похожими. Отчасти это важно, чтобы пройти этап сепарации и начать жить самостоятельной жизнью. А с точки зрения ресурсов мы можем посмотреть на то, чему научили нас родители. Что они сами умели делать хорошего? Какие у них были замечательные качества? Например, вы читаете эту книгу во многом благодаря тому, что Аленин папа любил писать и передал ей эту любовь. Также наш опыт «совместности» с друзьями, с которыми мы сейчас не общаемся, бывшими партнерами и клиентами приносил много хорошего и по-прежнему остается с нами.

Помимо этого, у окружающих нас людей могут быть какие-то качества, которые являются нашим ресурсом или способностью. И которыми мы тоже обладаем, но не обращаем на них внимания. Можно замечать что-то хорошее в своем ближайшем окружении, но не замечать этого в себе. Например, кое-кто из Алениных знакомых периодически восклицает: «Не понимаю, за что мне достались такие классные подруги!» Может быть, потому, что кое-кто сама классная, просто по какой-то причине этого не осознает? На самом деле, глядя на свое окружение, мы можем расширить представление о своих сильных сторонах.

Также на этом уровне находятся люди, которых сейчас принято называть «своей стаей». Возможно, не самые близкие друзья и семья, но они разделяют наши ценности, в чем-то на нас похожи, с ними мы чувствуем себя на одной волне и ловим себя на ощущении общности и резонанса. Это тоже может стать ресурсом.

Здесь же находится поддержка, которую оказывают нам родные, близкие и друзья. Это качественное время, проведенное вместе, и то, что они нам дают или дарят. В том числе и материальные подарки, но прежде всего, конечно же, нематериальные дары: их время, внимание, тепло, добрые слова, ободряющие взгляды. И само знание о том, что нам есть к кому обратиться за поддержкой, если она понадобится.

Наконец, на этом уровне у нас также есть ресурсы и в будущем, хотя пока мы не знаем, какие именно. Но совершенно точно мы еще с кем-то познакомимся в своей жизни, и, возможно, среди этих людей будут новые друзья и партнеры. Возможно, появятся дети (если их нет сейчас) или еще дети. А затем и внуки. В целом мы непременно повстречаем очень много замечательных людей, которые принесут нам что-то ценное, подарят совместный опыт или будущие чудесные воспоминания.

Запишите, какие у вас есть ресурсы второго уровня:

---

---

---

**Третий уровень — большие сообщества, народ и нация.** Размышляя, к каким сообществам мы принадлежим, мы лучше осознаем свои ресурсы. Это могут быть, например, такие сообщества, как «женщины», «мужчины», «руководители», «предприниматели», «родители», «любители чтения», «водители автомобилей», «жители Петербурга», «русские люди» и так далее. Опираясь на то, что у членов каждой этой категории есть некоторые общие признаки, реально существующие или даже стереотипные (нам в данном случае разница не принципиальна), мы сможем лучше понять имеющиеся у нас самих ресурсы.

В повседневном течении жизни мы редко задумываемся о том, что принадлежим к множеству больших сообществ, а это тоже само

по себе может быть нашим ресурсом. Например, если вы женщина, вы (скорее всего) можете родить ребенка, что отличает именно это большое сообщество. Мужчины, хотя и несомненно участвуют в процессе создания и воспитания детей, не могут забеременеть и родить (по крайней мере, пока).

Или, например, считается, что жители Петербурга обладают душевностью, тонкостью восприятия и глубоким чувством прекрасного. И вы, как житель этого города, можете сказать: «Да, я тоже такой, я тоже обладаю этим ресурсом». Ресурс может быть связан с опытом данного сообщества. Все питерцы, так или иначе, помнят о том, что город пережил блокаду. И хотя это был очень тяжелый опыт, воспоминания о стойкости духа жителей Ленинграда иногда буквально витают в воздухе, особенно холодной зимой. Многие люди говорят, что они это чувствуют. Частица этой стойкости, может быть, есть и у нас, как у потомков тех, кто жил в блокадном Ленинграде.

Еще один пример. Женщины и в царской России, и в Советском Союзе имели достаточно много возможностей для профессиональной реализации. Есть немало информации о том, как поддерживалось женское предпринимательство еще до революции, и множество примеров успешных купчих, у которых был развитый по меркам тех времен торговый бизнес. И мы в некотором смысле можем считать себя «наследниками» этой культуры и связанного с ней ресурса.

Еще один пример про сообщество предпринимателей. Можно с уверенностью сказать, что все предприниматели обладают способностью переживать сложные периоды и неудачи в нашей нестабильной экономике. Все они сталкивались с экономическими спадами, кризисами, кассовыми разрывами и т. п. И каждый предприниматель знает, что с этим приходится иметь дело практически **всем**, а не только «мне одному». Вся эта группа людей испытывает определенные трудности просто потому, что такова особенность их



деятельности. И знание, что мы не одиноки в своих проблемах, тоже помогает нам проживать сложные периоды с большей энергией.

Иногда мы стесняемся гордиться принадлежностью к каким-то сообществам, потому что это может вызывать нежелательные реакции. Так, например, сейчас многие опасаются говорить «я русский». С одной стороны, мы не хотим выглядеть сумасшедшими патриотами. Но с другой — не стесняемся обращать внимание на негатив, смеемся над собой, над всем известной «русской безалаберностью» или «русской любовью к страданиям». Точно так же мы можем посмотреть и на сильные качества и свойства нации, на историю и специфику нашего народа. И если разобраться, что из этого относится ко мне, в этом тоже найдется ресурс.

Запишите, какие вы можете обнаружить ресурсы третьего уровня:

---

---

---

**Четвертый уровень — уровень литературных и киногероев, культурного наследия и архетипов в целом.** Какой ресурс мы черпаем на этом уровне? Прежде всего, мы находим у любимых героев качества, которые есть и у нас тоже. Кроме того, мы можем получать некоторый «виртуальный» опыт, когда сопереживаем любимым персонажам и видим, как люди принимают те или иные решения. Это помогает нам о многом задуматься, что-то переосмыслить и таким образом тоже является ресурсом для нашего развития и личностного роста.

Соприкасаясь с предметами искусства и творчества, мы можем просто получать удовольствие или находить некоторые общие сюжеты и закономерности. Есть понятие «архетипический сюжет» — это сюжет, который так или иначе присутствует в сказках и мифах

самых разных народов и повторяется в разных культурах. Например, распространенный архетипический сюжет «путешествие героя», в котором герой на своем пути к цели неизбежно сталкивается с множеством препятствий и врагов.

Также в сказках заложены архетипические сюжеты мужского и женского развития в течение жизни, в том числе прохождение кризисов. Через искусство, через понимание закономерностей этих этапов можно увидеть, что то, что со мной происходит, нормально. Это не «мои личные проблемы», это «закон путешествия героя».

Вдобавок сейчас публикуется огромное количество книг по психологии, которые помогают лучше понять себя и чему-то научиться. Представление о каких-то своих особенностях, которое мы получаем из подобной литературы, тоже ценный ресурс. Например, еще задолго до того, как психология стала действительно популярной, уже существовало представление о «кризисе среднего возраста». Сам факт, что такое явление есть и все о нем знают, побуждает многих из нас относиться к нему с большим пониманием и принятием. Точно так же родители теперь многое знают о детских кризисах и как их легче проживать. Чем больше мы узнаем таких закономерностей развития, характерных для большинства людей, тем нам проще проходить наши личные испытания, потому что мы понимаем, что мы не одиноки.

Последние два уровня ресурсов являются «над-человеческими».

**Пятый уровень — это природа.** Мы можем получить ресурс, прогулявшись в парке, в лесу или в горах, искупавшись в реке или озере. Для большинства людей соприкосновение с природой позволяет установить более глубокий контакт с собой, почувствовать внутреннее равновесие, задуматься о больших целях.

Также мы можем использовать как ресурс силы природы и стихии, рассматривая их через призму метафоры. Например, можно «смыть с себя весь негатив», то есть после трудного дня или тяжелого общения помыть руки, принять душ, искупаться. И большинство

людей почувствуют себя лучше: отчасти потому, что это приятно для нашего тела, а отчасти потому, что мы воспринимаем воду как природную силу, обладающую способностью смывать все плохое.

Точно так же мы выходим «проветриться», обращаясь, даже если и не совсем осознанно, к силе ветра, который может «выдуть» из головы дурные мысли. Мы не говорим ни о чем эзотерическом или шаманском, лишь о том, что мы — живые существа и являемся частью природы, взаимодействуем с природой, и она отдает нам огромное количество ресурсов.

**И шестой уровень — это высшие силы (в зависимости от ваших верований).** Для тех, кто верует, мы думаем, этот пункт не нуждается в существенных пояснениях, но хотим здесь отметить, что даже атеисты могут найти высшие силы, которые являются для них ресурсом. Например, недавно в мультсериале «Фиксики» мы видели, что было бы, если бы не было силы трения. Представьте, мы ничего не смогли бы держать в руках и не смогли бы ходить! Тут мы можем задуматься о физических и химических силах, которые дают нам ресурсы и уникальные возможности, даже если мы не верим в существование какого-то надчеловеческого разума.

### **Ориентация на решения вместо проблем**

Нашей культуре свойственно скорее проблемно-ориентированное мышление, в рамках которого мы в первую очередь заняты обдумыванием проблем и их причин. В курсе «Индивидуальный консультант по эмоциональному интеллекту» мы называем это направление мышления ППП: прошлое, проблемы, причины. Речь идет о том, что мы фокусируемся на том, что препятствует нашему эффективному движению к цели, и вообще больше заняты анализом прошлого, чем движением в будущее. Когда мы рассуждаем о том, по какой причине возникла проблема и почему никак не получается ее

решить, большинство из нас очень быстро сваливаются в самокритику («я не могу решить эту проблему — наверное, со мной что-то не так»). Другая опасность — начать обвинять других («я не могу решить проблему, потому что меня окружают одни идиоты»). Таким образом, мы начинаем накапливать тревогу, раздражение и в итоге устаем и чувствуем апатию. Следовательно, такие размышления отнимают у нас силы.

Вектор мышления, который добавляет нам драйва и энергии, — это то, что мы обозначили как направление БРД: будущее, решения, действия. В этом случае мы ищем потенциал для решения и изменения ситуации, а значит, здесь больше надежды и позитивной веры в перемены к лучшему. Размышляя о решениях и действиях, мы видим себя как человека с «активной жизненной позицией», собственно, лидера, а не жертву, погрязшую в проблемах. Это тоже дает нам энергию и силы.

Поисследуем на практике?

### **Вспомнить свою проблему средней сложности**

Начните размышлять о причинах, по которым она появилась. Не забудьте подумать о том, по чьей вине она возникла.

...

Теперь осознайте, какой образ себя у вас возникает, когда вы размышляете о проблеме и ее причинах.

Какой возникает образ других людей, связанных с наличием этой проблемы?

Как эти размышления влияют на ваше настроение и ощущение драйва?

...

Теперь задумайтесь о том, какими могут быть возможные решения этой проблемы и какие действия можно предпринять, чтобы

ее решить. Сейчас нет задачи найти правильный ответ — просто обдумайте разные варианты.

...

Какой образ себя у вас возникает, когда вы думаете о решениях и действиях?

Какой возникает образ других людей, связанных с решением этой проблемы?

### **Задание для самостоятельной работы «Из ППП в БРД»**

Составьте список ваших проблем. Выпишите все-все, что вам не нравится, чем вы не удовлетворены в этой жизни. Иногда кажется, что список будет бесконечным, но поверьте, люди на тренингах выдыхаются уже минут через 7–10. У нас не так много проблем, как нам кажется.

Теперь напишите, каких решений и действий от вас требует каждый из пунктов. (Как и всегда, указывайте конкретные действия, в идеале — со сроками исполнения.)

**Скептический участник:** *А что, если проблема именно в том, что я не понимаю, как решить проблему?*

Если мы не видим способов решения проблемы, у нас есть несколько вариантов:

- Чаще всего варианты решения у нас есть. Мы не реализуем их по двум причинам: либо они нам не нравятся и мы откладываем действия в попытке найти идеальное решение; либо мы очень боимся. В этом случае поможет способ, который известен как «есть слона по кусочкам», то есть не решать проблему целиком за раз, а делать хотя бы небольшие последовательные шаги в направлении ее решения.

- Возможно, нам нужна помощь эксперта или дополнительная информация.
- Может быть, требуется помощь психолога или коуча, потому что мы действительно по какой-то причине не можем самостоятельно найти решение.
- Наконец, мы можем принять осознанное решение, что эту проблему мы не будем решать. По крайней мере, сейчас. Тогда можно либо вообще отказаться считать это проблемой (тут нам пригодятся техники изменения отношения к ситуации), либо определить для себя срок, когда мы вернемся к поиску решения. А пока мы перестаем тратить свою энергию на размышления по этому поводу. При попытках мысленно вернуться к пережевыванию проблемы мы напоминаем себе, что отложили ее решение на какой-то срок и в данный момент у нас другие приоритеты. Если мы начинаем себя укорять, что проблема никак не движется, возможно, это сигнал о том, что у нас все-таки есть вариант ее решения — просто он настолько пугает, что мы предпочитаем считать ситуацию безвыходной (тогда см. предыдущие варианты действий).

### **Опорные субличности**

Мы уже говорили в разделе про визуализации, что вы можете представить какого-нибудь человека, который оказывал вам поддержку и мог бы сказать какие-то ободряющие слова в ситуации, когда вам не хватает веры в себя. Но что делать, если таких людей в вашей жизни не было или было очень мало? Или может быть такое, что поддержка, которую вам оказывали ранее, скорее успокаивает и умиротворяет, но не очень «драйвит». Например, ваша бабушка была очень доброй женщиной, которая умела пожалеть и утешить,

но с ней хотелось скорее уютно посидеть, наслаждаясь теплом и покоем, а не двигаться куда-то вперед. В этом случае мы можем создать для себя нужный образ искусственным образом.

Для этого представьте, какого рода поддержку вам бы хотелось получить в ситуации, когда вам нужно больше драйва. Каким стилем лидерства должен обладать этот помощник?

Это авторитарный тренер или командир?

А может быть, верный друг и помощник? Как слуга французского аристократа Сандрикура Максимилиана Анри де Сен Симона, который вошел в историю тем, что будил своего хозяина фразой: «Вставайте, граф, вас ждут великие дела!»

Или мудрый наставник вроде магистра Йоды из «Звездных войн»? «Используй Силу, Люк...»

Или кто-то из киноперсонажей или известных людей? Один или, мы иногда смеемся, целая команда поддержки, фанатское движение или что-то в этом духе?

Может быть, это гном или ангел на правом плече, который шепчет: «У тебя все получится... Поэтому не ной и иди работай!»?

Это может быть любой образ, который вам подходит и взаимодействуя с которым вы мысленно чувствуете изменение своего эмоционального состояния, причем в сторону повышения драйва, а не в сторону хихиканья (хихиканье — тоже хорошо, но не для ситуаций, когда нам нужен именно драйв).

### **Запрашивать и получать социальную поддержку**

Множество последних научных исследований говорят о том, что мы в целом не очень-то предрасположены управлять эмоциями в одиночку. Мы — социальные животные, и наши лимбические системы открытые, то есть самой природой в нас заложена способность влиять на эмоциональное состояние друг друга. Вероятно, одна

из функций такого взаимного влияния заключается в том, что мы можем поддерживать друг друга в сложных состояниях.

Вы наверняка слышали о трех знаменитых стратегиях реакции на стресс «бей, беги или замри». Однако недавние исследования Шелли Тейлор\* говорят о том, что есть и четвертая реакция под названием *tend-and-befriend*, что можно перевести как «заботиться и дружить». Руководствуясь этой реакцией в ситуации угрозы, мы ищем возможность поддержки в своей социальной сети (среди близких, а не в интернете) и сами становимся более склонны «заботиться и дружить».

Например, мы можем видеть, как эта реакция проявляется во время стихийных бедствий. Безусловно, часть людей становятся мародерами, но основная масса ищет возможности помочь друг другу.

В то же время мы уже даже не замечаем, насколько в нашей современной культуре поддерживаются идеи индивидуализма, а обращение за помощью и поддержкой считается признаком слабости. Современная психология во многом транслирует идею, что ты должен быть взрослым, самостоятельным, самодостаточным и независимым человеком. Но одно не исключает другого. Мы можем быть взрослыми и самостоятельными людьми и обращаться за помощью и поддержкой к другим людям, когда нам это необходимо. И тогда кто-то может обратиться к нам за тем же.

Дэвид Карузо, один из мировых экспертов в области эмоционального интеллекта, говорил на нашей конференции в Санкт-Петербурге в 2011 году, что социальная поддержка является одним из самых мощных способов управления эмоциями. И сетовал, что

---

\* Шелли Тейлор (род. 1946) — американский психолог, пионер в области психологии здоровья и социального познания. Доктор философии, заслуженный профессор-эмерит Калифорнийского университета, член Национальных Академии наук и Медицинской академии США.



в то же время это наименее популярный способ среди мужчин. Гендерные стереотипы по-прежнему требуют от мужчин уметь справляться с эмоциональными нагрузками в одиночку. Но когда мы говорим о лидерстве, то и многие женщины попадают в эту ловушку, считая, что в бизнесе «женщина должна быть сильной». Как будто обращение за поддержкой делает нас более слабыми.

Но мы устроены таким образом, что нам важно, чтобы кто-то знал о том, что мы делаем, и поддерживал нас на этом пути. Даже если я являюсь лидером, старшим в семье, родителем. Вернее, для лидеров и тех, на ком лежит большая ответственность, это особенно важно, потому что они в некотором смысле более одиноки. В большинстве случаев лидер не может обратиться за поддержкой к тем, кто опирается на него, потому что сам является опорой. Но ему, в свою очередь, тоже нужны источники поддержки для себя. Это может быть семья, сообщество бизнесменов или предпринимателей, компания друзей, а также помогающие специалисты — коучи и психологи. Потому что, во-первых, нам важно, чтобы у нас был свидетель того, что мы делаем. И, во-вторых, каждому периодически нужен человек, рядом с которым мы можем расслабиться и на которого в какой-то момент можем опереться.

Поэтому мы придерживаемся идеи, что точно так же, как и у психологов, у лидеров должна быть супервизия и личная терапия. Потому что лидер является своего рода «эмоциональным донором», то есть занят деятельностью, которая предполагает большое количество «отдавания». Чтобы оставаться устойчивым, не сваливаться в «спасение» других и не начать злиться на них за то, что они такие неблагодарные, имеет смысл найти специалиста, с которым можно будет об этом разговаривать.

Работа, которая предполагает большие эмоциональные вложения в других, несет в себе множество рисков, поэтому важно, чтобы у лидера был кто-то, кто заботится о нем, а также может дать обратную

связь в тех ситуациях, когда стремление позаботиться о других или заразить их драйвом приобретает не самые здоровые формы.

Продолжая эту тему, в конце главы мы хотим немного затронуть вопрос **выгорания**. Поскольку мы много работаем с руководителями, сотрудниками благотворительных фондов, тренерами и психологами, мы замечаем, что подавляющее их большинство рано или поздно в своей работе сталкиваются с тем, что можно было бы назвать выгоранием. Хотя чаще всего речь идет скорее об эмоциональном истощении.

При выгорании человек начинает терять интерес к своей работе, к ее результатам, к получателям его помощи. А мы же больше сталкиваемся с людьми, которые по-прежнему любят свою работу, но чувствуют себя истощенными, вымотанными и раздраженными по отношению к тем, на чьи эмоции они влияют, просто потому, что они очень устали.

Люди, которые осознанно управляют эмоциями других в своей работе, недаром называются «эмоциональными донорами». Они осознанно влияют на эмоциональное состояние своих подопечных и, как говорят психологи, «контейнируют» большое количество сложных чувств. И тогда неизбежно наступает истощение и раздражение по отношению к этим людям. Они начинают восприниматься как «неблагодарные», как «энергетические вампиры», и человек начинает задаваться вопросом: «Почему именно я все время являюсь тем, кто заботится об эмоциональном состоянии других?»

В какой-то момент велик риск оказаться уже не лидером, а жертвой, которая окружена голодными инфантильными людьми, жаждущими получить кусок твоей энергии и ничего не отдавать взамен. Когда мы оказываемся в таком состоянии, мы не можем честно или экологично управлять эмоциями других, потому что, осознанно или нет, мы хотим получить за эту работу какую-то компенсацию — хотя бы благодарность или восхищение.

Тогда управление эмоциями других, даже позитивное, переходит в своего рода манипуляцию, и лидер вдруг обнаруживает себя

«спасателем», который не испытывает удовольствия, но продолжает заботиться об эмоциональном состоянии других, потому что уже не знает, как выстраивать свои отношения по-другому.

Чтобы этого не произошло, мы предлагаем вам ориентироваться на несколько ключевых правил.

**Правило первое: следить за своим энергетическим балансом и прикладывать усилия к тому, чтобы поддерживать его на достаточно высоком уровне.** Как предприниматель следит за финансовым успехом своего бизнеса, анализируя доходы и расходы, так и эмоциональному лидеру важно отслеживать, в каком состоянии находятся его эмоции. Это нужно, чтобы сохранять способность делиться из изобилия, а не из дефицита.

Как-то в одной книге мы прочитали пример, что один из лидеров приходил на работу и задавал себе вопрос: «Насколько высокий уровень энергии по десятибалльной шкале я сейчас в себе ощущаю?» И тот же самый вопрос он задавал себе вечером. Если оказывалось, что вечерняя цифра меньше утренней, он спрашивал себя, что он может изменить в своей деятельности на следующий день, чтобы вечером цифра была как минимум той же, что и утром. Согласитесь, это довольно неожиданно! Ведь большинство из нас воспринимают как норму то, что вечером мы уходим с работы более усталыми, истощенными, оставившими свои силы и ресурсы на рабочем месте.

А это правило говорит нам, что это неверно, по крайней мере, для эмоциональных лидеров. Так мы долго не протянем в управлении эмоциями других. Поэтому нам важно воспринимать поддержание себя в ресурсном состоянии как некоторый свой функционал, свою работу и, например, постоянно добавлять в регулярные практики что-то из квадранта управления эмоциями. Также нужно внимательно следить за тем, что добавляет нам энергии в течение рабочего дня, а что отнимает.

Подпунктом этого правила можно выделить необходимость ставить на первое место заботу о своем состоянии и своих ресурсах. Просто потому, что если я не буду в ресурсном состоянии, то не смогу выполнить свою лидерскую работу.

Здесь важно осознанно подходить к тому, на что я хочу тратить свои эмоциональные силы и энергию, а на что не хочу. И здесь будет задание.

Запишите два списка:

|   |  |
|---|--|
| Куда я хочу инвестировать свою энергию? Что для меня важно? | Куда я хочу <b>перестать</b> тратить свою энергию? |
|   |  |

Из этих двух колонок следует очень простая, прямо-таки очевидная рекомендация. То, что получилось в списке слева, надо делать больше. То, что справа, — меньше. Для этого составьте себе план. Что нужно делегировать? Что, возможно, автоматизировать? А что можно просто взять и **перестать** делать?

**Второе правило** тоже касается осознанности: **обращать внимание, насколько влияние на эмоции других доставляет мне удовольствие**. Я делаю это из удовольствия или из страха? Многие из нас с детства привыкли заботиться об эмоциональном состоянии других из боязни или ради собственной безопасности. Например, если родителей (или одного из них) легко расстроить или разозлить и они, как назвала это Линдси Гибсон\*, «эмоционально незрелые»,

---

\* Линдси Гибсон — американский психолог, доктор и магистр клинической психологии, автор книги «Взрослые дети эмоционально незрелых родителей» (Издательство Елены Терещенковой, 2018). *Прим. авторов.*

дети часто берут на себя роль тех, кто заботится об эмоциональном состоянии старших. Ребенок вынужден это делать, чтобы избежать наказания или не испытывать чувство вины или беспокойства от того, что мама раздражена или постоянно встревожена.

Если мы с детства привыкли решать подобные эмоциональные задачи, вырастая, мы часто сохраняем эту тревогу. Это может выражаться в убеждении, что, «если я не позабочусь об эмоциональном состоянии другого, может случиться что-то ужасное со мной, с ним или в целом произойдет какая-то катастрофа». И тогда мы боимся проявления чувств других и стараемся все время поддерживать их в ресурсном эмоциональном состоянии, но не из удовольствия, а из страха, что с нами что-то случится, если этого не делать.

Чтобы определить, насколько вам это может быть свойственно, мы предлагаем посмотреть на несколько примеров убеждений, которыми может сопровождаться потребность заботиться об эмоциональном состоянии других из страха. Обратите внимание на то, насколько они вам отзываются и похоже ли это на вас.

1. Потребности и чувства других людей важнее моих.
2. Если никто не может решить проблему, ее должен решить я.
3. Мне ничего не стоит позаботиться об эмоциональном состоянии другого.
4. Если я не позабочусь об эмоциональном состоянии другого, может случиться что-то ужасное.
5. Если я не буду заботиться об эмоциональном состоянии другого, он не захочет иметь со мной дела.
6. Я не могу чувствовать себя хорошо, если рядом кто-то в плохом настроении.
7. Это эгоистично — заботиться о себе, когда рядом у кого-то плохое настроение.

Если какое-то из этих утверждений встретило у вас отклик, поработайте с ним, то есть, например, перепишите его в более удачной формулировке.

Для этого сначала нужно задать себе вопрос: какая ценность содержится в этом утверждении? Что для меня важно? Например: «Я действительно хочу заботиться о том, чтобы людям было со мной эмоционально комфортно, это моя ценность».

Затем спросить себя: а какова цена? Чем я плачу за приверженность этому убеждению? Например, «я не могу чувствовать себя хорошо, если хоть кто-то рядом в плохом настроении».

И наконец, переписать убеждение таким образом, чтобы в нем сохранилась ценность, но изменилась цена. Например: «Я действительно хочу заботиться о том, чтобы людям рядом было эмоционально комфортно, при этом я сам могу чувствовать себя хорошо и спокойно, даже если кто-то из них находится в плохом настроении».

Помимо анализа установок, можно задать себе такой проверочный вопрос: «Насколько я чувствую себя вправе НЕ оказывать другому эмоциональную поддержку, если он находится в нересурсном эмоциональном состоянии? И могу ли я после этого чувствовать себя спокойно, то есть не испытывать чувство вины, страха, стыда, тревоги и так далее?»

Если вы заметили, что такого права вы себе не даете, можно применить какой-то из способов работы со страхом, потому что часто мы не даем себе этого права, опасаясь того, что произойдет, если мы не будем заниматься управлением эмоциями других.

Здесь стоит выделить два разных аспекта. Я могу бояться, что это повредит мне: например, что другие люди посчитают меня эгоистом, не захотят со мной общаться или будут думать обо мне хуже. В этом случае поможет работа с ресурсами. Я могу вспомнить, что у меня есть много ценного, что привлекает ко мне других людей, и что они могут считать важным и значимым не только то, что

я забочусь об их эмоциональном состоянии. А в этом мне помогут те списки ресурсов, которые мы с вами сделали, когда работали над квадрантом управления эмоциями.

Второй аспект связан со страхом, что что-то случится с другим. Ему будет плохо, если я его не спасу. Тогда стоит напомнить себе, что, во-первых, помимо нас, у этого человека есть и другие люди, которые его поддерживают, а во-вторых, у него имеются собственные ресурсы, силы и потенциал и он способен справиться самостоятельно.

Для конкретного человека мы можем буквально сесть и прописать его внутренние ресурсы: с какими ситуациями он уже справлялся, к кому он еще может обратиться. Тогда нам будет легче позаботиться **о себе** в той ситуации, когда он находится в не лучшем эмоциональном состоянии.

**Третье правило**, связанное с выгоранием, касается того, что, если мы взяли на себя задачи эмоционального лидерства и позитивного влияния на эмоции других людей, это **не значит, что мы сами не можем быть в нересурсном эмоциональном состоянии**. Нам может быть грустно, мы можем чувствовать раздражение или тревогу. Если мы привыкли много требовать от себя, то изначально прекрасная идея: «А буду-ка я эмоциональным лидером — буду помогать другим людям чувствовать себя лучше» может превратиться в требования к себе: «Я эмоциональный лидер, а значит, я все время должен быть в драйве и поддерживать себя в хорошем состоянии». В этом случае мы будем набрасываться на себя с критикой, когда сами находимся не в ресурсе и не в драйве.

То есть, обнаружив себя в не лучшем эмоциональном состоянии, важно отнестись к этому с максимально возможным принятием и помнить, что и в этом состоянии «со мной все в порядке и я не обязан из него немедленно выходить и что-то с ним делать».

Поскольку, как мы помним, каждая эмоция может быть ценной и нужной — все зависит только от ситуации.

У нас могут быть периоды, когда мы истощены, заболели или что-то происходит в нашей личной жизни, что мешает нам кипеть энергией и излучать во все стороны только добро и свет. Важно не перегибать палку, не заниматься «эмоциональным перфекционизмом» и не требовать от себя постоянно находиться в каком-то определенном состоянии. И даже если мы ставим перед собой задачу эмоционального лидерства, совершенно нормально, что нам не всегда удастся поддерживать себя в позитивном и здоровом состоянии. И с этим тоже все в порядке!



Часть II

# Влияние на команды и сообщества

# Глава 4

## Эмоции окружающих

Итак, приступаем к самому интересному — как же управлять эмоциями других?

Хотя на самом деле вы наверняка заметили, что и в первой части мы об этом уже много говорили, в частности в разделе про стили лидерства. И вы скоро увидите, что уже знаете практически все, что вам нужно, чтобы успешно управлять эмоциями других.

Для начала давайте договоримся о некоторых ключевых аспектах управления эмоциями других.

**Управление эмоциями vs. манипуляции.** Управление эмоциями часто ассоциируется с манипуляциями. И здесь действительно достаточно тонкая грань. С одной стороны, мы в этой книге приводим по большей части коммуникативные способы, в основе которых лежит искреннее отношение к другому человеку или группе в целом. То есть это достаточно экологичная форма управления эмоциями других, где в большинстве случаев предполагается, что вы не скрываете своей цели и даже наоборот, скорее всего, открыто о ней заявляете. В то же время, если мы с вами говорим, например, про «заражение эмоциями», то здесь может быть некоторое пространство для манипуляций. Однако важным аспектом манипуляции является не только скрытая цель сама по себе, но и то,

что манипулятор при этом действует исключительно в своих интересах. Когда же мы говорим про позитивное влияние на группы и сообщества, мы все-таки предполагаем влияние не для того, чтобы «они лучше работали и приносили мне побольше денег» (или, по крайней мере, не только для этого), а для того, чтобы нам всем вместе было интереснее и лучше работать. И в достижении этой цели заинтересованы все.

**О каком управлении эмоциями идет речь?** Когда речь заходит об управлении эмоциями других, чаще всего представляется какой-то образ, в котором другой человек испытывает очень сильные переживания. Например, он находится в ярости или в истерике, в слезах, и его надо как-то успокаивать. При этом большинство из нас не так часто попадают в подобные ситуации (если только вы не работаете в сервисе, где постоянно приходится иметь дело с недовольными клиентами, или в какой-то кризисной сфере).

А вот что требуется любому из нас каждый день — это умение выстраивать управление эмоциями другого в различных повседневных коммуникациях. Мы даже дали этому процессу специальное название — «Не беси». То есть управление эмоциями в данном случае будет заключаться в том, чтобы в ходе коммуникаций поддерживать состояние другого в условном «эмоциональном штите», по возможности стараясь не вызывать у него ни излишнего беспокойства, ни раздражения. Об этом мы написали отдельную книгу «Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях».

В этой книге мы делаем упор на другом: наоборот, скорее на том, как *увеличить* у людей интенсивность эмоций (в основном речь пойдет опять-таки про драйв, хотя еще раз хотим напомнить, что нам может быть важно вызвать у людей разные эмоции в зависимости от стоящих перед нами задач). Мы не будем подробно останавливаться на том, как снижать сильное эмоциональное

напряжение другого человека, поскольку написали об этом достаточно много в двух своих предыдущих работах и не хотим повторяться. Однако в разделе, посвященном алгоритму управления эмоциями других, вы увидите все необходимые для этого шаги и много примеров на эту тему, поскольку, конечно же, бывают ситуации, когда лидеру не нужно вызывать драйв, а требуется, напротив, помочь другому прийти в более равновесное состояние.

## **Алгоритм управления эмоциями других**

Алгоритм управления эмоциями других основан на алгоритме управления своими эмоциями, но каждый шаг в некотором смысле «дублируется» относительно партнера. Давайте посмотрим, как выглядит этот алгоритм.

1. Осознать и понять свою эмоцию.
2. Осознать и понять эмоцию партнера / членов группы.
3. Определить цель, учитывающую и мои интересы, и интересы партнера.
4. Продумать, какие эмоции нам нужны, чтобы действовать более эффективно.
5. Предпринять действия, чтобы самому оказаться в нужном эмоциональном состоянии.
6. Предпринять действия, чтобы помочь партнеру оказаться в нужном эмоциональном состоянии.

Разберемся подробнее с каждым из шагов. Часто бывает, что на любом из этапов уже становится понятно, что нужно делать дальше (не с точки зрения управления эмоциями, а на уровне конкретных действий по решению возникшей проблемы), и тогда целиком алгоритм использовать не нужно.

## Шаг 1. Осознать и понять свою эмоцию

Часто одного только понимания, что происходит с моими собственными эмоциями, достаточно, чтобы справиться с управлением эмоциями другого.

Пример:

Участник делится месяц спустя после тренинга: *«А я смог успокоить чрезвычайно недовольного клиента».*

Мы: *«О, супер, как тебе удалось?»*

Он рассказывает: *«Она позвонила и кричит мне в трубку. А я сижу за компьютером, и у меня как раз ваша карточка с эмоциями на столе висит. Я стал смотреть на нее и осознавать, что же я чувствую. Ну и параллельно слушаю, что там мне клиентка кричит, и сочувственно угаваю. И так как я на вашу карточку смотрел, я почему-то очень хорошо понимал, что она не в мой адрес ругается, а просто очень нервничает. Поэтому, когда она закончила, я искренне и очень спокойно стал прояснять, что конкретно случилось, и объяснять, что мы можем сделать, чтобы решить вопрос. И, видимо, так умиротворенно я это делал, что и она сразу успокоилась. Извинилась даже потом, что так агрессивно начала разговор».*

Многим участникам поначалу кажется невероятным, что само по себе осознание эмоций настолько сильно влияет на то, как мы ими управляем — и, соответственно, управляем эмоциями других. Но раз за разом они рассказывают случаи, когда одного только осознания эмоций было достаточно, чтобы разговор пошел совсем по другому пути.

## **Шаг 2. Осознать и понять эмоцию партнера / членов группы**

Мы можем осознать эмоцию партнера или группы в ходе конкретной встречи, а если речь идет о лидерстве, то предложить человеку или группе мониторить свое состояние. Правда, как мы уже неоднократно говорили, людям бывает сложно осознавать свои эмоции. Кроме того, как и в случае любого мониторинга, важно понимание людьми, зачем мы его проводим, чтобы, во-первых, у них не возникло какой эмоции (правильно, страха), а во-вторых, не появилось ложных ожиданий, что мы, например, обязательно поправим все, что вызывает у них «негативные» эмоции.

При этом вести мониторинг эмоций — это очень хороший первый шаг для развития культуры эмоционального лидерства в компании. И в целом отличная практика для управления эмоциями в группе или в сообществе. Во-первых, само по себе наблюдение за эмоциями уже запускает процессы изменения эмоционального состояния в коллективе (поскольку дает толчок процессу осознания, а следовательно, и управления).

Во-вторых, снимается часть сложностей, как завести с людьми разговор об эмоциях. Теперь у вас есть повод: вы всегда можете спросить, как идет мониторинг, что люди пронаблюдали, что заметили. В некоторых случаях окажется, что ситуация требует не управления эмоциями, а принятия управленческих решений. Например, один из руководителей, обсуждая с сотрудником его эмоциональное состояние, выяснил, что тот тревожится из-за перегруженности рабочими задачами. Он считал, что, как ответственный сотрудник, он должен справляться с этой проблемой сам и «не ныть», поэтому руководитель был даже не в курсе, что объективно сотрудник взвалил на себя слишком много задач. Это стало поводом для обсуждения, какие задачи можно перераспределить

между другими коллегами, и естественным образом тревожность у этого сотрудника снизилась.

*Дала задание своей команде три раза в день проверять свое эмоциональное состояние: записывать задачи и при этом фиксировать, какие эмоции в тот момент испытывает сотрудник. Стали разбирать, насколько эмоции связаны с выполняемой работой и что можно предпринять для снятия тревоги или устранения уныния. Обсудили эмоциональное выгорание от рутины.*

*Все проблемы свелись к тому, что проговаривать страшно и сложно: страшно показаться глупым, страшно, что отругают, страшно принимать решения и брать ответственность. Еще стыдно, что при наличии опыта есть проблемы в достаточно очевидных участках работы.*

*Екатерина Савлева, тимлид IT-компании*

Еще один важный нюанс. Если вы планируете запускать мониторинг, имеет смысл обучить людей не только осознанию эмоций, но и тому, что не существует негативных и позитивных эмоций. Потому что, скорее всего, начав мониторить свои эмоции, люди обнаружат, что в их работе присутствует очень много страхов и раздражения. Это естественная ситуация: нам все время надо решать рабочие задачи, поэтому мы испытываем довольно много тревоги («всё ли я успею», «всё ли у меня получится» и так далее). И, кроме того, мы все время коммуницируем с другими людьми, а значит, неизбежно возникают шероховатости, нестыковки, противоречия в том, что мы делаем. Это вызывает раздражение, которое к тому же имеет свойство накапливаться.

Осознание того, что наш рабочий день буквально состоит из страхов и раздражения, для многих может стать поводом для расстройств: «Как же так? Я люблю свою работу, почему же я чувствую

на ней столько негатива?» Вот поэтому имеет смысл поговорить заранее о пользе и вреде различных эмоций, а также о том, что наличие некоторого страха и раздражения совершенно нормально в течение рабочего дня. Это естественная картина. При этом, если мы хотим, чтобы в нашей работе было больше радости и драйва, мы можем предпринять для этого какие-то конкретные усилия. И тогда инициатива по этому поводу будет исходить не сверху, от руководителя, а от самих сотрудников.

### **Шаг 3. Определить цель, учитывающую и мои интересы, и интересы партнера**

Здесь есть два важных нюанса.

Во-первых, мы еще раз хотим обратить внимание на то, что нет хороших и плохих эмоций, нет какого-то единого правильного эмоционального состояния на работе. Разные рабочие задачи наиболее эффективно решаются в разных эмоциональных состояниях, о чем мы уже говорили, когда речь шла о стилях лидерства. В этом смысле мы не являемся сторонниками довольно распространенной концепции, согласно которой работодатель должен заботиться о счастье сотрудников. Мы придерживаемся точки зрения, что лучше поддерживать у людей такое эмоциональное состояние, которое наилучшим образом будет соответствовать задачам, которые нам сейчас предстоит решать.

Во-вторых, поскольку управление эмоциями других часто ассоциируется с манипуляциями, мы особо хотим подчеркнуть, что, формулируя цель и выбирая, что мы сейчас будем делать, мы все-таки исходим из подхода win-win, то есть максимального общего выигрыша. Учитываем, что важно для нас всех. Если, например, мне нужно повлиять на эмоции сотрудника, чтобы он задержался и доделал работу, я ищу возможности сделать так, чтобы он работал уже



в более мотивированном, заинтересованном состоянии, а не стремлюсь его запугать (заботясь только о своих интересах или интересах компании).

Поскольку мы не экстрасенсы, этот этап, скорее всего, потребует прояснения интересов и целей партнера с помощью вопросов: «Как ты считаешь, как нам лучше поступить? Что будем делать?»

#### **Шаг 4. Продумать, какие эмоции нам нужны, чтобы действовать более эффективно**

Не будет лишним напомнить, что чаще всего нам нужно будет не спокойствие. И даже не всегда драйв. В каких-то ситуациях нам может понадобиться доля здорового раздражения или небольшая печаль.

#### **Шаг 5. Предпринять действия, чтобы самому оказаться в нужном эмоциональном состоянии**

Поскольку наша лимбическая система открытая и мы постоянно (хотя чаще всего неосознанно) влияем на других людей, изменение нашего эмоционального состояния автоматически повлечет за собой изменение состояния другого человека. Здесь особенно важно, что речь идет именно об изменении, а не о подавлении. Можно сколько угодно скрывать свое раздражение или страх, но оно все равно будет считываться на микроуровне: в едва заметных движениях лица, тоне голоса, дыхании. Если другой человек испытывает сильные эмоции, нам вряд ли удастся остаться рядом с ним спокойными — не стоит строить иллюзий, что человека с высоким эмоциональным интеллектом ничем не зацепить. Любой из нас среагирует на проявление эмоций другого человека — хотя бы в силу работы зеркальных нейронов. И не так-то просто, оставаясь в диалоге,

успеть что-то сделать со своими эмоциями. Для этого важно натренировать самые простые телесные навыки управления эмоциями до автоматизма, например приучить тело начинать дышать с замедленным выдохом при любых признаках напряжения в теле или освоить самые простые техники заземления. Чтобы выработать такую телесную привычку, надо какое-то время тренировать ее впрок: например, каждый раз, когда вы осознаете свой страх или раздражение любой интенсивности, сразу начинать дышать или обращать внимание на свои ноги: стоят ли они вообще на земле? (Если мы привыкли сидеть на стуле, поджав ноги под себя, то в ситуации эмоционального напряжения первое, что стоит сделать, — опустить их на пол и почувствовать опору.)

*Мы с тренером вели тренинг-семинар для администраторов сети ветеринарных клиник. Проводили простое упражнение и моделировали ситуацию, где я — администратор, а тренер — недовольный клиент, который срочно требует позвать врача. Моя коллега от всей души вошла в роль и стала на меня «наезжать». И вдруг я почувствовала, что я и правда тот самый администратор, который под воздействием сильной эмоции растерялся и не знает, что сказать. Я поняла, что у меня не получается ничем и никем управлять, мне страшно и единственное, что я могу сделать, — поддаться «безумной» клиентке и сделать ровно то, что она хочет.*

*В тот момент я по-настоящему ощутила, что управлять мне нужно сейчас собой, СВОИМИ эмоциями, а не ее.*

*И я пошла по алгоритму управления эмоциями. Обратила внимание внутрь себя, осознала свои эмоции — страх и стыд, увидела, что сейчас внутри я маленькая девочка, стоящая в испуге перед разъяренным взрослым. Я огляделась, почувствовала свои ноги, осознала, сколько мне лет и что я тренер, который в этом помещении ведет работу с другими такими же людьми.*

*После этого я подумала: а какая у меня сейчас цель?*

*Это помогло мне прийти в равновесное ресурсное состояние и продолжить вести тренинг, спокойно и уверенно общаясь дальше с тренером и с участниками.*

*Я переключила мое состояние внутри, и изменилась ситуация снаружи.*

*Мы разыграли кейс снова и провели его показательно: клиентка успокоилась.*

*После тренинга, уже в такси, мы обсудили эту незапланированную двойную игру с моей тренером. Оказалось, что «кто-то» внутри нее пытался меня «растерзать» в первом акте нашей постановки: «Я понимала, что это ты, но не могла остановиться!» Во второй заход, когда я уже была «в себе», желание нападать у нее быстро сошло на нет. «Я чувствовала в тебе силу, что ты хочешь мне помочь и мне нужно принять твои правила».*

*Елена-Ангелика Ануфриева, тренер по развитию здоровых коммуникаций в бизнесе и жизни, выпускник курса  
«Тренерское мастерство»*

## **Шаг 6. Предпринять действия, чтобы помочь партнеру оказаться в нужном эмоциональном состоянии**

Что мы можем сделать, если хотим управлять эмоциями других? Здесь тоже можно предпринять несколько шагов. И начать имеет смысл с того, чтобы **помочь другим осознать, что они сейчас чувствуют**. То есть спросить: «Какую эмоцию ты сейчас переживаешь?» или «Что ты чувствуешь, что с тобой происходит?» Зачастую этого шага уже достаточно, потому что, как только человек начал осознавать свою эмоцию, у него установилась связь с рациональными отделами мозга и он автоматически понимает, как она влияет

на его поведение. Как пошутили у нас в одной из групп, «так мы помогаем ему восстановить связь с неокортексом\*».

*Наблюдаю, как двое коллег обсуждают рабочий вопрос. У них есть разногласия, они начинают спорить. Постепенно градус дискуссии повышается, и они близки к тому, чтобы поругаться. Смотрю на них и думаю: что тут можно сделать? Написал на двух стикерах один и тот же вопрос «Из какой эмоции ты сейчас строишь свою аргументацию?», подошел к ним и молча вручил каждому. Спор прекратился, на некоторое время они зависли. Затем одна из них спросила меня: «Ну, я осознала, и что?» И потом почти сразу же продолжила: «А, понятно!» — и после этого диалог уже пошел по более конструктивному пути.*

*Вячеслав Жарких, бизнес-тренер, медиатор, выпускник курса  
«Тренерское мастерство»*

Идем дальше. Если испытываемые эмоции сложные, мы можем задействовать элементы отеческого стиля лидерства и **выразить поддержку тому, что чувствует другой человек**, дав понять, что его чувства совершенно нормальны.

Для этой книги, как вы могли уже заметить, мы обратились к нашим выпускникам и участникам тренингов с просьбой поделиться примерами ситуаций, когда им удавалось осознанно управлять эмоциями других людей. Одна из выпускниц (имя называть не будем для сохранения конфиденциальности ситуации) написала:

---

\* Неокортекс, или новая кора, — новые области коры головного мозга, которые у низших млекопитающих только намечены, а у человека составляют основную часть коры. Отвечает за высшие нервные функции — сенсорное восприятие, выполнение моторных команд, осознанное мышление, речь.

*Работаю в кризисном центре для женщин с детьми. Психолог перинатального центра сообщила, что восемнадцатилетняя выпускница детского дома отказалась от ребенка. Я пообщалась с этой девушкой. Она забрала сына и теперь растит его. Наш центр их сопровождает.*

Мы попросили: «Можешь ли ты раскрыть свой пример подробнее? Именно с точки зрения управления эмоциями других?»

Вот ее ответ:

*Чьими эмоциями я старалась управлять? Первое — эмоциями девушки. Второе — социальных педагогов училища и детского дома.*

*Как я управляла ее эмоциями? Сначала решила снизить их интенсивность. Для того, чтобы у нее хоть чуть-чуть включился мозг. Как? Все стандартно. Отзеркаливание: «Наверное, тебе сейчас очень нелегко. Ты можешь чувствовать и страх, и вину, и стыд». Дальше — легализация: «Это все нормально и естественно в такой ситуации». Как учили: низким голосом, в среднем темпе, с паузами. Мозг включился, так как она стала анализировать причины своего отказа от ребенка. А я поддерживала ее. То есть пыталась дать конструктивную обратную связь: «Ты принимаешь решение сама, это по-взрослому. Я допускаю, что отказ может быть лучшим вариантом для малыша. Честно признать, что ты не обеспечишь заботу и безопасность, — очень смело».*

*После этого она уже была готова к диалогу. Я всего-то проинформировала ее о возможностях фонда и центра, где я работаю. И предложила принять окончательное решение чуть позже — не в роддоме, а в центре, после того как она придет в себя. После родов любой женщине нужно успокоиться.*

*Чуть не забыла момент осознания чувств и эмоций. Я предложила девушке про себя назвать словами то, что она переживает. Сказала, что это может помочь немного успокоиться.*

*И два слова про управление эмоциями социальных педагогов.*

*Расскажу про наиболее активную даму. Управлять пришлось тревогой и скрытой агрессией. Сначала я задала вопрос (открытый): «Как вы смотрите на ее решение написать отказ от ребенка?» Она сказала: «На мой взгляд, оно оправданно». Тут я предположила, что она тревожится: «Видимо, то, что вы знаете о ней, вызывает в вас беспокойство за ребенка». Она согласилась и поделилась информацией о девушке. Я поблагодарила ее и сказала, что готова сообщить молодой матери о возможности прожить с ребенком в нашем центре и получать социально-психологическую и материальную помощь. Этим, думаю, я уже вызвала агрессию. «Нет смысла ее переубеждать — она не поменяет решения», — услышала я. Тогда я ответила педагогу, что разделяю ее опасения за судьбу малыша (попыталась снизить агрессию). «Отказаться — это ее право, и, возможно, согласие на усыновление даст ребенку шанс расти в благополучной семье, но при этом оставаться с матерью в первые месяцы жизни для младенца лучше, чем ждать усыновителей в доме ребенка. Я предлагаю девушке пожить в центре с сыном и принять более взвешенное решение».*

*Далее разговор пошел о риске тяжелого расставания после совместного проживания мамы с сыном в центре. Но в конце концов мы пришли к согласию.*

Следующим шагом мы можем **предложить другому человеку сделать что-либо для управления своими эмоциями**. Например, применить какой-то из известных нам способов. Можно предложить это напрямую, сказав: «Слушай, тут можно прибегнуть вот к такому способу, хочешь попробовать?» Или помочь человеку применить какие-то ментальные методы управления эмоциями, просто задавая ему соответствующие вопросы.

*Мы много работаем с людьми, вынужденными переехать из Украины — из Донецка, Луганска и т. д. Управляем ли мы их эмоциями? Да мы все время это делаем. Например, спрашиваем, что уже идет хорошо. Обращаем внимание на маленькие шаги (которые им самим кажутся недостаточными), напоминаем, что это большой путь и они по нему уже идут.*

Дарья Нечайкина, руководитель социальной службы  
благотворительного фонда «Теплый дом», выпускница  
программ «Тренерское мастерство» и «Индивидуальный  
консультант по эмоциональному интеллекту»

С помощью вопросов мы помогаем человеку переключиться с негативного мышления на более позитивное, вспомнить о своих сильных сторонах и ресурсах.

А вот что сообщила одна из тех женщин, которые получали такую поддержку:

*Когда ты видишь, что люди помогают и верят в тебя, ты просто не имеешь права опускать руки. Тебе хочется быть благодарной, хочется стать тем человеком, который смог преодолеть все невзгоды и трудности и подняться на ноги. Тебе хочется оправдать надежды других людей.*

Наконец, мы можем взять алгоритм управления **своими** эмоциями и применить те же самые шаги в отношении другого человека, просто перестроив их в вопросы или предложения.

Приведем еще один пример от наших выпускников. В скобках — комментарии от тренеров по шагам алгоритма.

*Однажды в новогодний цейтнот...*

*Декабрь в жизни проектного офиса нашей консалтинговой компании — месяц богатый на закрытие проектов и сопутствующие*

этому процессы. И конец 2023 года не стал исключением для Екатерины, менеджера более 10 проектов.

Поздним вечером я, как обычно, почти последней уходила домой, но заметила в проектном офисе свет: там сидела плачущая Катя. На вопрос «Что случилось?» девушка дрожащим голосом попыталась объяснить, что не справляется с количеством горящих дедлайнов по задачам.

Я поняла, что необходимо оказать «первую помощь», чтобы остановить истерику и переключить Катю на рациональное распределение задач и принятие решений. Действовала я следующим образом:

- сначала мы глубоко и медленно дышали;
- потом прохлопывали тело и прыгали, чтобы ступнями почувствовать опору.

(Поскольку партнер по диалогу испытывал сильные эмоции, а для применения алгоритма нужно думать, имело смысл сначала снизить интенсивность эмоций с помощью самых простых телесных методов.)

После того как прошел мандраж, я задала вопрос:

— Что ты сейчас чувствуешь? (Шаг первый алгоритма управления эмоциями — осознать, что ты чувствуешь.)

Я получила ответ:

— Страх, тревогу, панику, вину.

— А какая у тебя цель? Чего ты хочешь? (Шаг второй алгоритма — сформулировать цель, что я хочу делать.)

— Я хочу успешно завершить проекты, выполнить поставленные задачи и выйти на годовую премию.

— Как страх, тревога, паника и вина продвигают тебя к этой цели? (Шаг третий — понять, способствует ли нынешняя эмоция достижению цели.)

— Никак. Я от этого больше бездействую.



— Как ты думаешь, что тебе вместо этого реально поможет?  
(Шаг четвертый — определить, какая эмоция нужна для достижения цели.)

— Драйв, энергия, радость от завершённых задач, состояние, близкое к спокойному, для того чтобы заняться приоритизацией и планированием.

— Что ты сделаешь сейчас, когда придёшь домой?

— Приму ванну, выпью чай, поговорю с близкими, посмотрю любимый фильм. (Шаг пятый — выбрать способ, как прийти в нужное эмоциональное состояние.)

— Как сейчас ты выбираешь реагировать на количество задач и сжатые сроки?

— Как на интересные задачи, которые требуют от меня собранности и последовательности в их решении.

— Как ты сейчас себя чувствуешь?

— Легко и радостно! Все решаемо! Спасибо тебе огромное!

После этого разговора я создала корпоративный телеграм-канал под названием «Кукушка отправляется по расписанию», где начала делиться с коллегами простыми техниками по управлению эмоциями. Там я рассказываю, как находить ресурсы и восстанавливать энергию, а каждый может прислать в чат смешную картинку для поднятия духа.

Все проекты были закрыты в срок, а Катя получила заслуженную премию.

*Елизавета Криволутских, бизнес-тренер, выпускник курсов  
«Тренерское мастерство» и «Индивидуальный консультант  
по развитию эмоционального интеллекта»*

Иногда, когда ситуация очень эмоционально напряжённая, такая поддержка может проходить в несколько циклов. То есть мы разговариваем с человеком не один раз, а в течение определённого периода.

История произошла в Гуамском ущелье. Там довольно высокие скалы, где тренируются спортсмены и любители, а мы были с группой новичков. Одна юная девушка 17 лет очень хотела научиться лазить по скалам, но у нее был сильный страх высоты. До этого она ходила на скалодром, и ей там было страшно. Но поскольку она была мотивирована и хотела с этим страхом справиться, она отправилась на естественный рельеф. В некоторые моменты, когда она добиралась до определенного уровня, ее буквально парализовало от страха. Несмотря на то что девушка была на страховке и все было безопасно, она не могла справиться с таким сильным страхом. То есть она была не в состоянии двинуться ни вверх, ни вниз и не могла отпустить скалу, чтобы повиснуть на веревке.

В первый раз мы ее спустили. Я села рядом и спросила ее, где этот страх сейчас накопился у нее в теле, где есть напряжение. Она сказала, что в руках. И мы сделали технику напряжения и расслабления мышц рук, для того чтобы избавиться от этого ощущения в теле. Это очень помогает в подобных случаях.

Также я проговорила с ней, что происходило, когда она была на скале. Спросила, в какой момент, как она считает, ее парализовал страх. Что этому предшествовало? То есть мы запустили некую когнитивную работу, и она как будто бы со стороны на себя смотрела и анализировала, что происходило.

И дальше, когда девушка отдохнула, я предложила ей снова полезть до того места, где случился приступ страха. Просто подняться туда и спуститься самой. То есть вернуться к этой точке и обратно, не лезть дальше и ничего больше не делать. Она поднялась и спустилась. Я спросила у нее про ее чувства. Она сказала, что страх все равно присутствует, но уже не такой сильный. Я вновь задала вопрос, где этот страх находится в теле, и мы снова проработали мышечное расслабление. Мы обсудили, что с ней происходило в этот раз, и отметили ее достижение — она смогла спуститься сама.

Дальше я предложила девушке подняться туда же, но на метр выше. Она полезла. Когда она забралась выше, ее снова накрыл страх. При этом она снова смогла спуститься сама. Мы снова это проговорили, и так несколько похожих циклов. У девушки стало больше энергии, больше ресурса. И она поняла, что у нее получается справляться потихоньку, маленькими шагами. Тогда я уже усложнила ей задачу. Я сказала: «Давай так. Ты поднимешься до той точки, где тебе очень страшно, остановишься, но спускаться не будешь. Останься там и постарайся поймать свои ощущения в теле. Я предлагаю применять техники заземления прямо на месте, когда ты говоришь себе: “Я держусь рукой за скалу, мои ноги прочно стоят на этом выступе, меня держит на страховке партнер”».

То есть я предложила ей проговаривать себе в моменте, что с ней происходит, чтобы она сама себя возвращала в реальность. Таким образом, у нас появилась задача, в рамках которой она сама справляется со своим страхом, если он ее накрывает.

Когда девушка поднялась до той точки, где ей снова стало страшно, я ее страховала. Я видела, что ей тяжело, и была с ней в контакте: спрашивала, что с ней происходит, удобно ли она стоит «на полке», комфортно ли ей держаться руками за скалу и готова ли она продолжать. Она сказала, что готова, и дальше я говорю: «Вспоминай, что мы с тобой обсуждали». И у девушки прямо закипела внутренняя работа: она сама себе там наверху что-то говорила, плакала, было видно, что она боролась. В итоге она простояла так несколько минут, стряхивая руки, чтобы они не занемели, и, когда она отдохнула и у нее восстановилась связь с реальностью, она с помощью инструктора смогла подняться выше. Я имею в виду, что он ей подсказывал, как за какой рельеф братьяся руками и куда вставлять, — этот внешний контроль и поддержка тоже помогли ей собраться. Она прошла всю трассу до конца — постепенно, по чуть-чуть. Как только она чувствовала дрожь, она

*останавливалась, проделывала какую-то внутреннюю ментальную работу и медленно-медленно лезла вверх.*

*Во всем процессе девушке было важно, что я ее страхую, нужно было слышать мой голос, который говорил: «Я тебя держу, я тебя контролирую». Когда она спустилась, мы еще раз проговорили, как это было, что ей удалось, сделали акцент на том, что именно у нее получилось хорошо и как она справилась со своим страхом. Мы еще раз сделали прогрессивно-мышечную релаксацию. И дальше она пошла на более легкие трассы, чтобы уже без меня, без моего участия, полазить и посмотреть, какие будут ощущения. Этот панический страх к ней больше не возвращался. Важно было, чтобы она не перегружалась физически, поэтому мы контролировали соответствие нагрузки ее уровню, и она качественно отдыхала.*

*Сейчас прошло больше полугода, и эта девушка профессионально занимается скалолазанием, у нее уже очень хороший уровень и призовые места на соревнованиях. Страх к ней с тех пор не возвращался.*

*Марина Афанасьева, психолог, организатор программ  
активного отдыха в горах, выпускница курса «Тренерское  
мастерство» и «Индивидуальный консультант  
по эмоциональному интеллекту»*

### Задание «Управление эмоциями других»

В этом задании мы предлагаем вам задуматься, в каких повторяющихся ситуациях у вас может возникнуть задача управлять эмоциями других, и пройти по алгоритму.

| Этап  | Шаг алгоритма  | Ситуация 1: | Ситуация 2: |
|-------|--|-------------|-------------|
| Шаг 1 | Осознать и понять свою эмоцию<br><i>(что вы обычно чувствуете в таких ситуациях?)</i>  |             |             |
| Шаг 2 | Осознать и понять эмоцию партнера / членов группы<br><i>(какую эмоцию, вы предполагаете, может испытывать ваш партнер по общению?)</i> |             |             |
| Шаг 3 | Определить цель, учитывающую и мои интересы, и интересы партнера<br><i>(что вам дальше предстоит совместно делать?)</i>                |             |             |
| Шаг 4 | Продумать, какие эмоции нам нужны, чтобы действовать более эффективно<br><i>(помните, что, скорее всего, это не спокойствие!)</i>      |             |             |
| Шаг 5 | Предпринять действия, чтобы самому оказаться в нужном эмоциональном состоянии<br><i>(запишите конкретные действия)</i>                 |             |             |
| Шаг 6 | Предпринять действия, чтобы помочь партнеру оказаться в нужном эмоциональном состоянии<br><i>(запишите конкретные действия)</i>        |             |             |

## **Как повысить драйв в компании: краткосрочные и стратегические инструменты**

Прежде чем разбирать конкретные идеи и инструменты, как можно повышать драйв в компании, хотим обратить ваше внимание на следующее: любая инициатива в организации является началом процесса внедрения изменений. Повышение драйва не исключение. Как мы часто замечаем, многие даже прекрасные начинания встречают сопротивление людей из-за того, что они чувствуют... угадайте, какую эмоцию?

Именно поэтому людей надо подготовить и, двигаясь небольшими шагами, вовлекать их в процесс внедрения изменений.

Приведем пример, как внедрение идей эмоционального интеллекта в команде происходило естественным, ненавязчивым образом.

*Руководитель команды приняла участие в открытом тренинге и, вернувшись к себе в отдел, поставила карточку с эмоциями на своем рабочем столе (участники часто так делают, потому что эта карточка сама по себе напоминает про необходимость периодически спрашивать себя, «что я сейчас чувствую»). Ее коллеги спросили, что это за карточка, и она вкратце рассказала о том, что происходило на тренинге и почему важно осознавать эмоции. После этого, сначала в шутку, они стали периодически спрашивать друг друга: «Что ты сейчас чувствуешь?» И быстро заметили, что этот вопрос, даже заданный невзначай, очень помогает в работе. Тогда естественным образом у них возникла традиция-договоренность: любой из них может сказать о том, что у него есть какие-то эмоции и ему важно сейчас этим поделиться. А также что любой из сотрудников вправе спросить: «Что ты сейчас чувствуешь?», если ему кажется, что с коллегой что-то происходит на эмоциональном уровне.*

*У них было несколько забавных случаев. Например, одна из коллег очень возмущалась по поводу письма, которое она получила. Ее спросили, что она чувствует, и она в ответ поделилась своим негодованием. А потом села писать ответ, для этого перечитала письмо еще раз... и сказала, что вообще-то все не так страшно.*

*А через какое-то время в компании проводился аудит, и среди прочих показателей измерялся Team Emotional Index\*. По результатам аудита эта команда заняла первое место по данному показателю по всему миру (а это порядка 40 производств в 10 странах).*

## **Квадрант управления эмоциями других**

В этой главе мы рассмотрим квадрант управления эмоциями других, причем так же, как и в случае с управлением своими эмоциями, сделаем акцент на способах из его нижней части, когда у нас стоит задача вызвать или усилить нужную эмоцию — в нашем случае драйв.

Однако вы можете заметить, что способы, которые находят-ся в верхней строчке (то, что нам нужно сделать, чтобы снизить неподходящую эмоцию), мы уже рассмотрели в разделе про алгоритм управления эмоциями других. Так что они вам тоже уже знакомы.

В основном квадрант управления эмоциями других основан на том, что мы берем все те же самые способы, которые у нас были в квадранте управления своими эмоциями, и ищем возможность сделать это совместно.

---

\* Эмоциональный индекс команды (англ.).

|  | На сцене и за кулисами   | Вне театра   |
|--|--|--|
| Снижение неподходящей эмоции                         | <p><b>Телесные:</b><br/>Предложить подышать или подвигаться вместе</p> <p><b>Ментальные:</b><br/>Сменить фокус внимания на более позитивный с помощью вопросов</p>   | <p><b>Телесные:</b><br/>Поддерживать регулярную физическую активность</p> <p><b>Ментальные:</b><br/>Применить алгоритм управления эмоциями других<br/>Обучить другого человека применению тех или иных инструментов</p>  |
| <b>Повышение нужной эмоции (с акцентом на драйв)</b> | <p><b>Телесные</b><br/>Совместные физкультминутки</p> <p><b>Ментальные</b><br/>Ритуалы<br/>«Контакт по драйву»<br/>Напоминаем о цели<br/>Вспоминаем моменты успеха из своего прошлого опыта<br/>Представляем будущий успех<br/>Добавляем юмора в обсуждения<br/>Мотивирующие цитаты<br/>Мотивирующие видео и отрывки из фильмов<br/>«Включить хорошо»<br/>Микрообучение техникам повышения драйва<br/>Инструмент «Шкала»</p> | <p><b>Телесные</b><br/>ЗОЖ, спорт<br/>Йога смеха<br/>Контакт с природой</p> <p><b>Ментальные</b><br/>Работа с целями<br/>Топ-100 и работа с ресурсами команды<br/>Внедрить практики позитивного подхода и практики благодарности<br/>Ориентация на решения вместо проблем<br/>Работа с ресурсами команды<br/>Мотивирующие книги/фильмы (совместный просмотр)<br/>Делать что-то хорошее для других / корпоративное волонтерство<br/>Мозговые штурмы «Как нам поддерживать драйв»<br/>Создание командных заготовок (дерево / фигура драйва)<br/>«Партнер по настроению» / «бригада настроения»</p> |



## **Телесные методы «На сцене и за кулисами»**

### **Совместные физкультминутки**

Когда на тренерском курсе кто-нибудь из участников проводит разминки, предполагающие физическую активность — не обязательно даже с игровыми элементами, а просто что-то вроде зарядки, — многие участники в шутку, но с сожалением вспоминают ныне утраченную культуру производственных гимнастик.

На самом деле и правда жаль. Но что нам мешает завести подобную традицию на своей работе? Некоторым участникам удается внедрить короткие зарядки в своих офисах. В определенное время в течение дня все желающие могут собраться буквально на 10 минут, и кто-то из тренеров или сотрудников компании устраивает небольшие физические активности. Вопреки опасениям, люди не воспринимают это как что-то «неуместное» — напротив, весьма охотно участвуют. Офисная работа сидячая, и многим хочется размяться, но в одиночку делать зарядку «странно» (то есть страшно), и «все время не до этого». А когда тебя позвали, можно с удовольствием присоединиться.

## **Ментальные способы «На сцене и за кулисами»**

### **Ритуалы**

Хотя слово «ритуалы» часто вызывает смешки, в последнее время они звучат в группах все реже. И все больше слышатся сожаления о том, что жители городов утратили традицию проведения ритуалов. Потому что, во-первых, ритуалы объединяют, дают ощущение сопричастности и общности. А во-вторых, они помогают на символическом уровне справляться с проблемами или совершать переход

из одного состояния в другое (то есть, выражаясь современным языком, как раз-таки «внедрять изменения»). Если мы побеждаем некоего символического врага (например, свой страх или разобщенность) или преодолеваем проблему в метафорическом смысле, то в нас укрепляется вера в то, что мы реально можем справиться с трудностями.

Слово «ритуал» у многих ассоциируется с чем-то вроде секты или тайного ордена, где все ходят в темных одеждах, поют гимны и вообще ведут себя странно. На самом деле ритуал может и не иметь специфического антуража. Например, традиция «обмывать» что-либо тоже вполне себе ритуал перехода человека из одного статуса в другой (был человеком без машины — стал с машиной, был просто мужчиной — стал отцом и т. д.). Когда мы принимали человека на работу тренером, мы дарили ему что-то связанное с тренерской деятельностью: например, маркеры или колокольчик.

Какие ритуалы могут нам пригодиться?

Во-первых, перехода или посвящения. Например, ритуалы приема человека в члены команды. Можно придумать шуточное действие и «артефакты», которые будут означать, что этот человек теперь наш, «свой», мы приняли его в свой круг.

Во-вторых, ритуалы могут помочь нам, когда мы оказались в полосе уныния и неудач. Пример такого ритуала показан в уже упомянутом нами сериале «Тед Лассо». В одной из серий команда считает, что над ними довлеет проклятье, связанное с историей футбольного клуба. Каждый из футболистов должен был принести какую-то значимую для него вещь, рассказать, почему она для него важна, и положить в железную бочку, в которой потом эти вещи планировалось сжечь. Люди делились чем-то очень дорогим для себя, например, один из игроков принес свои первые бутсы, которые подарила ему мама, а администратор клуба — ошейник своей умершей кошки. То есть это были реально ценные вещи, и люди рассказывали их истории, что позволило всем больше узнать друг о друге.

И в то же время это был определенный ритуал прощания с тем, что для тебя важно, — в память об историческом событии, из-за которого, как думали игроки, возникло проклятье. Целью было прекратить его действие, и тут опять же речь не идет о колдовстве или магии — суть в том, чтобы совершить символическое действие, которое будет решать какую-то важную для нас задачу. Это могут быть процедуры завершения чего-либо (проекта, этапа) или прощания с покидающим команду сотрудником и т. д. Или, напротив, ритуалы, символизирующие начало чего-либо.

Один из таких реальных примеров того, как спонтанно родилась некая традиция-ритуал «начала новой жизни», нам рассказали наши партнеры из благотворительного фонда «Теплый дом». В 2022–2023 годах они много работали с людьми, переехавшими в Санкт-Петербург из Донецка, Луганска и Мариуполя. Алена с Сергеем тоже участвовали в консультировании этих переселенцев, потому что многие из них не могли до конца определиться, что им делать: возвращаться домой или строить новую жизнь в Питере. Некоторые за целый год так и не смогли принять решение, что, конечно, не способствовало улучшению их эмоционального состояния. И вот одна из сотрудниц фонда, Лена, которая сама переехала в Петербург из ЛНР, поделилась:

*На поддерживающих встречах я рассказала историю о том, как я сначала очень хотела вернуться домой и ничего не покупала, чтобы ехать налегке. А потом решила «пустить корни» и купила кастрюлю — это была моя первая хозяйственная покупка! Борщ в ней варится самый вкусный, и это моя кастрюля, а не собственника квартиры. С этой кастрюлей все и завертелось: и работа сразу появилась, и с документами сложилось. А уже на следующий день мне стали писать и присылать фото: кто с новой кастрюлей, кто с чашкой, кто-то шторы купил — вот так люди начали «пускать корни».*

Можно также придумать короткие ритуалы празднования успеха. Отличный источник идей — спортивные команды, во взаимодействии членов которых, приглядевшись, можно заметить очень много ритуальных актов. Например, когда игрок забьет гол, он танцует специальный танец, а все бегут к нему обниматься. Такого типа ритуалы мы тоже можем внедрить для удачно проведенных сделок или завершенных проектов. Прямо сейчас на минутку задумайтесь: каким образом можно поздравить того, кто принес команде успех?

### **«Контакт по драйву»**

Идею «контакта по драйву» мы позаимствовали у команды «Производственной системы СИБУР», которую мы уже неоднократно упоминали. У них была традиция, которую они называли «контакт по безопасности»: любые общая встреча, совещание, тренинг, летучка или другое совместное обсуждение начинались с того, что каждый желающий мог поделиться своими наблюдениями, историями и идеями по теме рабочей и личной безопасности.

Основной задачей этого ритуала было напомнить о том, что участники никогда не забывают о безопасности, фокусируются на этой задаче и что она является для них ценностью.

Аналогичным образом мы можем сформировать культуру «контакта по драйву». В начале любой встречи несколько минут уделяется тому, чтобы вспомнить, как мы поддерживаем драйв. Сначала это наверняка будет задача руководителя — подготовить какие-то истории, наблюдения или любые практики из квадранта управления своими эмоциями, которые можно совместно потренировать в течение буквально нескольких минут. И постепенно вовлекать в эту практику людей, которым это тоже будет интересно, — создавать «бригаду по драйву», о которой мы еще поговорим.

А сейчас давайте посмотрим, что можно делать в рамках такого «контакта по драйву» на встречах, опираясь на идеи из первой части книги:

- напоминать о цели;
- вспоминать моменты успеха из своего прошлого опыта;
- представлять будущий успех;
- добавить юмор в обсуждения;
- использовать мотивирующие цитаты;
- использовать мотивирующие видео и отрывки из фильмов;
- «включить хорошо»;
- провести микрообучение техникам повышения драйва.

### **Напоминаем о цели**

Один из способов вспоминать о цели — это придумать для нее слоган или девиз. Например, в одной из крупных производственных компаний для напоминания о своей амбициозной стратегии на ближайшие несколько лет был выбран слоган «И целого мира мало». А у нас существует полушутливый девиз «Эмоциональный интеллект — в каждый дом!». (Отчасти из этого девиза и родилась идея этой книги о том, что каждый — а не только формальный лидер или руководитель — может позитивно эмоционально влиять на свое окружение.)

### **Вспоминаем моменты успеха из своего прошлого опыта**

Кто-то из членов команды может поделиться историей или воспоминанием, когда, по его мнению, команда была в драйве и достигла потрясающих успехов. Для «стареньких» это возможность немного поностальгировать, а для «новеньких» — узнать интересные байки и истории.

## **Представляем будущий успех**

Можно попросить членов команды поделиться, какие образы приходят им в голову, когда речь идет о достижении большой цели или будущих успехах. Так, мы в свое время обсуждали, что, например, в метро будет размещена социальная реклама из серии «Говорим правильно», только она будет рассказывать не про то, куда ставить ударение, а про «Я-высказывания», конструктивную обратную связь, активное слушание и т. д.

## **Добавляем юмор в обсуждения**

Можно рассказать смешной кейс из рабочей жизни, поделиться мемом и т. д. Например, если в команде многие устали, можно с юмором пообсуждать, кто устал/выгорел сильнее и чем это докажет. Здесь важно быть осторожными, чтобы не обесценить проблему, если она реально существует, но шутивное ее преувеличение способно снизить градус напряжения в сложных ситуациях. Например, с наших прошлых кризисов в компании осталась шутка про «Начинаем экономить туалетную бумагу?». Все началось с того, что на одной из летучек мы обсуждали сокращение расходов из-за непростой ситуации в компании и в конце концов дошли до пункта «будем экономить туалетную бумагу в офисном туалете». С тех пор, когда кто-то начинает излишне драматизировать проблему, кто-нибудь другой обязательно предложит сэкономить на бумаге.

## **Мотивирующие цитаты, видео и отрывки из фильмов**

Здесь все просто: кто-то может поделиться прикольной цитатой, отрывком из книги или фрагментом из фильма.

## **«Включить хорошо»**

Кто-то из членов группы может рассказать, что хорошего он успел заметить, какие есть поводы для радости. Еще раз напомним здесь о том, что «позитивный подход» — это не всегда именно про «хорошее», а про то, что «есть в наличии». А в наличии может быть и то, как кто-то успешно справляется с большой нагрузкой или смог провести неприятную беседу со сложным клиентом.

## **Микрообучение техникам повышения драйва**

Можно взять техники из квадранта управления своими эмоциями и/или найти что-то дополнительное и провести небольшую практику прямо в рамках нашей встречи. Например, есть простая практика ЗП: «плюс-персона-перспектива». Нужно назвать какой-то свой плюс, вспомнить о ком-то, кого можно было бы за что-то поблагодарить, и подумать о том, что в перспективе будет хорошего (пусть не большое, но перспектива должна быть не отдаленной). Если просто записывать, это займет буквально две минуты. Если же пара человек поделится — минут пять-десять. Это время вполне можно выделить в рамках рабочей встречи.

Можно также завести рассылку или чат, в котором делиться разными способами, как повысить себе уровень драйва и энергии.

## **Инструмент «Шкала»**

Шкала — это инструмент, который можно использовать и для управления своими эмоциями, и для управления эмоциями собеседника один на один, и для общегрупповых обсуждений. Она хорошо подходит для ситуации, когда нам кажется, что все плохо, события развиваются не по плану, и мы находимся в унынии и апатии. Эти

эмоциональные состояния мешают нам предпринять какие-либо шаги для решения проблемы — мы скорее все время «сваливаемся» в обсуждение, что все ужасно и ничего не поможет.

Теперь давайте разберем, как применить шкалу самому или один на один с собеседником.

### **Упражнение «Шкала»**

Выберите сферу, относительно которой у вас есть ощущение, что ситуация развивается плохо, вы собой недовольны, вам кажется, что у вас что-то или ничего не получается. Например, продажи какого-то продукта идут совсем вяло, или ситуация с личными финансами уже плачевная, или вы решили, что вы «никуда не годный родитель», или что угодно еще.

**Важно!** Этот инструмент **не подходит** для работы с ситуациями, касающимися жизни и здоровья (вас или ваших близких). Речь идет о рабочих задачах, социальном взаимодействии, финансах и т. д.

#### **Шаг 1. Пункт 10**

Нарисуйте на листе бумаги формата А4 десятибалльную шкалу (длиной во весь лист).

Сначала мы с вами опишем критерии для «десятибалльного» результата: 10 — это идеальное состояние относительно вашей ситуации. Например, в случае с продажами это идеальные показатели продаж, а в случае с родительством это критерии, по которым вы определяете себя как идеального родителя.

Нужно прописать несколько пунктов, что будет означать, что этот параметр удовлетворен на 10. Важно, чтобы это были



достаточно конкретные критерии, а не просто пункты из серии «все идет хорошо».

### **Шаг 2. Пункт 0**

Дальше мы отправляемся в пункт 0. И здесь надо написать несколько критериев, которые бы означали, что ситуация идет хуже некуда. *Реально* хуже некуда. Например, в ситуации с личными финансами это может быть: у меня есть кредиты, за которые нечем расплачиваться; не хватает денег на самые базовые потребности и т. д.

Точно так же, как и в Шаге 1, важно найти несколько конкретных критериев.

**Скептический участник:** *Но «хуже некуда» у каждого свое. Для кого-то это жить под мостом, а для кого-то на десятую сумочку денег не хватает...*

Да, все верно, это именно ваше личное «хуже некуда», но все-таки стоит включить здравый смысл. С одной стороны, это должно быть действительно довольно плачевное положение, с другой — не надо драматизировать и горестно причитать, что вы вскоре будете просить милостыню на улице, если считаете, что все-таки до этой стадии вы точно не дойдете.

### **Шаг 3. Где я сейчас?**

На этом этапе мы определяем цифру, на которой находимся сейчас. И если до этого момента мы все делали правильно, то эта цифра не ноль. Если у вас вдруг получился ноль, напишите нам, это будет наш первый случай! Цифра может быть маленькой, например 1, 0,5 или даже 0,1, но все-таки обычно нам удается собрать не все критерии из «хуже некуда» (иначе

вы бы, наверное, сейчас не эту книгу читали, а занимались чем-то другим).

Это само по себе уже дает некоторое облегчение. Когда мы чем-то недовольны, нам часто кажется, что ситуация **уже** реально развивается хуже некуда. Формулируя для себя критерии того, что на самом деле означает «хуже некуда», мы убеждаемся, что пока еще все не так и плохо.

#### **Шаг 4. Достаточно хороший результат**

На этом этапе мы определяем достаточно хорошее состояние для этой ситуации. То есть у нас есть некий идеал (цифра 10), который, как правило, недостижим. Какая цифра мне сейчас кажется вполне себе достижимой и реальной?

#### **Шаг 5. Что я могу сделать?**

И последний вопрос, который мы здесь задаем: «Что можно сделать, чтобы сдвинуться со своей нынешней оценки на 1 балл?» Если ситуация развивается совсем плохо и есть ощущение, что даже до достаточно хорошего результата очень далеко, мы в любом случае можем что-то предпринять, чтобы сдвинуться на 1 балл. Если продвижение даже на это минимальное значение представляется очень сложным, то хотя бы на полбалла или даже на 0,1.

В общем, мы решаем, какой можем сделать ближайший шаг, чтобы продвинуться по шкале, пусть даже совсем немного, — но, как обычно, это должно быть очень конкретное действие.

Это достаточно простой инструмент из коучингового стиля управления, который помогает:

- добавить немного радости и драйва оттого, что мы видим, что ситуация не так плоха, какой могла бы быть;

- сформулировать конкретные действия: что я могу сделать, чтобы продвинуться вперед, — вместо того, чтобы фокусироваться на том, что идет плохо (это отнимает силы и энергию).

В командном обсуждении мы можем расходиться в своей оценке ситуации (это можно сделать, например, на общей доске со стикерами), но главное, каждый человек из группы формулирует, что он может сделать для ее улучшения. А когда мы фокусируемся на действиях (вместо «страданий»), у нас автоматически подрастает уровень драйва.

## **Телесные способы «Вне театра»**

Сюда попадет вся работа, связанная с поддержанием здорового и достаточно спортивного образа жизни. Мы не будем на этом долго останавливаться. Хотим только еще раз подчеркнуть: помимо больших инициатив вроде спортивных турниров, организации ДМС, выездов на природу и т. д., здесь важно внедрить в практику короткие повседневные способы управления эмоциями с помощью физической активности, вроде упомянутых ранее «физкультур-минутки».

## **Ментальные способы «Вне театра»**

### **Работа с целями**

Конечно же, любая команда и группа работает с целями. При этом на стратегических сессиях и совещаниях мы чаще проводим рациональную работу с целями, которые выражены в цифрах

и графиках. Это важно для бизнеса, но редко вызывает прилив энтузиазма и драйва. Поэтому мы можем также периодически проводить более «визионерские» встречи о целях, где говорим о том, куда мы хотим двигаться в целом, как бы мы хотели видеть компанию и команду, чего бы нам хотелось для себя и других — без необходимости переводить это в конкретные цифры, графики и планы.

Когда мы сосредоточены на формулировке реальных целей, мы чувствуем много беспокойства, потому что нам важно учесть риски и другие факторы. А когда мы просто мечтаем и у нас нет задачи (пока) превращать эти мечты во что-то конкретное, мы испытываем больше драйва, радости и общности в этом совместном обсуждении, не ощущая себя связанными формальными рамками.

Обсуждать цели можно и в нерабочих группах. В семье или обществе у нас бывает не так много «оцифрованных» целей (разве что если мы говорим о покупках), но мы можем рассмотреть то, как бы нам хотелось проводить вместе время, чему мы вместе могли бы научиться и т. д.

### **Командный/семейный Топ-100 + работа с ресурсами команды**

Здесь стоит завести список того, что классного у нас есть у всех вместе. В него могут попасть индивидуальные ресурсы и сильные качества каждого — что он привносит в команду, а также наши общие сильные стороны, ценности и другие ресурсы. Какой у нас потенциал в смысле экспертизы, что мы умеем делать действительно здорово, какой у нас есть успешный прошлый опыт и какой опыт неудач, откуда мы черпаем энергию, размышляя о нашем развитии и нашем будущем?

Список можно постепенно пополнять, это еще один вариант того, что можно делать на «контакте по драйву».

## Позитивный подход и практики благодарности

Если на индивидуальном уровне можно говорить скорее о полезных эмоциональных «привычках», то на групповом — о создании и поддержании той или иной традиции (то есть, по сути, «общегрупповой привычки»).

Например, одной из таких привычек может стать поддержание позитивного подхода внутри группы/сообщества.

У Марии Губиной, тренера и консультанта по маркетингу и развитию для малого бизнеса, руководителя тренинг-центра AZCONSULT, в ее сообществах в социальных сетях периодически публикуются посты с хештегом *#ямолодец*, где любой желающий может написать в комментариях, чем он способен похвастаться.

У нас в свое время был чат «Хвасталки». Когда в 2008 году начался экономический кризис, почти все компании сократили бюджеты на обучение и у нас практически не осталось работы. У сотрудников появилось много свободного времени, при этом они пребывали в унынии, потому что все инициативы упирались в отсутствие у компаний бюджетов на обучение: хоть что ты делай, а купить тренинг они не могут при всем желании.

Конечно же, у всех периодически опускались руки, но было понятно, что ничего не делать — тоже не вариант, нужно продолжать. И мы с коллегами устроили мозговой штурм на тему, каким образом мы можем поддерживать драйв в компании. Тогда впервые и родилась идея создать чат, который мы назвали «Хвасталки». Задача была в том, чтобы в конце дня в этом общем чате поделиться чем-то, что тебе сегодня удалось. Это не обязательно рабочая задача — что угодно, почему ты сегодня молодец.

Эффект от чата превзошел все ожидания. Во-первых, всем было очень интересно читать то, чем делились другие. Во-вторых, сама необходимость написать что-то в чат позволяла лучше осознать

итоги своего рабочего дня. И если сначала сотруднику казалось, что он ничего толком не сделал, то в итоге выходило, что он ого-го сколько сделал!

Поскольку идея изначально рождена была самими сотрудниками, все были вовлечены и руководителям практически не приходилось дополнительно мотивировать и подбадривать людей. Единственное, о чем нужно было иногда напоминать, что сообщение в чат — это не отчет о проделанной работе (чтобы он не превратился в инструмент контроля). Поэтому и сами руководители старались делиться чем-то не слишком официальным.

Затем, когда ситуация на рынке наладилась и работы стало гораздо больше, эта идея всем немного наскучила, и со временем наш чатик затух. Однако когда наступил следующий внутрикорпоративный кризис, мы снова к нему вернулись и сначала пытались возродить его именно как «хвасталки». Но в таком виде он не обрел вторую жизнь.

Возможно, дело было в том, что новые сотрудники не очень понимали ностальгию «старичков», когда те вспоминали о «хвасталках», и в том, что не они стояли у истоков этой идеи. Зато во второй раз этот чат стал местом, где можно было поделиться любыми своими успехами или просто хорошими новостями. И это тоже возымело сильный поддерживающий эффект на фоне тяжелого новостного фона в СМИ.

Кроме того, будет здорово внедрить регулярные **практики благодарности** внутри команды, семьи или сообщества.

В нашей культуре есть довольно много сложностей с тем, чтобы говорить и принимать спасибо, поэтому люди делают это гораздо реже, чем могли бы. Более того, по какой-то непонятной причине они все время забывают, какой прекрасный эффект это дает. В наших программах в конце каждого модуля тренеры просят участников сказать друг другу спасибо. И часто при этом на лицах не видно

никакого энтузиазма. К вечеру все устали, и кажется, что «уже просто отпустите нас домой»... Но каждый раз после окончания этой работы улыбающиеся и прибодрившиеся люди говорят: «Как хорошо, что вы нас заставили!» А на следующей встрече снова скажут: «Ой, может, сегодня не будем...»

При этом важно отметить, что это люди, уже имеющие навык формулировать качественную благодарность. Большинство же этим навыком вообще не обладают, поэтому мы так часто слышим дежурное «ну, всем спасибо» в конце встреч или емкую оценку «ты молодец!».

Качественная благодарность прежде всего должна быть конкретной. Это не такое «спасибо», которое ты можешь сказать каждому, не задумываясь, вроде «Спасибо, что ты тут был». Тут все были!

За что можно сказать конкретное спасибо:

- за конкретные действия, когда человек оказал поддержку или помощь;
- за его слова, которые натолкнули на какую-то мысль;
- за то, что этот человек умеет делать (например, внимательно слушает других);
- за уникальный вклад в общую работу;
- за уникальные позитивные свойства и качества, которые он проявляет и этим влияет на состояние других людей, в том числе эмоциональное.

Для того чтобы сформулировать такое «спасибо», людям нужно потрудиться, а как говорил Даниэль Канеман, «думать больно», поэтому мы часто отделяемся общими словами. Вот почему руководителю важно, во-первых, заставить людей говорить спасибо (тут могут быть уместны даже легкие нотки авторитарного стиля), а во-вторых, научить их делать это качественно.

Такие процедуры обмена благодарностями могут быть устными (каждый из участников находит себе кого-нибудь в пару

и говорит спасибо, потом подходит к следующему, и так постепенно обменяются все) или письменными. Для письменной обратной связи можно придумать какой-нибудь дополнительный антураж, например подписывать большую открытку или несколько маленьких. В некоторых семьях стикеры со «спасибо» вешают на холодильник или заводят специальную тетрадь — «книгу благодарностей и радостей» (по аналогии с «книгой жалоб и предложений»). А на тренинге «Связи решают» Наталии Франкель, одного из наиболее известных российских экспертов в области организации событий, участники заполняют друг другу странички, напоминающие «девчачьи» школьные анкеты (помните такие?).

В любом случае недостаточно *просто предложить* людям сказать друг другу спасибо. Организатору или руководителю важно приложить специальные усилия, чтобы люди действительно это сделали. Будьте готовы к тому, что вначале они могут сопротивляться и вяло саботировать этот процесс, но потом будут благодарны, что вы их заставили.

### **Простой (но грустный) эксперимент**

Заведите листочек, где будете ставить отметку каждый раз, когда вы сказали кому-то из коллег или членов семьи вот такое качественное спасибо.

Эксперимент грустный, потому что подавляющее большинство людей (включая авторов книги) через какое-то время обнаруживают, что время идет, а листочек практически пуст...

Поэтому можно взять себе за правило говорить хотя бы одно такое качественное спасибо в день: коллеге, близкому человеку, кассиру в супермаркете. Это один из самых простых способов управлять эмоциями других людей и добавлять им драйва. Но заставлять надо не только других, но и себя...



## **Ориентация на решения вместо проблем**

Мы уже подробно писали об этом принципе в квадранте управления своими эмоциями. На уровне конкретных идей для внедрения этого принципа у нас в команде может появиться почетная роль «хранителя ориентации». (Звучит двусмысленно, но, возможно, тем и веселее. А можно придумать и более серьезное название.) Эта роль может быть постоянной, а может стать одной из распределяемых функций на время встречи: кто-то следит за временем, кто-то ведет протокол, а кто-то стоит на защите ориентации. И как только команда в обсуждении начинает двигаться к проблемам, поиску виноватых и т. д., хранитель тут же напоминает о себе вопросами: какие решения тут могут помочь? Какие действия мы можем в связи с этим предпринять?

### **Мотивирующие фильмы и книги: совместный просмотр**

Мы уже писали про формат «синемалогии», когда команда совместно смотрит и обсуждает какой-то фильм о лидерстве. Можно периодически устраивать такие киносеансы (сложность только в том, чтобы подобрать подходящий фильм). Или организовать книжный клуб, на встречах которого участники будут обсуждать идеи из вдохновивших их книг.

Иногда нас приглашают выступить в рамках таких книжных клубов, и мы делаем это с большим удовольствием — так можно не просто подискутировать о книге, но и пригласить на встречу авторов и задать им вопросы.

Также можно совместно смотреть видео с TED или небольшие обучающие видеоролики. К некоторым темам можно найти и стендап-выступления.

## **Делать что-то хорошее для других. Корпоративное волонтерство**

С точки зрения повышения драйва и энтузиазма мы можем делать что-то совместное и интересное, но при этом не связанное напрямую с работой. Например, кто-то играет в спортивных командах от своей компании, некоторые даже устраивают внутренние чемпионаты между разными функциональными департаментами.

А можно заниматься чем-то социально полезным. Например, поскольку тренерская работа, связанная с обучением, подразумевает очень большой расход бумаги, мы давно планируем сделать совместную акцию для тренеров под названием «Посади дерево» (компенсируй вред, который ты нанес природе, обучая других).

В крупных компаниях есть специально организованные программы корпоративного волонтерства, однако даже небольшой бизнес может участвовать в благотворительности. Если не финансами, то, например, оказанием услуг pro bono, когда профессионалы компании бесплатно помогают благотворительным и некоммерческим организациям.

Так, например, у нас небольшой бизнес, и мы не можем (пока) позволить себе оказывать финансовую помощь НКО, но, как психологи, мы работаем с благотворительным фондом «Теплый дом» и бесплатно консультируем людей, которые переехали в Петербург из Донецка, Луганска и других вновь присоединенных территорий. Также мы проводим супервизии и обучающие мероприятия для сотрудников этого фонда и других НКО, а работники некоммерческих организаций всегда могут рассчитывать на существенную скидку при обучении на открытых программах и тренингах.

Это также может быть неофициально организованное волонтерство. Например, можно просто поехать на берег реки, озера или залива и собрать и вывезти мусор. А потом заодно организовать

небольшой корпоратив с шашлыками (и снова забрать мусор, теперь уже за собой). Важно, чтобы подобные выезды были организованы исключительно по желанию людей, а не превращались в «обязательный субботник».

### **Мозговые штурмы: как нам поддерживать драйв**

Один из самых простых способов вовлечь людей и команду в процесс поддержания и повышения драйва — это предложить им набросать идеи, каким образом это можно сделать. Наверняка какие-то из них продублируют те, что вы встретили в этой книге, но часть окажутся уникальными и подходящими именно для вашей группы. И, таким образом, получится, что идеи будут исходить не сверху от руководителя, а от команды — благодаря чему их будет значительно проще внедрить в практику.

### **Создание командных заготовок («дерево драйва»)**

Конечно, не все идеи с мозгового штурма нужно сразу внедрять, иначе мы в компании только и будем делать, что наращивать драйв. Но можно совместно создать какой-то физический объект в офисе и собирать там разные способы повышения драйва и управления эмоциями. Это может быть, например, дерево или образ героя-супермена («драйвмена»), который поддерживает боевой дух в компании. На эту фигуру стикерами и листочками можно повесить те самые способы и общекомандные заготовки (что посмотреть, о чем вспомнить и т. д.). И когда вам или вашей команде понадобится драйв, вы сможете снять с фигуры листочек, выбрать, что можно сделать в текущей ситуации, и реализовать это на практике.

## **«Партнер по настроению» / «бригада по драйву»**

Часто, когда руководители увлекаются задачей повышения драйва, у них возникает очень много идей, но через какое-то время они понимают, что на это все тоже нужны силы и время и непонятно, когда же всем этим заниматься.

Здесь может помочь то, что всегда помогает руководителям, — делегирование. Когда вы начнете что-то внедрять, у вас появится команда поддержки, и этих людей будет проще всего вовлекать в эту работу. Со временем у вас может сложиться своего рода «бригада по драйву», которая будет пробовать или внедрять новые идеи.

Можно также договориться о «партнере по настроению», который будет наблюдать за эмоциями коллеги. Это можно сделать в парах или по принципу «тайного Санты», когда никто не будет знать, кто за чьим настроением следит. Важно, что этот «тайный друг» посматривает за своим коллегой и его настроением и, если начинает подозревать, что тому не помешает поддержка, может каким-то образом ее оказать.

### **Задание по итогам раздела «Квадрант управления эмоциями других»**

Выберите какую-то одну идею, с которой вам бы хотелось начать повышать драйв в своей команде или сообществе:

- Что конкретно вам нужно для этого сделать?
- Как подготовить людей? Что важно им рассказать или о чем их спросить?
- Как можно вовлечь других людей в процесс повышения драйва?

## Глава 5

# CARE: как создавать безопасные, принимающие и энергетизирующие пространства

Важной частью управления эмоциями других является учет их эмоциональных потребностей. Одна из наиболее практических моделей в этой области называется CARE и принадлежит американскому психиатру Эми Бэнкс. Она определила четыре ключевых эмоциональных потребности, по удовлетворенности или неудовлетворенности которых мы определяем качество наших взаимоотношений:

- насколько безопасно и спокойно мы чувствуем себя (C — *calm*);
- чувствуем ли мы себя принятыми (A — *accepted*);
- насколько мы резонируем друг с другом (R — *resonate*);
- насколько это общение заряжает нас энергией (E — *energize*).

Каждая из этих потребностей имеет нейрофизиологическую основу:

- спокойствие и защищенность связаны с функционированием блуждающего нерва;
- дорсальная зона передней поясной коры позволяет чувствовать принятие другими людьми;
- резонанс связан с работой зеркальных нейронов;
- а энергия — с выработкой дофамина.

В этом разделе мы подробно разберем каждую из потребностей и узнаем, как оценить, насколько она удовлетворяется или не удовлетворяется в отношениях или группе и что можно сделать, чтобы дела с этой потребностью пошли на лад.

### **С — спокойствие (безопасность)**

В оригинале эта буква означает «спокойствие», но мы предпочитаем трактовать ее как «безопасность». Это связано с тем, что, на наш взгляд, ценность спокойствия в обществе сильно преувеличена. Полный покой нужен нам единственный раз в сутках — когда мы собираемся ложиться спать. В присутствии других людей мы чаще все же бодрствуем, и поэтому в случае с этой потребностью речь скорее идет о «психологической безопасности», защищенности.

Неудивительно, что эта потребность стоит на первом месте, потому что, если мы не чувствуем себя защищенными, огромное количество наших внутренних ресурсов уходит на то, чтобы обеспечить безопасность. Мы становимся закрытыми, у нас мало энергии, а вся, что есть, направлена на самозащиту. Вы наверняка наблюдали такой эффект в некоторых компаниях и командах, когда люди решают задачи, исходя не из того, как будет наиболее эффективно, а при каком решении они, если что, меньше всего пострадают. Естественно,

в такой атмосфере люди боятся высказать лишний раз свое мнение и проявить инициативу. И речи не идет о том, чтобы творить, развиваться или обучаться, поскольку для всего этого нужно безопасное пространство. А в небезопасной среде мы можем только выживать.

Давайте посмотрим, что означает эта потребность. Под «здесь» мы будем иметь в виду какую-то среду, например рабочую команду или семью (относительно каждой из потребностей).

Здесь / в этих взаимоотношениях...

- Можно открыто выражать свои чувства и свое мнение.
- Безопасно вступать в конфликт, говорить о своем несогласии.
- К другим относятся с уважением.
- Можно рассчитывать на поддержку / помощь в критической ситуации.
- Обратная связь касается только моих действий (не личности), и она безоценочна.
- В случае ошибки человека поддержат или помогут ему, а не накажут.

### **Задание для самостоятельной работы**

Выберите какую-то группу или команду и оцените параметры ниже по 10-балльной шкале: как вам кажется, насколько это сообщество (или эти отношения) соответствуют указанным критериям?

|  |                      |
|--|----------------------|
| Можно открыто выражать свои чувства и свое мнение          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Безопасно вступать в конфликт, говорить о своем несогласии | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| К другим относятся с уважением                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

|   |                      |
|---|----------------------|
| Можно рассчитывать на поддержку / помощь в критической ситуации               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Обратная связь касается только моих действий (не личности), и она безоценочна | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| В случае ошибки человека поддержат или помогут ему, а не накажут              | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Здесь не будет четко заданных границ результатов, по которым вы могли бы определить, например, что «если вы набрали больше  $n$  баллов, то в этой группе или в этих отношениях с данной потребностью все в порядке». Оцените сами, насколько вас устраивает полученный результат. Если устраивает, то следующие вопросы можете пропустить, а если нет, то давайте немного подумаем о том, как это значение можно улучшить.

Итак, если вы можете повлиять на то, как происходит коммуникация и взаимодействие в этом коллективе, то что можно сделать, чтобы увеличить значение по шкале на +1 балл?

*Будьте внимательны: здесь и везде, когда вы видите вопрос о возможных действиях, предполагается, что необходимо сформулировать пусть небольшое, но конкретное действие. К примеру, не «создам атмосферу, где люди смогут говорить о чувствах», а «на ближайшей встрече / за ужином поделюсь своими чувствами по какому-нибудь поводу».*

---



---



---

Теперь давайте вместе задумаемся, какие действия лидера будут способствовать тому, чтобы человек в команде чувствовал себя в большей безопасности?

---



---



---



**Участники на наших тренингах обычно говорят о том, что можно:**

- давать конструктивную обратную связь;
- в случае возникновения проблемы искать не виноватых, а решение;
- пояснять свои решения / внедрение изменений / делиться информацией;
- предлагать поддержку;
- высказывать свое мнение безоценочно;
- (по возможности) вводить правила («как у нас принято и не принято»);
- спрашивать, что нужно, чтобы человек чувствовал себя в безопасности.

**Скептический участник:** *Минуточку! Разве то, насколько человек чувствует себя в безопасности, зависит только от среды? Есть такие люди, которым как аккуратно ни скажи что-нибудь, они все равно найдут на что обидеться! Еще и тебя обвинят, что ты их границы нарушаешь!*

Конечно же, то, насколько мы чувствуем себя в безопасности, зависит не только от среды и во многом определяется нашими личностными особенностями. Человек может быть тревожным в силу особенностей характера или личной истории (своих прошлых травм). Люди бывают закрытыми и недоверчивыми в самой, казалось бы, безопасной среде. При этом под влиянием безопасной в своем понимании среды они, скорее всего, будут постепенно расслабляться.

**Скептический участник:** *Вот! А не плохо ли это, если речь идет о работе? Расслабленные сотрудники много не наработают.*

Здесь есть несколько важных аспектов.

Во-первых, безопасная среда — это не значит та, в которой нет границ, правил и требований, в которой «все можно». Такая среда очень часто воспринимается как раз как опасная, потому что если нет границ и правил, то откуда я буду знать, чего ожидать от других людей? Представьте, к примеру, что у нас бы не было правил дорожного движения: насколько страшно было бы ездить за рулем? Поэтому нормы и требования должны быть, в том числе и к сотрудникам, и к качеству их работы.

Во-вторых, важно соблюдать баланс между удовлетворением разных потребностей. Безопасность — только одна из них.

В-третьих, как показывает наш опыт ведения тренингов — в которых очень важно создавать безопасную обстановку, — в среде, где люди не боятся получить критическую оценку, они с гораздо большей охотой готовы быть творческими, инициативными, что-то пробовать и проявлять себя.

Теперь давайте более подробно разберем каждый пункт.

### **Давать конструктивную обратную связь**

Достаточно очевидно и не требует развернутых пояснений, что когда мы говорим о потребности в безопасности, неконструктивная обратная связь, а тем более деструктивная критика очень резко нарушают удовлетворение этой потребности. Если другой человек обвиняет нас, делает выводы о нашей личности, а не о нашем поведении, постоянно указывает на ошибки, то так он создает у нас ощущение, что мы все время делаем что-то не то и не так. Даже если кто-то просто неодобрительно смотрит, когда мы совершаем те или иные действия, большинство из нас испытывают тревогу (если, конечно, мнение этого человека значимо для нас).

Но и отсутствие обратной связи тоже создает ощущение тревоги. Все ли нравится другому человеку? Все ли его устраивает? Может быть, ему что-то не нравится, а он об этом молчит? Чем реже мы получаем прямую и открытую обратную связь, тем больше риск, что мы начнем сами додумывать, что другой человек думает о нас и отношениях с нами (и в силу нашей привычки к негативу редко когда эти мысли будут носить позитивный характер).

На тренингах мы много раз замечали, что если кто-то из участников раздражается из-за каких-то действий другого участника и безоценочно об этом говорит, то оба испытывают облегчение. Тот, кто чувствовал раздражение, смог его осознать и вербализировать — поэтому оно уходит. А тот, кто услышал об этом, как ни странно, тоже чувствует себя более спокойно, потому что у него есть информация о том, что именно доставляет дискомфорт другому человеку (а значит, можно или изменить свое поведение, или продолжить каким-то образом коммуникацию с этим человеком, чтобы найти устраивающее обоих решение).

Мы в целом догадываемся, что не можем нравиться окружающим во всех своих проявлениях. И если мы не получаем никакой обратной связи от другого человека, то тревога нарастает, потому что мы пытаемся понять: он не заметил наших недостатков и мы еще не успели его разочаровать, или уже успели, но он об этом молчит, и тогда непонятно, каких последствий ожидать.

Так что одна из базовых вещей, которые обеспечивают нашу потребность в безопасности, — это получение обратной связи, даже если она негативная (но сформулированная безоценочно).

### **Как давать такую обратную связь?**

Конструктивная обратная связь состоит из двух частей. Прежде всего мы говорим о плюсах человека, о его эффективных действиях,

о том, что было сделано хорошо и положительно повлияло на достижение цели. Или, если это обратная связь в каких-то «бытовых» условиях, когда у нас не было никакой особой цели, то мы просто говорим о тех действиях, которые нам нравятся и мы бы хотели, чтобы другой человек продолжал их повторять.

Для большинства людей, как мы регулярно замечаем на тренингах, достаточно трудно сформулировать информацию о конкретных эффективных действиях. Нас никогда не приучали обращать внимание на то, что другой человек делает *хорошо*, и мало кто обращал внимание на то, что мы сами делали хорошо в детстве. В школе нам, в основном, указывали на ошибки, а если все было сделано безошибочно, в лучшем случае говорили: «Ты молодец».

Очень редко кто-нибудь мог прокомментировать сочинение и указать на то, что «вот здесь здорово сформулирована мысль», или «тут очень богатый подбор слов», или «очень интересно наблюдать за тем, как ты формулируешь свои рассуждения на протяжении всего сочинения», и так далее. Или, если мы говорим про математику, нам нечасто кто-то говорил что-то вроде «ход твоих мыслей был верным вот здесь и вот тут» или «смотри, вот тут ты все посчитал правильно».

Чаще всего таким подробным анализом того, что мы делали хорошо, конечно же, никто не занимался. Поэтому у нас нет привычки обращать внимание на позитивные действия и в себе, и в других. Тут очень важно отметить, что формулирование именно конкретных действий снимает почти все классические возражения относительно позитивной обратной связи. Давайте мы их разберем.

Если давать много позитивной обратной связи, то есть риск перехвалить человека. Действительно, можно довести человека до того, что он «завездится», но это происходит, если давать ему **не конкретную** обратную связь только о том, что он делает хорошо. То есть так: «Ты звезда! Ты молодец! Ты супер!». Таким образом у человека

действительно какое-то время спустя может сформироваться ощущение, что он настолько хорош, что ему ничего не нужно менять в своем поведении.

Однако чаще это приводит к тому, что человек просто перестает воспринимать такую обратную связь как искреннюю (или изначально так ее не воспринимает!). Нередко люди говорят о том, что им трудно доверять той позитивной обратной связи, которую им дают окружающие, они считают ее формальной. Чаще всего это связано именно с тем, что обратная связь сформулирована очень абстрактно и у этих позитивных высказываний как будто бы нет доказательств.

А если мы говорим о конкретных плюсах, о конкретных действиях: «Смотри, вот здесь ты делаешь это, что дает вот такой позитивный результат и вот так сказывается на достижении цели», — человеку проще поверить нашим словам.

На нашем тренерском курсе, например, мы просим участников давать себе и друг другу конкретную обратную связь по фактам и буквально цитировать то, что говорил участник на месте тренера. Одно дело сказать: «Ты классно отработал возражения сложного участника». И совсем другое: «Смотри, когда участник сказал тебе “Какая-то странная техника”, ты сначала согласилась, а потом объяснила еще раз несколько ключевых нюансов. Это было здорово потому, что, с одной стороны, это помогло снизить его раздражение, а с другой, ты этим продемонстрировала свою уверенность в теме». От такой обратной связи уже сложнее отмахнуться даже людям, которым непросто принимать позитивную обратную связь.

**Скептический участник:** *Это что же, мне все время все записывать ежесекундно за своими подчиненными? Да это нереально!*

Записывать все действительно нереально. При этом многие руководители, прочувствовав на себе всю ценность такой детальной

обратной связи, заводят «дневники», где записывают наиболее яркие эффективные действия (а иногда и фразы) своих сотрудников. Не всегда удастся сразу отметить какое-то классное действие, но можно потом написать сотруднику в чате или найти момент, чтобы сказать о замеченном плюсе устно. Это дает фантастический мотивационный эффект.

А если вас напрямую попросили об обратной связи, например, на публичное выступление, вполне можно записывать прямо конкретные цитаты и реплики целиком. Помимо того, что такая обратная связь невероятно полезна для того, кому ее дают, она еще и содержит в себе некое метапослание: *«Я был внимателен к каждому твоему слову»*. И это само по себе тоже очень воодушевляет.

Другой частый вопрос-возражение против конструктивной обратной связи: *а что делать, если человек не сделал ничего хорошего?*

То, что мы допускаем, что такое в принципе возможно — что человек не сделал ничего хорошего, — это тоже издержки нашего воспитания. Не может такого быть! Надо очень постараться сделать абсолютно все плохо и неправильно.

Вот попробуйте сделать какое-то дело и не совершить **ни одного** удачного действия. Недаром говорят, что единственная реальная неудача — это когда ты вообще ничего не делал. А если ты все-таки приступил к задаче, то хоть что-нибудь тебе точно удалось. Поэтому, если нам кажется, что в действиях другого человека нет ничего эффективного, это значит, что либо у нас совсем нет навыка обращать внимание на то, что люди делают хорошо, либо уровень эмоций у нас настолько высок, что уже существенно влияет на то, как мы мыслим.

В сильном раздражении мы действительно склонны замечать в действиях другого только то, что обостряет это раздражение, то есть минусы, ошибки и то, что он делает неправильно. Соответственно, если даже волевым усилием нам не удастся сконцентрироваться на том, что было сделано хорошо, то прежде чем заниматься

обратной связью, имеет смысл решить вопрос со своим эмоциональным состоянием. Нужно перенастроиться, пойти «проветриться» и вернуться к формулированию обратной связи чуть позже.

Итак, мы рассказали о плюсах, что дальше?

Во второй части конструктивной обратной связи мы ни в коем случае не говорим о минусах. Мы говорим о том, что можно улучшить, добавить или сделать по-другому. Так мы, с одной стороны, создаем баланс между тем, что нужно сохранить (информация о плюсах), и тем, что можно улучшить или изменить (информация о зонах роста). Это еще одна причина, по которой при получении конструктивной обратной связи человеку трудно «зазвездиться», потому что он получает информацию не только о плюсах, но и о том, что стоит поменять или усовершенствовать.

Здесь по-прежнему важно, что мы говорим о каких-то конкретных рекомендациях и не указываем на минусы, а объясняем, что нужно изменить, добавить или улучшить.

Эта идея тоже достаточно часто вызывает возражения, поскольку многим кажется, что без указания на ошибки, без информации о минусах другому человеку не будет понятно, что именно надо поменять. Но если мы формулируем конкретные рекомендации, что и как ему имеет смысл делать, то не так важно, что было сделано неправильно. Важно, что человек в следующий раз должен в этой ситуации сделать по-другому — так, как будет лучше.

Почему не надо давать обратную связь о минусах и говорить о них? Во-первых, в контексте нашей темы это то, что чаще всего нарушает потребность в безопасности. Указание на то, что сделано неправильно, у большинства людей вызывает тревогу и создает ощущение угрозы.

**Скептический участник:** *А я вот люблю, чтобы мне говорили о минусах! Скажите, что я делаю не так!*

Да, мы настолько приучены к негативной обратной связи, что можем уже даже не осознавать, насколько она неэффективна. Люди склонны защищать различные формы критики и действительно нередко просят сообщить им информацию именно о минусах. Такой «стокгольмский синдром обратной связи».

Почему это происходит? Как правило, человеку это привычно и ему кажется, что безопаснее, если у него есть информация о том, что не нравится другим людям, — тогда ему проще контролировать ситуацию. При этом для большинства из нас все-таки более комфортно и безопасно получать обратную связь о том, что стоит улучшить (а не о том, что мы делаем не так).

Некоторые воспринимают обратную связь о минусах как «более честную». При этом важно понимать, что, когда мы даем информацию о зонах роста, мы не «лакируем» реальность. В зависимости от ситуации, мы можем довольно твердо говорить о том, что в следующий раз нужно сделать иначе.

И здесь по-прежнему очень важно, чтобы это была информация о конкретных действиях. Часто бывает, что после обратной связи человек не меняет свое поведение, и мы это воспринимаем как то, что он не хочет меняться: он просто ленивый, немотивированный, ему все без разницы. Но на самом деле, когда мы на тренингах общаемся с теми, кому дают обратную связь, они говорят, что хотят и готовы меняться, но не очень понимают, а что, собственно, делать.

Приведем на эту тему пару примеров.

1. Тимлид ИТ-компании сказал, что руководитель дал ему такую обратную связь: «Тебе нужно уже попрощаться с ролью инженера и надеть шапку руководителя». Тимлид был очень расстроен, потому что он и сам прекрасно понимал, что слишком много внимания уделяет непосредственно техпроцессу и намного меньше — управлению другими людьми. Но он не понимал, что ему нужно сделать, каким образом это исправлять.



Видите, что происходит, когда мы даем неконкретную обратную связь? Даже если мы сказали про зону роста, а не про минус, при этом не сообщив ничего конкретного, очень часто человек сам быстро переводит ее в собственный минус («ага, он говорит, что я плохой руководитель») и начинает переживать и расстраиваться, что у него что-то не получается. И это никак не ведет его к тому, чтобы реально изменить поведение в ту сторону, в которую хотелось бы и ему, и его руководителю. С другой стороны, такая обратная связь может вызывать раздражение, потому что человек и сам понимает, что «лучше быть здоровым и богатым, чем бедным и больным», но что именно делать — не знает.

*2. Сотрудник одной из команд приходит на сессию индивидуального коучинга к Алене и говорит, что его отправил руководитель, чтобы улучшить навыки концентрации. Алена спрашивает: «А чего именно хотел бы твой руководитель? Как он узнает, что у тебя улучшились навыки концентрации?» И тут выясняется, что человек понятия не имеет, о чем вообще шла речь и что именно нужно менять. Но раз сказали «нужно улучшить», он честно пошел к коучу.*

Нам пришлось свернуть сессию коучинга, потому что совершенно бесполезно пытаться догадаться, что имел в виду руководитель, а без этого понимания велик риск потратить силы зря, потому что в итоге окажется, что руководитель хотел чего-то совершенно иного.

### **Конструктивная обратная связь вне работы**

Конструктивной обратной связью важно обмениваться не только в рабочих ситуациях, но и в личных, дружеских и семейных взаимодействиях.

В одном из недавних научных исследований счастливых пар ученые доказали, что наиболее важным предиктором счастливых отношений является то, как люди взаимодействуют в паре и что каждый чувствует по этому поводу. Это существенно более важно (а в исследовании приняли участие более 11 000 пар — серьезная выборка!), чем такие индивидуальные особенности, как склонность кого-то из партнеров к тревоге или депрессии, их тип привязанности или специфика отношений их родителей (были ли они счастливы в браке или развелись). Конечно, эти факторы могут оказывать негативное влияние, но гораздо более важным в итоге оказывается то, насколько партнеры готовы выстраивать отношения.

При этом в личных взаимодействиях часто возникает сложность с выбором нужного момента, чтобы запросить конструктивную обратную связь от другого или дать ее ему. В нашей деятельности у нас обычно есть для этого специальные процедуры (типа регулярных ревью). Кроме того, обратная связь воспринимается как некий необходимый и естественный элемент работы. А вот внутри семьи или в паре довольно сложно представить, как один человек подходит к другому и говорит: «Давай обменяемся обратной связью по поводу того, как у нас организован быт или распределены задачи по взаимодействию с детьми». Скорее всего, сама попытка завести подобный разговор воспримется как недовольство партнера и его желание высказать претензии. Поэтому для начала, возможно, стоит в целом договориться с какой-то регулярностью обсуждать, что идет хорошо, что нам обоим нравится в отношениях, что нас устраивает и за что мы хотели бы сказать партнеру спасибо. А также что мы могли бы добавить, улучшить, изменить или сделать по-другому.

Если в компаниях обычно для этого есть регулярные процедуры, то и в семейном взаимодействии можно завести домашнюю традицию регулярно собираться вместе за столом и говорить каждому из членов семьи, что он делает действительно здорово, что у него

хорошо получается. А возможно, и что хотелось бы, чтобы он изменил или улучшил. Такая традиция позволит ввести конструктивную обратную связь в привычку и выделять на нее время, потому что обычно для таких разговоров время то и дело оказывается неподходящим. А все потому, что начинать подобные беседы очень страшно.

Напоследок скажем о том, что для того, чтобы обратная связь была реально качественной, к ней нужно готовиться, потому что часто человек легко замечает то, что ему не нравится, но от него потребуются усилия, чтобы вспомнить плюсы и информацию о конкретных зонах роста, а также переформулировать то, что ему не нравится, в конкретные рекомендации и пожелания.

### **В случае возникновения проблемы искать не виноватых, а решения**

Мы думаем, что эта идея не нуждается в особых комментариях относительно потребности в безопасности. Если у нас в команде, в семье или в каком-то сообществе сложилась такая культура, что при возникновении проблемы все заинтересованы в том, чтобы найти виноватого и свалить на него ответственность, то, безусловно, это говорит о том, что это не очень безопасная среда.

В то же время, если у нас возникает какая-то сложность, то мы, естественно, чувствуем тревогу, поэтому в некотором смысле склонны искать виноватых в поисках быстрого облегчения. Можно сказать, что это импульсивная, но естественная стратегия, которую важно переориентировать на поиск решения. Здесь мы говорим не о тех ситуациях, когда однозначно конкретный человек виноват в возникновении проблемы и он должен ее решать, а скорее об общих системных ситуациях в команде или группе людей.

Для того, чтобы нам было проще ориентироваться на решение, полезно вспомнить следующую идею из системного мышления:

в возникновении проблемы в системе невозможно найти одного виноватого — свой вклад в ее существование вносят несколько ее членов, а возможно, что и все вместе. Более того, нет смысла искать не только виноватых, но и причину проблемы. Когда речь идет о комплексных вопросах, связанных, например, с продажами, продвижением, атмосферой в команде — это системная сложность, на возникновение которой влияют много разных факторов. Поэтому и с эмоциональной, и с рациональной точки зрения будет эффективнее искать решение и возможность исправить ситуацию, а не копаться в поисках причин и виноватых.

Но для нашего привычного образа мысли очень сложно начать искать решение, не найдя причину проблемы. Мы уже говорили об этом, когда обсуждали коучинговый стиль лидерства и управление своими эмоциями (когда говорили о переводе проблем в задачи). Здесь можно обратиться к различным подходам, ориентированным на решение, которые говорят нам о том, что вовсе не обязательно знать причину проблемы, чтобы ее решить.

Помните, как у Пелевина: «Находясь в жопе, ты можешь сделать две вещи. Во-первых — постараться понять, почему ты в ней находишься. Во-вторых — вылезти оттуда. Ошибка отдельных людей и целых народов в том, что они думают, будто эти два действия как-то связаны между собой. А это не так. И вылезти из жопы гораздо проще, чем понять, почему ты в ней находишься. — Почему? — Вылезти из жопы надо всего один раз, и после этого про нее можно забыть. А чтобы понять, почему ты в ней находишься, нужна вся жизнь. Которую ты в ней и проведешь»\*.

А чтобы вылезти из жопы, мы можем предпринять ряд активных действий и забыть о существовании проблемы. Если мы будем

---

\* Пелевин В. Священная книга оборотня. — М.: Эксмо, 2021.

искать виноватых или причину проблемы, мы рискуем застрять в этом поиске очень надолго.

Еще одна идея, очень свойственная идее нашему традиционному образу мысли, состоит в том, что в возникновении проблемы виноват кто-то один. Поэтому для взаимодействия в командах, сообществах, группах людей очень полезно развивать навыки системного мышления и учиться воспринимать ситуацию в команде или группе целиком, не оценивая поведение отдельных ее членов.

Например, известный психотерапевт прошлого века Карл Витакер, основатель системной семейной терапии, говорил о том, что он готов решать проблемы только в том случае, если на консультацию придут **все** члены семьи.

подавляющее большинство детских психологов при возникновении проблем у ребенка обязательно скажут, что родителям тоже имеет смысл предпринять какие-то усилия и проконсультироваться у психолога, поскольку чаще всего проблемное поведение ребенка — это только маркер, «симптом» трудностей во взаимодействии в семье в целом.

Также известно, что если в семье есть зависимый человек, то сложности с его поведением усугубляются его родными, которые в этом случае становятся созависимыми. И в комплексе усилий, направленных на разрешение проблем человека с зависимостью, обычно задействуют его ближайшее окружение.

Как в семье, так и в командах и других сообществах, если существует какая-то сложность, большинство членов группы так или иначе влияют на то, чтобы проблема поддерживалась или ситуация развивалась определенным образом. Именно поэтому только совместные усилия членов команды помогут найти решение, удовлетворяющее всех.

Поэтому лидеру такой группы имеет смысл не только самому выработать системную точку зрения на поиск решений,

но и останавливать членов сообщества, если они пытаются найти виноватого, и ориентировать их на поиск общего решения.

Бонус такой «привычки» — люди будут охотнее сообщать о возникающих у них проблемах и конфликтах с другими членами команды, поскольку они будут знать, что никто не собирается их в этом обвинять. А руководитель поможет урегулировать ситуацию и сделать функционирование всей группы в целом более эффективным. Таким образом проблемы и сложности будут быстрее выявляться и разрешаться.

### **Пояснять свои решения и делиться информацией**

Очень часто руководители и лидеры или родители из лучших побуждений не делятся какой-то информацией. Объясняют они это тем, что не хотят зря тревожить людей и что нет смысла что-то сообщать, пока нет принятого решения. Но если существует напряженная ситуация:

- что-то происходит с самим руководителем;
- в топ-менеджменте компании идут сложные обсуждения будущих изменений;
- у кого-то из родителей есть риск потерять работу и он испытывает много страхов, связанных с финансовой безопасностью,

то тревога, которую испытывает руководитель или родитель, ощущается и членами команды или семьи тоже. На осознанном или бессознательном уровне они чувствуют, что что-то происходит, но не обладают информацией о том, что именно, отчего их беспокойство еще больше усиливается.

Также если происходят какие-то сложности, а руководитель пока не принял решение и молчит, то у сотрудников может сложиться впечатление что лидер вообще никак не решает эту задачу, ему

все равно, что происходит в команде, или он настолько впал в уныние, что ничего и не собирается делать со сложившейся ситуацией.

Соответственно, если мы хотим поддерживать безопасную атмосферу в коллективе, то важно максимально ясно и в полном объеме делиться информацией о текущей ситуации, даже если эта информация на данный момент неполная или недостаточная. Для многих сотрудников и членов сообщества просто признание того факта, что ситуация сложная и у нее пока нет решения, как ни странно, дает облегчение.

В этом случае также уместно и сообщение о том, какие эмоции испытывает руководитель, в том числе и по поводу того, что у него пока нет идеи, каким образом решать возникшие сложности. Многим руководителям мешает это делать убежденность о том, что «руководитель должен быть сильным», что «он должен брать на себя всю ответственность и не перекладывать ее на плечи членов своей команды».

Так же и родители зачастую совсем не вовлекают детей в решение взрослых семейных проблем. И отчасти это верно. Действительно, не надо перекладывать ответственность «на младших». При этом лидеру лучше предоставить информацию о ситуации и о своих эмоциях по поводу нее, сохраняя ответственность за собой. Вы знаете, что именно вы отвечаете за эту ситуацию и рано или поздно примете решение и будете совершать какие-то действия. Но какие именно — сейчас вы пока не знаете. Подобная искренность обычно ценится остальными членами группы, и у них не возникает подозрения, что вы пытаетесь ими манипулировать, вовлекать их в собственные проблемы или переложить на них ответственность. Также обычно у них не возникает сомнений и в силе руководителя — наоборот, способность открыто и ясно говорить о трудностях обычно воспринимается как раз как признак силы (в отличие от попыток что-то скрыть).

## **Предлагать поддержку**

Любой из нас будет чувствовать себя в большей безопасности, если будет знать, что в ситуации, когда он столкнется с какими-то сложностями, его поддержат и помогут, не обвиняя при этом в слабости или ущербности. Если мы видим, что кто-то из членов нашей группы испытывает затруднения, лучшее, что мы в этом случае можем сделать, — это предложить свою поддержку или вовлечь других людей в оказание помощи.

Важно, что мы предлагаем эту поддержку со внутренним намерением оказать человеку помощь не потому, что он *не справляется*. Он справляется. Но при этом ему трудно. Тогда ему будет легче принять эту поддержку. Это намерение может быть просто у нас в голове или мы можем сказать напрямую: «Я вижу, что ты справляешься, у тебя здорово получается. При этом у тебя уходит много сил и энергии на решение этих задач. Что я могу сделать, чтобы тебя поддержать? Как тебе помочь?»

## **Высказывать свое мнение безоценочно**

Человек чувствует себя в безопасности, зная, что может высказать какую-нибудь дурацкую идею, выглядеть глупо и совершить ошибку. Однако, если он говорит или делает что-то, что воспринимается другими как не очень удачное или эффективное, участники обсуждения часто испытывают по этому поводу разные эмоции, которые могут проявляться в репликах вроде «Ты серьезно это предлагаешь или прикалываешься сейчас?!», «Это лучшее, что ты можешь предложить?» и так далее.

Важно в таких случаях останавливать участников, которые выражаются оценочно, и просить их скорректировать свое мнение в более нейтральных формулировках. Например, когда он



высказывает свое предложение, которое нам не очень нравится, мы можем сказать следующее: «Смотри, в твоём предложении есть такие-то сильные стороны, но есть и вот такие риски. Имеет смысл еще учесть вот это, и в целом я хотел бы поискать еще варианты решений». Тогда обсуждение будет проходить в более безопасной, доброжелательной обстановке, даже если людям могут не нравится идеи и мнения, которые высказывают другие люди.

**Скептический участник:** *Но так мы ничего не решим! Все будут только очень вежливо говорить: «Хм, какая интересная идея», но, как по мне, лучше уж честно высказаться, что идея никуда не годится, чем разводить эти неискренне позитивные разговоры ни о чем!*

Давайте мы еще раз акцентируем внимание: не стоит путать безоценочность в высказываниях с преуменьшением значимости проблемы или с «формальным» согласием вроде «я тебя услышал». Важно научиться высказывать свое мнение конкретно и ясно. И при этом безоценочно.

### **Вводить правила, как у нас принято и как не принято**

У нас могут возникать сложности, когда то, что позволяет чувствовать себя защищенным одному члену группы, может восприниматься как небезопасное другими. Например, в нашей компании когда-то возник конфликт по поводу использования ненормативной лексики. Один из сотрудников сказал, что он хочет чувствовать себя вправе выражать свои эмоции так, как ему хочется, и быть при этом принятым, а другой возразил, что он испытывает большое напряжение, когда слышит подобную лексику и ему тоже хотелось бы чувствовать себя в безопасности, будучи уверенным, что он с этим не столкнется.

В этом случае руководителю имеет смысл применять демократический стиль, то есть ему совсем не обязательно искать решение самостоятельно. Он может помогать сотрудникам находить общие решения или предложить обсудить возникшую проблему. У нас была целая летучка, посвященная этому вопросу, на которой сотрудники договорились, что если кому-то очень важно выразиться с помощью ненормативной лексики, он имеет право это сделать, но по возможности для этого выходит из общего помещения и делает это за его пределами. В то же время ни в коей мере не допускалось использование ненормативной лексики в адрес друг друга, а только как некоторый выплеск в воздух эмоций по поводу ситуации в целом.

Общие правила, конечно же, могут касаться и более глобальных вещей: того, как мы даем конструктивную обратную связь, как именно решаем возникающие проблемы. Что мы ищем решения, а не ищем виноватых. Каким образом мы высказываем свое мнение по поводу предложений других сотрудников. И так далее. В идеале формированием таких правил занимается не сам руководитель, а вся группа совместно.

И важно помнить, что если правила один раз приняты, это не значит, что они высечены в камне. Мы можем их изменять и дополнять при возникновении сложных ситуаций или периодически задумываться, устраивают ли нас они, помогают ли они нам чувствовать себя в безопасности, и, при необходимости, пересматривать их.

### **Спрашивать, что нужно, чтобы человек чувствовал себя в безопасности**

Простой в своей гениальности пункт, довольно редко приходящий нам в голову. Периодически мы можем опрашивать всю команду вместе или кого-то из ее участников по отдельности, насколько

по десятибалльной шкале они чувствуют себя в безопасности и что им нужно для того, чтобы они ощущали обстановку в команде как более безопасную и дружелюбную.

\*\*\*

В завершение важно сказать о том, что, вводя новые правила для большей безопасности, руководителю нужно быть готовым иметь дело с последствиями.

Вы говорите людям: «Ты можешь открыто выражать свое мнение», — но будете ли вы действительно готовы принять и услышать мнение, которое вам категорически не понравится?

Вы говорите своему ребенку: «Ты можешь рассказать мне о чем угодно», — но сможете ли вы сохранить хладнокровие, если он поднимет какую-то очень сложную тему?

Например, мы достаточно много работаем с командами, внедряющими программы безопасности на производстве, и знаем, что когда впервые вводится правило, согласно которому все инциденты не скрываются, а оглашаются, — это сложный эмоциональный момент для всех.

Мы знаем истории, когда прекрасные инициативы «а теперь у нас будут факап-разборы, чтобы мы все могли учиться на наших ошибках» разбивались о «вы бы видели, какое было лицо у моего руководителя, когда он услышал, как я «накосячил».

**Скептический участник:** *Вы хотите сказать, что у руководителя все время должно быть «лицо кирпичом», что бы он ни услышал? Но это нереально!*

Конечно, нереально. У вас как у лидера не должно быть все время невозмутимое лицо. При этом вам важно уметь сохранять внутреннюю устойчивость, чтобы «младшие» (сотрудники или дети) могли чувствовать в вас опору (это тоже крайне важно для ощущения

безопасности). Но вы тоже живой человек. И если в какой-то момент вы растерялись, об этом можно честно сказать.

**Скептический участник:** *Я бы испугался, если бы рассказал своему руководителю о своей ошибке, а он мне в ответ: «Я даже и не знаю, что делать!» Какая уж тут безопасность...*

Действительно, важно, как это сказать.

Давайте вместе подумаем, как это можно сделать, сохраняя устойчивость и не перекладывая ответственность.

Сравните:

*«О боже мой! Вот это новость! Я ума не приложу, что с этим делать! Я в полной растерянности! Какой ужас!»*

и

*«Ого! Вот это новость! Я даже растерялся немного. Думаю, мне нужно какое-то время, чтобы подумать, что тут можно сделать (что тебе посоветовать)».*

## **А — принятие/принадлежность (accepted)**

«А» в модели CARE означает потребность в том, чтобы принадлежать к какой-то группе (или чувствовать связь с другим человеком) и быть принятым в этих отношениях. Ее очень просто пояснить от обратного. Когда эта потребность у нас однозначно не удовлетворена, мы чувствуем себя изгоями в группе. Это ситуации травли, отвержения, когда один из членов сообщества категорически им не принят.

К сожалению, такие ситуации нередки в различных коллективах, и руководитель должен понимать, что люди очень чувствительны к малейшим признакам отвержения в сообществе. Поскольку все мы являемся социальными животными, для нас очень важно, чтобы мы были приняты группой, причем не только своей.

Достаточно широко известен такой социальный эксперимент. Трое человек играют в мяч. Из них два знали настоящие правила эксперимента, а один нет. Играя в мяч, двое передавали его только друг другу и никогда не пасовали третьему участнику. В результате эксперимента выяснилось, что человек, оказываясь в ситуации отвержения даже с людьми, которых он видит первый раз жизни, испытывает множество сильных чувств. В том числе, когда мы чувствуем себя не принятыми группой, у нас активируются участки мозга, отвечающие за физическую боль.

Существует также легенда, что в одном из первобытных племен была такая форма смертной казни, когда за какие-то проступки все племя переставало замечать одного соплеменника. Его не переставали кормить, не изгоняли физически, но с ним никто не разговаривал и не взаимодействовал. Через какое-то время человек сам умирал от невозможности выдержать это отвержение.

И даже если у нас классная команда и мы никого не травим, иногда могут возникать ситуации, в которых человек хуже чувствует принадлежность к группе. Давайте поговорим о том, что делать, чтобы эта потребность хорошо удовлетворялась.

Для начала посмотрим, что она означает.

Здесь / в этих отношениях...

- *Несмотря на различные роли, мы общаемся друг с другом на равных.*
- *Членам группы интересно узнавать друг друга лучше.*
- *Чье-то мнение услышат, даже если оно непопулярное.*
- *Люди чувствуют себя значимыми, ценными, нужными.*
- *Ко всем относятся с уважением.*
- *Можно быть собой и не нужно играть никакую роль.*
- *Люди готовы искать пути достижения сотрудничества и максимального общего выигрыша.*
- *Люди хотят проводить время друг с другом и общаться.*
- *Человека принимают, даже зная его недостатки.*

### Задание для самостоятельной работы

Выберите какую-то группу или команду и оцените эти параметры по десятибалльной шкале: как вам кажется, насколько это сообщество (или эти отношения) соответствуют указанным критериям?

|   |                      |
|---|----------------------|
| Несмотря на различные роли, мы общаемся друг с другом на равных                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Членам группы интересно узнавать друг друга лучше                                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Чье-то мнение услышат, даже если оно непопулярное                                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Люди чувствуют себя значимыми, ценными, нужными                                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Ко всем относятся с уважением   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Люди готовы искать пути достижения сотрудничества и максимального общего выигрыша | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Люди хотят проводить время друг с другом и общаться                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Человека принимают, даже зная его недостатки                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Здесь не будет четко заданных границ результатов, по которым вы могли бы определить, например, что «если вы набрали больше  $n$  баллов, то в этой группе или в этих отношениях с данной потребностью все в порядке». Оцените сами, насколько вас устраивает полученный результат. Если устраивает, то следующие вопросы можете пропустить, а если нет, то давайте немного подумаем о том, как это значение можно улучшить.

Итак, если вы можете повлиять на то, как происходит коммуникация и взаимодействие в этом коллективе, то что можно сделать, чтобы увеличить значение по шкале на один балл?

*Будьте внимательны: здесь и везде, когда вы видите вопрос о возможных действиях, предполагается, что необходимо сформулировать пусть*

*небольшое, но конкретное действие. К примеру, не «создам атмосферу, где люди смогут почувствовать себя более значимыми и ценными», а «на ближайшей встрече / за ужином я скажу, что конкретно я ценю в каждом».*

---

---

*Теперь давайте вместе задумаемся, какие действия лидера будут способствовать тому, чтобы участники сообщества чувствовали себя более принятыми.*

---

---

**Участники на наших тренингах обычно говорят о том, что можно:**

- сообщать, за что я ценю человека (отмечать его вклад), и способствовать тому, чтобы члены сообщества отмечали вклад друг друга;
- давать конструктивную обратную связь;
- предупреждать, если человека по какой-то причине куда-то не включают;
- фокусироваться на общем, а не на различиях;
- давать понять, что уважаешь чужое мнение, даже если не согласен;
- стараться слышать других;
- спрашивать, что нужно, чтобы человек чувствовал себя принятым.

## **Признавать вклад членов группы, давать конструктивную обратную связь**

Если в части про потребность в безопасности мы говорили о конструктивной обратной связи, которую руководитель дает сотруднику, то здесь, поскольку мы обсуждаем принятие группой, а не конкретным человеком, речь пойдет о взаимобомене конструктивной обратной связью между людьми. Руководителю нужно ввести специальные процедуры, в рамках которых люди смогут сказать друг другу спасибо и сделать это качественно. Можно организовать это как часть групповых собраний и летучек или хотя бы как обмен открытками в конце года.

Но чтобы этот взаимобмен имел реальный смысл, важно, чтобы сотрудники не подходили к нему формально, отделиваясь словами «спасибо, ты классный!». Важно обучать людей формату конструктивной обратной связи, помогать им сформулировать конкретные плюсы и, может быть, в какой-то мере проконтролировать то, каким образом они предоставляют эту обратную связь. Например, на тренинге, когда участник в завершение обучения говорит другому просто спасибо, тренеры обращают на это внимание и просят сформулировать конкретно, за что он благодарен. Если это постепенно внедряется как некая культура в компании, команде или семье, то с каждым разом делать это становится все проще и проще.

Очень часто у человека складывается ощущение, что хотя он и работает в команде, но находится один на один со своими рабочими задачами и его проблемы волнуют только его самого. Обмен благодарностями позволяет человеку почувствовать, что другие люди его видят, замечают его работу, вклад, его сильные стороны и особенности. Это очень приятно и значимо.



## **Предупреждать, если человека по какой-то причине не включают в общую деятельность**

Как-то раз в обсуждении этой потребности на тренинге один руководитель поделился очень ярким примером, когда они не позвали на летучку одного из ключевых сотрудников, потому что знали, что он очень занят. Они не хотели лишний раз отвлекать его от работы и решили, что справятся с решением вопроса без него. А потом выяснилось, что человек очень обиделся, потому что воспринял это как то, что о нем забыли и не посчитали важным выслушать его мнение.

Соответственно, если по каким-то причинам мы собираемся на какое-то обсуждение в неполном составе или из лучших побуждений хотим освободить кого-то из сотрудников от лишней нагрузки, имеет смысл объяснить, по какой причине мы это делаем, чтобы не нарушить потребность другого человека в принятии. Иначе он может ощутить себя как в школе, когда всех позвали на день рождения одноклассника, а тебя нет...

## **Фокусироваться на общем, а не на различиях**

В целом обычно члены команды обладают более-менее похожими характеристиками, но бывает, что кто-то выбивается из «общей колеи». Например, все хмурые, молчаливые интроверты, и к ним затесался один громкий, общительный «балабол». Тогда на эту особенность начинают обращать внимание, подшучивать, говорить что-то вроде: «Ну, ты, понятно, не с нами». Хотя и без злого намерения, люди могут подчеркивать разницу между основной группой и выделяющимся из группы сотрудником, что, безусловно, может нарушать его потребность в принятии и принадлежности.

В этом случае имеет смысл искать, что у нас может быть общего; поинтересоваться у человека, не задевают ли его подобные

шутки; может быть, пресекать высказывания, которые отделяют кого-то из членов команды от остальных.

Так бывает и в семье, где все, например, громкие и шумные — такая «итальянская семейка», и среди них — тихий, замкнутый, молчаливый ребенок. И это тоже часто может подчеркиваться в разных формах вроде вопроса: «Интересно, в кого же ты такой получился?» или еще каких-то не очень корректных, обидных реплик. Важно, наоборот, поискать, в чем мы сходимся. Да, у нас есть разница в темпераменте, но в чем этот ребенок схож с остальными членами семьи и что нас объединяет?

### **Давать понять, что уважаешь мнение другого, даже если не согласен**

При групповых обсуждениях могут возникать ситуации, в которых команда подавляющим большинством принимает ту или иную идею или решение, а у кого-то из сотрудников есть свое мнение, отличное от общего. Мы уже упоминали, что важно не игнорировать такую ситуацию, когда говорили о демократическом стиле лидерства.

Заметим здесь еще, что иногда во время бурного обсуждения группа может не заметить, что кто-то из сотрудников промолчал о своем несогласии или слишком тихо его выразил. Поэтому при организации дискуссии особенно важно получить подтверждение от всех участников, что каждый из них согласен с принятым решением. И если есть кто-то сомневающийся, нужно дать ему возможность высказаться и подтвердить, что его мнение было услышано.

С точки зрения потребности в принадлежности человеку не так важно, чтобы именно его решение непременно было бы принято, но для него значимо быть увиденным и услышанным группой, получить внимание коллектива и подтверждение, что он здесь ценен. И когда мы даем возможность высказаться человеку и внимательно

его выслушиваем, он получает доказательство того, что он значимый член команды, его мнение важно, даже если оно непопулярное. И зачастую энергия, с которой человек хотел отстаивать свою идею, снижается, и он уже гораздо охотнее готов принять решение большинства.

**Уметь слушать других и давать подтверждения, которые несут в себе метапослания: я тебя вижу, я тебя слышу**

В отношениях или в групповом взаимодействии иногда может быть достаточно формальных фраз, когда мы говорим: «Мне важно твое мнение» или «Спасибо, что поделился», «Хорошо, что ты высказался». А чтобы продемонстрировать некое доказательство, что для нас действительно ценно то, о чем говорит человек, мы можем сделать следующие две вещи.

Во-первых, применить проверку услышанного, пересказывая то, о чем говорит человек. Распространенная фраза «я вас услышал» у многих вызывает тихое бешенство, потому что нарушает потребность в принятии и принадлежности и часто свидетельствует как раз об отсутствии интереса и внимания. Лучше сказать: «Я слышу, что ты нам предлагаешь это и хочешь реализовать вот это» или «Я вижу, что для тебя важно вот то и то, поскольку ты говоришь об этом» — и дальше повторить слова собеседника. То есть в некотором смысле отзеркаливать то, что говорит и делает человек, уделяя ему искреннее внимание.

Во-вторых, возвращаться к тому, о чем нам рассказывал человек. Например, у него была идея, которую было невозможно реализовать какое-то время назад. Мы можем периодически говорить: «Я помню, что у тебя была такая идея, и при первой возможности мы к ней вернемся», — только если это и в самом деле идея, к которой мы планируем вернуться. Обманывать не надо, но иногда стоит лишний раз продемонстрировать человеку, что мы помним о нем и его мнении.

## **Спрашивать, что нужно, чтобы человек чувствовал себя принятым**

Наконец, так же, как и в первом случае, мы можем спрашивать человека, что ему нужно для того, чтобы почувствовать себя принятым в группе. И ответ может быть сложнее для осознания, чем на вопрос «Что тебе нужно, чтобы быть в безопасности?». Поэтому стоит иногда предлагать людям поразмыслить в этом направлении, подумать, почувствовать, насколько они ощущают себя принятыми сейчас и что бы им хотелось изменить или добавить во взаимодействие с группой.

\*\*\*

Завершая раздел о потребности в принадлежности и принятии, не можем не сказать, что, конечно же, удовлетворению этой потребности сильно поможет, если члены группы в целом будут развивать свою способность к принятию.

Как мы уже говорили в первой части книги, для нас свойственно воспринимать вещи через некоторый негативный фильтр. Мы часто обращаем внимание на недостатки людей, дурацкие особенности в их поведении, которые нас цепляют и раздражают.

Бывают ситуации, когда что-то раздражает нас очень сильно и поведение другого человека кажется нам буквально возмутительным или невыносимым. В этом случае руководитель может поговорить с «негодующим» коллегой, предлагая ему как-то изменить отношение к данной черте другого сотрудника. Например, можно применить технологии рефрейминга: предложить называть эту особенность другим словом или посмотреть, в каких ситуациях это свойство приносит пользу всей команде. Можно предложить фокусироваться на тех сильных сторонах, которые компенсируют у человека это свойство.

Иногда возмущение вызывает не сама особенность, а ее интерпретация, например: «Если он регулярно опаздывает на летучки, значит, он не уважает наше время и нас самих». Тогда можно предложить пересмотреть трактовку и вернуться к фактам: он опаздывает, и это может раздражать, но ничего не говорит о его уважении или неуважении к нам.

**Скептический участник:** *У меня бы это вызвало еще большее возмущение! Мне что-то не нравится в поведении коллеги, но вместо того, чтобы что-то с этим сделать, я же еще и должен менять к этому свое отношение!*

Такое возражение довольно часто возникает, хотя, заметьте, никто не говорил, что при этом мы ничего не делаем, чтобы изменить раздражающее поведение коллеги. Мы можем давать ему конструктивную обратную связь и безоценочно рассказывать, какие эмоции вызывают его действия у других. При этом есть вероятность, что если мы испытываем сильное раздражение, то оно все равно считается другим человеком, и иногда он из чисто бессознательного протеста не меняет свое поведение. А когда все уже смирились и расслабились по этому поводу, он внезапно пересматривает его.

## **R — резонанс**

Следующая буква в модели CARE — это R, «резонанс». В русском языке есть выражение, хорошо отражающее суть этой потребности: «быть на одной волне». Когда в отношениях или в группе существует высокий резонанс, мы благодаря нашей эмпатии буквально чувствуем друг друга. Например, один человек может начать фразу, а второй ее заканчивает. Или часто случается, что ты только подумал о человеке, а он тебе звонит или пишет. В хорошо сработавшихся

спортивных командах можно услышать такие высказывания: «Я отдаю ему пас не потому, что я его там видел или у нас была такая договоренность, а просто потому, что я *чувствую*, что он там, — и он действительно там». Вот такое ощущение, что «мы чувствуем друг друга», говорит о том, что в группе есть высокий резонанс. Наблюдателями со стороны это обычно тоже хорошо ощущается, когда говорят, что «у них там какой-то свой вайб».

Чем это объясняется? С одной стороны, тем, что наша лимбическая система открытая, мы все время влияем друг на друга и «заражаем» друг друга. В этом смысле коллективы в любом случае находятся некоторым образом «на одной волне», но редко кто из лидеров задается целью осознанно управлять этим процессом. Поэтому, например, бывает такое, что вся команда «на одной волне», но волна эта не слишком позитивная, и все дружно «впали в жертву» или все, как один, «негативщики».

Кроме того, в основе нашей эмпатии лежат зеркальные нейроны, которые позволяют воспринимать то, что происходит с другим человеком. И чем дольше мы взаимодействуем друг с другом, тем больше наши системы сонастраиваются и тем лучше мы друг друга понимаем.

Помимо такой эмоциональной общности, резонанс связан также с тем, что у нас есть общие ценности и взгляды. Мы чувствуем свою схожесть с другими людьми и что мы находимся среди своих, в «своей стае».

Чувство резонанса нарушается, когда мы ощущаем себя резко не похожими на остальных членов группы. Например, в подростковом возрасте человеку кажется, что он совершенно не такой, как его родители, что они придерживаются абсолютно других взглядов, совсем его не понимают и между ними нет ничего общего.

В отличие от принятия другими людьми, здесь речь идет именно о внутреннем самоощущении. Нехватка резонанса означает, что

человек ощущает себя в группе «белой вороной», чувствует себя не таким, как остальные. Группа при этом вполне может его принимать, но он чувствует себя другим и думает, что их не интересует то, что важно для него.

Когда не удовлетворяются первые две потребности, человек испытывает страх («мне не безопасно» и «меня отвергают»), но отсутствие резонанса нас скорее не пугает, а вызывает некоторую печаль, ощущение одиночества, когда вокруг вроде бы есть люди, но мы не чувствуем с ними истинной близости.

Возможность возникновения резонанса очень сильно связана с первой буквой — С, со спокойствием и безопасностью. Если люди чувствуют, что в наших взаимоотношениях безопасно делиться своими эмоциями и переживаниями по поводу того, что получается или нет, они начинают делать это более открыто, и резонанс возникает сам собой, естественным образом.

То, насколько на самом деле важна эта потребность, мы могли заметить во время пандемии. Казалось бы, при наличии современных систем онлайн-коммуникации мы могли по-прежнему обсуждать все рабочие вопросы на видеоконференциях и созвонах. Но многие сотрудники, даже технари и интроверты, стали говорить, что в работе дома им очень не хватает этих коротких повседневных коммуникаций, когда вы столкнулись у кофемашины и перебрались парой реплик, не несущих никакой рабочей смысловой нагрузки. Именно такое общение пропало в онлайн, и даже обсуждения в чатах не компенсируют нехватку живого разговора. Это тоже связано с потребностью в резонансе — с тем, чтобы почувствовать, что мы связаны с другими людьми.

*Что может препятствовать резонансу там, где он вполне мог бы быть?* В первую очередь популярная в современном обществе идея о том, что взрослый человек должен быть независимым, самостоятельным, сам справляться со своими проблемами и держать чувства

при себе. Несмотря на то что эмоциональный интеллект приобретает все бóльшую популярность, это убеждение по-прежнему очень сильно внутри нас, и многие люди предпочитают скрывать свои эмоции. Мы по-прежнему часто верим в то, что открытость может быть небезопасной, а наши чувства и мысли не особенно интересуют окружающих. Это тот случай, где для руководителя может быть уместен эталонный стиль в смысле его готовности пойти на риск самораскрытия и начать первому подавать пример откровенности и некоторой уязвимости.

Во время индивидуальных сессий коучинга некоторые руководители говорят, что для них это несвойственно и им сложно. Но, как и любая другая коммуникация, такое самораскрытие требует подготовки. То есть в буквальном смысле, готовясь к какому-нибудь собранию или летучке, помимо повестки и рабочих вопросов, нужно продумать, какую информацию я могу открыть о себе, что я могу рассказать о своих чувствах, переживаниях или мыслях, чтобы это было достаточно уместно.

Итак, посмотрим, что означает эта потребность.

Здесь / в этих отношениях...

- *Я чувствую общность интересов/ценностей.*
- *Мы делимся друг с другом как победами, так и поражениями.*
- *Я могу понять, что чувствуют окружающие меня люди.*
- *Нам не все равно, что мы делаем и как достигаем своих целей.*
- *Мне кажется, что мы понимаем друг друга.*
- *Мои чувства имеют значение.*

### **Задание для самостоятельной работы**

Выберите какую-то группу или команду и оцените эти параметры по десятибалльной шкале: как вам кажется, насколько это сообщество (или эти отношения) соответствуют указанным критериям?



|   |                      |
|---|----------------------|
| Мы чувствуем общность интересов/ценностей                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Мы делимся друг с другом как победами, так и поражениями    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| В целом можно понять, что чувствуют люди                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Нам не все равно, что мы делаем и как достигаем своих целей | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Мы понимаем друг друга                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Чувства тех, кто входит в группу, имеют значение            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Здесь не будет четко заданных границ результатов, по которым вы могли бы определить, например, что «если вы набрали больше  $n$  баллов, то в этой группе или в этих отношениях с данной потребностью все в порядке». Оцените сами, насколько вас устраивает полученный результат. Если устраивает, то следующие вопросы можете пропустить, а если нет, то давайте немного подумаем о том, как это значение можно улучшить.

Итак, если вы можете повлиять на то, как происходит коммуникация и взаимодействие в этом коллективе, то что можно сделать, что увеличить значение по шкале на балл?

*Будьте внимательны: здесь и везде, когда вы видите вопрос о возможных действиях, предполагается, что необходимо сформулировать пусть не-большое, но конкретное действие. К примеру, не «мы поговорим о наших ценностях», а «на ближайшей встрече / за ужином я предложу каждому сформулировать, какие ценности он видит в нашей работе».*

---



---

Теперь давайте вместе задумаемся, какие действия лидера будут способствовать тому, чтобы участники сообщества чувствовали себя больше «на одной волне».

---



---

**Участники на наших тренингах обычно говорят о том, что можно:**

- говорить и спрашивать о чувствах, принимать эмоции других;
- фокусироваться на общем, а не на различиях;
- говорить и спрашивать о целях, планах, ценностях;
- спрашивать о радостях и трудностях;
- обучать команду слушать других;
- спрашивать, что нужно, чтобы человек чувствовал себя в большем резонансе.

**Спрашивать о чувствах, принимать эмоции других**

Чтобы возник резонанс, нам нужно создать двустороннюю связь. С одной стороны, членам группы важно самим рассказывать о своих переживаниях, эмоциях, ценностях и с другой — слышать, что волнует и заботит остальных членов группы или второго человека во взаимоотношениях.

Лидер тут может говорить о чем-то сам, то есть делиться тем, что для него важно, и спрашивать людей о том, что значимо для них. Причем, если речь идет о группе, нужно не только чтобы руководитель один на один интересовался состоянием сотрудника, но и чтобы все члены команды делились между собой чем-то глубинным, касающимся эмоций, чувств и ценностей.

Это совсем не значит, что надо превращать рабочие встречи в терапевтические группы. В этом смысле концепция эмоционального интеллекта во многом может стать подспорьем. После наших тренингов руководители делятся, что на летучках в начале дня они стали спрашивать сотрудников, как они себя чувствуют — без глубинной саморефлексии. И многие из них отмечают, что люди стали лучше понимать друг друга и чувствовать себя ближе к остальным.

## **Спрашивать о целях, планах, ценностях**

Для того чтобы люди поняли, что они «на одной волне» с другими в том, что касается целей и ценностей, для начала нужно об этих целях и ценностях узнать. А мы далеко не всегда говорим об этом — как на работе, так и дома. Если рабочие цели и планы мы еще как-то обсуждаем, то до разговора о ценностях доходит крайне редко. Нечасто мы ведем подобные беседы и дома, в семье. Это непривычно. Поэтому не стоит с ходу набрасываться на людей с вопросом: «А ну-ка, какие у тебя ценности?» Но можно предложить рассказать что-нибудь о том, что человек ценит, считает важным, какие моменты работы или домашней жизни приносят ему наибольшие радость, удовлетворение и чувство смысла (*спойлер*: в этот момент как раз и удовлетворяются какие-то значимые для него потребности и реализуются ценности).

## **Спрашивать о радостях и трудностях в текущей работе**

Как ни странно, существенное чувство резонанса возникает у нас, когда мы знаем, чем заняты другие люди в повседневной текущей работе, что их волнуют те же вещи, что и нас. Часто человеку кажется, что какой-то вопрос или проблема мучают только его одного, а когда оказывается, что на самом деле многих это тоже беспокоит, но никто почему-то об этом не сказал, сразу появляется чувство общности.

## **Обучать команду слушать других**

Чувство резонанса возникает у нас и тогда, когда мы чувствуем себя услышанными. И опять же, если речь идет про группу, очень важно, чтобы сотрудника слышал не только лидер, но и другие члены команды. Особенно когда мы расходимся во мнениях. Очень часто

люди делают это формально, полагая, что достаточно слушать вежливо и не перебивать, но на самом деле не вникая глубоко в суть того, что говорит человек. А это всегда чувствуется. Поэтому, если мы хотим добавить резонанса, имеет смысл обучать людей действительно слушать и слышать друг друга.

**Спрашивать, что нужно, чтобы человек чувствовал себя больше «на одной волне» с остальными**

Наконец, по-прежнему можно спросить человека, что ему нужно для того, чтобы чувствовать себя в группе «на одной волне» с остальными. Возможно, в случае именно этой потребности такой вопрос как раз стоит обсуждать всем вместе. Иногда достаточно включения совсем небольших элементов во встречи, типа «расскажи пару слов о том, что тебя сейчас волнует в работе», чтобы между участниками возник тот самый резонанс.

**Е — энергия**

Последняя буква в модели CARE — Е, энергия.

В самом общем смысле наличие этого уровня во взаимоотношениях означает, что в процессе и после коммуникации я чувствую, что заряжаюсь и наполняюсь энергией, а не теряю ее. Противоположностью этому понятию будет то, что мы в повседневной речи называем «энергетическим вампиризмом». Часто, когда в современном языке речь идет про «токсичные» взаимоотношения, люди тоже имеют в виду такие изматывающие коммуникации, после которых вы чувствуете себя более истощенными, менее энергичными и ощущаете, что потеряли больше ресурса, чем получили.

А в хороших отношениях, которые для нас важны и ценны, мы чаще всего чувствуем заряд энергии. Как говорят об этом

метафорически, после общения с некоторыми людьми будто «крылья за спиной вырастают», то есть хочется взлететь — а значит, уровень энергии сильно возрос.

По сути, эта буква максимально отражает то, о чем мы больше всего говорим в этой книге, — повышение драйва в ходе какого-то взаимодействия. Если после общения с руководителем или внутри команды мой уровень драйва растет, то, конечно, возрастает и уровень моей энергии.

Три составляющие обеспечивают нам прилив энергии. Во-первых, это происходит, когда мы чувствуем, что у нас достаточно сил и ресурса. Во-вторых, когда у нас есть цель и мы уверены, что можем ее достичь. В-третьих, энергии прибавляется в процессе достижения этой цели, когда мы ощущаем, что развиваемся и можем прокачать свои сильные стороны и научиться чему-то новому.

Если во взаимодействии, в работе присутствуют эти три составляющие, то в большинстве случаев уровень энергии возрастает.

Вот что говорит о том, что в отношениях/сообщениях хорошо удовлетворяется данная потребность:

- *Благодаря нашему общению я заряжаюсь энергией.*
- *В нашем общении много доброго юмора, радости и смеха.*
- *Эти отношения стимулируют меня развиваться, ставить более амбициозные цели, двигаться вперед.*
- *Мы можем здорово развивать идеи друг друга.*
- *Я получаю ценную обратную связь, которая помогает мне развиваться и становиться лучше.*
- *Если я буду в упадке, меня поддержат и подбодрят.*

### **Задание для самостоятельной работы**

Выберите какую-то группу или команду и оцените эти параметры по десятибалльной шкале: как вам кажется, насколько это

сообщество (или эти отношения) соответствуют указанным критериям?

|  |                      |
|--|----------------------|
| Благодаря нашему общению я заряжаюсь энергией  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| В нашем общении много доброго юмора, радости и смеха   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Эти отношения стимулируют меня развиваться, ставить более амбициозные цели, двигаться вперед | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Мы можем здорово развивать идеи друг друга   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Я получаю ценную обратную связь, которая помогает мне развиваться и становиться лучше        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Если я буду в упадке, меня поддержат и подбодрят   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Здесь не будет четко заданных границ результатов, по которым вы могли бы определить, например, что «если вы набрали больше  $n$  баллов, то в этой группе или в этих отношениях с данной потребностью все в порядке». Оцените сами, насколько вас устраивает полученный результат. Если устраивает, то следующие вопросы можете пропустить, а если нет, то давайте немного подумаем о том, как это значение можно улучшить.

Итак, если вы можете повлиять на то, как происходит коммуникация и взаимодействие в этом коллективе, то что можно сделать, что увеличить значение по шкале на балл?

*Будьте внимательны: здесь и везде, когда вы видите вопрос о возможных действиях, предполагается, что необходимо сформулировать пусть небольшое, но конкретное действие. Например, не «добавлю юмора в наше общение», а «предложу поделиться в рабочем чате мемами на тему нашей работы».*

---

---

Теперь давайте вместе задумаемся, какие действия лидера будут способствовать тому, чтобы участники сообщества чувствовали прилив энергии.

---

---

---

**Участники на наших тренингах обычно говорят о том, что можно:**

- давать конструктивную обратную связь о сильных сторонах и рекомендации;
- применять воодушевляющий и коучинговый стиль;
- подбадривать человека в упадке;
- обучать людей осознанию эмоций и управлению ими вместо подавления;
- помогать людям осознавать и проговаривать страхи;
- побуждать ставить амбициозные цели, мечтать о будущем;
- спрашивать, что нужно, чтобы человек чувствовал больший заряд энергии от взаимодействия в группе.

**Давать конструктивную обратную связь о сильных сторонах и рекомендации**

Прежде всего это горячо любимая нами конструктивная обратная связь, поскольку обе ее части прибавляют энергии. Когда мы говорим человеку о том, что он делает хорошо, эффективно, что у него получается, в чем его сильные стороны, это, конечно, добавляет ему радости и драйва. И когда мы говорим о том, что можно еще улучшить или изменить, это тоже повышает энергию — в отличие от сообщений о недочетах и ошибках, которые скорее нашу энергию снижают.

## **Применять воодушевляющий и коучинговый стили**

Максимально нашу энергию повышают воодушевляющий и коучинговый стили. Все действия, которые к ним относятся, подойдут и для того, чтобы повышать энергию: переводить проблемы в задачи, формулировать амбициозные цели, строить конкретные планы и шаги по их достижению и т. д.

## **Подбадривать в упадке**

Для поддержания высокого уровня энергии особенно важно подбадривать тех людей, у которых энергия понижена: они из-за чего-то расстроены, в апатии, в унынии, чувствуют упадок сил, истощение и нежелание что-либо делать. Здесь руководителю важно действовать на двух уровнях. На рациональном — помогать формулировать цели и шаги. И на энергетическом — демонстрировать своим поведением и словами, что он абсолютно уверен, что у человека достаточно ресурсов, чтобы справиться с задачей, которая перед ним стоит.

Иногда здесь может понадобиться и своего рода «волшебный пинок». Когда человек теряет уровень энергии из-за того, что надолго застревает в своих страхах и начинает от этого уставать, руководитель может как бы «протолкнуть» сотрудника, сказав, например: «Давай, давай! Выполни уже эту задачу, я жду от тебя, когда ты это сделаешь!»

В некоторых случаях бывает полезно вызвать не драйв, а чистое раздражение. Если разозлить человека, который находится в грусти, печали и апатии, то у него автоматически возрастет уровень энергии. Сначала он, возможно, будет недоволен и зол. Но когда ему удастся задействовать эту энергию и сделать то, на что долго не решался, потом он почувствует больше драйва и благодарности.



## **Обучать людей осознанию эмоций вместо подавления**

Очень часто наш уровень энергии падает из-за того, что мы вынуждены подавлять очень много эмоций. Когда речь идет про работу, это особенно касается людей, вовлеченных в большое количество взаимодействий с другими: сотрудников компаний из сферы обслуживания, HR, руководителей. В такой работе люди вынуждены подавлять страх и раздражение. И тогда, вместо того чтобы «накачивать» людей дополнительной энергией, можно обучать их осознанию своих эмоций и самым простым способам управления ими, за счет чего они будут меньше уставать, а соответственно, их уровень энергии повысится.

## **Помогать людям осознавать и проговаривать страхи**

Часто бывает, что у человека падает уровень энергии из-за того, что он испытывает страх и не решается что-то предпринять. В конце концов он перегорает от внутреннего конфликта — «хочу сделать, но страшно», — устает и начинает чувствовать упадок сил. И тогда руководителю или лидеру стоит поговорить с ним о том, какие есть риски и как их можно учесть в работе.

Тут важно не успокаивать и не обесценивать страхи другого. Не нужно говорить: «Да брось ты, тут нет ничего страшного! Давно бы уже сделал и не переживал». Необходимо поговорить о том, что беспокоит человека, какие он видит риски, что можно будет предпринять в случае их наступления и как их минимизировать. Нелишним будет спланировать какие-то небольшие шаги, поискать другие пути преодоления этих страхов. То есть применить коучинговый подход: когда спрашиваем о страхе, мы рассматриваем его как некоторую проблему на пути реализации цели — соответственно, мы ищем решение этой проблемы.

## **Побуждать ставить амбициозные цели и мечтать**

Мы сами нередко сталкивались на ревью, и наши участники часто говорят, что сотрудники боятся, стесняются, испытывают сложности с тем, чтобы ставить достаточно амбициозные цели. Иногда им требуется поддержка лидера, который скажет: «По-моему, это недостаточно амбициозно», «Мне кажется, ты можешь больше», «Я знаю, ты давно раздумываешь о... Почему бы не начать уже это делать?»

## **Спрашивать, что нужно, чтобы человек почувствовал больше энергии**

Наконец, как и во всех предыдущих случаях, мы можем спросить человека, что ему нужно для того, чтобы чувствовать больше энергии. Возможно, здесь будут нужны какие-то управленческие решения, а не только управление эмоциями (если человек банально устал, потому что перегружен). Возможно, ему стоит сходить на консультацию к специалисту, потому что есть подозрение, что его усталость связана с физиологическими причинами (например, в организме чего-то не хватает). Так, кстати, в одной компании попросили положить им рядом с кофемашиной не печенье, а глицин...

## **Несколько слов о традициях, ритуалах и практиках в семье**

На протяжении всей книги мы старались постоянно обращать ваше внимание, что, когда речь идет об эмоциональном лидерстве, мы говорим не только о работе, но и о любом сообществе, в том числе семье.

Однако на практике оказывается, что многие инструменты внедрить в работе гораздо проще. Это связано с тем, что обычно

в компании существует много регулярных практик, обеспечивающих совместную работу: встречи и летучки, регулярные ревью, планирование целей на год, презентации итогов года перед сотрудниками и т. д.

Добавить инструменты повышения драйва к уже существующим проще, чем начинать традиции с нуля. Поэтому, как ни странно, в семье и своем ближнем кругу вводить подобные практики может быть сложнее.

И здесь поможет идея о трансфере «лучших практик» из одной области в другую. Многие компании с хорошей атмосферой сравнивают с семьей. А в последнее время на улицах можно встретить социальную рекламу со слоганом «Большая семья как большая организация». Поэтому вполне уместно будет внедрять в семейную жизнь определенные рабочие инструменты.

По аналогии с летучками — семейные собрания.

Дни рождения и общие праздники — это возможность попрактиковать качественную благодарность, а не традиционные пожелания из серии: «Счастья, здоровья, оставайся такой, какая ты есть!»

Новогодние каникулы — время обсудить наши цели и чего мы вместе хотим.

Индивидуальное общение между членами семьи может стать периодическим обменом обратной связью: что в наших отношениях идет хорошо? А чего нам хотелось бы добавить?

Самый простой способ создать семейные традиции — как ни странно, использовать то, что уже хорошо себя зарекомендовало на работе.

Поэтому здесь мы предлагаем вам задуматься о том, что бы вы хотели практиковать в вашей семье. Если вы пока свободны, все равно поразмышляйте о том, чего бы вам хотелось в будущем и как вы это представляете.

Какие традиции регулярных встреч, собраний и обсуждений мне бы хотелось основать в своей семье?

---

---

Как это может проходить? С какой периодичностью? Что именно мы будем делать? Нужен ли для этого какой-то специальный антураж? Может быть, это будет особый семейный праздник (но, возможно, и нет)?

---

---

И традиционный вопрос: что конкретно для этого нужно сделать?

---

---

### **Финальное задание-план по итогам всей книги**

Здесь мы предлагаем вам кратко суммировать основные итоги книги для себя и своего развития как лидера.

1. Для чего вы хотите управлять эмоциями других? Что вам важно в этом процессе? Что вы хотите изменить?

---

---

2. Какие сильные стороны и ресурсы у вас есть?

---

---

3. Какие стили лидерства вы хотите развить в себе? Что для этого вы сделаете в ближайший месяц?

---

---

4. Как вы планируете повышать драйв в себе? Что конкретно собираетесь ввести в привычку?

---

---

5. Как вы планируете повышать драйв в других? Что собираетесь сделать в ближайший месяц?

---

---

6. Какие эмоциональные потребности, по вашему мнению, могут больше удовлетворяться в ваших значимых отношениях? Что для этого нужно сделать?

---

---

7. Чья поддержка вам нужна? Как можно вовлечь этих людей в процесс?

---

---

8. Кто уже поддерживает вас на вашем пути? Кому стоит сказать спасибо?

---

---

# И в завершение...

В этот раз мы снова хотим сказать спасибо выпускникам наших открытых и корпоративных программ. Особо мы благодарны тем, кто прислал нам примеры для книги, а также тем, кто слегка «пинал» нас и подтрунивал над нами, сообщая нам необходимую энергию для работы над этой книгой. В этот раз в процессе написания нам очень помогла наш контент-менеджер Анастасия Шустрова — ей отдельное огромное спасибо.

Кроме того, огромную благодарность мы хотим выразить тем, кто присылал нам по почте и публиковал в интернете отзывы о наших предыдущих книгах. Они нас очень поддерживают. Одним таким отзывом с разрешения автора мы хотим поделиться:

*Здравствуйте!*

*Дочитал вашу книгу «Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях». Во-первых, большое спасибо. Во-вторых, еще раз спасибо, так как ваши книги работают. Первую, «Эмоциональный интеллект. Российская практика», я прочитал в ковидном 2020 году, когда у меня была огромная команда филиала, переведенная на удаленку. Я использовал вашу книгу как пошаговую инструкцию, и она мне очень помогла. Команда вышла сильной, сплоченной, а люди не теряли человечность.*

Артем Шулаев,  
руководитель отдела изучения клиентского опыта

\*\*\*

По традиции, с благодарностью за то, что вы прочитали эту книгу, мы отправим вам в подарок любой из наших вебинаров из этого списка:

- вебинар «Неудачеустойчивость: как быстрее и легче переживать неудачи, ошибки и собственную неэффективность»;
- вебинар «Эмоциональный интеллект в турбулентные времена»;
- вебинар «Управление эмоциями через работу с Внутренним Ребенком»;
- вебинар «Особенности обучения взрослых»;
- вебинар «Эмоциональное выгорание в работе тренеров (и не только)»;
- вебинар «Как руководителю научиться обучать сотрудников?»;
- вебинар «Профилактика эмоционального выгорания»;
- вебинар «Обесценивание: почему мы не ценим то, чего достигли, и что с этим можно делать»;
- вебинар «Люди бесят. Как справляться с раздражением тем, кто много работает с людьми»;
- вебинар «Хочу помогать людям развивать эмоциональный интеллект»;
- вебинар «Успокойся! Как помогать другим людям управлять своими эмоциями?»;
- вебинар «Опоры и ресурсы».

Отправьте письмо на электронный адрес [info@eqspb.ru](mailto:info@eqspb.ru) с темой «Бонус к книге “Эмоциональное лидерство”» и в письме укажите, какой вебинар вы бы хотели получить в подарок.

Мы также открыты к любым вопросам и обсуждениям по теме книги.

Алена: [alena@eqspb.ru](mailto:alena@eqspb.ru); ник в телеграме @AlenaEQ

Сергей: [sergey@eqspb.ru](mailto:sergey@eqspb.ru); ник в телеграме @Sergey\_EQ

# МИО∞ Бизнес

## ПРОДАЖИ

## МЕНЕДЖМЕНТ

## ИСТОРИИ УСПЕХА

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

## ПЕРЕГОВОРЫ

## HR

Узнавай первым о новых книгах,  
скидках и подарках  
из нашей рассылки  
[mif.to/b-letter](https://mif.to/b-letter)

Все книги  
по бизнесу и маркетингу:  
[mif.to/business](https://mif.to/business)  
[mif.to/marketing](https://mif.to/marketing)

МИО∞



#mifbooks



*Научно-популярное издание*

*Эмоциональный интеллект. Главные книги для развития EQ*

**Шабанов** Сергей, **Алешина** Алена

**Эмоциональный интеллект для больших целей**  
**Бизнес-тренинг по эффективному**  
**и бережному управлению эмоциями**

Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Шеф-редактор *Ксения Свешникова*

Ответственный редактор *Анна Кузьмина*

Литературный редактор *Екатерина Закомурная*

Креативный директор *Яна Паламарчук*

Арт-директор *Антон Героев*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Дарья Рашупкина, Надежда Болотина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)



МИО

Эмоции и настроение в команде всегда влияют на общий результат, осознаем мы это или нет. Поэтому чтобы достичь действительно больших целей, важно понимать эмоции и управлять ими.

Руководите вы крупной компанией или просто поддерживаете друга в сложный для него период — навыки эмоционального лидерства будут полезны каждому из вас.

Сергей Шабанов и Алена Алешина — успешные бизнес-тренеры, создатели курсов и программ для руководителей и лидеров, авторы нескольких книг по эмоциональному интеллекту, в том числе бестселлера «Эмоциональный интеллект. Российская практика».

В своей новой книге-тренинге они предлагают авторскую методику повышения эмоциональной компетентности.

Издание содержит практические упражнения, задания и лайфхаки, которые помогут более эффективно управлять эмоциями — и собственными, и других людей. Благодаря этой книге вы сможете:

- поддерживать в себе уверенность и драйв в достижении больших целей;
- развить навыки эмоционального лидерства;
- осознанно улучшать эмоциональную атмосферу в своих командах, сообществах и семье;
- найти ресурсы для противодействия выгоранию и усталости.

